



INVESTITION **MENSCH**

Wir wünschen Ihnen
friedvolle Feiertage und einen guten
Start in das neue Jahr!

2025



Gefördert durch:
 Bundesministerium
für Wirtschaft
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Impressum

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

Druck: oeding print GmbH

Herausgegeben von:

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

Geschäftsführung:

Jens Nagel

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Kontakt zur Redaktion:

magazin@rkw.de, +49 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: 3x jährlich
Auflage dieser Ausgabe: 5.500



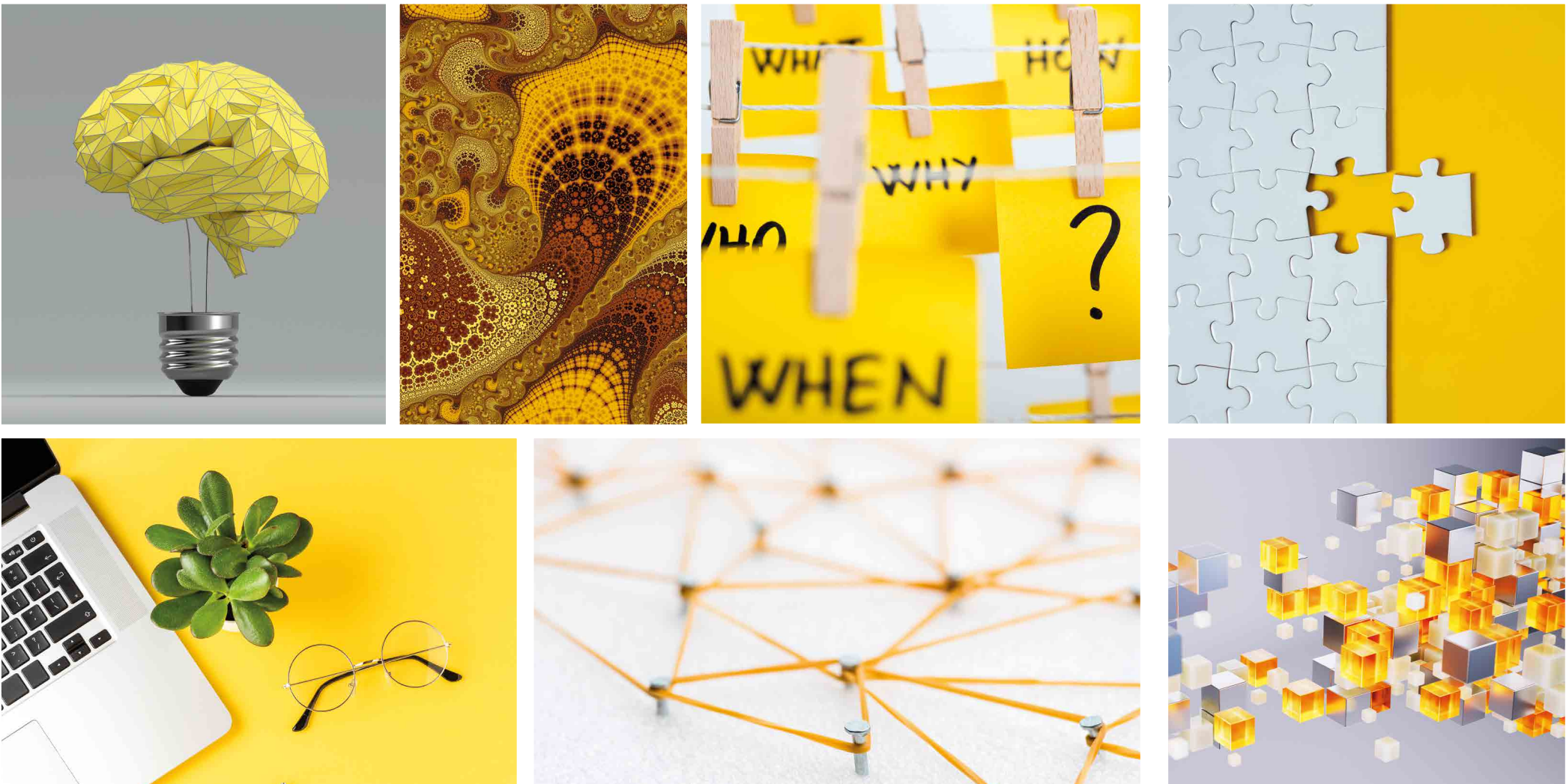
Bildnachweise:

Gettyimages: Unoma (Cover), Budi yanto (S. 3), akinostanci (S. 4, S. 14), Instants (S. 4, S. 34), fotosipsak (S. 4, S. 10, S. 12–13), mucahiddin (S. 4, S. 6), LeszekCzerwona (S. 4, S. 38), K-Kwanchai (S. 4, S. 23), shulz (S. 4, S. 50, S. 53), Tsekhmiste (S. 5, S. 18), Anton Vierietin (S. 20), bmanzurova (S. 41), Eleganza (S. 42), john shepherd (S. 46, S. 49), miniseries (S. 54), Marina Cavusoglu (S. 59), iMrSquid (S. 60), Sylverarts (1–60)

Jens Nagel (Hauke Günther), Prof. Hannes Zacher (Pamela Petersen), Katrin Köhne (RKW Nord GmbH), Dr. Peggy Kreller (WFE_c_Dirk_Rueckschlos), Prof. Marcel Fratzscher (DIWBerlin_B_Dietl), Tijen Onaran (Andrea Heinsohn), Sebastian Borchers (Continental AG), Theresa Riefenstahl (Continental AG), Dr. Johannes Bonnes (Kevin Rupp Frankfurt UAS), Ramona Tauchen (RKW Baden-Württemberg © Fany Fazii), Theresa Schröder (HornUndBauer), Thomas Fabich (RKW Hessen GmbH), Andrea Herale (RKW Hessen GmbH), Tamara-Lynn Herfort (meta Fackler), Ilisa Ayhan (meta Fackler), Ingo Reifgerste (Renate Resch)



TRANSFORMATION STATT RESIGNATION



Liebe Leserinnen und Leser,

in 352 von 801 Berufsgruppen herrscht derzeit ein Mangel an Fachkräften – das sind 44 Prozent.

So lauten die aktuellen Zahlen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz – ein alarmierender Trend. Was tun? Neben der demografischen Entwicklung spielen noch andere Gründe eine Rolle dafür, dass es in vielen Branchen weit mehr offene Stellen als mögliche Besetzungen gibt: Bisher unzureichend genutztes Potenzial gilt es besonders bei (in Teilzeit arbeitenden) Frauen, älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, Personen mit Migrationshintergrund, Jugendlichen ohne Ausbildung sowie Menschen mit Behinderung auszuschöpfen. Außerdem rückt die gezielte Ansprache internationaler Fachkräfte zunehmend in den Fokus.

In dieser Ausgabe des RKW Magazins stellen wir Ihnen Praxisbeispiele, Handlungsideen und Möglichkeiten vor, wie dem Fachkräftemangel aktiv begegnet werden kann. Auch auf unserer Leitveranstaltung RKW IMPULSE 2024, die Anfang November in Berlin stattfand, wurde darüber konstruktiv und lösungsorientiert diskutiert. Einen Nachbericht finden Sie ab Seite 28.

Vielfalt, auch im Generationenkontext, leistet beispielsweise einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg, lebenslanges Lernen ebenfalls. Kleine und mittelständische Unternehmen haben jetzt die Chance, die Initiative zu übernehmen und sich als attraktive Stars von morgen zu profilieren. Gefragt ist Flexibilität auf allen Managementebenen: Nur wer fähig ist, seine Strategien zu hinterfragen, zu ändern und auch bei der Talentsuche und -bindung unkonventionelle Wege zu gehen, stellt die Weichen für einen nachhaltig wirtschaftlichen Erfolg – zufriedene und motivierte Mitarbeitende inklusive.

Ich wünsche Ihnen eine angenehme Lektüre.

J. Nagel

Ihr Jens Nagel
Geschäftsführer des RKW Kompetenzzentrums



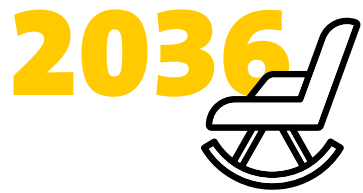
6	RKW Recherche Deutschland, (wo sind) deine Fachkräfte!? Wo stehen wir und wo müssen wir hin?	26	Interview Drei Fragen an ... Prof. Marcel Fratzscher und Tijen Onaran	46	Interview Fachkräfte finden jenseits der Metropolen Strategien zur Mitarbeiterbindung und Fachkräftesicherung im ländlichen Raum
10	Expertenbeitrag Ist das Generationendenken ein sinnvoller Ansatz zur Fachkräftesicherung?	28	RKW IMPULSE 2024 Kampf um Talente Wie kann sich der deutsche Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber für Fachkräfte profilieren?	50	RKW Expertise Vom Ideenwettbewerb zur Karriere So fördern Innovation und Kreativität junge Talente in der Bauwirtschaft
14	RKW Expertise Digitalisierung und KI als Gamechanger im Fachkräftemangel?	30	Expertenbeitrag Mit Teilqualifizierungen zum nachträglichen IHK-Berufsabschluss Beschäftigte mit Förderung zu Fachkräften weiterbilden	54	Interview „Azubi-Projekte – ein fester Bestandteil in der Ausbildung“ Mit den Digiscouts die Digitalisierung im Unternehmen langfristig vorantreiben
18	RKW Netzwerk Fachkräfterekrutierung aus dem Ausland – nötig, aber kein Selbstläufer	34	RKW Expertise Sonderprojekte – der Extrakick für die Ausbildung	58	News und RKW Angebote
22	Expertenbeitrag „Erfolgreiche Kooperationen aufzubauen, ist ein Langzeitprojekt.“ Wie Fachkräftesicherung im ländlichen Ostdeutschland funktioniert	38	Expertenbeitrag Durch lebenslanges Lernen die digitale Transformation (und mehr!) meistern		
		42	RKW Expertise Was tun, wenn passende Fachkräfte fehlen? Neue Zielgruppen im Fokus		



Deutschland, (wo sind) deine Fachkräfte!?

Wo stehen wir und wo müssen wir hin?

Der Fachkräftemangel ist eine der größten Herausforderungen für die deutsche Wirtschaft. Unternehmen stehen vor einer wachsenden Diskrepanz zwischen der Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften und dem verfügbaren Angebot, was Innovationen und Wachstum gefährdet. Besonders betroffen sind technische und handwerkliche Berufe, das Gesundheitswesen sowie die IT-Branche.



Bis 2036 gehen in Deutschland 16,5 Millionen Menschen in Rente. Das ist rund ein Drittel aller aktuell Erwerbstätigen. Gleichzeitig starten aber nur rund 12,5 Millionen Menschen neu in das Berufsleben

Quelle IW, September 2024: <https://www.iwkoeln.de/presse/pressemitteilungen/holger-schaefer-philipp-deschermeier-fast-20-millionen-erwerbstaeetige-gehen-bis-2036-in-rente.html> (letzter Abruf: 06.11.2024)



Im Oktober 2024 verzeichneten Unternehmen 689.006 offene Stellen in Deutschland

Quelle: Bundesagentur für Arbeit <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Fachstatistiken/Gemeldete-Arbeitsstellen/Aktuelle-Eckwerte-Nav.html> (letzter Abruf: 06.11.24)



Durchschnittlich bleibt eine ausgeschriebene Stelle im Aus- und Trockenbau 303, in der Altenpflege 286 Tage und in der Metallherzeugung 274 Tage unbesetzt

Zeitraum Okt. 2023 bis September 2024 in Tagen

*Quelle: Bundesagentur für Arbeit

Quelle: Statista/ Bundesagentur für Arbeit. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/420385/umfrage/vakanzeit-von-sozialversicherungspflichtigen-arbeitsstellen-ausgewaehlter-engpassberufe-in-deutschland/> (letzter Abruf: 06.11.2024)

Unternehmen stehen vor großen Herausforderungen

Der demografische Wandel ist ein wesentlicher Treiber des Fachkräftemangels. Immer mehr Beschäftigte aus geburtenstarken Jahrgängen gehen in den Ruhestand, während eine geringere Anzahl junger Menschen nachrückt. Auch die zunehmende Digitalisierung verstärkt den Bedarf an spezialisierten Fachkräften. Es leiden daher vor allem MINT-Berufe (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) unter Nachwuchsproblemen

Wo fehlen Fachkräfte?

Schätzungen zufolge fehlen in Deutschland bereits Hunderttausende Fachkräfte. Besonders dramatisch ist das Defizit laut des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) in den MINT-Berufen mit über 300.000 unbesetzten Stellen (2023). Bis 2030 könnte der Mangel auf bis zu 5 Millionen Arbeitskräfte ansteigen.

Dabei ist die Verteilung regional sehr unterschiedlich: Viele Regionen in Ostdeutschland und strukturschwache ländliche Gebiete bundesweit sind besonders betroffen, da viele junge Menschen in wirtschaftlich attraktivere Regionen abwandern. Aber auch in wirtschaftsstarken Regionen wie Bayern und Baden-Württemberg gibt es Engpässe, insbesondere in der IT und im Maschinenbau.

Branchen im Fokus

Besonders ausgeprägt ist der Mangel in der IT-Branche, im Gesundheitswesen und im Handwerk. In der IT fehlen Softwareentwicklerinnen, -entwickler und IT-Sicherheitsfachleute, während im Gesundheitswesen vor allem Pflegekräfte gesucht werden. Auch die Industrie, insbesondere der Maschinenbau und die Elektrotechnik, leiden unter einem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften. Der Mangel hat dabei ganz direkte Auswirkungen: Die fehlenden Fachkräfte in der Kinderbetreuung hindern vor allem Mütter an einem Aufstocken ihrer Arbeitsstunden. Denn obwohl die durchschnittliche Wochenarbeitszeit erwerbstätiger Mütter zwischen 2010 und 2022 von 25 auf nahezu 28 Stunden gestiegen ist, kehren viele Frauen nach der Erziehungszeit nicht zu einer Tätigkeit zurück, die ihrem Potenzial entspricht. (Quelle, BMWK 2024)

Was können Unternehmen tun?

Zwar versucht Deutschland, qualifizierte Zuwanderinnen und Zuwanderer anzuziehen, doch bleiben vor allem die bürokratischen Hürden, die sprachlichen Barrieren und die fehlende Willkommenskultur ein Hindernis. Das erschwert es Unternehmen, internationale Fachkräfte zu gewinnen.

Unternehmen können durch betriebliche Ausbildung und Weiterbildung langfristig Fachkräfte sichern. Flexible Arbeitsmodelle wie Homeoffice und eine bessere Work-Life-Balance sind ebenfalls wichtige Instrumente, um Fachkräfte zu gewinnen. Ein weiteres Potenzial liegt in der gezielten Rekrutierung von bisher unerschlossenen Gruppen, beispielsweise von Frauen in MINT-Berufen. Insgesamt sollten Unternehmen bei der Ansprache von zukünftigen Mitarbeitenden neue Wege gehen.

Employer Branding, also die Positionierung als attraktive Arbeitgeberin oder attraktiver Arbeitgeber, spielt ebenfalls eine große Rolle. Verlockende Arbeitsbedingungen und Aufstiegschancen können dabei helfen, Talente zu gewinnen und zu halten. Unternehmen sind gut beraten, sich beispielsweise im Rahmen des Diversity Managements um eine gute Zusammenarbeit der Beschäftigten zu kümmern – egal welchen Alters, Geschlechts oder welcher Herkunft.

Fazit

Der Fachkräftemangel bedroht die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. Unternehmen müssen auf Weiterbildung, internationale Rekrutierung und attraktive Arbeitsbedingungen setzen, um dem Mangel entgegenzuwirken. Auch die Politik ist gefordert, den Zugang zu qualifizierten Zuwanderinnen und Zuwanderern zu erleichtern und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern.

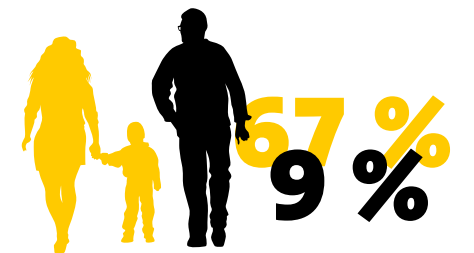


Sonja Müller ist Leiterin des Fachbereichs „Fachkräftesicherung“ beim RKW Kompetenzzentrum. mueller@rkw.de
Die Daten und Grafiken hat der **Bereich Kommunikation** zusammengestellt.



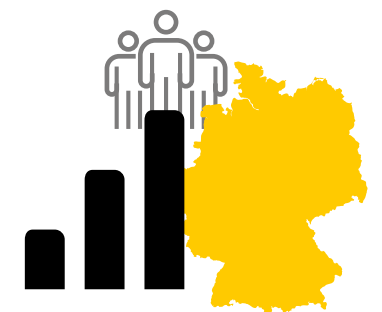
Frauen arbeiten anteilig deutlich häufiger in Teilzeit (50 %) als Männer (13 %)

Quelle: Statistisches Bundesamt, April 2024: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/04/PD24_N017_13.html, (letzter Abruf: 06.11.2024)



67 % aller Mütter arbeiten in Teilzeit, 9 % aller Väter

Quelle: Statistisches Bundesamt, April 2024: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/04/PD24_N017_13.html (letzter Abruf: 06.11.2024)



2023 wurde der Beschäftigungszuwachs in Deutschland ausschließlich durch ausländische Beschäftigte getragen

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Februar 2024: https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Migration/Generische-Publikationen/AMkompakt-Auslaendische-Arbeitskraefte-am-deutschen-Arbeitsmarkt.pdf?__blob=publicationFile (letzter Abruf: 06.11.2024)

Ist das Generationendenken ein sinnvoller Ansatz zur Fachkräftesicherung?

In Zeiten des sich verschärfenden Fachkräftemangels und unternehmerischer Sorgen um das Halten wichtiger Fachkräfte wird häufig das Konzept der „Generationen“ bemüht. Warum scheinen „die jungen Menschen von heute“ weniger leistungsorientiert und loyal zu sein als „die Älteren“? Warum kommt heute das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei „den Jungen“ häufiger zur Sprache als früher, als „die Älteren“ selbst jung waren? Laut dem Generationenkonzept unterscheiden sich „die Jungen“ von „den Älteren“ in ihren Einstellungen, Werten und Verhaltensweisen – meistens zum Nachteil der jungen und zum Vorteil der älteren Generation. Das klingt zunächst plausibel, ist aber als Erklärung viel zu einfach und lenkt von den eigentlichen Problemen und effektiven Lösungsansätzen ab.



Hannes Zacher ist Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie am Wilhelm-Wundt-Institut für Psychologie, Universität Leipzig. hannes.zacher@uni-leipzig.de





Das Generationenkonzept wurde vor fast 100 Jahren vom Soziologen Karl Mannheim als Gedankenexperiment eingeführt, um gesellschaftlichen Wandel zu erklären. Heute wird das Konzept anders verwendet als ursprünglich vorgesehen: Menschen werden zu ihren Einstellungen, Werten und Verhaltensweisen befragt. Anschließend erfolgt eine Einteilung in drei oder vier grobe Gruppen basierend auf ihrem Geburtsjahr, und die Gruppen erhalten prägnante Labels, zum Beispiel 2010 bis 2025: „Generation Alpha“. Wenn sich Unterschiede in Einstellungen, Werten und Verhalten finden (beispielsweise mehr psychische Probleme bei jüngeren Menschen), werden diese zu „Generationenunterschieden“ erklärt und mit bestimmten historischen Ereignissen in Verbindung gebracht (wie 2007: Einführung des iPhone).

Das Generationendenken ist in mehrerer Hinsicht problematisch. Erstens basiert es nicht auf einer soliden Theorie, die zum Beispiel die Setzung der Grenzen zwischen Generationen erklärt oder die Wirkmechanismen zwischen historischen Ereignissen und individuellen Eigenschaften beschreibt. Zweitens verwendet die „Generationenforschung“ fragwürdige Methoden wie das willkürliche Unterteilen eines kontinuierlichen

Merkmals (Alter) in wenige Gruppen. Drittens können Unterschiede zwischen Gruppen entweder durch den Geburtsjahrgang oder durch das Lebensalter zustande gekommen sein. Menschen verändern sich mit dem Alter aufgrund von Sozialisationserfahrungen, zum Beispiel werden sie gewissenhafter und können besser mit Stress umgehen. Viertens fokussiert das Generationenkonzept nur auf Gruppenunterschiede und vernachlässigt, dass sich Menschen innerhalb dieser Gruppen stark voneinander unterscheiden. Außerdem ist das Konzept statisch und erlaubt es Menschen nicht, von den ihrer Generationengruppe zugeschriebenen Merkmalen abzuweichen („einmal Generation Alpha, immer Generation Alpha“). Und letztlich werden oft sehr kleine Unterschiede zwischen Altersgruppen von der „Generationenindustrie“ – Medien, Autoren populärwissenschaftlicher Bücher, Unternehmensberater – zu gigantischen Generationenunterschieden aufgebauscht: „Die Generation Alpha tickt anders!“ Diese Industrie hat keinen Grund, am Generationenkonzept zu zweifeln, denn sie verfolgt mit dem Verkauf von Zeitschriften, Büchern, Beratung und Workshops finanzielle Interessen.

Ähnlich wie bei Horoskopen gibt es eine Nachfrage nach Generationenerfindungen, denn Menschen haben das

evolutionär geprägte Bedürfnis, andere in Gruppen einzuteilen und Stereotype zu entwickeln, um schnell Entscheidungen treffen zu können („Freund oder Feind?“). Die Nutzung erfundener Generationen kann Menschen zudem helfen, eine komplexe Realität (Fachkräftemangel, Zunahme psychischer Probleme) einfach begreifbarer zu machen. Wenn ein junger Mensch geringe Leistungsmotivation zeigt, können die mit der „Generation Alpha“ verknüpften Vorurteile („Schaut nur noch aufs Smartphone!“) eine leichtere Erklärung bieten als die tiefergehende Auseinandersetzung mit den Ursachen in der Person und ihrem sozialen und gesellschaftlichen Umfeld. So führt der demografische Wandel dazu, dass sich die schrumpfende Anzahl jüngerer Menschen eher ihre Arbeitgeberin oder ihren Arbeitgeber und ihre Arbeitsbedingungen aussuchen kann. Auch die Eltern und Großeltern der heutigen Jungen hätten wohl gerne eine bessere Work-Life-Balance gehabt – konnten sie aber aufgrund von stärkerer Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt seltener von ihrer Arbeitgeberin oder ihrem Arbeitgeber einfordern.

Junge Menschen wurden schon immer gerne von älteren Menschen in Generationenschubladen gesteckt, die negativ besetzt sind (Sokrates: „Die Jugend heutzutage ... hat schlechte Manieren ..., keinen Respekt ... und schwatzt, wo sie arbeiten sollte“). Diese umgekehrte Form der Altersdiskriminierung, auch „Generationalismus“ genannt, kann dazu führen, dass junge Menschen schlecht behandelt werden oder sich selbst zunehmend als defizitär betrachten. Das Generationenkonzept ist im besten Fall Zeit- und Geldverschwendung und im schlechtesten Fall gefährlich. Welche Alternative gibt es zu dem statischen und stereotypen Generationendenken? Die theoretisch fundierte und wissenschaftlich gut belegte Lebensspannenperspektive versteht Menschen als Individuen, die sich dynamisch mit der Zeit und von ihrer Umwelt beeinflusst verändern, gleichzeitig aber auch ihre Entwicklung und Umwelt aktiv gestalten. Wir sollten uns auf universelle psychologische Merkmale konzentrieren, die alle Menschen gemeinsam haben, wie die Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenzerleben und sozialer Eingebundenheit. Gleichzeitig sollten wir Menschen als aktive Individuen sehen und versuchen, ihre jeweils einzigartigen Fähigkeiten, Motive und Lebenssituationen zu verstehen und bei unternehmerischen Entscheidungen zu berücksichtigen. Basierend auf dieser Perspektive sollten sich Arbeitgebende der demografischen Realität stellen und Arbeit für alle – junge und ältere Menschen – besser machen.

Literatur & Links

Costanza, D. P., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2023):

Are generations a useful concept? Acta Psychologica, 241, 104059: <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2023.104059> (letzter Abruf: 16.10.2024)

Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P. & Zacher, H. (2021):

Generations and generational differences: Debunking myths in organizational science and practice and paving new paths forward. Journal of Business and Psychology, 36, 945–967: <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2> (letzter Abruf: 16.10.2024)

Zacher, H. (2024): Generationen werden erfunden. Psychologie Heute, 51(7), 8: <https://www.psychologie-heute.de/gesellschaft/artikel-detailansicht/43503-generationen-werden-erfunden.html> (letzter Abruf: 16.10.2024)

Zacher, H. & Rudolph, C. W. (2022): Unterschiede der Generationen: Ein ökologischer Fehlschluss. Wirtschaftspsychologie Heute: <https://www.wirtschaftspsychologie-heute.de/unterschiede-der-generationen-ein-oekologischer-fehlschluss/> (letzter Abruf: 16.10.2024)

Digitalisierung und KI als Gamechanger im Fachkräftemangel?

Weil die geburtenstarken Jahrgänge der 1950er und 1960er Jahre nun nach und nach ins Rentenalter kommen, wird der deutsche Arbeitsmarkt bis zum Jahr 2036 etwa zehn Millionen Arbeitskräfte verlieren – so viele wie noch nie zuvor in so kurzer Zeit und zu viele, um für ausreichend Arbeitskraftnachwuchs zu sorgen. Der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte wird sich dementsprechend aller Wahrscheinlichkeit nach weiter verschärfen – und zwar in dem Maße, in dem die Anzahl der verfügbaren Arbeitskräfte schrumpft.



Alexander Sonntag ist Leiter des Fachbereichs „Digitalisierung und Innovation“ beim RKW Kompetenzzentrum. sonntag@rkw.de





Workbook „Neue Wege wagen im Fachkräftemangel“

Sie interessieren sich für weitere Praxisbeispiele aus dem deutschen Mittelstand und wollen selbst für sich auf die Suche nach neuen Lösungen gegen den Fachkräftemangel gehen? Das P*erspektive Personal Workbook des RKW Kompetenzzentrums unterstützt dabei, neue (Aus-)Wege aus dem Fachkräftemangel zu finden, und zwar auch über die Möglichkeiten „klassischer“ Personalarbeit hinaus.
www.rkw.link/p3erspektive

Canvas „KI im Team“

Wer bereits mit dem Gedanken spielt, ein umfangreicheres KI-Vorhaben im Unternehmen einzuführen, für den könnte der neue Canvas des RKW Kompetenzzentrums „KI im Team“ interessant sein. Er unterstützt dabei, KI-Vorhaben gemeinsam mit Mitarbeitenden in einem Planspiel beispielhaft zu durchdenken oder konkrete Projekte zu planen.
<https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/2024/canvas-ki-im-team/>

Fachkräftemangel eigentlich ein Produktivitätsproblem?

Der demografische Wandel ist aber nur die eine Seite der Medaille. Die andere Seite ist die kaum noch wachsende Produktivität. Ein Blick in die Statistiken zeigt, dass die Steigerung der Arbeitsproduktivität in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich abgenommen hat. Dies gilt sowohl für Deutschland als auch für andere entwickelte Volkswirtschaften. Wirtschaftliches Wachstum wird zunehmend durch mehr Arbeitskräfte erarbeitet. Eine endliche Strategie angesichts eines künftig abnehmenden Arbeitskräftepotenzials.

Digitalisierung und Künstliche Intelligenz als Produktivitätshebel?

Die zunehmende Digitalisierung verspricht hingegen Produktivitätsgewinne. Laut aktueller Modellrechnungen von Prognos könnte eine stärkere Nutzung digitaler Lösungen den Bedarf an Arbeitskräften in Deutschland bis 2035 um rund 1,5 Millionen senken.

Doch der Blick in die Vergangenheit zeigt, dass sich solche Prognosen

nicht immer erfüllen. Trotz der positiven Erwartungen haben die Digitalisierungsbemühungen der letzten Jahre nicht zu dem erhofften Anstieg der Produktivität geführt, zumindest bei Betrachtung der gesamten Volkswirtschaft. Die Wissenschaft sucht nach Erklärungen: Einige Effekte könnten sich noch verzögert einstellen, andere bleiben durch die Art der Messung unsichtbar. Ein weiterer Faktor könnte in der zunehmenden Bedeutung des Dienstleistungssektors liegen. Dienstleistungen sind oft schwerer zu automatisieren als industrielle Prozesse. Zudem fehlen vielerorts bereits die notwendigen Kapazitäten, um nötige Veränderungen umzusetzen.

Für die Zukunft liegen die Hoffnungen mehr und mehr auf der Künstlichen Intelligenz (KI). Goldman Sachs erwartet etwa ein durch KI ausgelöstes jährliches Produktivitätswachstum von 1,5 Prozent im Laufe der nächsten 10 Jahre. Insbesondere in wissensintensiven Bereichen wie Kundenservice, Marketing und Vertrieb, Softwareentwicklung sowie Forschung und Entwicklung erscheinen durch generative KI

Produktivitätssprünge für möglich. In solchen hochkomplexen und -bezahlten Aufgabenfeldern steigert sich bis 2030 laut McKinsey das theoretisch mögliche Automatisierungspotenzial gegenüber bisherigen Abschätzungen von 28 auf 57 Prozent aller Tätigkeiten.

Doch nicht alle Analysten teilen diese zuversichtlichen Erwartungen: So geht Daron Acemoglu, Professor für Angewandte Wirtschaftswissenschaften am Massachusetts Institute of Technology (MIT), in der kommenden Dekade für die USA von einer Steigerung der Gesamtfaktorproduktivität um maximal 0,53 Prozent aus. Befragungen von Deloitte wiederum deuten darauf hin, dass die Einführung von KI zwar die Personalbedarfe in einigen Bereichen senkt, sie in anderen Bereichen dafür erhöhen wird. Gleichzeitig erfordert ihr erfolgreicher Einsatz den Aufbau neuer Kompetenzen bei den Mitarbeitenden.

Der Blick in die Unternehmen

So sehr die gesamtgesellschaftlichen Prognosen noch einem Blick in die Glaskugel gleichen, zeigen innovative Unternehmen, wie Digitalisierung und KI konkret eingesetzt werden können, um den Fachkräftemangel zu entschärfen:

Eine zunehmend flexible Automatisierung in der Fertigung oder der Einsatz von KI in administrativen oder wissensintensiven Bereichen bieten neue Möglichkeiten, effizienter zu arbeiten. Neben der Automatisierung und Produktivitätssteigerung gibt es viele weitere Ansatzpunkte, wie Unternehmen durch Digitalisierung und KI unterstützt werden können. Sie können etwa durch die Übernahme schwererer oder unangenehmer Tätigkeiten helfen, die Arbeitgeberattraktivität

zu steigern. Auch können neue Technologien Mitarbeitende unterstützen und dadurch die Fehlerquote senken. Wertvolles Erfahrungswissen ausscheidender Mitarbeitender kann im Unternehmen gehalten werden. Und durch mobile Arbeit etwa lassen sich unproduktive Fahrzeiten minimieren oder der Suchradius für Talente erweitern. Mit ihrer Hilfe lassen sich mitunter auch Qualifikationsvoraussetzungen so weit senken, dass neue Bewerbergruppen in den Blick genommen werden können.

Bei einem Softwarehaus beispielsweise wird bereits ein Großteil der wiederkehrenden Aufgaben von KI erledigt. Im Normalfall laufen diese Prozesse automatisiert ab. Nur bei kritischen Fällen schaltet die KI Mitarbeitende ein, erstellt eine Risikobewertung und unterstützt mit Entscheidungs- und Handlungshilfen. Dadurch steigert das Unternehmen nicht nur seine Arbeitgeberattraktivität, sondern kann heute auch weniger qualifizierte Quereinsteigerinnen und -einsteiger einsetzen und ist dadurch flexibler am Arbeitsmarkt.

Ein kunststoffverarbeitendes Unternehmen wiederum setzt auf Cobots. Roboter, die Hand in Hand mit den Mitarbeitenden arbeiten, und so die Belegschaft unterstützen und die Arbeitsbedingungen verbessern. Die Cobots erledigen dafür eine ganze Bandbreite an monotonen Aufgaben, beispielsweise das Verpacken von Produkten. Die Mitarbeitenden konzentrieren sich auf Tätigkeiten, die ihnen mehr Entscheidungsspielräume lassen und sie mehr fordern. Zudem konnte das Unternehmen so die Auslastung seiner Maschinen um fünf Prozent steigern.

Digitalisierung und KI ein Gamechanger im Fachkräftemangel?

Wie groß die Rolle ist, die Digitalisierung und der Einsatz von KI im Kampf gegen den Fachkräftemangel gesamtgesellschaftlich tatsächlich spielen werden, bleibt abzuwarten. Sicher ist aber, dass beides, geschickt genutzt, eine nicht unerhebliche Entlastung für Unternehmen darstellen kann. Dabei bieten Digitalisierung und KI vielfältige Chancen und Ansatzpunkte, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Um solche Potenziale allerdings nutzen zu können, ist es entscheidend, herauszufinden, wo die größtmöglichen Hebel für das eigene Unternehmen liegen. Damit die Maßnahmen ihre volle Wirkung entfalten und auch auf die Attraktivität der „realen“ Arbeitsplätze einzahlen, müssen die Mitarbeitenden die digitalen Lösungen jedoch „verstehen“ und als Bereicherung annehmen und einsetzen lernen.

Literatur & Links:

Acemoglu, Daron (2024): The Simple Macroeconomics of AI

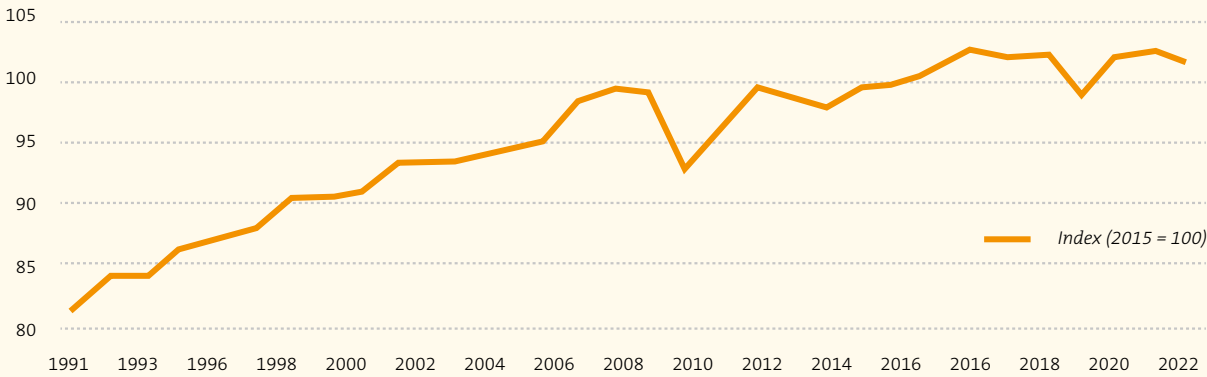
Deloitte (2024): Now decides next: Getting real about Generative AI, Deloitte's State of Generative AI in the Enterprise Quarter two report

Goldman Sachs (2023): Generative AI: Hype, Or Truly Transformative?, Global Macro Research 120

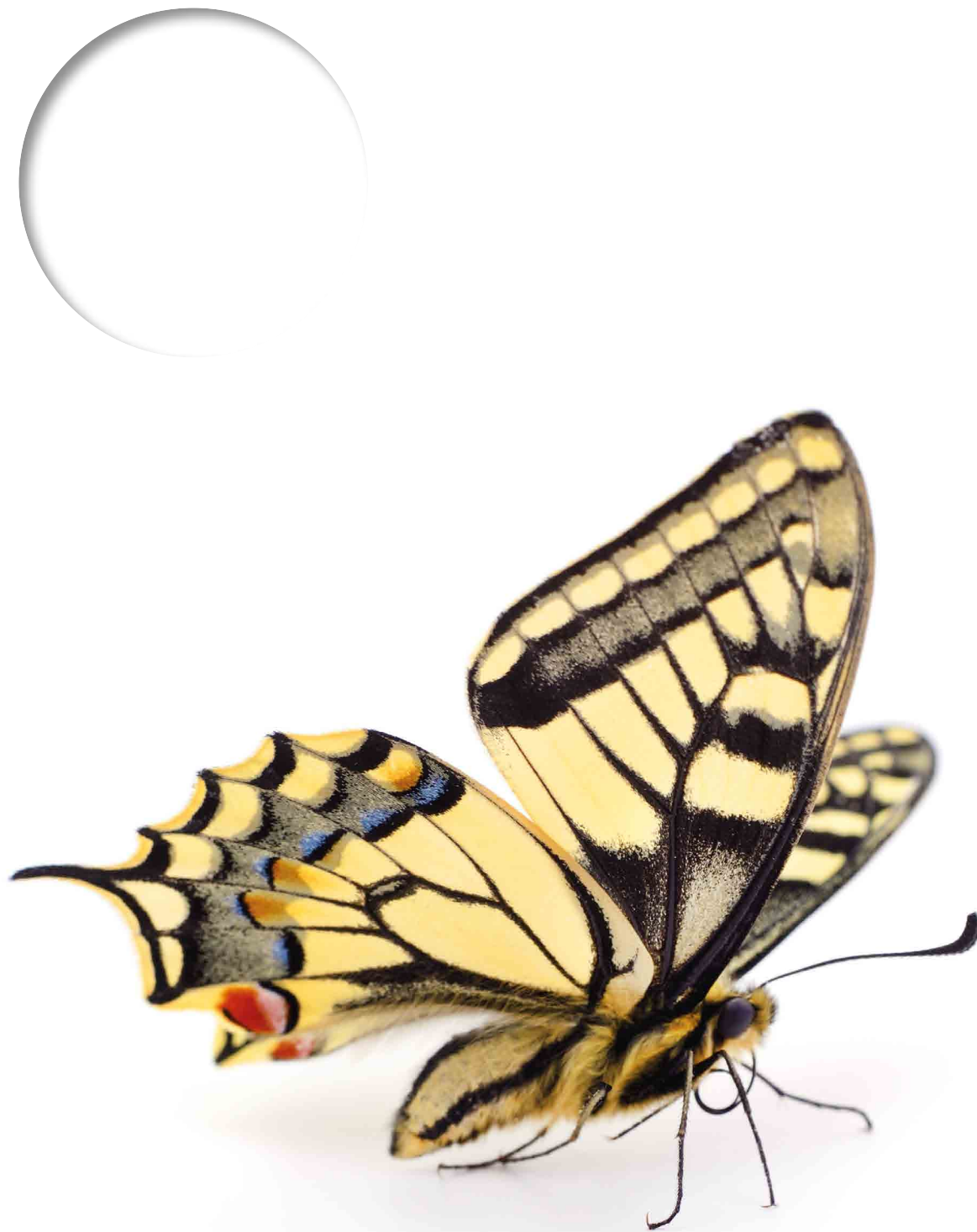
McKinsey Global Institute (2023): The economic potential of generative AI: The next productivity frontier

Prognos (2024): Potenzialindex Deutschland – Potenziale der Digitalisierung für Wirtschaft und Gesellschaft

Index Arbeitsproduktivität je Erwerbstätige/-r in Deutschland



Quelle: Statista 2024



Fachkräfterekrutierung aus dem Ausland – nötig, aber kein Selbstläufer

Wie in den meisten anderen Bundesländern auch haben mittelständische Unternehmen in Niedersachsen – und hier insbesondere in ländlichen Regionen – zunehmend Schwierigkeiten, Arbeits- und Fachkräfte zu finden. Auch auf Ausbildungsplatzangebote fehlen Bewerbungen. Doch plötzlich zeigt ein Bewerber aus Afrika via Social Media Interesse an einer Stelle als Schweißer in einem kleinen Betrieb in Hagen am Teutoburger Wald. Wie sollen Unternehmen mit solchen Bewerbungen umgehen? Ist die Rekrutierung aus dem Ausland eine Lösung im Kampf gegen den Fachkräftemangel, welche Hürden gibt es und existieren Unterstützungsangebote?



Zuwanderung von Fachkräften aus Drittstaaten

Unternehmen, die ausländische Fachkräfte rekrutieren möchten, sehen sich in Deutschland mit vielen Herausforderungen konfrontiert. Vor allem abseits der Pflege, in der Auslandsrekrutierungen schon fast zum Alltag gehören, schrecken Firmen häufig vor der Suche im Ausland zurück. Denn trotz liberalisierter Gesetze sind die Hürden hoch. Nach der Auswahl einer Bewerberin oder eines Bewerbers aus dem Nicht-EU-Ausland – auch das ist schon per se eine Herausforderung – benötigt die Person ein Visum. Doch welcher Aufenthaltstitel ist der richtige? Für Fachkräfte und Auszubildende aus Drittstaaten gibt es verschiedene Visa, jeweils mit unterschiedlichen Voraussetzungen und Zwecken. Und auch wenn das passende Visum gefunden ist, bleibt der anschließende Prozess komplex: Wie bekommt die oder der Bewerbende einen Termin bei der Botschaft? Welche Dokumente werden benötigt, müssen Übersetzungen vorgelegt und der Berufsabschluss anerkannt werden? Und wenn ja, wer ist dafür verantwortlich? Schließlich gibt es in Deutschland rund 1.500 Stellen für die Anerkennung ausländischer Berufsqualifikationen. Und allein in Niedersachsen sind 52 Ausländerbehörden für Fragen rund um Aufenthaltstitel zuständig.

Ankommen in der Stadt und im Betrieb

Nach der Ankunft in Deutschland tauchen weitere Herausforderungen auf: Der Flughafentransfer, die Unterkunft, die Anmeldung bei der Krankenkasse und die Beantragung einer Sozialversicherungsnummer müssen organisiert werden. Auch hier spielt das Unternehmen oft eine Schlüsselrolle, insbesondere aufgrund von Sprachbarrieren. Ein Sprachkurs ist fast immer notwendig, um grundlegende Kommunikationsprobleme zu beheben. Ebenso wichtig ist die nachhaltige Integration. Das Unternehmen muss bestehende Mitarbeitende einbinden und einen strukturierten Onboarding-Prozess organisieren. Unterstützung bei der Freizeitgestaltung wie Stadtführungen oder Vereinsbesuche kann helfen, neuen Mitarbeitenden und deren Familien das Einleben zu erleichtern. Viele Aufgaben für ein mittelständisches Unternehmen, bei dem in der Regel die Geschäftsführung dies alles neben ihrem Alltagsgeschäft leisten soll.

Unterstützungsstrukturen sind vielfach unbekannt

Trotz der beschriebenen und vieler weiterer Herausforderungen bleibt die Rekrutierung aus dem Ausland eine wichtige Möglichkeit, dem Fachkräftemangel zu begegnen. Unternehmen stehen dabei nicht allein, denn es gibt zunehmend Unterstützungsstrukturen. Dies können zentrale Anlaufstellen der öffentlichen Verwaltung



oder geförderte Projekte sein. In Niedersachsen bieten beispielsweise „Welcome Center“ und „Start Guides“ Hilfe. Auch der Arbeitgeber-Service der Bundesagentur für Arbeit (BA) unterstützt Unternehmen individuell und koordiniert außerdem weltweit Projekte zur Fachkräfterekrutierung. Ein weiteres Beispiel ist das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung“, das seit Jahren Expertise unter anderem zur Anerkennung von Abschlüssen, zur Fachkräfterekrutierung oder zum Onboarding anbietet. Leider sind diese Strukturen nicht immer flächendeckend oder dauerhaft finanziert und vielen Unternehmen unbekannt.

Eine weitere Option ist der Einsatz von Personaldienstleistern. Hier stellt sich die Frage, woran ein zuverlässiger Anbieter, der die Interessen von Fachkraft und Unternehmen gleichermaßen berücksichtigt und angemessene Preise verlangt, zu erkennen ist. Arne Hirschner, Referent für Fachkräftesicherung bei der IHK Hannover, betont: „Unternehmen wünschen sich eine Vereinfachung der bürokratischen Verfahren und bessere Unterstützungsstrukturen. Hilfreich wäre auch, wenn sich Unternehmen auf Qualitätsstandards für eine faire Migration und die Seriosität von vermittelnden Personaldienstleistern verlassen könnten.“

Die Pflegebranche ist dabei schon einen Schritt weiter. Seit 2022 gibt es das staatliche Gütesiegel „Faire Anwerbung Pflege Deutschland“. Es wird als RAL-Gütesiegel der Gütegemeinschaft Anwerbung und Vermittlung von Pflegekräften aus dem Ausland e. V. vergeben. Mit Hilfe eines Anforderungskatalogs wird unter anderem sichergestellt, dass die Vermittlung von Pflegekräften aus Drittstaaten nach ethischen Standards erfolgt. Außerdem entsteht mehr Transparenz im Vermittlungsprozess. Ähnliche Qualitätskriterien für andere Branchen könnten die Auslandsrekrutierung auch für mittelständische Unternehmen attraktiver machen.

Ist Rekrutierung im Ausland also die Lösung?

Die Zuwanderung ausländischer Fachkräfte ist unbestreitbar notwendig, aber kein Selbstläufer. Bürokratische Hürden und eine mangelnde Integration – auch der Angehörigen – können das Vorhaben zum Scheitern bringen. Bisher haben nur wenige kleine und mittlere Unternehmen Erfahrung mit der Rekrutierung aus dem Ausland. Langwierige Prozesse und komplizierte Verfahren schrecken ab, Unterstützungsangebote sind zu wenig bekannt. Aber dennoch gibt es Beispiele, die zeigen, dass es sich lohnen kann. So auch im Fall des Unternehmens aus Hagen am Teutoburger Wald: Der Schweißer aus Kamerun arbeitet seit zwei Jahren im Betrieb und ist mittlerweile ein wichtiger Bestandteil des Teams geworden.



Katrin Köhne ist Projektleiterin bei der RKW Nord GmbH, die das IQ Netzwerk Niedersachsen koordiniert.
koehne@rkw-nord.de

„Erfolgreiche Kooperationen aufzubauen, ist ein Langzeitprojekt.“

Wie Fachkräftesicherung im ländlichen Ostdeutschland funktioniert

Wie viele andere – insbesondere ländliche – Regionen in Deutschland leidet auch das Erzgebirge seit vielen Jahren unter dem Fachkräftemangel. Gründe dafür gibt es viele, allerdings ist gerade in Ostdeutschland der Faktor „demografische Entwicklung“ besonders virulent. Was nun? Den Kopf in den Sand stecken? Nein! Ein positives Beispiel, mit den vielfältigen Herausforderungen umzugehen und dem Problem „Fachkräftemangel“ etwas entgegenzusetzen, liefert die Wirtschaftsförderung Erzgebirge GmbH. Gemeinsam mit Partnerinnen und Partnern und in Zusammenarbeit mit der regionalen Wirtschaft konnte sie in den vergangenen Jahren eine Reihe von Maßnahmen entwickeln, um das Erzgebirge und die heimischen Unternehmen in den Fokus potenzieller Fachkräfte zu rücken: regional, überregional und international.

Demografie-Labor Ostdeutschland

Dass der Osten Deutschlands seit Langem als Demografie-Labor der Bundesrepublik bezeichnet wird, hat verschiedene Ursachen. Insbesondere die Abwanderung junger Menschen ab 1989 in die westlichen Bundesländer trug dazu bei, dass sich die Zahl der verfügbaren Arbeitskräfte in den folgenden Jahrzehnten deutlich verringerte und das Durchschnittsalter der Bevölkerung anstieg. Die Abwanderung zum damaligen Zeitpunkt war verständlich, denn die Wirtschaft hatte sich quasi über Nacht aufgelöst. Arbeitsstellen wurden zur Mangelware. Die wirtschaftliche Lage erholte sich zwar langsam, kann jedoch bis heute kein vergleichbares Bruttoinlandsprodukt (BIP) aufweisen wie westliche Bundesländer. So lag das BIP je Erwerbstätigem 2022 im Erzgebirgskreis wie auch damit einhergehend der Medianlohn knapp 30 Prozent unter dem deutschen Durchschnitt – ein weiterer Grund für dauerhafte Abwanderung.

Stadt vs. Land

Ein weiteres Phänomen im Hinblick auf das Fachkräfteangebot ist die Divergenz zwischen sogenannten ländlichen Räumen und Metropolen. Ein breiteres Angebot an Kultur, Mobilität, Dienstleistungen, Technologien, Bildung und Communitys zieht sowohl verstärkt Abiturienten als auch Zuwanderer in größere Städte. Damit potenziert sich quasi die Herausforderung der Fachkräftesicherung in Regionen wie dem Erzgebirgskreis, der stellvertretend für viele Landkreise in Ost- wie Westdeutschland steht. Denn viele Probleme zwischen beiden Landesteilen sind inzwischen identisch. Der Anteil nicht besetzter Stellen ist nahezu gleich, die Liste der Engpassberufe im Erziehungs-, Sozial- und Gesundheitsbereich sowie in Bau-, Metall- und Elektro-IT-Berufen ähnlich.

Was also tun, wenn die Beschäftigungsquote von Frauen und Älteren schon überdurchschnittlich, die Arbeitslosenquote die niedrigste im Bundesland ist und internationale Fachkräfte durch eine mediale Berichterstattung abgeschreckt werden, die die Einwohner als fremdenfeindlich

abstempelt? Und wenn gleichzeitig der Bedarf der Wirtschaft an gut ausgebildeten Fachkräften an diesem Industriestandort, der viele Hidden Champions beherbergt, wächst?

Wirtschaft gemeinsam fördern

Die Antwort liegt im Zusammenspiel von Kooperation, kundenorientierten Angeboten, Marketing und Fördermittelakquise, das im Erzgebirgskreis durch die landkreiseigene Wirtschaftsförderung Erzgebirge GmbH (WFE) strategisch gut bespielt wird. Das dank seiner Gesellschaftsstruktur flexibel agierende Unternehmen versteht sich als persönlicher und kompetenter Ansprechpartner zu allen Themen der Wirtschaft im Erzgebirge für Unternehmen, Kommunen, Gesellschaft, Wissenschaft und Politik. Die WFE hat ihre Services auf die kleingliedrige Wirtschaftsstruktur der Region angepasst, die vorrangig im verarbeitenden Gewerbe angesiedelt ist.

Erfolgreiche Kooperationen aufzubauen, ist ein Langzeitprojekt, denn sie basieren auf dem gegenseitigen Vertrauen von Menschen sowohl auf der Ebene der Entscheidungsträgerinnen und -träger als auch der Partnerinnen und Partner, die operativ in übergreifenden Projekten zusammenarbeiten. Im Landkreis koordiniert die WFE die Fachkräfteallianz Erzgebirge, in der unter anderem Vertreter der Agentur für Arbeit, der IHK, Kreishandwerkerschaft, aber auch der mitgliederstärkste Gewerbeverein, das Landesamt für Schule und Bildung, die Liga der Freien Wohlfahrtspflege oder der DGB mitwirken. Dabei spielt der individuelle Absender von Maßnahmen der Fachkräftesicherung eine untergeordnete Rolle, damit man sich nicht in Kompetenzrängeleien verliert – wichtig ist die Arbeit der Allianz an sich.

Aber nicht nur die Akteurinnen und Akteure mit ihren unterschiedlichen Kompetenzen und Möglichkeiten spielen im Bereich der Kooperation eine wichtige Rolle, sondern vor allem auch die direkte Nähe zur Wirtschaft. In einer Region, in der 86 Prozent der 15.000 Unternehmen weni-

ger als 10 Mitarbeitende aufweist, stellt das eine besondere Herausforderung dar. Projekte wie CSRnetERZ, die Corporate Social Responsibility in den Mittelpunkt stellen und Unternehmen großen- und branchenübergreifend zusammenbringen, eine Studie zur Fachkräftesicherung in Klein- und Kleinstunternehmen, ein Arbeitskreis Schule-Wirtschaft oder die Etablierung eines Wirtschaftsbeirates sind Bausteine, um Unternehmen auf Augenhöhe zu begegnen sowie gute Kontakte aufzubauen, zu pflegen und Bedarfe zu ermitteln.

Aus diesen Kooperationsbausteinen entstehen kundenorientierte Angebote entlang der gesamten Prozesskette der Fachkräftesicherung. Angebote wie Ausbildungsmesse, Studienmesse, Woche der offenen Unternehmen, Berufe im Test, die Fokussierung auf duale Ausbildungswege oder eine „Wertzeugkiste“ für Abiturienten sind Maßnahmen, die die Nachwuchsfindung aktiv unterstützen. Zum Finden von Fachkräften bietet das regionale Fachkräfteportal Erzgebirge eine reichweitenstarke Onlineplattform. Diese wurde 2008 ins Leben gerufen und kontinuierlich weiterentwickelt – zuletzt 2024 mit dem Fokus auf ein besseres Matching zwischen Bewerbern und Unternehmen. Der Jobmanager im Hintergrund der Plattform gibt auch kleineren Unternehmen ohne eigene Personalabteilung ein starkes Tool für deren Bewerbungsprozess an die Hand. Darüber hinaus sorgt eine Karriere+Jobmesse in den Weihnachtsferien für persönliche Kontakte zum neuen Arbeitgeber. Neu entwickelt ist darüber hinaus eine Plattform zur Listung von Recruitern, um Mitarbeitende im Ausland zu finden. Um Talente zu integrieren, bietet das Welcome Center Erzgebirge umfangreiche Beratungsleistungen zum Ankommen, Arbeiten und Leben in der Region.

All diese Angebote bedürfen eines aufeinander abgestimmten und durchdachten Marketings. Mittels Content-Marketing-Strategie werden authentisch-emotionale Inhalte insbesondere über Onlinemarketing ausgespielt, um die Region als progressive Provinz zu positionieren

Literatur & Links:

- Fachkräfteallianz Erzgebirge: www.wfe-erzgebirge.de
- Fachkräfteportal Erzgebirge: www.fachkraefte-erzgebirge.de
- Fachkräfte-Marketing: www.erzgebirge-gedachtgemacht.de
- Welcome Center Erzgebirge: www.welcome-erzgebirge.de

und auf die Dienstleistungsangebote zu verweisen. Kampagnen in Metropolen wie Berlin oder Köln führen zu steigenden Beratungsanfragen im Welcome Center. Wichtig ist dabei jedoch, nicht nur potenzielle Rückkehrende und Zuwandernde als Zielgruppe anzusprechen, sondern auch die Menschen in der Region mitzunehmen. Die crossmediale Fachkräftesprache wird in der Region mit analogen Medien wie dem Magazin Herzland ergänzt, das zur Karriere+Jobmesse erscheint.

Viele dieser Angebote sind jedoch sehr personalintensiv, sodass die daraus entstehenden Kosten nicht vollständig auf Unternehmen verlagert werden können. Ein wichtiger Erfolgsbaustein ist damit die Verfügbarkeit passender Fördermittel. Der Freistaat Sachsen unterstützt seit 2016 über die Fachkräfterrichtlinie Projekte, die Lösungsansätze für den Fachkräftemangel entwickeln. Darüber hinaus akquiriert die WFE erfolgreich Fördermittel für strukturschwache Regionen aus der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW), der Förderrichtlinie Regionalentwicklung (FR-Regio) oder Mittel der EU zur europäischen territorialen Zusammenarbeit, die sich aus der Grenznähe zu Tschechien anbietet, für Maßnahmen der Fachkräftesicherung.



Dr. Peggy Kreller ist Geschäftsführerin der Wirtschaftsförderung Erzgebirge GmbH. kontakt@wfe-erzgebirge.de



Drei Fragen an ...



Prof. Marcel Fratzscher

Prof. Marcel Fratzscher, Ph.D., Präsident des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin) und Professor für Makroökonomie an der Humboldt-Universität zu Berlin

Herr Professor Fratzscher, wie schätzen Sie den Fachkräftemangel gesamtwirtschaftlich ein?

Der Fachkräftemangel wird von allen Branchen als eine der größten Herausforderungen gesehen. Schon heute gibt es 1,7 Millionen offene Jobs, bis 2035 werden 5 Millionen Babyboomer mehr in Rente gehen als junge Menschen nachkommen. Diese Zahlen im Verhältnis zu den 46 Millionen Menschen in Arbeit heute zeigt, wie enorm dieses Problem werden wird.

Viele unterschätzen das Problem und glauben, der Fachkräftemangel führe lediglich zu weniger Wachstum. Der Fachkräftemangel wird jedoch vielen Unternehmen die Existenz kosten. Denn wenn Unternehmen nicht die Menschen haben, um neue Produkte und Ideen zu entwickeln, diese marktfähig zu machen und sich im Wettbewerb zu behaupten, dann werden Unternehmen aus dem Markt verschwinden. Ich sehe den Fachkräftemangel für Deutschland als eine noch größere Herausforderung als die ökologische und digitale Transformation.

Wichtig dabei ist zu betonen, dass wir bei Fachkräften nicht nur über hochqualifizierte Ingenieurinnen, Ingenieure, IT-Programmiererinnen und IT-Programmierer sprechen, sondern auch über viele mit geringeren Einkommen und Löhnen, beispielsweise in der Gesundheitsbranche oder in der Bildung. Es fehlen Fachkräfte in allen Einkommensbereichen.

Das sind ja keine guten Aussichten. Aber Sie haben mal gesagt, der Fachkräftemangel hätte auch etwas Gutes. Was meinen Sie damit?

Der Fachkräftemangel zwingt Unternehmen mehr, in die eigenen Beschäftigten zu investieren und behutsamer und klüger mit ihnen umzugehen. Denn der Fachkräftemangel bedeutet, dass der Wettbewerb zwischen Unternehmen um kluge, motivierte Köpfe zunehmen wird.

Dies ist gut für eine Volkswirtschaft, weil dadurch Beschäftigte häufiger ihre Arbeitgeberin oder ihren Arbeitgeber wechseln und in solche Jobs gehen, in denen sie mehr Produktivität schaffen und dadurch auch bessere Löhne und Arbeitsbedingungen erzielen. Dies bedeutet mehr gesamtwirtschaftliche Produktivität und Wachstum, damit auch mehr Wettbewerbsfähigkeit und ein attraktiverer Wirtschaftsstandort.

Dieser Wettbewerb kann auch gut für viele Unternehmen sein, denn er zwingt sie, mehr in die eigenen Beschäftigten zu investieren, um sie zu halten und produktiver zu machen.

Und es ist gut für die Beschäftigten. Denn durch den Fachkräftemangel sehen wir eine Verschiebung von einem Arbeitgebermarkt zu einem Arbeitnehmermarkt. Viele Beschäftigte erhalten dadurch mehr Optionen und können ihre eigenen Wünsche für einen attraktiven Job und sinnstiftende Arbeit besser realisieren.



Tijen Onaran

Tijen Onaran, Unternehmerin, Investorin und Autorin

Welche Maßnahmen sollte die Politik zuerst ergreifen, um gerade KMU beim Thema Fachkräftemangel zu unterstützen?

Die Hauptverantwortung, um den Fachkräftemangel zu adressieren, liegt bei den Unternehmen selbst. Niemand wird ihnen die Aufgabe abnehmen, die eigenen Beschäftigten produktiver zu machen, unnütze Arbeit zu streichen und klüger mit den eigenen Ressourcen umzugehen.

Die Politik kann eine wichtige Rolle spielen, um die vielen nicht gehobenen Potenziale in Deutschland besser zu heben. Dazu gehört ein Abbau der Hürden für die Beschäftigung vor allem von Frauen und von Geflüchteten. Die Mehrheit der beschäftigten Frauen in Deutschland arbeitet in Teilzeit, viele möchten deutlich mehr Stunden arbeiten, wenn denn die Betreuung in Kitas und Schulen besser wäre und es sich auch finanziell mehr lohnt. Reformen des Ehegattensplittings, der Mitversicherung und der Minijobs sind dafür zwingend und auch bei den 3,5 Millionen Geflüchteten hat Deutschland ein riesiges Potenzial; auch für sie müssen die Hürden abgebaut werden, um eine schnellere Integration in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen.

Ein drittes riesiges Potenzial liegt bei den 2,8 Millionen jungen Menschen zwischen 20 und 34 Jahren, die heute ohne Berufsabschluss sind. Bildung und Qualifizierung müssen mehr Priorität haben, und es muss uns als Gesellschaft gelingen, alle Menschen mitzunehmen und ihnen eine Perspektive im Arbeitsmarkt anzubieten. Dazu gehört übrigens auch die Stärkung der Weiterbildung, bei der Politik und Unternehmen noch besser zusammenarbeiten müssen.

Frau Onaran, was ist für Sie Diversität in KMU?

Diversität bedeutet für mich, dass jedes Unternehmen unabhängig von seiner Größe von verschiedenen Perspektiven profitiert. Gerade in KMU ist Diversität oft eine unterschätzte Stärke. Sie bietet die Chance, innovative Lösungen zu finden und neue Märkte zu erschließen. Es geht nicht nur um das „Ob“, sondern um das „Wie“. Unternehmen müssen aktiv in eine diverse Kultur investieren, die langfristig Mehrwert schafft.

Wie würden Sie „mutig sein“ auf KMU übertragen?

Mut bedeutet für KMU, bereit zu sein, neue Wege zu gehen, auch wenn diese ungewiss erscheinen. Gerade in unsicheren Zeiten sollten Unternehmen nicht in alte Muster verfallen, sondern mutige Entscheidungen treffen, wie zum Beispiel Diversität zu fördern oder innovative Geschäftsmodelle auszuprobieren. Ein Tipp: Seien Sie transparent gegenüber Ihrem Team, holen Sie verschiedene Meinungen ein und lassen Sie sich von der Vielfalt in Ihrer Belegschaft leiten.

Warum sind Role Models wichtig und wie könnten KMU sie verankern?

Role Models sind essenziell, weil sie zeigen, dass Vielfalt im Unternehmen möglich und erstrebenswert ist. In KMU sollten Führungskräfte aktiv als Vorbilder agieren, indem sie Offenheit und Mut vorleben. Eine Möglichkeit, dies zu verankern, ist das Sichtbarmachen von Erfolgsgeschichten innerhalb des Unternehmens, aber auch durch Mentoring-Programme, bei denen Führungskräfte jüngere Talente unterstützen und inspirieren.



RKW IMPULSE 2024:

Kampf um Talente

Wie kann sich der deutsche Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber für Fachkräfte profilieren?



1. Generationenpanel (v.l.n.r.): Dr. Anna Christmann, Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz; Prof. Hannes Zacher, Universität Leipzig
2. Eröffnung: Jens Nagel, RKW Kompetenzzentrum
3. Eröffnung: Dr. Sabine Hepperle, Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz
4. Impulsvortrag: Prof. Marcel Fratzscher, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin)/Humboldt-Universität zu Berlin
5. Info-Stände der Vertretungen der RKW Landesorganisationen
6. Paneldiskussion (v.l.n.r.): Jannick Höper, LIST Eco; Prof. Friederike Welter, IfM Bonn/Universität Siegen; Ulrich Temps, temps Malerbetriebe; Tijen Onaran (Moderation), Unternehmerin u. Autorin; Myra Mani, mani global recruiting

Bildquelle: bundesfoto/Bernd Lammel

Anreize, Handlungsideen und Lösungsansätze für eine zukunftsfähige Wirtschaft in Deutschland

Die Babyboomer gehen in den Ruhestand, während weniger junge Fachkräfte nachrücken und sie daher stark umworben sind. Bestehende Mitarbeitende motivieren, sie langfristig binden, als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber maximal attraktiv werden, intelligent rekrutieren und sich als Branchenführerin beziehungsweise Branchenführer etablieren. Keine leichte, aber auch keine unlösbare Aufgabe.

Am 6. November 2024 versammelten sich im Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) in Berlin Expertinnen und Experten aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft zur RKW IMPULSE 2024. Unter dem Motto „FACHKRÄFTE: SUCHEN. FINDEN. BINDEN!“ stand der Mittelstand im Mittelpunkt – das Rückgrat der deutschen Wirtschaft, das zunehmend unter dem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften leidet.

Die Zeichen der Zeit erkennen

In ihren Eröffnungsreden erläuterten Dr. Sabine Hepperle, Leiterin der Abteilung Mittelstandspolitik im Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, und Jens Nagel, Geschäftsführer des RKW Kompetenzzentrums, warum der Fachkräftemangel eine der größten Herausforderungen für die Wettbewerbsfähigkeit des Mittelstands darstellt. Unternehmerinnen und Unternehmer müssten neue Wege finden, um qualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen und langfristig zu halten.

Pro Bildung, Integration und Digitalisierung

Prof. Marcel Fratzscher, Präsident des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin), beleuchtete in seinem Impulsvortrag die Ursachen des Fachkräftemangels und zeigte auf, wie dieser bewältigt werden kann. Eine Kombination aus Bildungsreformen, besserer Integration von Migrantinnen und Migranten sowie verstärkter Nutzung von Digitalisierung und Automatisierung sei notwendig, um die Lücke zu schließen. Insbesondere die Digitalisierung könne Prozesse effizienter gestalten und Mitarbeitende entlasten.

Investment in Arbeitgebermarke und Zielgruppen

In der anschließenden Paneldiskussion diskutierten unter der Moderation von Tijen Onaran, Unternehmerin und Investorin, Jannick Hoeper (LIST Eco GmbH), Myra Mani

(mani global recruiting), Ulrich Temps (temps GmbH Malereibetriebe) und Prof. Dr. Friederike Welter (IfM Bonn) über praxisnahe Lösungen für mittelständische Unternehmen. Sie betonten die Bedeutung neuer Zielgruppen, sowohl innerhalb Deutschlands als auch durch internationale Rekrutierung.

Teamplay statt Ego

Ein weiteres Highlight war das Generationenpanel mit dem Titel „GenZ versus Babyboomer: Faul versus fleißig?“. Vertreterinnen und Vertreter verschiedener Generationen, darunter Dr. Anna Christmann, Beauftragte des BMWK für Digitale Wirtschaft und Start-ups, diskutierten, wie die Zusammenarbeit zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden im Unternehmen gestärkt werden kann. Der Austausch zwischen den Generationen steigert die Innovationskraft und fördert die Produktivität.

Die RKW IMPULSE 2024 bot den Teilnehmenden zudem drei parallele Workshops an, die sich mit „Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz“, „Neuen Zielgruppen“ und „Internationaler Rekrutierung“ beschäftigten. Hier wurden praxisnahe Ansätze erarbeitet, die direkt in die Unternehmen übertragen werden können.

Fazit

Mit 140 Teilnehmenden war die RKW IMPULSE 2024 ein voller Erfolg. Die Veranstaltung zeigte, dass der Fachkräftemangel nur durch eine Kombination aus Digitalisierung, generationenübergreifender Zusammenarbeit und gezielter Rekrutierung neuer Zielgruppen bewältigt werden kann. Der Mittelstand, so die Botschaft der Veranstaltung, müsse aktiv bleiben, um diese Herausforderungen zu meistern und langfristig erfolgreich zu sein.



Sonja Müller
ist Leiterin des Fachbereichs „Fachkräftesicherung“ im RKW Kompetenzzentrum.
mueller@rkw.de



Mit Teilqualifizierungen zum nachträglichen IHK-Berufsabschluss

Beschäftigte mit Förderung zu Fachkräften weiterbilden

Der Fachkräftemangel ist besonders für kleine und mittlere Unternehmen ein immer größer werdendes Problem. In Sachen Arbeitgeberattraktivität muss es der Mittelstand dabei auch mit großen Unternehmen und Konzernen aufnehmen. Aber auch die „Big Player“ haben es in vielen Bereichen immer schwerer, geeignete Mitarbeitende zu finden. Da müssen flexible und praxisnahe Lösungen her. Ein positives Beispiel zum Thema Teilqualifizierung – das auch vielen KMU zugutekommt – liefert Continental. Das 1871 gegründete Technologieunternehmen entwickelt Lösungen für die nachhaltige und vernetzte Mobilität von Menschen und Gütern in den Bereichen Fahrzeuge, Maschinen, Verkehr und Transport.

Im Jahr 2018 hat Continental mit Wissenschaft und Gewerkschaften ein Institut gegründet, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in ganz Deutschland an über 50 Produktions- und Verwaltungsstandorten beim Ausbau ihrer individuellen Beschäftigungsfähigkeit durch passgenaue und arbeitsplatznahe Qualifizierungsangebote zu unterstützen. Diese reichen von Eintagestrainings über IHK-Zertifikatslehrgänge und Weiterbildungen bis zum Nachholen eines IHK-Berufsabschlusses. Mittlerweile betreibt das Continental Institut für Technologie und Transformation (CITT) 13 Schulungsstandorte in Deutschland und hat sich für regionale Partnerunternehmen geöffnet, um Weiterbildung im Verbund anzubieten. Das CITT ist dabei ein förderfähiger Bildungsträger, konzipiert Programme, kümmert sich um Administration und schult in eigenen Räumen und Werkstätten. Seit 2022 ist das CITT auch Träger und Projektsteller einiger Förderprojekte des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, in deren Rahmen passgenaue Angebote und Projekte für Partnerinnen und Partner vor Ort entwickelt werden. Seit 2024 wird das Continental Institut durch die ContiMotion GmbH ergänzt, die neben Qualifizierung auch Vermittlung von Fachkräften, Personaldrehscheiben, Arbeitsmarktintegration und Fachkräftezuwanderung anbietet. Damit können mit Partnerinnen und Partnern ganzheitliche Ansätze von Requalifizierung und Vermittlung/Einstellung von Beschäftigten konzipiert und durchgeführt werden. Seit 2019 hatte das CITT über 10.000 Teilnehmende und es wurden über 500 Berufsabschlüsse nachgeholt.

Um dem Fachkräftemangel, aber auch den sich ändernden Anforderungen oder auch dem Wegfall von Tätigkeitsfeldern im Hinblick auf die Digitalisierung und Elektrifizierung der Automobilbranchen entgegenzuwirken, sind von Beginn an insbesondere die un- und angelernten Mitarbeitenden aus den Betrieben als Qualifizierungsgruppe in den Fokus gerückt. Diese zeichnen sich vor allem durch ihre hohe praktische Kompetenz und langjährige Berufserfahrung aus. Hier bietet sich die Chance, mit entsprechender Qualifizierung das individuelle Potenzial zu heben und so die Beschäftigungsfähigkeit und -sicherheit zu erhalten. Das CITT hat diese Chance erkannt und durch Umsetzung von Teilqualifizierungen bis zum nachträglichen Erwerb des IHK-Berufsabschlusses umgesetzt.

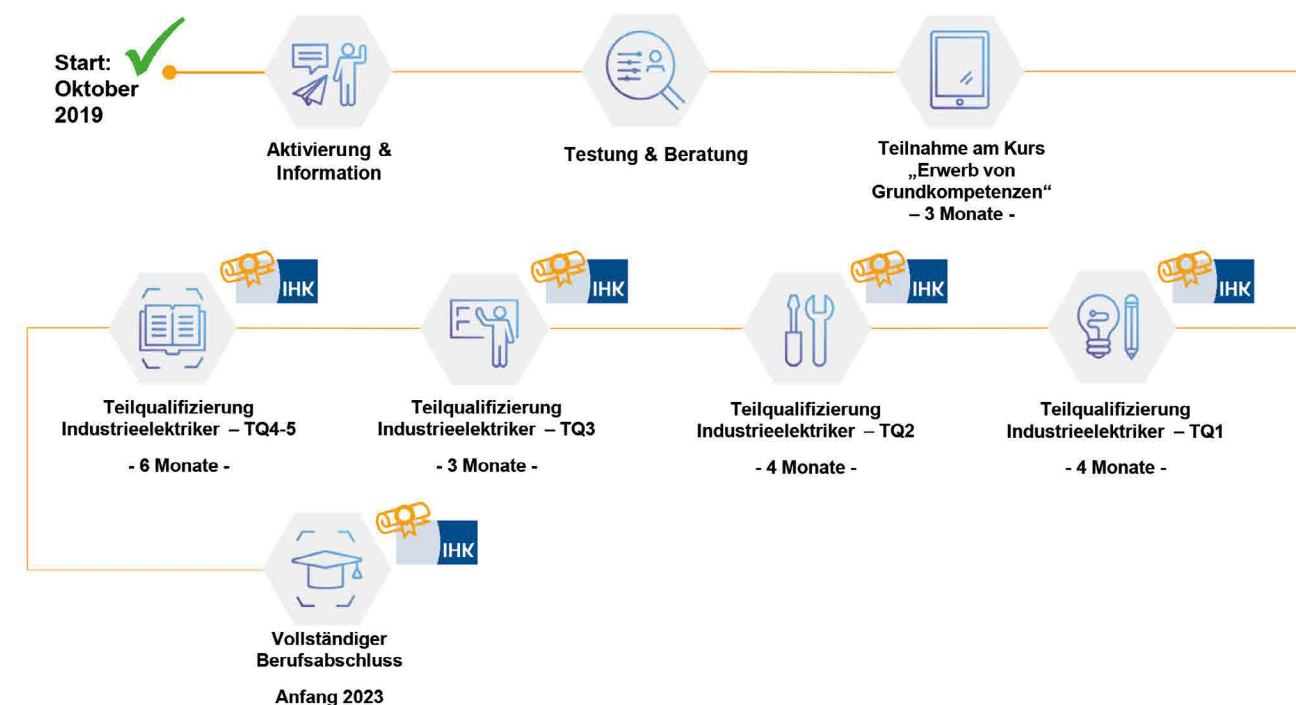
Eine Teilqualifizierung unterteilt einen Ausbildungsberuf in fünf bis acht einzelne Module und verkürzt die Erstausbildungszeit um etwa ein Drittel. Konzeptionell bilden die Module jedoch alle Inhalte des Ausbildungsberufs ab. Während eines Moduls findet neben der Theorie auch ein fachpraktischer Unterricht in der Werkstatt sowie eine betriebliche Phase statt. Diese gibt den Teilnehmenden einen Einblick in zukünftige Tätigkeiten und die Möglichkeit, anwendungsbezogene Erfahrungen in der Praxis zu sammeln. Die einzelnen Module sind in sich geschlossen, individuell kombinierbar und auf dem Arbeitsmarkt verwertbar, da die Teilnehmenden durch den erfolgreichen Abschluss Aufgaben in einem konkreten betrieblichen Einsatzgebiet übernehmen können. Das CITT setzt folgende Teilqualifizierungen um:

- Industrieelektrikerin/-elektriker für Betriebstechnik
- Mechatronikerin/Mechatroniker
- Kunststoff- und Kautschuktechnologin/-technologie
- Kauffrau/-mann für Büromanagement
- Fachkraft Lagerlogistik

Hinsichtlich der Qualität der Teilqualifizierungen und der Aussagekraft der Abschlusszertifikate kooperiert das CITT mit der jeweilig zuständigen IHK. Am Ende eines jeden Moduls legen die Teilnehmenden eine sogenannte IHK-Kompetenzfeststellung, bestehend aus Theorie und Praxis, ab. Dies hilft, Prüfungsängste durch das wiederholte Hineinversetzen in eine Prüfungssituation zu mildern und sich somit bestmöglich auf die IHK-Berufsabschlussprüfung vorzubereiten. Darüber hinaus erhalten Teilnehmende bereits nach Abschluss eines einzelnen Moduls, sprich nach wenigen Monaten, ein deutschlandweit anerkanntes IHK-Zertifikat.

Weitere Informationen erhalten Sie auch in der Fachlektüre „**Betriebliche Transformation gestalten**“ [ISBN 3446473998].

Website: www.continental-institut.de
Website: www.contimotion.de
Kontakt: CITT@conti.de



Die obige Abbildung zeigt einen beispielhaften Ablauf einer Teilqualifizierung:

Durch den modularen Aufbau, die arbeitsplatznahe Umsetzung mit vielen unterschiedlichen Betrieben sowie den Abschluss je Modul mit entsprechendem IHK-Zertifikat konnte das CITT bereits sehr positive Erfahrungen mit der Umsetzung von Teilqualifizierung sammeln: Mehr als 90 Prozent der Teilnehmenden schließen die Teilqualifizierung mit einem IHK-Berufsabschluss ab.

Auch aus Unternehmenssicht bieten Teilqualifizierungen einige Vorteile: Durch die einzelnen Module und die variable Zeit zwischen diesen ist es möglich, auf schwankende Auslastung oder Ressourcenknappheit zu reagieren. Da die Teilqualifizierungen zu den abschlussorientierten Maßnahmen zählen und die Jobs der Teilnehmenden von den Auswirkungen des Strukturwandels betroffen sind, besteht die Möglichkeit einer Förderung der Lehrgangskosten und eines Entgeltzuschusses dieser Maßnahmen durch die Agentur für Arbeit.

Da das CITT ein zertifizierter Bildungsträger ist, können Interessierte auch außerhalb von Continental an Qualifizierungen teilnehmen. So werden beispielsweise analog der Verbundausbildung im Rahmen einer Verbundweiterbildung Beschäftigte aus unterschiedlichen Unterneh-

men gemeinschaftlich geschult. Viele CITT-Programme haben einen hohen Anteil an digitalem Live-Unterricht über iPads, sodass Teilnehmende auch ortsunabhängig zusammengeschaltet werden können. Praxisphasen finden gemeinschaftlich in CITT-Werkstätten statt, Praktika werden in Betrieben vor Ort absolviert. Dadurch kann mit klein- und mittelständischen Unternehmen im Verbund zusammengearbeitet und gemeinschaftlich die Herausforderung der Transformation bewältigt werden. Durch die Entstehung eines regionalen Ausbildungsverbunds werden zudem weitere Austauschmöglichkeiten und Kooperationen initiiert.



Sebastian Borchers ist Head of HR Transformation Germany bei Continental.
Theresa Riefenstahl ist Head of Learning Design & Processes bei Continental.

Sonderprojekte – der Extrakick für die Ausbildung

Unternehmen, die auf die Suche nach Auszubildenden gehen, haben es nicht leicht: Es gibt mehr Ausbildungsstellen als potenzielle Bewerbende; immer mehr junge Menschen streben ein Studium an. Perspektivische Änderung: eher nicht zu erwarten. Betriebe müssen sich daher etwas einfallen lassen, um die Generation Z zu erreichen und für eine Ausbildung zu begeistern. Diese Erkenntnis ist weder neu noch revolutionär. Die meisten kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) haben die Zeichen der Zeit erkannt und ihre Aktivitäten intensiviert, um ihre Attraktivität zu steigern: Ausbildungsbereich auf der Website, Kontakte in die Schulen, Praktika, Arbeit mit den Sozialen Medien und so weiter. Doch reicht das?



Bruno Pusch ist Mitarbeiter im Fachbereich „Fachkräftesicherung“
beim RKW Kompetenzzentrum. pusch@rkw.de

Sonja Müller ist Leiterin des Fachbereichs „Fachkräftesicherung“
beim RKW Kompetenzzentrum. mueller@rkw.de



Das klingt interessant?

Auf www.ausbildungsbotschafter.online können Schulen oder Betriebe aktive Initiativen finden.



Die ersten Schritte im Azubimarketing

Sich Gedanken zu machen, was ein Unternehmen ausmacht, was es zu bieten hat: All das gehört zum Azubimarketing dazu. Es geht im Grunde darum, die eigene Arbeitgeber-DNA herauszuarbeiten, um sich als attraktiver Ausbildungsbetrieb zu präsentieren und mit davon abgeleiteten Botschaften nach außen zu kommunizieren. Vor einigen Jahren noch hätte diese Herangehensweise reichen Ertrag gebracht – eine Punktlandung innerhalb der Zielgruppe, allein mit dem Herausstellen der Attraktivitätsmerkmale. Leider reicht dies heutzutage nicht mehr aus. Es sind eher die ersten elementaren Schritte, die jeder Betrieb geht und gehen muss. Wer an seinem Arbeitgeberprofil und seiner Attraktivität als ausbildendes Unternehmen feilt, erhöht automatisch seine Chancen, die „Gen Z“ anzusprechen und bestenfalls zu überzeugen.

Sonderprojekte für den kleinen Unterschied

Was kann demnach ein KMU unternehmen, um sich vielleicht doch ein bisschen von Mitbewerbern abzuheben? Was könnte ein KMU ausprobieren, um sein Ausbildungsangebot noch attraktiver zu gestalten und als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber zu überzeugen? Nicht jedes Unternehmen, insbesondere ein kleineres, kann und sollte im Wettbewerb um noch mehr Benefits in Konkurrenz mit anderen treten. An dieser Stellschraube zu drehen, hilft nur bedingt und wird von zu vielen bereits ausgereizt. Eine Alternative wäre es, über sogenannte Sonder-

projekte in der Ausbildung nachzudenken. Drei dieser Möglichkeiten werden im Folgenden vorgestellt:

„Die Ausbildungsbotschafter“ – Berufsorientierung par excellence

Befragt man Schülerinnen und Schüler zum Thema Ausbildung und der größten Herausforderung, fällt die Antwort zumeist gleich aus: Es mangelt an Berufsorientierung, also unter anderem schon allein an der Möglichkeit, mögliche Ausbildungsberufe kennenzulernen. An diesem Missstand setzt das Konzept der Ausbildungsbotschafter an. Seit 2024 unterstützt und entwickelt das RKW Kompetenzzentrum im Fachbereich Fachkräftesicherung das Netzwerk der Ausbildungsbotschafter-Initiativen für das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK). In vielen Regionen Deutschlands – und nahezu allen Bundesländern – gibt es sie bereits: Kammern, ob Industrie- und Handels- (IHK) oder Handwerkskammern (HWK), die in ihren Bezirken Ausbildungsbotschafter als bewährte Maßnahme zur Berufsorientierung einsetzen. Auszubildende stellen ihre Ausbildungsberufe (und damit auch ihr Ausbildungsunternehmen) in einzelnen Schulklassen vor. Dazu werden sie – je nach Initiative vor Ort – an ein bzw. zwei Tagen auf diese Aufgabe vorbereitet. Durch die altersmäßige Nähe zu den Jugendlichen vermitteln die Auszubildenden umso glaubhafter und authentischer, was ihren jeweiligen Ausbildungsberuf ausmacht. Außerdem fällt es den Schülerinnen und Schü-

Mehr über die Digiscouts:

www.digiscouts.de

Ein sehr anschauliches Beispiel, wie das Projekt Digiscouts nachhaltig zur Digitalisierung und gleichzeitig zur Attraktivitätssteigerung eines Unternehmens beitragen kann, lesen Sie im Artikel ab Seite 54.



lern so leichter, direkt Fragen zu stellen. Es profitieren alle Beteiligten: Die Jugendlichen erhalten aus erster Hand Einblicke in eine Vielzahl von Ausbildungsberufen, die sie möglicherweise nie kennengelernt hätten. Die Schulen tragen praktisches Wissen zur Berufsorientierung bei, und die Unternehmen haben im wahrsten Sinne des Wortes Botschafter, die ihren Betrieb bekannter und idealerweise interessanter machen, ohne sich selbst um den Kontakt in die Schulen hineinbemühen zu müssen.

Ausbildung und Digitalisierung in einem Paket: „die Digiscouts“

Eine weitere Möglichkeit, sich als Ausbildungsbetrieb interessant zu machen, stellen Azubiprojekte dar. Wenn Auszubildende eigene kleine Projekte durchführen, gilt das als Zeichen von Vertrauen und Wertschätzung. Erst recht, wenn diese gut laufen und die Auszubildenden sich damit weiterentwickeln, an ihnen wachsen. Diesen Ansatz verfolgen die Digiscouts: In kleinen Teams suchen Auszubildende nach Digitalisierungspotenzial. Sie lernen das Projektmanagement kennen, werden dabei von Coaches der RKW Landesorganisationen begleitet und setzen in rund sechs Monaten ein kleines digitales Projekt im Betrieb um. Am Ende dieser Zeit werden die Resultate einem größeren Publikum während der Abschlussveranstaltung in der betreffenden Region vorgestellt. Auch hierbei profitieren alle Beteiligten: Die Unternehmen gehen dank ihrer Digiscouts-Azubis einen kleinen Schritt weiter in

Richtung Digitalisierung. Die Auszubildenden erhalten von ihrem Betrieb einen Vertrauensvorschuss, den sie mit einem tollen Projektergebnis und einer engeren Bindung an das eigene Unternehmen zurückzahlen.

Internationale Luft schnuppern mit der „Berufsbildung ohne Grenzen“

Die dritte Option, über die im Rahmen einer Optimierung des Azubimarketings nachgedacht werden kann, ist das Projekt „Berufsbildung ohne Grenzen“. Einige Auszubildende finden es reizvoll, während ihrer Ausbildung auch ein wenig internationale Luft zu schnuppern. Speziell für diese jungen Menschen kann das Angebot eines Auslandspraktikums sehr verlockend sein. Hilfe und Unterstützung zur Realisierung bietet das gemeinsam von DIHK und ZDH koordinierte Projekt „Berufsbildung ohne Grenzen“.

Informationen unter:

<https://www.berufsbildung-ohne-grenzen.de>

Egal welche Option – alle verbindet die Möglichkeit, als ausbildendes Unternehmen noch attraktiver für die Generation Z zu sein. Warum? Weil jungen Menschen Erfahrungen und Möglichkeiten, sich einzubringen und weiterzuentwickeln geboten werden, die sie nicht überall erhalten – und es profitieren stets beide Seiten.

Durch lebenslanges Lernen die digitale Transformation (und mehr!) meistern

Gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind in Zeiten der digitalen Transformation vielfältigen An- und Herausforderungen ausgesetzt. Eine wesentliche Möglichkeit, diesen gerecht zu werden, besteht in der Förderung und Weiterbildung, also im „lebenslangen Lernen“ der eigenen Beschäftigten von den Auszubildenden bis hin zum etablierten Personal.



Dr. Johannes Bonnes ist Projektkoordinator im Kompetenzzentrum Grundbildungspfade, Deutsches Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen e. V.
johannes.bonnes@die-bonn.de

Egal ob Fachkräftemangel, unsichere politische Entwicklungen oder eben digitale Transformation – KMU stehen gegenwärtig wie selten zuvor unter dem Druck, sich an eine wandelnde Umwelt anzupassen. Dabei werden viele Hoffnungen in den Einsatz digitaler Technologien wie beispielsweise Künstlicher Intelligenz (KI) gesetzt, die die Effizienz der KMU steigern und einen wichtigen Baustein für das Gelingen der digitalen Transformation leisten sollen. KI-Systeme können nicht nur dabei unterstützen, die Automatisierung von Produktionsprozessen weiter voranzutreiben, ihr Potenzial besteht auch in der Strukturierung und Analyse großer Datenmengen. So können Kundendaten auf mögliche neue Zielgruppen oder Verkaufszahlen oder auf auffällige Schwankungen hin untersucht werden.

Nicht(s) ohne Mitarbeitende!

Diese und viele weitere Potenziale lassen sich jedoch nicht ohne die eigenen Mitarbeitenden denken, denn sie sind es ja, die die neuen Technologien im Rahmen ihrer Tätigkeit einsetzen sollen. Zudem wandeln sich (technische) Arbeitsanforderungen in immer kürzeren Abständen; so wird lebenslanges Lernen der Mitarbeitenden zu einem zentralen Baustein erfolgreicher Unternehmen. Erst wenn sie mit den neuen Technologien umgehen und sie im Sinne der Unternehmensziele (auch kreativ) anwenden können, lassen sich die Potenziale der digitalen Transformation für das einzelne Unternehmen voll ausschöpfen.

Lebenslanges Lernen bedeutet in diesem Zusammenhang die Anforderung, Bereitschaft und Möglichkeit, während des (Berufs-)Lebens immer wieder in verschiedenen Bereichen zu lernen. Ziel ist dabei, die eigene Beschäftigungsfähigkeit aufrechtzuerhalten und auch im Privatleben immer wieder neue Fähigkeiten zu entwickeln, die eine Teilhabe an Gesellschaft, Politik und Kultur ermöglichen.

(Lebenslange) Lernbereitschaft früh fördern

Bereits zu Beginn der Karriere bietet es sich an, die Auszubildenden für die Notwendigkeit und die Vorteile lebenslangen Lernens zu sensibilisieren. Hier kommt es darauf an, dass junge Menschen bereits frühzeitig verinnerlichen, dass sie ihre aktuelle Tätigkeit nicht ein ganzes Erwerbsleben ausführen werden, sondern berufliche Auf-, Um- und Ausstiege innerhalb und außerhalb des Unternehmens eher die Regel als die Ausnahme bilden. In diesen Umbruchphasen wird es immer wieder um Erfordernisse des Lernens gehen, zum Beispiel wenn eine Fachkraft zur Führungskraft aufsteigt, nach einer längeren Krankheit die berufliche Wiedereingliederung gemeistert werden muss oder ein neuer Arbeitsplatz mit zusätzlichen Kompetenzanforderungen in Aussicht ist. Demnach ist es für Unternehmen von entscheidender Bedeutung, die Lernbereitschaft und die Lernkompetenz der eigenen Mitarbeitenden so früh wie möglich zu fördern. Hierfür bietet es sich an, den Auszubildenden ab einem gewissen Zeitpunkt und je nach Spielraum Mitgestaltung im Unternehmen zu ermöglichen und damit ihre Arbeitszufriedenheit sowie Motivation zu erhöhen, sich im Unternehmen auch mit Schulungen und ähnlichen Maßnahmen zu engagieren. Zudem stellen perspektivische Anreize wie etwa das Aufzeigen von Aufstiegsperspektiven innerhalb des Unternehmens einen Weg dar, die Lernbereitschaft zu steigern.

Lernen verbindet Generationen

Aber auch ältere Mitarbeitende, die den Renteneintritt bereits am Horizont entdecken, sind vom lebenslangen Lernen nicht ausgenommen. Auch sie müssen mit neuen technischen Entwicklungen umgehen und sie können, um ihren langjährigen Erfahrungsschatz an jüngere Kolleginnen und Kollegen weiterzugeben. In diesem Zusammenhang kommt es insbesondere darauf an, auf mögliche Lernbarrieren einzugehen und es den Mitarbeitenden so einfach wie möglich zu machen, sich



*„Egal ob jung oder alt,
durch spezifische Arbeitsformen wie
Projektarbeit, Job-Rotation oder andere
Varianten, die den Austausch zwischen
den Generationen im Arbeitsalltag
fördern, lässt sich das lebenslange Lernen
als Teil der Unternehmenskultur
etablieren.“*

mit neuen (technischen) Anforderungen ihrer eigentlichen Tätigkeit zu beschäftigen. Ziel ist dabei, mögliche Berührungsängste mit neuen Technologien zu reduzieren, was auch durch die Zusammenarbeit in altersheterogenen Teams geschehen kann. Durch die Arbeit in solchen Konstellationen können nicht nur Ängste abgebaut, sondern auch das Lernen am Arbeitsplatz zwischen den Generationen gefördert werden. Egal ob jung oder alt, durch spezifische Arbeitsformen wie Projektarbeit, Job-Rotation oder andere Varianten, die den Austausch zwischen den Generationen im Arbeitsalltag fördern, lässt sich das lebenslange Lernen als Teil der Unternehmenskultur etablieren.

Aus Sicht der Mitarbeitenden ist es dabei wichtig, eine hinreichende Offenheit gegenüber der Auseinandersetzung mit Neuem zu entwickeln und zu bewahren. Dies kann zwar nur bis zu einem gewissen Grad „angelernt“ werden, doch können Aspekte wie eine hohe Arbeitszufriedenheit, Entwicklungsperspektiven im Unternehmen, Wertschätzung durch Vorgesetzte sowie genügend Zeit zum Lernen wichtige Rahmenbedingungen für motiviertes Personal und dessen lebenslanges Lernen bilden.

Eine Win-win-Situation

Für Unternehmensleitungen ist das lebenslange Lernen der Mitarbeitenden nicht nur eine zentrale Möglichkeit, um die Konkurrenzfähigkeit des Betriebs langfristig zu sichern: Die Ermöglichung des lebenslangen Lernens bildet zudem einen wichtigen Baustein, um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu erhöhen und damit ihren Verbleib im Unternehmen zu sichern. Darüber hinaus können gute Lernangebote und damit verbundene Entwicklungsperspektiven innerhalb des Unternehmens ein Argument darstellen, um auf dem umkämpften Arbeitsmarkt neue Fachkräfte anzuziehen.

Insgesamt wird deutlich, dass das lebenslange Lernen für alle Personengruppen im Unternehmen und damit auch für die KMU selbst von Vorteil sein können. Durch motivierte, lernbereite Beschäftigte und kreative Potenziale kann das Unternehmen nicht nur die eigene Wettbewerbsfähigkeit am Markt sichern, sondern auch neue Fachkräfte gewinnen und damit den Veränderungen der digitalen Transformation souverän begegnen.

Was tun, wenn passende Fachkräfte fehlen?

Neue Zielgruppen im Fokus

Der Mangel an geeigneten Fachkräften bleibt eine zentrale Herausforderung für Unternehmen. Besonders der Mittelstand hat es dabei schwer, im Wettbewerb um Talente gegen bekanntere Konkurrenten zu bestehen und häufig auch nicht die Möglichkeiten, ressourcenintensives Recruiting zu betreiben. Bei hoher Auftragslage fehlt oft das nötige Personal, während in wirtschaftlich schwierigen Zeiten das Halten der bestehenden Mitarbeitenden im Vordergrund steht.



Gabriele Held ist Mitarbeiterin im Fachbereich „Fachkräftesicherung“
beim RKW Kompetenzzentrum. held@rkw.de

Ramona Tauchen ist Expertin für Führung und Personal beim RKW Baden-Württemberg.
tauchen@rkw-bw.de



(Neue) Fachkräfte braucht das Land

Trotz der anhaltenden Krise(n) ist die Nachfrage nach Fachkräften in Deutschland weiterhin hoch. Laut dem Stellenindex der Bundesagentur für Arbeit lag die Zahl der offenen Stellen 2024 bei durchschnittlich 702.648 – mit sinkender Tendenz seit dem Hoch 2022. Im Schnitt dauert es vier Monate, bis eine Stelle neu besetzt wird. Da sich die Zahl qualifizierter Bewerbungen reduziert, sind Unternehmen gezwungen, neue Wege bei der Stellenbesetzung zu gehen.

Zwei Faktoren sind dabei entscheidend: das Finden neuer Kräfte und das Binden bestehender Mitarbeitender. Beides erfordert eine hohe Arbeitgeberattraktivität und ein Angebot an interessanten Tätigkeiten. Doch was können Unternehmen konkret tun, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken?

Den Suchradius erweitern

Es gibt mehrere Wege, geeignete Personen zu finden. So sollten Unternehmen gezielt bisher nicht beachtete, vielfältige(re) Zielgruppen ansprechen. Dazu gehören beispielsweise Frauen (in männerdominierten Berufen), Eltern nach der Elternzeit, ältere Arbeitnehmende (50+), wiedereinsteigende Personen, Menschen mit Migrationshintergrund oder Fachkräfte aus dem Ausland. Auch Personen mit Behinderung, Menschen mit untypischen Bildungshintergründen und Arbeitsuchende aus strukturschwachen Regionen können wertvolle Beiträge leisten.

Besonders wichtig ist es, den eigenen betriebsinternen Horizont zu erweitern und Quereinsteigenden eine Chance zu geben. Überdacht werden sollten auch die Anforderungen an Bewerbende, da hohe Anforderungen oft abschreckend wirken. Motivation, Lernbereitschaft und Eigeninitiative können fehlende fachliche Kompetenzen ausgleichen. Eingefahrene Arbeitsmodelle sollten ebenfalls überdacht werden, mobiles Arbeiten zum Beispiel ist nach wie vor stark gefragt und Homeoffice-Verträge können, wo möglich, Bewerberinnen und Bewerber außerhalb des üblichen Einzugsgebiets anziehen.

Sprechen Unternehmen bewusst auch unkonventionelle Zielgruppen an, öffnen sie sich für vielfältigere Talente, die oft innovative und kreative Lösungen in die

Organisation einbringen. Dies kann nicht nur das Team vielfältiger und inklusiver machen, sondern stellt das Unternehmen auch wettbewerbsfähiger und anpassungsfähiger in einem sich schnell verändernden Marktumfeld auf.

Tipps für eine erfolgversprechende

Stellenausschreibung:

- Verwenden Sie bei Stellenausschreibungen eine inklusive Sprache, die niemanden ausschließt.
- Schulen Sie Ihre Personalverantwortlichen, um unbewusste Vorurteile im Bewerbungsprozess zu minimieren und offen für neue Zielgruppen zu sein, auch wenn diese nicht alle Anforderungen erfüllen.
- Nutzen Sie auch interne Potenziale, indem Sie beispielsweise versteckte Kompetenzen aus Hobbys erkennen und fördern.

Neue Recruiting-Kanäle nutzen

Unternehmen können unterschiedliche Plattformen nutzen, um verschiedene Zielgruppen gezielt anzusprechen. Dazu gehören spezialisierte Jobportale, soziale Netzwerke oder Communitys. Je nach Job kann es entweder sinnvoll sein, eine Anzeige in lokalen Zeitungen zu schalten (zum Beispiel für Handwerker) oder die Reichweite sozialer Medien zu nutzen, um jüngere Kandidaten anzusprechen: Gerade jüngere Jobsuchende bewegen sich auf anderen Portalen, um eine Anstellung zu finden. Wenn man Azubis sucht, lohnt es sich, das Unternehmen zielgruppengerecht auf Social-Media-Plattformen zu präsentieren.

Kooperationen mit Schulen, Universitäten oder Berufsbildungszentren ermöglichen es, frühzeitig potenzielle Bewerbende zu erreichen. Eine Zusammenarbeit mit Organisationen oder Netzwerken, die sich für spezifische Gruppen einsetzen, kann ebenfalls helfen, diese gezielt anzusprechen. Traineeprogramme oder Praktika, auch für Nichtstudierende, können den Einstieg erleichtern.

Wenn Unternehmen ein besonders breites Publikum an interessierten Bewerbenden erreichen wollen, können virtuelle Informationsveranstaltungen eine Option sein, um das Unternehmen und die Arbeitskultur vorzustellen.

Diese Möglichkeit wird vor allem genutzt, um Auszubildenden und deren Eltern einen ersten Einblick in das Unternehmen zu geben.

Attraktivität zieht

NebenderVergütungspielenauchandereRahmenbedingungen eine entscheidende Rolle für die Entscheidung, in einem Unternehmen zu arbeiten oder dort zu bleiben. Eine mitarbeiterfreundliche Arbeitskultur, flexible Arbeitszeiten, eine ausgeglichene Work-Life-Balance, Mitarbeiter-Benefits, Karriereaussichten, Sinnhaftigkeit der Arbeit und langfristige Jobsicherheit sind dabei weitere wesentliche Faktoren.

Unternehmen können ihre Attraktivität weiter steigern, wenn sie sich ihrer Stärken bewusst sind und diese sowohl intern als auch extern kommunizieren. Dies gilt insbesondere jetzt, da die Bereitschaft, die Arbeitgeberin oder den Arbeitgeber zu wechseln, steigt. Unternehmen, die ihre Vorteile in Bereichen wie Standort, Stabilität und Altersvorsorge gezielt präsentieren, haben die besten Chancen, im Arbeitsmarkt erfolgreich zu bestehen.

Don't forget: People leave Managers, not Companies!

Ein entscheidender Faktor für die Mitarbeiterbindung ist auch die Qualität der Führung. Gute Führung führt zu höherer Mitarbeiterzufriedenheit und stärkerer Bindung ans Unternehmen. Das RKW Baden-Württemberg hat diesen Faktor in den Fokus genommen und bietet spezielle Führungskräfteentwicklungsprogramme an. Diese sind individuell auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten und richten sich an Führungskräfte aller Ebenen. Dabei werden der Umgang mit unterschiedlichen Mitarbeitenden sowie die Entwicklung eines authentischen Führungsverhaltens gefördert. Transferaufgaben und Coachingeinheiten spielen eine zentrale Rolle, um Führungskräfte in ihrer persönlichen Entwicklung zu unterstützen und sie für die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden zu sensibilisieren.

Geeignete Fachkräfte zu finden und zu halten, aus- und weiterzubilden, Stärken zu fördern und Schwächen im Team aufzufangen, war schon immer die große Herausforderung von Betrieben. Nur kompetente und motivierte Belegschaften sind in der Lage, Veränderungen mitzutragen oder gar aktiv zu gestalten. Und diese Fähigkeiten sind in der sich immer schneller wandelnden Arbeitswelt ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Unser Canvas kann helfen, ein Unternehmen besser für potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten aufzustellen. Im Team wird erarbeitet, welche Personen eine Bereicherung sein könnten, welche Ziele und Erwartungen zu berücksichtigen sind und mit welchen Stärken das Unternehmen punkten kann. So können ein Persona-Portfolio erstellt und zielgruppengerechte Stellengesuche formuliert werden. Der Canvas wird in Kürze als Instrument auf unserer Internetseite zur Verfügung stehen.



Weitere Angebote zur Führungskräfteentwicklung für starke Mitarbeiterbindung bietet auch das RKW Baden-Württemberg.

www.rkw-bw.de

Literatur & Links

Statista (2024): Bestand von allen der BA gemeldeten offenen Arbeitsstellen in Deutschland im Jahresdurchschnitt von 2013 bis 2024
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2903/umfrage/jahresdurchschnittswerte-des-bestands-an-offenen-arbeitsstellen/> (letzter Abruf 13.11.2024)



Fachkräfte finden jenseits der Metropolen

Strategien zur Mitarbeiterbindung
und Fachkräftesicherung im ländlichen Raum

Grünes Mittelgebirge mit Habichtswald, Knüllgebirge, Kellerwald. Die Flüsse Fulda, Eder und Schwalm umfließen bunte Fachwerkhäuser in 27 Städten und Gemeinden. Wir befinden uns mittendrin im gedachten Dreieck zwischen Marburg, Kassel und Fulda: dem nordhessischen Schwalm-Eder-Kreis mit seinem rund 20.000 Einwohner zählenden Zentrum Schwalmstadt. Theresa Schröder, Personalleiterin des mittelständischen Unternehmens Horn & Bauer, schildert uns die Herausforderungen der Fachkräftesicherung im ländlichen Raum. Ihr Arbeitgeber mit Hauptsitz in Schwalmstadt ist spezialisiert auf die Herstellung und Veredelung von Kunststofffolien für funktionelle Schutz- und Verpackungslösungen.

Frau Schröder, wie unterscheidet sich das Thema Fachkräftesicherung „in der Schwalm“ von dem in einer Metropole wie Frankfurt am Main?

Einen grundlegenden Unterschied bilden die eingeschränkt verfügbaren und selten verkehrenden öffentlichen Verkehrsmittel. Dies betrifft alle unsere Mitarbeitenden, aber insbesondere unsere Auszubildenden, besonders jene unter 18 Jahren und/oder ohne Führerschein. Unsere 23 Azubis hier in Schwalmstadt müssen durch Zusammenschließungen von Bildungseinrichtungen sehr lange Wege auf sich nehmen. Beispielsweise besuchen unsere Logistiker die Berufsschule in Melsungen und unsere Industriemechaniker die Schule in Fritzlar. Solche Herausforderungen mindern die Attraktivität einer Arbeitgeberin oder eines Arbeitgebers vor Ort erheblich. Ein weiteres Hindernis sind die niedrigeren Gehälter auf dem Land. Wir versuchen das mit guten Arbeitsbedingungen auszugleichen.

Welche Maßnahmen zur Fachkräftesicherung setzen Sie erfolgreich um, und wie positionieren Sie sich als attraktiver Arbeitgeber?

Ein strategisches Ziel von Horn & Bauer ist es, das Mitarbeiterengagement und die Mitarbeiterbindung zu steigern. Wir setzen auf nachhaltige Führungskräfteentwicklung und eine lebensphasenorientierte Personalentwicklung. Für die Rekrutierung von Fachkräften arbeiten wir mit einem Anbieter für Programmatic Job-Advertising zusammen. Dessen Software hilft erfolgreich dabei, dass wir und die gesuchten Fachkräfte schneller zueinander finden. Die Software sorgt für gute regionale, überregionale und für den Außendienst auch deutschlandweite Sichtbarkeit. Um Azubis zu gewinnen, sind wir im Umfeld auf Ausbildungsmessen präsent, pflegen enge Kontakte zu Schulen, bieten für junge Leute Bewerbungstrainings an und betreiben einen Instagram-Account, auf dem unsere Azubis eigenständig Content posten. Darüber hinaus kooperieren wir eng mit anderen Unternehmen in der Region. Intern legen wir großen Wert auf die Gesundheit unserer rund 400 Mitarbeitenden, was sich zum Beispiel in der Möglichkeit von Hautscreenings, in Gesundheitstagen oder hohen Arbeitssicherheitsstandards äußert. Über maschinelle Unterstützung durch Roboter oder Hebehilfen optimieren wir die Arbeitsbedingungen für

die Kolleginnen und Kollegen in Produktion und Lager, die 365 Tage im Jahr im voll kontinuierlichen Schichtmodell arbeiten. In der Region werden wir sichtbar durch regionales Sponsoring – zum Beispiel bei lokalen Festen. Eine andere Maßnahme, die unsere soziale Verantwortung für die Region unterstreicht, war beispielsweise ein weihnachtlicher Kindermalwettbewerb für den guten Zweck, beim dem das Gewinnerkind den Spendenscheck an den lokalen Tierschutz selbst überreichen durfte. Bei solchen Maßnahmen ist es wichtig, Werte und die Fachkräftesuche gewinnbringend zu verknüpfen und dies nach innen und außen gut zu kommunizieren.

Wie sieht die Fachkräftesituation an Ihren anderen Produktionsstandorten in Deutschland aus?

In Deutschland verfügt das Unternehmen neben dem Hauptsitz in Schwalmstadt auch über einen Produktionsstandort im thüringischen Ilmenau. Da Ilmenau ebenso ländlich geprägt ist wie Schwalmstadt, stehen wir dort bei der Suche nach Fach- und Arbeitskräften vor ähnlichen Herausforderungen. Glücklicherweise ist die Mitarbeiterfluktuation hier gering.

Welche Rolle spielen neue Technologien und digitale Innovationen für die Fachkräftesicherung?

Definitiv eine sehr große Rolle. Unsere Arbeit hat sich diesbezüglich in den letzten Jahren grundlegend verändert und wird es auch weiter tun. Für Büromitarbeitende bieten wir eine 50-Prozent-Homeoffice-Regelung an. Wir setzen ein Kollaborations- und digitales Kommunikationstool ein und haben gerade ein KI-Sprachmodell in der Startphase. Zudem setzen wir auf E-Learning-Plattformen und Business-English-Plattformen. Da Horn & Bauer seine Produkte weltweit in über 50 Länder exportiert und weitere Vertriebsstandorte in Großbritannien, Frankreich und Spanien hat, sind in vielen Funktionen gute Englischkenntnisse erforderlich. Aber auch in der Produktion versuchen wir bestmögliche Bedingungen zu bieten – beispielsweise durch gut planbare Schichtarbeit, Arbeitskleidung und einen angemessenen Lohn. Der erweiterte Einsatz von Automatisierung und Künstlicher Intelligenz wird auch hier der Schlüssel dafür sein, mit der steigenden Komplexität umzugehen und zukunftsfähig zu bleiben.

Ein Blick in die Zukunft: Welche Trends und Entwicklungen erwarten Sie und wünschen Sie sich?

Das Unternehmen besteht seit 1924 – also seit 100 Jahren. Dieses besondere Jubiläum wurde natürlich schon gebührend gefeiert, unter anderem mit einem großen Mitarbeiterereignis im September, zu dem auch die Familien eingeladen wurden. Die kommende Zeit wird, besonders in der Fachkräftesicherung, herausfordernd. Ein Hoffnungsschimmer könnte der aktuell zu beobachtende Rückwanderungstrend aufs Land sein. Ich bin davon überzeugt, dass das Duale System der Ausbildung auch weiterhin ein wichtiger Bestandteil bleiben wird. Für die Zukunft wünsche ich mir kürzere Fahrtwege für unsere Azubis oder vielleicht auch Fahrgemeinschaften mit anderen Firmen, um leichter die Schulen zu erreichen. Auch eine Modernisierung des Berufsschulsystems, beispielsweise durch Online-Unterricht, wäre wünschenswert, um die Defizite in der Infrastruktur ausgleichen zu können. Des Weiteren planen wir, eine neue Lernkultur mittels Re- und Upskilling zu etablieren. Das heißt, wir müssen passende Formate aufbauen, um das Fachkönnen unserer Mitarbeitenden individuell und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Und natürlich werden die Themen rund um den Megatrend „Nachhaltigkeit“ immer wichtiger. Das betrifft zunächst die ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit. So haben wir die neue Produktions- und Logistikhalle nach dem besonders umweltfreundlichen Standard KfW 55 für energieeffiziente Häuser erbaut. Ein strategisches Ziel für die Zukunft ist es, die CO₂-Neutralität zu erreichen. Wir Personalrinnen und Personaler beschäftigen uns zudem viel mit der sozialen Komponente von Nachhaltigkeit. Das fängt mit dem Widerspiegeln von Diversität und Inklusion in Stellenausschreibungen an, geht weiter über Achtsamkeitstrainings und Feedbackkulturen bis hin zu höherer Sensibilisierung für nachhaltige und ethische Praktiken. Denn letztlich sind es ja die Menschen, die den Erfolg eines jeden Unternehmens ausmachen!

Vielen Dank für das interessante Gespräch, Frau Schröder!



Das RKW Hessen, als Landesorganisation Teil des bundesweiten RKW-Verbands, ist nicht nur Beratungsunternehmen, sondern mit derzeit 18 Arbeitsgemeinschaften zur beruflichen Weiterbildung auch erfolgreicher Fortbildungsanbieter.

Seit fast 15 Jahren gibt es für Personalverantwortliche aus KMU die AG Personal Nordhessen. Die Interviewpartnerin Theresa Schröder von Horn & Bauer ist eine der Teilnehmenden, die diese Plattform schon lange nutzen, um sich mit anderen HR-Führungskräften, die zum Teil auch in ländlichen Unternehmen tätig sind, auszutauschen, zu vernetzen sowie praxisnahes Know-how mitzunehmen.

Informationen zur AG Personal Nordhessen: <https://www.rkw-hessen.de/arbeits-gemeinschaften/agpersonalnordhessen.html>



Theresa Schröder ist Head of HR bei der Horn & Bauer GmbH & Co. KG. theresa.schroeder@horn-bauer.de

Das Interview führten **Thomas Fabich**, Prokurist und Leiter Büro Kassel, und **Andrea Herale**, Projektleiterin Öffentlichkeitsarbeit & Social Media von der RKW Hessen GmbH. t.fabich@rkw-hessen.de; a.herale@rkw-hessen.de

Vom Ideenwettbewerb zur Karriere

So fördern Innovation und Kreativität junge Talente in der Bauwirtschaft

Der Nachwuchswettbewerb „Auf IT gebaut – Bauberufe mit Zukunft“ des RKW Kompetenzzentrums zeichnet seit seiner Gründung im Jahr 2002 jährlich innovative IT-Lösungen junger Bautalente für die Bauwirtschaft aus. Neben der Innovation liegt ein Bewertungsschwerpunkt auf der Praxistauglichkeit der eingereichten Arbeiten, sodass die prämierten Projekte nicht nur inspirieren, sondern auch zeigen, wie digital die Branche und Baustellen mit dem verstaubten Image schon heute sein können.

Christina Hoffmann ist Leiterin der „RG-Bau“ im RKW Kompetenzzentrum. c.hoffmann@rkw.de





Im Rahmen des Wettbewerbs wurden bereits zahlreiche Erfolgsgeschichten geschrieben und Karrieren gefördert. Diese Vorbilder verdienen es, ins Rampenlicht gerückt zu werden, da sie andere junge Menschen dazu inspirieren können, eine Laufbahn in der Baubranche einzuschlagen und ihre Ideen dort zu verwirklichen.

Ein Malerroboter als Arbeitserleichterung

Die in dem Wettbewerb eingereichten Lösungen verändern Prozesse über den gesamten Lebenszyklus hinweg. Im Bereich „Handwerk und Technik“ gewann 2022 ein junges Gründerteam mit einem Malerroboter den ersten Platz und konnte sein Geschäft und seine Bekanntheit weiter ausbauen. Mittlerweile ist „ConBotics“ bekannt, erhielt weitere Preise und findet auch in den Medien mehr und mehr Beachtung.

Der Malerroboter wurde speziell zur automatisierten Beschichtung von Wänden und Decken in Innenräumen von Großprojekten entwickelt. Er besteht hauptsächlich aus einem selbst entwickelten Leichtbau-Roboterarm und einer mobilen Plattform, die sich mittels Sensorik und Steuerung selbstständig in Räumen bewegen kann. Zudem arbeitet der Roboter autonom, erkennt Hindernisse und vermisst den Arbeitsraum. Auf Grundlage der erfassten Raumdaten wird die Bewegungsplanung berechnet. Zusätzlich kann der Roboter über eine Fernsteuerung manuell manövriert werden. Neben dem Arm befinden sich auf der mobilen Plattform lediglich ein 35-Liter-Farbspeicher und ein Akku.

Die Farbe trägt der Roboter mittels Airless-Farbspritztechnik auf, die für Dispersionsfarben in Innenräumen entwickelt wurde. Das Besondere des Malerroboters ist aber nicht nur seine automatische Arbeit beim Beschichten von Wänden und Decken von Innenräumen: Er arbeitet besonders wirtschaftlich, da sich Zeit und Material einsparen lassen.

Bedeutend ist auch die Idee, die hinter der Lösung steckt: Angesichts des Fachkräftemangels soll der Einsatz des Roboters nicht nur ermöglichen, Aufträge anzunehmen, sondern auch die Aufgaben im Malerhandwerk attraktiver gestalten. Der Malerroboter bedeutet tatsächlich eine Arbeitserleichterung auf den Baustellen – er ist dennoch kein Ersatz für die Mitarbeitenden. Die Fachkräfte, die gemeinsam mit dem Roboter arbeiten, übernehmen nun vorwiegend körperlich weniger belastende Aufgaben

und müssen beispielsweise keine anstrengenden Überkopftätigkeiten mehr verrichten.

Seither hat ConBotics sein Geschäftsfeld ausgeweitet und weitere Roboterlösungen für die Bearbeitung von Oberflächen von Böden entwickelt und auf den Markt gebracht. So ist das Start-up genauso wie das Team, das bei der Preisvergabe 2022 noch aus vier Personen bestand, gewachsen: Mittlerweile sind hier 17 Personen beschäftigt.

Mehr Sicherheit, mehr Attraktivität

Aber nicht nur Unternehmen sind durch den Wettbewerb gewachsen – auch individuelle Karrieren haben durch die Teilnahme einen bedeutenden Anschub bekommen: Janna Walter hat den Brandschutz in die digitale Bauwelt integriert und mit ihrer Masterarbeit 2021 den ersten Platz im Bereich „Bauingenieurwesen“ gewonnen. Hier hat sie Möglichkeiten untersucht, die Brandschutzplanung in die Methode Building Information Modeling, kurz BIM, zu integrieren. Dabei wurden alle erforderlichen Informationen für ein fachspezifisches Bauwerkinformationsmodell zusammengestellt, die für eine Standardisierung notwendig sind und von allen am Bauprojekt Beteiligten genutzt werden können. So konnten alle wichtigen Attribute des Brandschutzes ermittelt werden, die für die Genehmigungsplanung erforderlich sind. Mit dieser Arbeit wurde ein wichtiger Grundstein für die digitale Baugenehmigung gelegt. Janna Walter ist heute nicht nur eine Expertin, sondern auch Vorbild für andere Frauen, die eine Karriere in der Bauwirtschaft anstreben. Neben ihrer Tätigkeit als Fachplanerin für den vorbeugenden Brandschutz engagiert sie sich in verschiedenen Gremien, tritt als Rednerin auf Fachveranstaltungen auf und treibt auch als Autorin das Thema BIM für den Brandschutz weiter voran.

Mehr Nachhaltigkeit und Digitalisierung: besseres Image und mehr Fachkräfte

Ebenfalls 2021 gewann Jannick Höper mit seiner Masterarbeit einen Preis im Bereich Architektur. Diese umfasste die Entwicklung einer Methode zur Automatisierung der Gebäudeökobilanz im BIM-Prozess. Damit hatte Höper bereits zu diesem Zeitpunkt die Zukunftsthemen Klimaschutz und Nachhaltigkeit aufgegriffen und sehr praxisnah und verständlich in seiner Lösung umgesetzt. Direkt im Anschluss an den

Wettbewerb bekam er die Chance, den Bereich „Sustainable Construction“ der List Gruppe aufzubauen und zu leiten. Seit Oktober 2022 ist er zusammen mit Sebastian Theißen als geschäftsführender Gesellschafter der List ECO tätig, die aus diesem Konzept hervorgegangen und an fünf Standorten in Deutschland vertreten ist. Auch die Geschäftsfelder haben sich entsprechend erweitert und umfassen nun neben der Gebäudeökobilanz auch Leistungen wie Zirkularitätsbewertungen, digitale Gebäudepässe, Klimarisikoanalysen, Biodiversitätskonzepte und vieles mehr. Hier erhalten Ingenieurinnen und Ingenieure interessante und vor allem zukunftsweisende Jobs in einem jungen Team mit Geschäftsfeldern und Themen, die die Gesellschaft bewegen. Das macht sie interessant und attraktiv. Am Imagegewandel der Bauwirtschaft arbeitet Jannick Höper auch nebenbei ehrenamtlich in verschiedenen Gremien, deren Schwerpunkt die Ökobilanzierung in der Bauwirtschaft ist.

Eine Erfolgsgeschichte im Überblick

In diesem Beitrag können nur beispielhaft ehemalige Preisträgerinnen und Preisträger vorgestellt werden. Aber diese stehen für die insgesamt über 350 jungen Menschen, die bereits einen Preis im Wettbewerb gewonnen haben. Eines ist ihnen allen gemein: Sie sind in der Branche gefragt. Nicht selten gehen renommierte Unternehmen direkt nach der Preisverleihung mit attraktiven Jobangeboten auf die gerade

ausgezeichneten Gewinnerinnen und Gewinner zu. Das zeigt, dass sich Betriebe, egal ob Ingenieurbüro oder ausführendes Bauunternehmen, früh um Nachwuchskräfte kümmern müssen, da gerade diese jungen Talente oft schon während ihrer Abschlussarbeit einen ersten Arbeitsvertrag in der Tasche haben.

Der Wettbewerb in drei Sätzen

Im Wettbewerb „Auf IT gebaut – Bauberufe mit Zukunft“ werden Initiativen aus den Bereichen Architektur, Bauingenieurwesen, Baubetriebswirtschaft, Handwerk und Technik ausgezeichnet, seit 2019 ergänzt mit einem Sonderpreis Start-up. Insgesamt wurden bis heute Preisgelder in Höhe von 493.500 Euro vergeben.

Der Wettbewerb wurde initiiert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, das auch die Schirmherrschaft für den Wettbewerb innehat. Zu den weiteren Initiierenden zählen der Zentralverband des Deutschen Baugewerbes e. V., der Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V., die Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt und die Messe Berlin GmbH. Seit Beginn wird er fachlich von der RG-Bau im RKW Kompetenzzentrum begleitet und umgesetzt.

Zahlreiche weitere Partnerschaften unterstützen den Wettbewerb, unter ihnen die die Ed. Züblin AG und die VHV Versicherungen.

„Azubi-Projekte – ein fester Bestandteil in der Ausbildung“

Mit den Digiscouts die Digitalisierung im Unternehmen langfristig vorantreiben

Digiscouts – das sind Azubis, die Digitalisierungspotenziale in ihrem Betrieb aufdecken und eine Idee in die Praxis umsetzen. Auch bei der meta Fackler Arzneimittel GmbH hat die Digitalisierung – und zwar langfristig – Einzug in die Ausbildung gehalten. Und das dank der Initiative der eigenen Azubis. Tamara-Lynn Herfort und Ilsa Ayhan, selbst ehemalige Digiscouts, geben im Interview Einblicke, wie ihre innovativen Projekte das Unternehmen verändert haben und welche spannenden Aufgaben die nächste Generation von Azubis erwartet. Sie erzählen, wie Azubis zu Expertinnen und Experten werden und welchen Einfluss das auf das Ausbildungsmarketing hat.

Tamara und Ilsa, die interne Lernplattform war 2019 das erste Digiscouts-Projekt, das bei meta Fackler umgesetzt wurde. Gibt es diese Plattform noch?

Tamara: Ja, die gibt es noch und sie ist nicht mehr aus unserem Ausbildungsmanagement wegzudenken.

Wie habt ihr das Projekt nach dem offiziellen Digiscouts-Ende fortgesetzt?

Tamara: Daran waren immer einzelne Personen – auch Azubis – in den jeweiligen Abteilungen beteiligt. Selbstverständlich war auch die Personalabteilung involviert, aber in erster Linie die Hauptausbilderin und die Ausbildungsbeauftragten in den verschiedenen Abteilungen.

Wie nutzt ihr aktuell die Lernplattform?

Tamara: Die Azubis können darüber ihr Berichtsheft führen, was für sie ein großer Vorteil ist und beispielsweise die interne Kommunikation erleichtert. Es müssen nicht ständig Papierordner hin- und hergereicht werden. Zudem gibt es Lernmodule, die innerhalb der Plattform verfügbar sind und bei der Prüfungsvorbereitung sowie allgemein in der Berufsschule helfen. Wenn jemand ein Thema nicht verstanden hat, kann sie oder er das gut mit diesen Modulen nacharbeiten.

Sind die Lernmodule auf die jeweiligen Ausbildungsberufe zugeschnitten?

Tamara: Ja. Jeder und jede Auszubildende kann sich das passende Modul für seinen und ihren Ausbildungsberuf aussuchen, und dementsprechend sind auch die Lernvideos zugeschnitten.

Ihr habt nach dem Projekt ein zweites und drittes Mal bei den Digiscouts teilgenommen. Ilsa, du hast damals die Reisekosten digitalisiert.

Ilsa: Wir haben uns damals für eine Plattform entschieden, die nicht nur Reisekostenabrechnungen beinhaltet, sondern auch Funktionen wie Zeiterfassung und Bewerbermanagement.

Das Projekt ist also etabliert und wurde im Unternehmen langfristig implementiert?

Ilsa: Ja, es wird auch täglich von den Mitarbeitenden genutzt.

Wie war das Feedback der einzelnen Mitarbeitenden?

Ilsa: Beispielsweise war der Vertrieb sehr begeistert, weil die Belege mit dem Handy eingescannt und eingereicht werden können. Ich habe damals auch die Belegschaft geschult. Falls es Fragen gab, kamen die Kolleginnen und Kollegen einfach auf mich zu.

Du bist als Auszubildende zur Expertin und ersten Ansprechpartnerin für deine Kolleginnen und Kollegen geworden. Was war das für ein Gefühl für dich?

Ilsa: Es ist ein tolles Gefühl, dass ich so viel Verantwortung übernehmen durfte. Es ist großartig, dass das Ergebnis meines Digiscouts-Projekts genutzt wird und die Mitarbeitenden es wertschätzen und zufrieden damit sind. Darauf bin ich wirklich stolz.

Bei eurem dritten Digiscouts-Projekt „Online-Schulungen“ warst du, Ilsa, die Betreuerin.

Ilsa: Genau, unsere Auszubildende hat für dieses Projekt kurze Videos für Arbeitsanweisungen erstellt. Das Repertoire wird ständig erweitert: vom Posteingang bis hin zum Lager.

Das heißt, das ist ein fortlaufendes Projekt ohne zeitliche Einschränkung?

Ilsa: Ja, unsere neuen Azubis können daran weiterarbeiten und es ergänzen. Das Gleiche gilt auch für die Lernplattform der Azubis.

Apropos Azubis. Besonders spannend ist in eurem Fall, dass ihr beide Digiscouts wart und seitdem andere Digiscouts mit neuen Projekten betreut. Wie war dieser Perspektivwechsel für euch?

Tamara: Es ist eine sehr spannende Erfahrung. Zwischen den Wechseln war auch kein langer Zeitraum. Daher konnte ich mich noch gut daran erinnern, wie ich mich als Digiscout gefühlt habe. Der Altersunterschied zu den neuen Azubis ist nicht so groß, daher kann ich mich sehr gut in ihre Lage hineinversetzen und wahrscheinlich einen besseren Rat geben als jemand, der noch keine Azubi-Projekte umgesetzt hat.

Ilsa: Da kann ich Tamara nur zustimmen. Wir wissen jetzt, welche Rolle die Ausbilderin bei einem Digiscouts-Projekt hat und wie sie denkt. Als Azubi bekommt man gar nicht

mit, was alles im Hintergrund besprochen wird. Einige Prozesse können die Auszubildenden auch gar nicht nachvollziehen, weil sie nicht praktisch an der Umsetzung gearbeitet haben. Ich habe beispielsweise meine Auszubildende aufgeklärt, wie das bei mir ablief. Dadurch hatte sie mehr Einsicht und fühlte sich besser abgeholt.

Glaubt ihr, es ergibt mehr Sinn, wenn statt der regulären Ausbilderinnen und Ausbilder erfahrene Digiscouts das nächste Azubi-Projekt betreuen?

Ilsa: Definitiv. Ich selbst weiß, wie es ist, an diesem Projekt zu arbeiten. Beide Seiten zu kennen, ist sehr wertvoll.

Tamara: Das sehe ich genauso. Gerade weil man besser einschätzen kann, an welchen Stellen die Azubis eventuell Hilfe gebrauchen könnten.

Habt ihr generell das Gefühl, dass sich der Stellenwert der Azubis bei euch im Unternehmen durch das Digiscouts-Projekt verändert hat? Haben Azubis mehr Mitspracherecht und werden sie mehr in Entscheidungsprozesse einbezogen?

Tamara: Unsere Azubis sind von Anfang an ein wertvoller Teil des Teams. Sie nehmen bei uns erst ab dem zweiten Lehrjahr am Projekt teil. Dadurch können wir ihnen nach

dem Projekt mehr eigenständige Projekte überlassen und zutrauen. Beispielsweise sind die Azubis bei uns eigenverantwortlich für die Büromaterialbeschaffung zuständig. Im Allgemeinen sind sie nach solch einem Projekt viel strukturierter und können auch das abteilungsübergreifende Arbeiten besser bewältigen. Das Projekt stärkt deutlich das Selbstvertrauen und die Kommunikation, die sie auch in der Abteilung vermitteln. Sie gliedern sich viel besser in das Team ein und trauen sich mehr zu.

So wie das klingt, hat sich das Projekt Digiscouts sehr positiv auf die Azubis und auf das Unternehmen ausgewirkt. Hat es auch etwas beim Azubimarketing bewirkt?

Tamara: Wir werben damit nicht in den Stellenausschreibungen, aber im Bewerbungsgespräch sprechen wir darüber, dass die Azubis unter anderem bei Projekten wie den Digiscouts teilnehmen werden. Das ist bei uns mittlerweile ein fester Bestandteil der Ausbildung. Wir erwähnen auch, dass sie viele kleine Projekte eigenverantwortlich und selbstständig umsetzen dürfen.

Setzt ihr aktuell noch Projekte um?

Tamara: Es läuft gerade ein Projekt für unseren neuen Auszubildenden. Aktuell holt er Angebote für eine Photovoltaikanlage für die Außenfassade ein.

Ilsa: Wir haben gerade einen Belegungsplan in Outlook integriert. Es gibt immer wieder kleine digitale Projekte, die umgesetzt werden. Und das wird sicher so weitergehen!

Vielen Dank für den Einblick in euren Unternehmensalltag!



Tamara-Lynn Herfort und **Ilsa Ayhan** sind Mitarbeiterinnen in der Abteilung PR & Kommunikation bei der meta Fackler Arzneimittel GmbH.
tamara-lynn.herfort@metafackler.de; ilsa.ayhan@metafackler.de

Das Interview führte **Stefanie Sausele**. Sie ist Mitarbeiterin im Fachbereich „Fachkräftesicherung“ beim RKW Kompetenzzentrum. sausele@rkw.de

Veranstaltungen

DATUM	THEMA	KONTAKT
15.01.2025	Beratertag der Weiterbildungsagentur Sachsen-Anhalt (WBA) Süd, Halle (Saale), „Regionale Weiterbildungsangebote und Fördermöglichkeiten in Sachsen-Anhalt“	Claudia Bär, 0345 68205701, baer@fachkraft-im-fokus.de
22. – 23.01.2025	„Führungsaufgaben von Meistern – Führen in der Produktion III“, RKW Baden-Württemberg, Stuttgart	Sabine Dreher, 0711 2299819, dreher@rkw-bw.de
05.02.2025	Beratertag der Weiterbildungsagentur Sachsen-Anhalt (WBA) Süd, Halle (Saale), „Regionale Weiterbildungsangebote und Fördermöglichkeiten in Sachsen-Anhalt“	Claudia Bär, 0345 68205701, baer@fachkraft-im-fokus.de
06.02.2025	Start Jahresreihe „AG Personal Nordhessen“, Kassel	Thomas Fabich, 0561 9309992, t.fabich@rkw-hessen.de
07.02.2025	Start der Jahresreihe „AG Beratung Rhein Main“, Hofheim-Diedenbergen	Jasmina Nardelli, 06107 9659324, j.nardelli@rkw-hessen.de
13.02.2025	Online-Seminar „Innovative Leistungsvergütung im Betrieb“	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
13.02.2025	Seminar „Durch Führung Mitarbeitende motivieren“, München	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
18.02.2025	Online-Seminar „Aktuelles Arbeitsrecht“	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
19. – 20.02.2025	Seminar „Vom Kollegen zur Führungskraft (Basis)“, Fürth	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
19. – 20.02.2025	Praxistraining „Führen in der Produktion“, Stuttgart	Sabine Dreher, 0711 2299819, dreher@rkw-bw.de
25.02.2025	„Fachkräftekongress 2025“, Berlin	Sonja Müller, 06196 4953200, müller@rkw.de
12.03.2025	Start der Jahresreihe „AG Einkauf & Beschaffung“, Hofheim-Diedenbergen	Jasmina Nardelli, 06107 9659324, j.nardelli@rkw-hessen.de
Ab 12.03.2025	Start „Arbeitskreis für Personalverantwortliche“, Stuttgart	Ramona Tauchen, 0151 14842852, tauchen@rkw-bw.de
18.03.2025	Start Jahresreihe „AG Geschäftsführung Nordhessen“, Kassel	Thomas Fabich, 0561 9309992, t.fabich@rkw-hessen.de
18.03.2025	Start der Jahresreihe „AG Wirtschaftlicher Kundendienst“, Hofheim-Diedenbergen	Jasmina Nardelli, 06107 9659324, j.nardelli@rkw-hessen.de
19.03.2025	Online-Seminar „Prokura im Unternehmen“	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
20.03.2025	Start der Jahresreihe „AG Wirtschaftliche Produktion“, Hofheim-Diedenbergen	Jasmina Nardelli, 06107 9659324, j.nardelli@rkw-hessen.de
21.03.2025	Start Jahresreihe „AG Beratung Nordhessen“, Kassel	Thomas Fabich, 0561 9309992, t.fabich@rkw-hessen.de
26.03.2025	Seminar „Professionelles Beschwerdemanagement und Kundenbindung“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
27. – 28.03.2025	Seminar „Projektmanagement kompakt“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
31.03. – 01.04.2025	Start „AG Verpackung“, Exkursion zu VAUDE nach Tett nang	Jasmina Nardelli, 06107 9659324, j.nardelli@rkw-hessen.de



Drei Fragen an ... Ingo Reifgerste

Ingo Reifgerste ist geschäftsführender Gesellschafter der Schleiff Bauflächentechnik GmbH & Co. KG und der Schleiff Denkmalentwicklung GmbH & Co. KG aus Erkelenz.

Im September 2024 wurde er einstimmig zum neuen Vorstandsvorsitzenden des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V. gewählt. Zum Einstieg in sein neues Amt haben wir ihm drei Fragen gestellt:

Herr Reifgerste, Sie sind frisch im Amt. Welche Impulse möchten Sie setzen, um kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland zu inspirieren?

Als Bauunternehmer sehe ich täglich, wie wichtig speziell die Themen Digitalisierung und Fachkräftesicherung für die Wettbewerbsfähigkeit sind. Deshalb möchte ich KMU vor allem bei der digitalen Transformation und der Bewältigung des Fachkräftemangels unterstützen. Natürlich ist auch das Themenfeld Nachhaltigkeit von großer aktueller Bedeutung. Bezüglich der oben genannten Handlungsfelder sehe ich mich als Botschafter des RKW e. V. – hier gibt es gute und praktische Angebote für KMU! Die Zielgruppe muss diese Angebote kennen und die Lösungen im Unternehmen einsetzen – dann haben wir als „RKW-Familie“ unser Ziel erreicht!

Welche kurz- wie auch langfristigen Maßnahmen und Rahmenbedingungen brauchen deutsche KMU, um weiter wettbewerbsfähig zu bleiben?

Kurzfristig müssen wir den Zugang zu digitalen Technologien erleichtern und den Fachkräftemangel durch Qualifizierung und Förderung neuer Talente aktiv angehen. Dabei sollte klar sein: Um erfolgreich zu werden oder zu bleiben, muss man mehr und nicht weniger arbeiten! Das gilt für KMU, aber auch für die gesamte Gesellschaft: Wohlstand schafft und sichert man nur mit Leistung! Langfristig ist es entscheidend, nachhaltige und verlässliche Rahmenbedingungen für Unternehmen zu schaffen, die sowohl ökologische als auch ökonomische Ziele

befördern. Das ist eine Investition in die Zukunft und in unsere Wettbewerbsfähigkeit.

Hierzu gehören insbesondere Maßnahmen zur Entbürokratisierung. Die guten Absichten hierzu kann ich erkennen, allein die Umsetzung ist mangelhaft. Speziell unsere Zielgruppe – die KMU – müssen endlich entfesselt werden. Das Motto muss lauten: EINFACH machen – und zwar in der Doppelbedeutung!

Sie sind nicht nur als geschäftsführender Gesellschafter und Vorstandsvorsitzender aktiv, Sie engagieren sich darüber hinaus auch ehrenamtlich in verschiedenen Gremien von Unternehmen und Verbänden der Bau- branche. Wie und womit schaffen Sie in ihrer Freizeit einen Ausgleich?

Zunächst betrachte ich ehrenamtliches Engagement als eine Leistung, mit der ich einen kleinen, aber sehr konkreten Beitrag zur Gesellschaft leisten kann. Dabei habe ich mir auch klare Grenzen hinsichtlich der hierfür zur Verfügung stehenden Kapazität gesetzt. Entspannung finde ich im Kreise meiner Familie und Freunde. Zudem lese ich gerne und finde Entspannung beim Motorradfahren oder bei der Pflege meiner Oldtimer. Wenn dann noch Zeit bleibt, spiele ich gerne eine Runde Golf – ich spiele schlecht, aber begeistert!

Vielen Dank für die interessanten Einblicke, Herr Reifgerste.



RKW Magazin goes digital!

2025 gehen wir neue Wege! Wir bieten dem deutschen Mittelstand nicht nur in puncto Nachhaltigkeitsmanagement Hilfestellungen, wir gehen auch intern einen Schritt weiter: Im kommenden Jahr präsentieren wir Ihnen das RKW Magazin ausschließlich im Onlineformat. Digital, crossmedial und mit spannenden neuen Rubriken.

Wenn Sie das digitale RKW Magazin erhalten möchten, registrieren Sie sich hier:

<http://rkw.link/magazindigital>



Wir freuen uns, Ihnen auch in Zukunft die Themen aufzubereiten, die kleine und mittelständische Unternehmen in Deutschland bewegen – mit Expertenbeiträgen, Interviews und viel Wissenswertem.

Ihr Redaktionsteam des RKW Magazins