



Netzwerk **TRANSFORMATIVE** Region Heilbronn-Franken

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Heilbronn-
Franken
Baden-Württemberg



Perspektive Personal Heilbronn-Franken

Exkurs





Informationen zum Bündnis für Transformation
erhalten Sie unter
www.buendnis-fuer-transformation.de



*Die regionale Industrieinitiative
Bündnis für Transformation Region Heilbronn-Franken
ist mit dem Projekt TRANSFORMATIVE
„Ausgezeichnete regionale Industrieinitiative 2022“
in der Kategorie „Kooperation“.*



Das Transformationsnetzwerk TRANSFORMATIVE ist aus der Arbeit des Bündnisses für Transformation Heilbronn-Franken heraus entstanden und wird gemeinsam von der Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn GmbH und der Wirtschaftsregion Heilbronn Franken GmbH durchgeführt. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz fördert TRANSFORMATIVE mit rund 11 Mio. Euro über einen Zeitraum von drei Jahren bis Mitte des Jahres 2025.

Im Rahmen von TRANSFORMATIVE werden vielfältige Unterstützungsangebote für Unternehmen eingerichtet, ausgehend von der Strategieentwicklung über Produktentwicklung, Marktbearbeitung bis hin zur Qualifizierung der jeweiligen Belegschaften erarbeitet, durchgeführt und so gesamtregional Grundlagen für die Etablierung hin zu einer ganzheitlichen und nachhaltigen Mobilitätswirtschaft gelegt.

TRANSFORMATIVE setzt sich aus den folgenden sechs Arbeitspaketen zusammen: Projektmanagement, Kommunikation, Controlling, Netzworkebildung und Netzwerkmanagement, branchenspezifische sowie regionale Analysen und Strategie-Umsetzungen.

Dieses Handbuch erscheint als Teil einer vielfältigen Publikationsreihe im Rahmen der Angebote von TRANSFORMATIVE. Es richtet sich in der Hauptsache an die Unternehmerinnen und Unternehmer sowie an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Handbücher sollen als Anregung und Inspiration bei den vielfältigen Herausforderungen einer Transformation von Industrie und Dienstleistung dienen.



Wenn Sie Interesse am TRANSFORMATIVE Projekt oder an unseren weiteren Handbüchern haben, besuchen Sie gerne unsere Webseite oder das Unternehmerforum:

transformative.de

Gender-Hinweis:

In unseren Handbüchern werden wir nicht gendern, da die hier beschriebenen Methoden, Prozesse und Funktionen in keinerlei Beziehung stehen zu biologischen und sozialen Geschlechtern. Aus diesem Grunde nutzen wir das generische – also grammatikalische – Maskulinum.





Inhalt

Einleitung	6
1. Erkenntnisse aus der Analyse der Fach- und Arbeitskräftesituation in Heilbronn-Franken für Unternehmen des Netzwerks TRANSFORMATIVE	8
1.1 Szenario A - Einflussfaktoren KI/ Automatisierung/ Digitalisierung	9
1.2 Szenario B - Einflussfaktoren Rezession/ Deindustrialisierung/ Abwanderung der Produktionsstandorte	10
1.3 Lösungsansätze / Anregungen	12
2. Unentdeckte Potentiale heben	14
2.1 Schulabgänger / NEETs	15
2.2 Frauen	16
2.3 Migranten / Internationale Fachkräfte	19
2.4 Inklusion / Menschen mit Handicap	21
2.5 Ältere Beschäftigte / Age Diversity	22
2.6 Quereinsteiger	23
2.7 Plattformarbeit	24
Fazit: Zielgruppenfokussierung	25
3. Positionierung als Arbeitgeber	26
3.1 Employer Branding	27
3.2 Recruiting	28
3.3 Mitarbeiterbindung	30
3.4 Unternehmenskultur 4.0	33
4. Selbstanalyse im Unternehmen	38
5. Unterstützung durch das Netzwerk TRANSFORMATIVE und die Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken GmbH	42
Über die Autorin	44
Über die Experten und Expertinnen	44
Weiterführende Kontakte	44
Weiterführende Literatur	45
Herausgeber	46
Gefördert durch	46

Einleitung

Der Fachkräftemangel ist schon da. Der Arbeitskräftemangel auch. Im Jahr 2035 werden aufgrund des demografischen Wandels 7 Mio. Arbeitnehmer in Deutschland fehlen.

Da gilt es, sich klarzumachen, was der Mangel an Human Ressource strategisch bedeutet. Folgende Fragestellungen sind hilfreich, um sich als Arbeitgeber und Unternehmen gut für die Transformation aufzustellen:

- Kann ich alle meine Geschäftsmodelle in Zukunft bedienen? Wie würde ich diese priorisieren? Gibt es neue Geschäftsfelder? Wie bleibe ich mit den gegebenen Ressourcen wettbewerbsfähig?
- Kann ich mit technischer Innovation, Automatisierung und KI personelle Engpässe entschärfen? Welche Investitionen sind dafür notwendig und machbar?
- Muss ich die Produktion ins Ausland verlagern? Ist das im Hinblick auf die Qualität sinnvoll? Welche Vor- und Nachteile bringt das mit sich?
- Schöpfe ich alle Kompetenzen meiner Belegschaft aus? Kenne ich die individuellen Entwicklungswünsche und Ziele meiner Mitarbeiter? Biete ich meinem Team Optionen der Weiterbildung? Trauen sich die Menschen Weiterbildung zu?
- Ist mein Führungsteam auf die kommenden Aufgaben vorbereitet? Leben wir agile Führung? Kommen wir mit virtuellen Teams zurecht?
- Schaffe ich diese Herausforderung allein oder sollte ich mich mit anderen zusammentun? Haben nicht alle anderen Unternehmen dieselben Probleme? Wäre eine Kooperation mit den Marktbegleitern denkbar?
- Mitarbeiter finden. Habe ich alle Zielgruppen im Blick? Wer passt zu uns? Bin ich ein attraktiver Arbeitgeber? Läuft mein Recruitingprozess optimal?
- Mitarbeiter binden. Bin ich attraktiv für meine Mitarbeitern? Kenne ich deren Meinung dazu? Wie beurteile ich die aktuelle Unternehmenskultur?





Abbildung 1- Perspektive Personal Ansatz, RWK, 2021

Was sind Ihre Antworten? Je gravierender der Fachkräftemangel, umso wichtiger wird es sein, auch neue Ansätze auszuprobieren.

Im Folgenden beschäftigen wir uns mit den Erkenntnissen einer Analyse der Fach- und Arbeitskräftesituation in Heilbronn-Franken und den möglichen Szenarien der Zukunft. Danach werden eine Vielzahl an Arbeitskräftepotentialen aufgezeigt, die bislang unausgeschöpft sind. Um diese Potentiale zu erschließen, muss Ihr Unternehmen eine erfolgreiche Positionierung als Arbeitgeber erreichen. Welche Aspekte dabei zu beachten sind, welche Trends es dazu gibt und welche konkreten Maßnahmen Sie umsetzen können, lesen Sie im nächsten Kapitel. Darüber hinaus zeigen wir Ihnen einige Tools zur Selbstanalyse, unter anderem im Bereich der strategischen Personalplanung. Und schließlich stellen das Netzwerk TRANSFORMATIVE und die Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken GmbH Ihnen aktuelle Unterstützungsmöglichkeiten und zukünftige Strategien vor, um Sie im Bereich Human Ressource bestmöglich zu unterstützen.



■ 1. Erkenntnisse aus der Analyse der Fach- und Arbeitskräftesituation in Heilbronn-Franken für Unternehmen des Netzwerks TRANSFORMOTIVE

Der Fachkräftemangel ist eine große Herausforderung, ganz gleich ob auf Bundesebene, Landesebene oder in der Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken. Er erstreckt sich über alle Branchen. Er ist bereits heute mehr ein Arbeitskräfte- als ein Fachkräftemangel. Das Delta wird allein aufgrund der Demografie stetig größer werden.

Aus dem Fachkräftemonitor der IHK Heilbronn-Franken ergibt sich 2035 über alle Branchen hinweg ein Fachkräfte Delta von 22,4 %, was 81.000 Stellen entspricht. Zusätzlich entsteht eine weitere Lücke auf dem Helfer-Markt von rund 15 % (entspricht 11.600 Stellen). Bei 429.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und einer **Arbeitskräftelücke von 92.600 Stellen im Jahr 2035** liegen wir bei 22 % unbesetzten Stellen für die Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken.

Die **Zielgruppe des Projektes Netzwerk TRANSFORMOTIVE** wird somit stark vom Fachkräftemangel betroffen sein. Nehmen wir an, dass sich bis 2035 eine Arbeitskräftelücke von 22 % der 84.600 Automotive-Beschäftigten (wie in der Region über alle Branchen hinweg) ergibt, so sprechen wir von **rund 18.600 fehlenden Arbeitskräften** für die zur Branche Automotive zählenden 2.600 Unternehmen. Das entspricht rein rechnerisch in etwa **7 Arbeitskräften pro Unternehmen**. Bedenkt man die durchschnittliche Betriebsgröße sowie die möglichen Schlüsselfunktionen dieser fehlenden Arbeitskräfte, so lässt sich nachvollziehen, was dies für die betroffenen Unternehmen in der Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken bedeuten kann.

Dabei ist eine Besonderheit der Automotive-Branche, dass der Arbeitskräftemangel durch branchenspezifische Umbrüche getrieben wird. Neben Klimawandel, Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Automatisierung sieht sich die Branche dem Technischen Wandel hin zu Elektromobilität, der Digitalisierung der Lieferketten und Geschäftsmodelle gegenüber. Die Unternehmensspitzen müssen strategische Entscheidungen treffen, ohne die man nicht ableiten kann, welchen individuellen Bedarf an Fach- und Arbeitskräften es zu finden, zu halten und zu entwickeln gilt.

- „Bei den Zulieferern ist Unsicherheit zu spüren. Welche Technologie wird es werden? In welche investiere ich? Diese Unsicherheit in der Technologiefrage der Zukunft kann der kleine Zulieferer nicht allein auflösen. Dabei zählt der Faktor Zeit: Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen.“

Michael Unser, IG Metall

1.1 Szenario A - Einflussfaktoren KI/ Automatisierung/ Digitalisierung

- „KI / Robotik sind in den Statistiken nicht dynamisch einberechnet. In den Bereichen Technik und Entwicklung könnte dies einen abmildernden Effekt auf die Fachkräftelücke haben. Die Transformation muss in Szenarien einberechnet werden.“

Klaus Mandel, Regionalverband Heilbronn-Franken

Es gibt erhebliche Fortschritte in der Automatisierung und Künstlichen Intelligenz (KI), die die Vision einer autonomen Produktion in greifbare Nähe rücken lassen. Ein denkbare Szenario ist, dass künftige Produktionssysteme vollständig autonom agieren – mit Maschinen, die sich eigenständig optimieren, miteinander kommunizieren sowie mit einem übergeordneten Steuerungssystem, das bei Störungen sogar Entscheidungen treffen und den Gesamtprozess verbessern kann. Experten sprechen in einem solchen Fall von einer „lights out factory“, also einer Fertigung ohne Licht. Allerdings ist es bislang noch keinem Unternehmen gelungen, die höchste Autonomie-Stufe zu erreichen. Zwar arbeiten einige „smarte“ Fabriken schon heute autonom, doch das Gros der Industrie erreicht derzeit allenfalls ein Autonomie-Level von 2, in der Automobil- und Elektronikindustrie wird auch Level 3 erreicht.

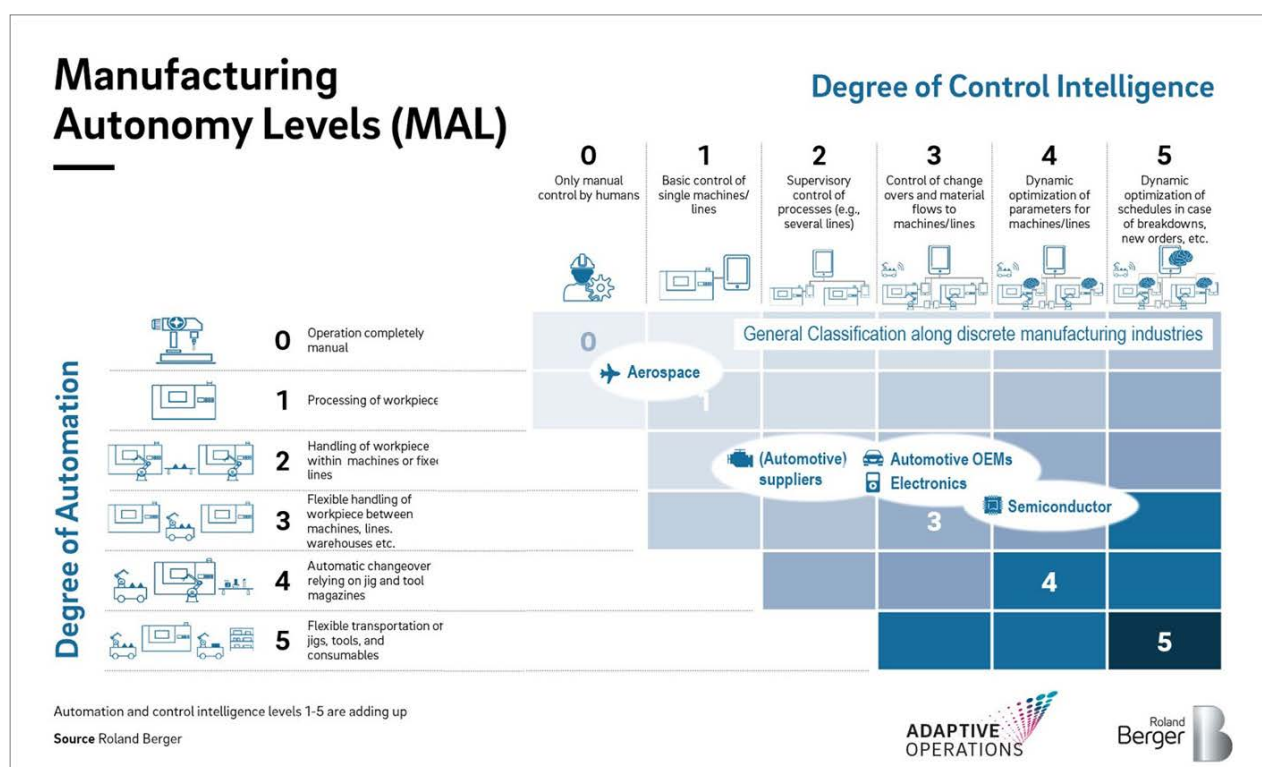


Abbildung 2 - Autonomielevel der Produktion, Roland Berger, 2021

- ■ *„Die Unternehmen in Metall und Elektro in der Region haben noch großes Potential im Ausbau der eigenen Automatisierung. Ich schätze, wir sind erst bei 20-30 % des Automatisierungsgrades.“*

Jörg Ernstberger, Südwestmetall

Laut einer Veröffentlichung des Beratungsunternehmens McKinsey könnten in Deutschland 48 % aller Arbeitsplätze durch Automatisierung ersetzt werden. Es ist wichtig zu beachten, dass nicht nur einfache Tätigkeiten davon bedroht sind, durch Maschinen oder Computer ersetzt zu werden. Die Automatisierung könnte sich auf eine Vielzahl von Berufsgruppen auswirken, von Logistik über Produktion bis hin zu Bürotätigkeiten.

Das bedeutet, nicht nur Ungelernte und Helfer wären betroffen, sondern durchaus auch Fachkräfte mit dualer Ausbildung oder akademischem Abschluss. Jedoch können wir dieser Annahme entkräften, wenn wir die Historie der Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken gegenüberstellen (Rückblick auf die Jahre 1970 bis 2020).

- ■ *„Automatisierung war nie ein Arbeitskiller. Sie hat Weltmarktführer in die Region gebracht, wettbewerbsfähig gemacht und hat weitere Arbeitsplätze geschaffen. Genau so wie damals müssen wir heute mit Robotik und KI proaktiv umgehen und offenbleiben.“*

Martin Buchwitz, Hohenlohe Plus

Andererseits könnten sich die regionalen Entwicklungen im Bereich KI auch als wirtschaftliche Chance und Attraktionspunkt für Zuzug herausstellen. Die Arbeitskräfteknappheit wird hiermit zum Innovationstreiber und Netzwerk-katalysator.

- ■ *„Der IPAI (Innovation Park Artificial Intelligence) ist Attraktionspunkt für Zuzug in die Region und bedeutendes Zentrum für Innovation, Kooperation und Kollaboration.“*

Katja Gickhorn, Transformationswissen BW

Inwieweit berücksichtigen Unternehmen der Region bereits KI in ihren Prozessen? Dazu nachfolgend eine weitere Einschätzung.

- ■ *„Die Firmen selbst sind in ihren Business Cases unterwegs und sie haben ihre eigenen Forecasts, teils auch welche, die schon KI berücksichtigen. Der Planungshorizont ist etwa bei 5 Jahren.“*

Jörg Ernstberger, Südwestmetall

Zusammenfassend können wir annehmen, dass Automatisierung und KI die Produktionsprozesse zunehmend verändern werden. **Mensch und Maschine arbeiten zukünftig Hand in Hand.** Von Arbeitsplatzverlusten ist nicht auszugehen. Vielmehr wird diese **Produktivitätssteigerung** die Arbeitskräftelücke anteilig schließen.

1.2 Szenario B - Einflussfaktoren Rezession/ Deindustrialisierung/ Abwanderung der Produktionsstandorte

Grundsätzlich gibt es eine Korrelation zwischen dem Arbeitskräftebedarf und der Wirtschaftsleistung. Das Jahr 2023 startete mit einer technischen Rezession. Für das Gesamtjahr gehen die führenden Wirtschaftsforschungsinstitute im September 2023 von einem Rückgang des Bruttoinlandsprodukts von 0,6 % aus. Dies hat auch Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. So lag die Zahl der offenen Stellen für qualifizierte Fachkräfte im Juni 2023 bei über 1,26 Mio. Dies sind etwa 58.000 Stellen weniger (minus 4,4 %) als im Juni 2022.

Gleichzeitig stieg die Anzahl der qualifizierten Arbeitslosen im Vergleich zum Vorjahr an. Im Juni 2023 waren bundesweit etwas über 1 Mio. Personen bei der Bundesagentur für Arbeit arbeitslos gemeldet (plus 10 % zum Vorjahr). **Die Fachkräftelücke ging demzufolge im Vergleich zum März 2023, um 5,7 % leicht zurück.** So gab es im Juni 2023 für 528.000 offene Stellen keine passend qualifizierten Fachkräfte. (KOFA)

Im September 2023 lag die Gesamtzahl der gemeldeten offenen Arbeitsstellen in Deutschland bei etwa 761.000. Dies sind rund 13,0 % weniger offene Arbeitsstellen als im gleichen Monat des vorherigen Jahres. Für das Jahr 2024 wird in der Automotive-Branche Baden-Württemberg Kurzarbeit erwartet. Das ist eine große Chance für die Unternehmen, die Beschäftigten in diesen Phasen weiterzuentwickeln und Qualifizierung in der Breite umzusetzen.

- ■ „Wir sehen jetzt schon (August 2023), dass die Auftragslage im Automotive- und Zuliefererbereich bis Mitte nächsten Jahres wesentlich geringer wird. Im Bereich verarbeitendes Gewerbe jetzt schon wesentlich mehr Kurzarbeit, als wir das 2019 hatten. 2019 waren wir in Baden-Württemberg ja schon in einem Abschwung.“

Dr. Susanne Koch, Regionaldirektion Baden-Württemberg

Die Belastungen aus den Energiepreissteigerungen, der weltwirtschaftlichen Schwäche und den ungünstigeren Finanzierungsbedingungen wirken nach und verzögern die erwartete konjunkturelle Erholung Deutschlands. Das spüren auch die Unternehmen in der Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken. Die Standortbedingungen verschlechtern sich. Einige Unternehmen erwägen, ihre Produktion ins Ausland zu verlagern.

- ■ „Wir müssen davon ausgehen, dass Unternehmen aufgrund der gestiegenen Energiepreise, der globalen Lieferkettenproblematik und bürokratischer Hemmnisse vom Standort Deutschland abwandern oder die Produktion verlagern werden. Für die Region Heilbronn-Franken schätze ich sieben von zehn Unternehmen. Forschung und Entwicklung könnte in Deutschland bleiben.“

Jörg Ernstberger, Südwestmetall

Das hätte erhebliche Folgen für den Standort Heilbronn-Franken. Eine Produktionsverlagerung führt dazu, dass die damit verbundenen Arbeitsplätze verloren gehen. Derzeit sind 41,5 % der Beschäftigten im produzierenden Gewerbe tätig. Im Hinblick auf die Arbeitskräftelücke könnte sich dieser Effekt dahingehend auswirken, dass diese schlichtweg für den Bereich Produktion nicht mehr existiert.

Ob es zu einer derart massiven Abwanderung kommen wird, bleibt abzuwarten. In der Region gibt es auch optimistischere Einschätzungen dazu.

- ■ „Wegweisendes Ziel der Region muss es sein, die Kaufkraft zu halten und die Betriebe in der Region zu halten, auch wenn es mit einem anderen Produkt sein mag.“

Michael Unser, IG Metall

- ■ „Ich rechne damit, dass das produzierende Gewerbe zum Teil wieder zurück nach Deutschland kommt. Jedoch mit einem hohen Maß an Automatisierung und Robotik und KI. Entsprechend mit einer nicht ganz so hohen Zahl an Arbeitsplätzen.“

Martin Buchwitz, Hohenlohe Plus

- ■ „In Baden-Württemberg haben wir bislang immer mit Innovationen und Ideen auf Krisen reagiert. [Aber]wir haben nicht mehr viel Zeit. Wir können nicht mehr zehn Jahre abwarten und beobachten. Wir müssen in den nächsten fünf Jahren politische Rahmenbedingungen ändern und wirtschaftliche Entscheidungen treffen.“

Dr. Susanne Koch, Regionaldirektion Baden-Württemberg

Das ifo-Institut veröffentlicht im September 2023: „Die deutsche Wirtschaft trat im ersten Halbjahr 2023 auf der Stelle. Anders als noch im Sommer erwartet, dürfte daher die Erholung in der zweiten Jahreshälfte ausbleiben und sich die konjunkturelle Abkühlung fortsetzen. In nahezu allen Branchen steht die Tendenz auf Flaute.“

1.3 Lösungsansätze / Anregungen

Zusammenfassend könnte die Fach- und Arbeitskräfte-Strategie für die Unternehmen der Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken von folgendem Lösungsansatz ausgehen:

- ■ „Mein Fazit: Fachkräftelücke durch Automatisierung und Digitalisierung abmildern. Einfache Tätigkeiten ins Ausland verlagern oder durch KI/ Robotik ersetzen. Expertenjobs und Dienstleistungen bleiben am Standort erhalten. Deutschland wird ein Land der Dienstleister.“

Jörg Ernstberger, Südwestmetall

Kurz- bis mittelfristige Verschiebungen auf dem Arbeitsmarkt aufgrund schwankender Auftragslagen und der Erschließung neuer Geschäftsfelder könnten wir innerhalb der Region ausgleichen – mit Hilfe eines **Bewerberpools** oder einer Personal-Drehscheibe.

- ■ „Durch Kooperation können wir das Problem lösen. Ein regionaler Bewerberpool, eine Personal-Drehscheibe, würde Arbeitnehmern und Arbeitgebern mehr Flexibilität bringen.“

Melanie Schleich, WFG Schwäbisch Hall mbH

- ■ „Ohne Zuwanderung geht es auch bei Rezession nicht.“

Melanie Schleich, WFG Schwäbisch Hall mbH

Dennoch bleibt der wachsende Mangel an Human Ressource. Wie Unternehmen sich in diesem Arbeitnehmermarkt behaupten können, welche **Potentiale** sie direkt heben können und wie wir als Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken Zuwanderung qualifizierter Beschäftigter aus In- und Ausland generieren können, das wird in diesem Strategiepapier für die KMU der Automotive-Branche in Heilbronn-Franken erarbeitet und veröffentlicht.

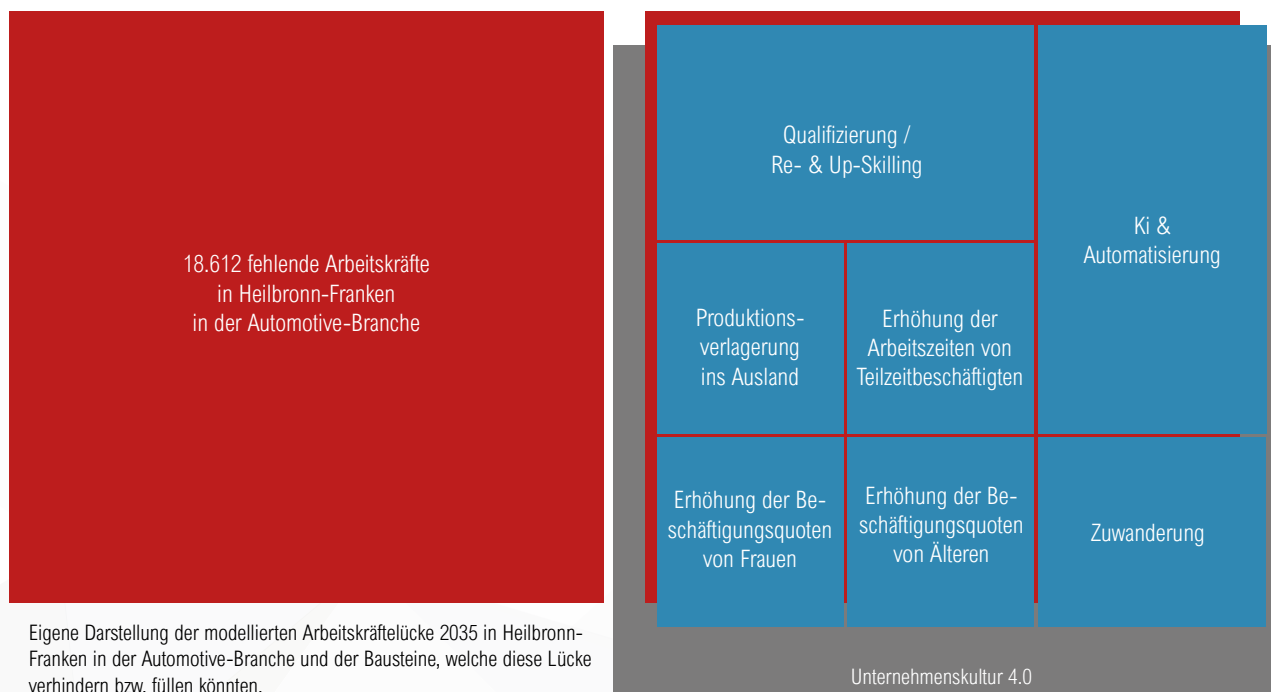


Abbildung 3 – Eigene Darstellung in Anlehnung an Arbeitskräftelücke 2035 und Strategien für Unternehmen in Heilbronn-Franken

Die obenstehende Grafik soll die Arbeitskräftelücke 2035 in der Automotive-Branche in Heilbronn-Franken darstellen. Ebenso zeigt sie, welche **Einflussfaktoren** die Unternehmen selbst in der Hand haben, um diese Lücke zu füllen. Selbstverständlich sind die KMU etlichen Rahmenbedingungen ausgesetzt und können den technischen Fortschritt nicht maßgeblich bestimmen. Jedoch können sie offen an diese Einflussfaktoren herangehen, sie bewerten und **wichtige strategische Entscheidungen treffen, um die Zukunft selbst zu gestalten.**





2. Unentdeckte Potentiale heben

Im Abschnitt „unentdeckte Potentiale heben“ liegt der Fokus auf Zielgruppen, welche Sie bereits im Unternehmen haben oder welche Sie gezielt ansprechen könnten, um schnelle Effekte auf Ihre Fachkräftesituation zu erreichen.



Ein großer Teil des Potentials wird durch das Re- und Upskilling der bestehenden Belegschaften gehoben. Hierzu können Sie gerne einen Blick in das Handbuch „Qualifizierung – moderne Formen der Weiterbildung“ werfen. Es folgen weitere Angebote des Netzwerk TRANSFORMATIVE.



Durch die Entwicklungen in KI und die fortschreitende Automatisierung werden manche Tätigkeiten durch Technik ersetzt oder unterstützt. Diese Effekte wirken sich mildernd auf den Fachkräftemangel aus.



Eine zunehmende Verlagerung der Produktionen ins Ausland ist nicht erstrebenswert für die Wirtschaft in der Region Heilbronn-Franken. Faktisch würde diese jedoch ebenfalls zu einem reduzierten Mangel an Fach- und Arbeitskräften führen.



Die Erhöhung der Beschäftigtenquote von Frauen sowie eine Erhöhung der Wochenarbeitszeiten von Teilzeitbeschäftigten sind wirksame Potentiale, um Fachkräfte zu gewinnen.



Zuwanderung und die Integration ausländischer Fachkräfte sind unausweichlich für die positive Entwicklung des Arbeitsmarktes.



Ein weiteres Potential liegt in der Beschäftigung und Weiterbeschäftigung von Älteren. Die generationsübergreifende Mischung in Teams führt zu Innovation auf dem Boden von Erfahrung.

Es lassen sich viele weitere unausgeschöpfte Potentiale aufführen wie bspw. junge Menschen ohne Abschluss, Quereinsteiger oder Gigworker. Sicherlich wird es auch immer weitere Ideen und Ansätze auf der Suche von Fach- und Arbeitskräften geben. Für alle gilt, dass sie in eine angepasste und authentische Unternehmenskultur 4.0 eingebettet sein müssen.

2.1 Schulabgänger / NEETs

Junge Menschen, die sich aktuell weder in der Schule noch in einer Ausbildung, einem Studium oder einer Beschäftigung befinden, werden als „NEETs“ (englisch für „not in employment, education or training“) bezeichnet.

Es gibt eine große Zahl an jungen Menschen, die für eine Ausbildung verfügbar, aber häufig für die Unternehmen nicht greifbar bzw. nicht gut sichtbar sind. Diese Jugendlichen beginnen nicht direkt nach dem Verlassen der Schule mit einer Ausbildung, einem Studium oder einer Beschäftigung. Dadurch sind sie beispielsweise nicht mehr über die Schulen erreichbar. Im Jahr 2021 gab es bundesweit 630.000 junge Menschen zwischen 15 und 24 Jahren außerhalb des Schulsystems und des Arbeitsmarkts – der höchste Wert der letzten zehn Jahre (Bertelsmann Stiftung, 2023).

Nachfolgend eine Übersicht über die Schulabgänger 2022 in der Region Heilbronn-Franken. 8.330 Schülerinnen haben ihre Schulzeit beendet. Der absolute Großteil davon mit einem Abschluss. Im Jahr 2022 haben jedoch 617 junge Menschen die Schule ohne einen Abschluss verlassen. Ob dieser Abschluss nachgeholt wird und wie diese ihr Einkommen generieren, ist unklar. Sie sind in jedem Fall ein herausforderndes Potential, welches gegen den Fachkräftemangel erschlossen werden könnte. Zunächst müssten diese Schulabgänger bis zu einem **Schulabschluss** entwickelt oder als Helfer eingestellt und weitergebildet werden.

Stadtkreis (SKR) Landkreis (LKR) Region Regierungsbezirk Land	Schulabgänger				
	Insgesamt	ohne	mit	Mittlerer Abschluss	Fach und Hochschulreife
		Hauptschulabschluss			
Stuttgart (SKR)	5.020	384	578	1.929	2.129
Böblingen LKR)	3.369	232	405	1.744	988
Esslingen (LKR)	4.848	257	700	2.250	1.641
Göppingen (LKR)	2.300	172	418	1.173	537
Ludwigsburg (LKR)	5.015	304	740	2.424	1.547
Rems-Murr-Kreis (LKR)	3.805	237	593	1.939	1.036
Region Stuttgart	24.357	1.586	3.434	11.459	7.878
Heilbronn (SKR)	1.395	95	267	668	365
Heilbronn (LKR)	2.697	184	505	1.361	647
Hohenlohekreis (LKR)	1.077	79	210	566	222
Schwäbisch Hall (LKR)	1.848	145	384	867	452
Main-Tauber-Kreis (LKR)	1.313	114	249	674	276
Region Heilbronn-Franken	8.330	617	1.615	4.136	1.962

Abbildung 4 – Schulabgänger Ba-Wü 2022, statistik-bw

Die Auswertungen aus dem Mikrozensus 2022 legen nahe, dass es in den letzten Jahren eine zunehmende Gruppe an jungen Menschen gab, die sich trotz vorhandener Möglichkeiten einer Berufsausbildung oder eines Studiums zumindest temporär dafür entscheiden, sich als **Ungelernte** auf dem Arbeitsmarkt zu bewähren. Dabei handelt es sich auch häufig um Personen, welche die Schule mit Mittlerer Reife oder sogar einer Hochschulzugangsberechtigung verlassen haben. Erwerbstätigkeit als Ungelernter scheint für eine nicht unerhebliche Zahl an Personen, vermutlich aufgrund der kurzfristig besseren Verdienstmöglichkeiten gegenüber einer Ausbildung die attraktivere Wahl zu sein. Ungelernte Frauen entscheiden sich zu einem erheblichen Teil, gar nicht erwerbstätig zu sein.

Im Jahr 2022 arbeiteten in Baden-Württemberg etwas mehr als 110.000 Beschäftigte, die nicht älter als 25 Jahre waren, **ohne beruflichen Abschluss**. Das war fast ein Drittel der Beschäftigten in dieser Altersgruppe. Fehlende Abschlüsse gehen langfristig mit erheblichen Risiken, z. B. der Arbeitslosigkeit, unsteter Beschäftigung und geringen Einkommen einher. Nur etwa ein Viertel dieser ungelerten Berufseinsteiger erlangt im Verlauf des Erwerbslebens noch eine formale Qualifikation in Form einer Teilqualifizierung, Ausbildung oder eines Studiums.

- ■ „Ich sehe eine Chance darin, Auszubildende an den Betrieb zu binden, indem man Zugehörigkeit im Betrieb lebt, indem die Azubis den Sinn und das Ergebnis ihrer Arbeit sehen und vielleicht auch, indem man eine 4-Tage-Woche anbietet.“

Katja Gicklhorn, e-mobil BW

Ein weiterer Aspekt sind die **Abbruchquoten** während der Ausbildung und während des Studiums. Eine Verringerung von Ausbildungs- und Studienabbrüchen kann merkliche quantitative Effekte auf das Fachkräfteangebot haben. Bei einer Halbierung der Abbrecherquoten im beruflichen und hochschulischen Bereich bis 2030 (beginnend in 2025) könnten rund 343.000 zusätzliche Fachkräfte gewonnen werden. Bis zum Jahr 2040 könnten es sogar über eine Million sein, davon jeweils rund eine halbe Million im beruflichen und akademischen Bereich. Die größten Potentiale zeigen sich laut BBIB dabei bei Jugendlichen nichtdeutscher Nationalität, deren Abbruchquoten in allen Bildungsstätten höher sind, deren Anteil zukünftig auch zunehmen wird.

Was können Sie als Unternehmen tun, um dieses Potential an jungen Menschen zu heben?

- Wenden Sie sich an Stellen, die für Jugendliche außerhalb der Schule zuständig sind, bspw. Jugendhäuser von Gemeinden, Diakonie oder Caritas.
- Zeigen Sie, dass Sie auch offen sind für Jugendliche mit „Umwegen“ oder geringer Schulbildung.
- Geben Sie Jugendlichen durch längere Praktika mehr Zeit, ihre Stärken zu zeigen.
- Etablieren Sie ein Coaching / Mentoring-System zur Integration, Motivation und Unterstützung der Jugendlichen beim Einstieg in die Ausbildung und den Arbeitsalltag. Erfahrene Mitarbeiter können als Vorbilder helfen die Ausbildung durchzuziehen.
- Zeigen Sie sich auf Social Media nahbar und mit Fehlerkultur.
- Stellen Sie Ihre Karriereseiten in verschiedenen Sprachen zur Verfügung.
- Nutzen Sie bestehende Unterstützungsmöglichkeiten wie z.B. die Ausbildungsförderung, die Jugendberufsagenturen, etc.
- Bieten Sie auch Ausbildung in Teilzeit an, um Ungelernten mit Familie eine Ausbildung zu ermöglichen.
- Signalisieren Sie Ihre Bereitschaft beim Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit oder dem Jobcenter.
- Überlegen Sie, den Auszubildenden Wohnraum zur Verfügung zu stellen, um zusätzliche Bewerber durch Zuzug zu erhalten.

2.2 Frauen

Frauen bilden das bislang größte unausgeschöpfte Fachkräftepotential. Dieses kann auf zwei Weisen gehoben werden.

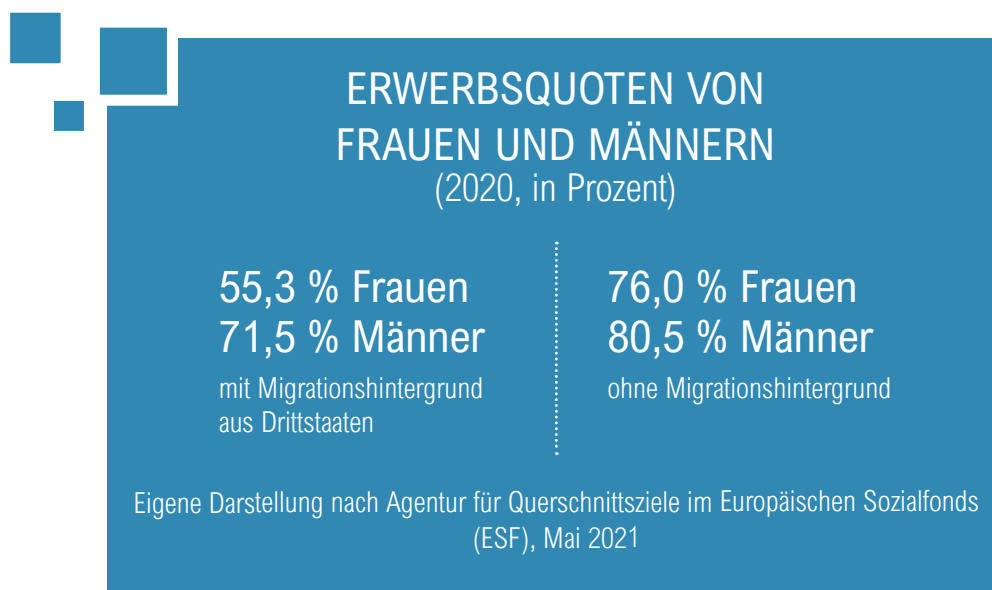


Abbildung 5 – Erwerbstätigenquoten von Männern und Frauen, 2020

Zum einen kann generell die **Erwerbsquote** erhöht werden. Es sollte also versucht werden, Frauen ohne Erwerbsarbeit zu erreichen und diese für den Arbeitsmarkt zu aktivieren. Das kann durch gezieltes Recruiting erfolgen. Zum Beispiel über eine Anwerbestrategie über die bereits beschäftigten Mütter im Unternehmen, in deren Netzwerk oder über Kooperationen mit Partnern dieses

Ökosystems, wie zum Beispiel die Kontaktstelle Frau und Beruf Heilbronn-Franken oder die Agenturen für Arbeit. Zudem ist es die eigene Positionierung, das eigene Image, das Employer Branding, welches Sie als frauen- und familienfreundlichen Arbeitgeber zeigt entscheidend. Wie stellen Sie sich auf der Website und in Social Media dar? Wird auf die Vereinbarkeit hingewiesen? Gibt es Erfolgsgeschichten im eigenen Unternehmen dazu? Wird dieser Aspekt der Unternehmenskultur real und authentisch gelebt? Mehr dazu im Kapitel Employer Branding.

Zum anderen kann die **Wochenarbeitszeit** erhöht werden. Das bedeutet, es wird versucht eine Teilzeitbeschäftigung im Umfang von z.B. 50 % auf 70 % zu erhöhen. Untersuchungen belegen, dass eine große Zahl der Beschäftigten ihre Arbeitszeit gerne erhöhen würde, um damit Erwerbs- und Familienarbeit gleichberechtigter und ausgewogener zu vereinen.

- „Quantitativ betrachtet ist die Ausweitung der Beschäftigung von Frauen der größte Hebel in Baden-Württemberg. Das entspricht auch den Arbeitszeitwünschen von Frauen. Sie wollen etwa 30 Stunden arbeiten, arbeiten aber de facto eher 20 Stunden.“

Dr. Susanne Koch, Regionaldirektion Bundesagentur für Arbeit Baden-Württemberg

In folgendem Beispiel erhöhen die Teilzeitbeschäftigten ihre Arbeitszeit um eine Stunde pro Woche. Dies würde zusätzlich 2,5 Mio. Wochenarbeitsstunden ergeben. Ein enormer Beitrag zur Fachkräftesicherung.

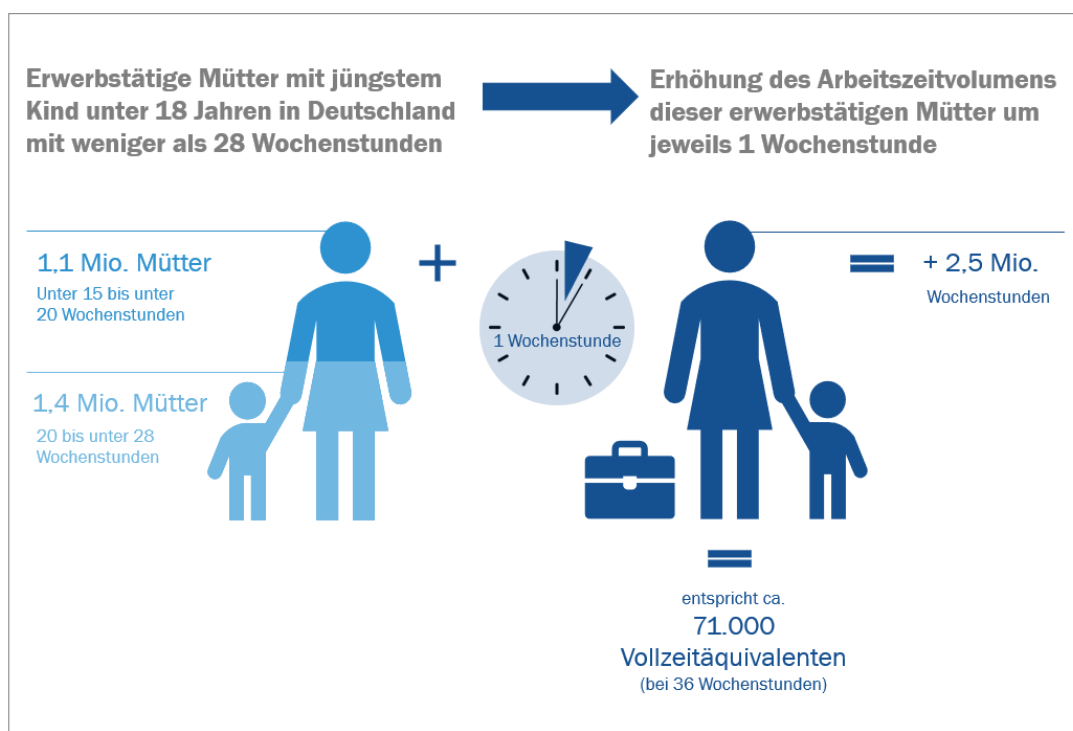


Abbildung 6 – Erhöhung der Wochenarbeitszeit von Frauen um eine Stunde, prognos, 2022

Doch selbst diese eine Stunde kann nur gelingen, wenn die Beschäftigten und auch die Arbeitgeber über Angebote der **Vereinbarkeit** bestens informiert sind. Welche Modelle von Teilzeitarbeit gibt es in Ihrem Unternehmen? Wie viel mobiles Arbeiten ist möglich? Gibt es die Option des Job Sharing? Haben Sie Belegplätze in lokalen Kinderbetreuungseinrichtungen? Zahlen Sie Zuschüsse zu Kinderbetreuung? Gibt es eine Ferienbetreuung? Gibt es Informationen oder Angebote zum Thema Pflege? All dies sind Komponenten einer gelungenen Vereinbarkeit von Arbeit und Familie. Dabei ist anzumerken, dass auch den Vätern Beachtung geschuldet ist. Ist Elternzeit gelebte Realität? Wie offen sind Sie gegenüber Teilzeitarbeit von Vätern? Bedenken Sie alle Seiten des Systems Familie (Care Work)?

Ein weiterer Aspekt ist das Thema **Wiedereinstieg** nach einer Eltern- oder Pflegephase. Wenn Eltern früher aus der Elternzeit zurückkommen, dann ist das ein direkter Fachkräftebeitrag für den Betrieb. Es gibt auch Modelle, in denen während der Elternzeit gearbeitet wird und die Beschäftigten somit immer am Ball bleiben. Kennen Sie sich mit Elternzeitregelungen aus? Gibt es bereits Beispiele im Unternehmen, die nicht dem Standard entsprechen? Was tun Sie, um den Kontakt während der Elternzeit zu halten?



Das Land Baden-Württemberg hat einige Angebote, welche mit den Frauen das größte Fachkräftepotential in den Fokus stellen. Hier ein Auszug davon:

- Kontaktstellen Frau und Beruf zur kostenfreien Erstberatung von Frauen und Unternehmen
- Frauenwirtschaftstage mit Wirtschaftsthemen und persönlicher Weiterbildung
- Frauen in MINT als Aktion für Quereinstieg und Best Practices
- Girl's digital Camps, um früh an MINT Berufe heranzuführen
- Cyber mentor als online-MINT Mentoring für Schülerinnen
- Wettbewerb familyNET 4.0 zum Thema Vereinbarkeit in Unternehmen
- Spitzenfrauen BW für mehr Führungsfrauen

Ein **Praxisbeispiel** aus der Region Heilbronn-Franken ist die Hofmann Fördertechnik GmbH aus Neckarsulm. Human Resources Manager und Prokuristin Silvia Iburg beschreibt das Unternehmen als attraktiv für Frauen, weil es offen ist und Frauen auch generationenübergreifend alles zutraut. Sie fördern Vielfalt und sind stolz auf ihre 16 verschiedenen Nationalitäten und Kulturen. Sie haben sehr viele weibliche Fach- und Führungskräfte wie die Geschäftsführerin, Personalleiterin, Marketingleiterin, Ausbildungsleiterin, Leiterin Finish, Leiterin der Akademie und die Leiterin Teamassistenz. Hofmann Fördertechnik ist familienfreundlich, beschäftigt viele Mütter in Teilzeit und unterstützt diese, damit sie Kinder, Familie und Arbeit gut vereinbaren können. Berufs- und Quereinsteiger sind willkommen. Von der Auszubildenden zur Führungskraft, man macht Frauen Mut, sich zu entfalten.

Ein weiteres **Best Practice** aus der Region ist die Arnold Umformtechnik GmbH & Co. KG aus Forchtenberg-Ernstbach. Das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg und das Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft haben im Jahr 2023 zum fünften Mal den Award „familyNET 4.0 – Familienbewusst. Innovativ. Digital – Fachkräfte sichern durch eine moderne Unternehmenskultur“ vergeben. Einer der Gewinner ist Arnold Umformtechnik. Mit einem Leadership Guide, der die hierarchischen Führungsstrukturen durch einen systemischen Ansatz ablöst, wird Führung neu gedacht. Das Unternehmen orientiert sich an der Vision „Future of Work“, hinter der sich Themen wie Dezentralität, Selbstorganisation und Eigenverantwortung verbergen. Die Firma praktiziert sehr flexible Arbeitszeitregelungen, mobiles Arbeiten, digitale Qualifizierung oder installiert Lerninseln in der Produktion. Um die Unternehmenskultur mit Aspekten von Diversity, Zukunft der Arbeit und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie weiterzuentwickeln und um zugleich die Bedeutung zu unterstreichen, setzt das Unternehmen seit einem Jahr eine Diversity-Beauftragte ein. Es ist erklärtes Ziel, die Beschäftigten so zu unterstützen und einzusetzen, dass die Tätigkeit immer zur Leistungsfähigkeit, zur aktuellen Lebenssituation und zu den eigenen Bedürfnissen passt. Dazu werden mobiles Arbeiten, Teilzeit und flexible Arbeitszeitoptionen, aber auch ruhende Arbeitsverhältnisse angeboten.

Was können Sie als Unternehmen tun, um dieses Potential an weiblichen Fachkräften zu heben?

- Wenden Sie sich an die Kontaktstelle Frau und Beruf für eine Beratung mit Expertise und praxisnahen Ansätzen.
- Sprechen Sie mit Teilzeitbeschäftigten im Unternehmen -sicherlich hören Sie den ein oder anderen Veränderungswunsch. Gemeinsam können Sie dann an individuellen Lösungen arbeiten.
- Verankern Sie Gleichstellung in Ihrer Unternehmenskultur 4.0. Gerne können Sie dazu das Tool Corporate Culture Map nutzen. Wenden Sie sich dazu direkt an die Kontaktstelle Frau und Beruf Heilbronn-Franken.
- Passen Sie im Recruiting die Formulierungen und Vorzüge an Frauen an. Sie können beispielsweise Frauen als potenzielle Arbeitnehmer explizit ansprechen (z.B. „Ingenieurin und Ingenieur gesucht“), entsprechende Bilder mit weiblichen Angestellten auswählen oder entscheidende Faktoren (flexibles Arbeiten, Kinderbetreuung, etc.) hervorheben. Darüber hinaus empfehlen sich folgende Formulierungen: „Wir fördern die berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern.“ Oder „Es besteht die Möglichkeit, diese Stelle zu teilen.“ Auch die Angabe von gewünschten Fähigkeiten kann auf Frauen angepasst werden. Mehr dazu in einer Handlungsempfehlung der KOFA (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung).
- Best Practice. Erzählen Sie gelungene Geschichten aus dem Alltag von bestehenden Mitarbeitern.



2.3 Migranten / Internationale Fachkräfte

Um den Fachkräfteengpässen von Unternehmen in Deutschland zu begegnen, ist es unerlässlich, die aktuellen Trends zum Zuzug ausländischer Fachkräfte und die Situation ausländischer Erwerbstätiger am deutschen Arbeitsmarkt zu beleuchten.

- ■ *„Deutschland braucht 1,5 Millionen Zuwanderer im Jahr, wenn wir abzüglich der beträchtlichen Abwanderung jedes Jahr 400.000 neue Bürger haben und so die Zahl der Arbeitskräfte halten wollen.“*

Monika Schnitzer, Wirtschaftswoche

Dabei ist Zuwanderung nicht das erste Mittel der Wahl. Die meisten Unternehmen setzen auf das einheimische Potential und versuchen, über Aus- und Weiterbildung sowie bessere Arbeitsbedingungen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Fachkräfte zu entwickeln, anzuziehen oder zu halten. Die Rekrutierung von ausländischen Fachkräften scheint für die meisten Unternehmen mit Hindernissen behaftet zu sein, sowohl in Bezug auf rechtliche Hindernisse als auch wegen der sprachlichen Hürden und der Unsicherheiten mit Blick auf ausländische Qualifikationen.

Zuzüge aus der EU machen den größten Teil der Zuwanderung nach Deutschland aus, gingen aber 2019 zurück – dagegen stieg der Zuzug von Fachkräften aus Nicht-EU-Staaten, blieb aber auf vergleichsweise geringem Niveau.

Für die geringe Anwerbung ausländischer Fachkräfte von außerhalb der EU spielen Faktoren auf Unternehmensseite eine Rolle, aber auch eine **mäßige Attraktivität Deutschlands**. Dies ist eine Folge des Umstands, dass diese am Arbeitsmarkt gegenüber EU-Bürgern oder Einheimischen strukturell schlechter gestellt sind, d.h. niedrigere Löhne, mehr Beschäftigung in Helferjobs und höheres Arbeitslosenrisiko als Deutsche vorfinden. Insbesondere zugewanderte Akademiker arbeiten häufiger in nicht qualifikationsadäquaten Jobs. Diese Befunde mindern Deutschlands Attraktivität für ausländische Fachkräfte, was auch die OECD-Attraktivitätsindikatoren zeigen. Im Jahr 2022 hatte Deutschland in den Kategorien Wohnen, digitale Infrastruktur, Sprache und Verwaltung von 52 untersuchten Ländern am schlechtesten abgeschnitten.

- ■ *„Die Migration aus den europäischen Nachbarländern nimmt im Moment ab. Viele osteuropäische Länder sind dynamisch aus der Krise gekommen. Die Löhne werden stark angehoben. Die Attraktivität anderer Länder steigt. Zuwanderung aus den Maghreb Staaten wäre eine Chance für Deutschland. Wir konkurrieren innerhalb der EU stark mit Frankreich, Großbritannien, Skandinavien und nun auch mit Südeuropa, was Fachkräfte angeht.“*

Christian Schneemann, IAB, 2023

- ■ *„Das hat man in Deutschland etwas unterschätzt. Wenn man die Arbeitskräfte haben will, dann sollte man ihnen vor Ort die Sprachkurse bereitstellen.“*

Christian Schneemann, IAB, 2023



Dies zu ändern ist Aufgabe des Bundes und uns allen als Gesellschaft. **Willkommenskultur** betrifft nicht nur das Arbeiten, es geht vielmehr um ein soziales Netz, ein Ankommen und Angenommensein. Die einzelnen Betriebe können nur eigene Wege gehen, um dieses Potential zu heben und attraktiver Arbeitgeber für internationale Fachkräfte zu werden.

Ein **Praxisbeispiel** in Heilbronn-Franken ist IBsolution GmbH aus Heilbronn. Das Unternehmen ist Mitglied der Charta der Vielfalt e.V. und hat an einem Integrationsprogramm teilgenommen, das Geflüchteten dabei hilft, als SAP Consultants in Deutschland eine Karriere zu starten. Ziel des Programms war es, sich für faire Chancen auf dem Arbeitsmarkt einzusetzen, den Kandidaten neue Chancen durch die Zertifizierung zu eröffnen und ihren Einstieg in das Arbeitsleben zu erleichtern. Das ist 25 Geflüchteten bei IBsolution gelungen. Von 200 Mitarbeitern sind 42,6 % mit Migrationshintergrund aus 17 verschiedenen Nationalitäten.

Was können Sie als Unternehmen tun, um dieses Potential an internationalen Fachkräften zu heben?

- Nutzen Sie die Beratung des Welcome Center Heilbronn-Franken.
- Überlegen Sie, wen Sie suchen. Daraus erarbeiten Sie eine Anwerbestrategie.
- Nutzen Sie die ZAV (Zentrale Ausland- und Fachvermittlung) der Agentur für Arbeit, welche in das Netzwerk der europäischen Arbeitsagenturen eingebunden ist, um Recruiting zu betreiben.
- Informieren Sie sich über Einreise- und Aufenthaltsbestimmungen.
- Überlegen Sie, ob Sie eine Anerkennung des ausländischen Abschlusses brauchen oder ob es effizienter wäre, einen Probearbeitstag zu vereinbaren.
- Bieten Sie Informationen zu Sprachkursen oder lotsen Sie zu entsprechenden Stellen.
- Das Thema Sprache können Sie ebenfalls gastfreundlich gestalten, indem Sie die Stellenanzeige und Kommunikation im Recruiting Prozess in Englischer Sprache umsetzen.
- Bereichern Sie Ihre Unternehmenskultur mit Integration, Willkommenskultur und Diversity.
- Eine gute Übersicht und zahlreiche Informationen bietet auch die Website „Make it in Germany“.
- Schauen Sie sich nach Mentorinnen-Programmen für Migrantinnen um. Dabei werden Frauen mit Migrationshintergrund, die bereits dem deutschen Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, auf einen guten Einstieg in den deutschen Arbeitsmarkt vorbereitet, z.B. bei der Kontaktstellen Frau und Beruf Heilbronn-Franken.
- Nutzen Sie die Willkommenslotsen, wenn Sie Geflüchteten eine Chance auf Beschäftigung bieten möchten.

2.4 Inklusion / Menschen mit Handicap

Rund 177.000 Menschen mit Schwerbehinderung würden laut der Bundesagentur für Arbeit gerne arbeiten. Viele Menschen mit Behinderung sind überdurchschnittlich gut qualifiziert und ihre Behinderung bedeutet kaum Einschränkung für ihre Arbeitsleistung.

Hinter Menschen mit Behinderung steckt oft ein „Anders-sein-Talent“. Etwa 10 % der Bevölkerung hat eine Behinderung. Nur 3 % davon sind angeboren. Das bedeutet, dass die meisten im Laufe des Lebens entstehen. Rund 70 % der Behinderungen sind nicht offensichtlich. Somit ist klar, dass eine Behinderung oft keinen Einfluss auf die Arbeitsplatzwahl oder die erbrachte Leistung hat. Menschen mit Behinderung suchen sich oft eine Arbeit, bei welcher die Aufgabenstellung zu ihren Stärken passt und nicht die Defizite fokussiert.

Inklusion ist nicht nur ein Gewinn für das Image, sondern für das ganze Team. Denn auch dieser Aspekt von Diversity fördert nachweislich neue Ideen und macht Sie erfolgreicher. Zudem gewinnen Sie motivierte und loyale Mitarbeiter.

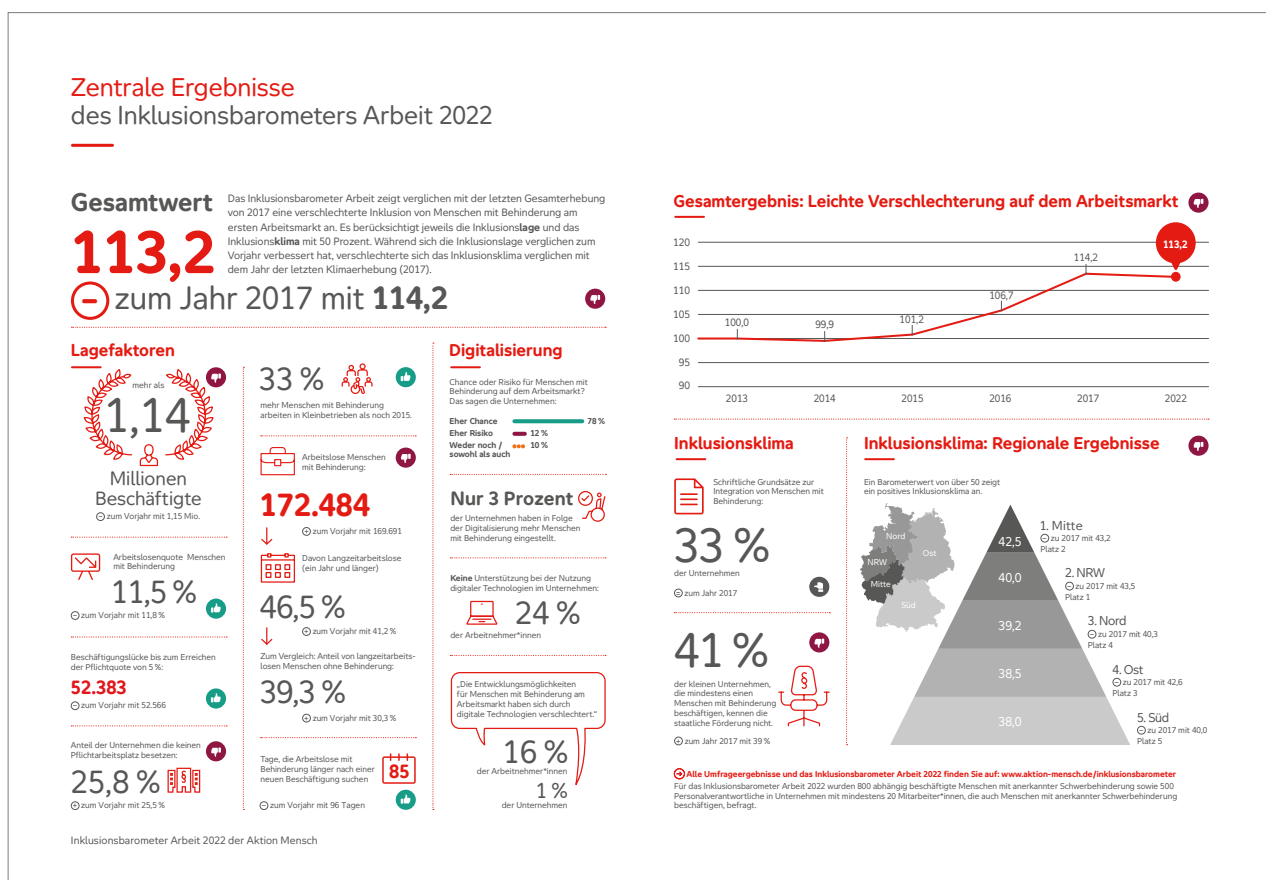


Abbildung 7 – Inklusionsbarometer Arbeit, Aktion Mensch, 2022

Wie können Sie als Unternehmen klar machen, dass Sie offen für Inklusion sind?

- Sie können sich dazu in Ihrer externen und internen Kommunikation bekennen.
- Sie können den Bewerbungsprozess und Arbeitstag barrierefrei gestalten und in den Stellenausschreibungen bereits auf Offenheit hinweisen.
- Sie können in Kooperation mit den Agenturen für Arbeit gehen oder Inklusionsschulen direkt ansprechen.
- Begleitung und Unterstützung erhalten Unternehmen durch Angebote an „Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben“ oder „Ein- und Wiedereingliederungszuschüsse“.
- Eine Beratung durch INQA Initiative neue Qualität der Arbeit kann Sie in diesem Prozess begleiten.

2.5 Ältere Beschäftigte / Age Diversity

Die OECD spricht bei Älteren von Personen, die in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens stehen, aber das Pensionsalter noch nicht erreicht haben und noch gesund, das heißt arbeitsfähig, sind. Die Grenze dürfte damit bei 40 bis 45 Jahren liegen.

Der demografische Wandel stellt Unternehmen vor eine große Herausforderung, bei der die Anziehung junger Talente einerseits und die Wertschätzung der älteren Belegschaft andererseits, gleichermaßen von Bedeutung sind. Häufig liegt der Fokus auf der Anwerbung junger Talente. Dadurch kann es passieren, dass die bestehende Belegschaft vernachlässigt wird.

Die erfahrene, ältere Belegschaft stellt einen immensen Wert für das Unternehmen dar. Diese Mitarbeiter verfügen über **jahrzehntelange Erfahrung**, **tiefes Fachwissen**, **wertvolle Einsichten** und ein **aktives Netzwerk**, die durch neue Talente nicht sofort repliziert werden können. Ihre Kontinuität und Stabilität sind wichtig für den reibungslosen Betrieb und den langfristigen Erfolg des Unternehmens.

Ihre Wertschätzung, Weiterbildung und Integration in neue Arbeitsabläufe sind besonders in Zeiten des Fachkräftemangels entscheidend, um sicherzustellen, dass sie bis zum Renteneintritt aktiv bleiben und ihr Wissen mit der nächsten Generation teilen können. Dafür muss eine entsprechende Arbeitskultur geschaffen werden.

Nachfolgende Schaubilder zeigen, welche Maßnahmen Sie umsetzen können, um ältere Beschäftigte zu fördern und länger im Unternehmen zu halten:



Abbildung 8 – Förderung älterer Beschäftigter im Betrieb, KOFA



Abbildung 9 – Ältere Beschäftigte im Unternehmen halten, KOFA

Mit der sogenannten Flexirente ist ein **Zuverdienst** zur staatlichen Rente möglich. Durch diese kann auch eine Beschäftigung nach Rentenanstritt ausgeführt werden.

Hierzu ein **Best Practice** aus der Region Heilbronn-Franken mit dem Ziel, das Wissen der älteren Menschen zu nutzen und so Fachkräfte zu gewinnen. Die Kreise Main-Tauber, Schwäbisch Hall und Hohenlohe haben die Online-Jobbörse „Arbeit und Rente“ neu aufgelegt. Die kostenfreie Plattform soll Fachkräfte im Rentenalter und Betriebe zusammenbringen. Zu finden sind zahlreiche Angebote für eine geringfügige Beschäftigung in unterschiedlichen Bereichen.

Zusätzlich zum Mini- oder Midijob nach Renteneintritt liegt Potential in einer Beauftragung als freier Mitarbeiter in beratender Tätigkeit. Die erhebliche Erfahrung würde dem Unternehmen so weiter zur Verfügung stehen und der Mitarbeiter könnte sich interessante Projekte je nach Verfügbarkeit aussuchen

2.6 Quereinsteiger

Als Quereinsteiger werden Personen bezeichnet, die in ein neues Betätigungsfeld bzw. eine fremde Branche wechseln, ohne dafür eine (berufliche) Ausbildung absolviert zu haben. Sie bringen als berufs- oder branchenfremde Kandidaten neue Perspektiven und Know-how ein, welche einer Betriebsblindheit entgegenwirken und neue Märkte erschließen können. Heterogene, multidisziplinäre Teams fördern zudem kreative Lösungen und Innovation im Unternehmen.

Vier von zehn Fachkräften haben Erfahrungen mit einem Quereinstieg: 41,5 % der Fachkräfte haben schon einmal den Beruf gewechselt. Das ergibt eine Untersuchung im Auftrag von meinestadt.de. Dazu hat das Marktforschungsinstitut respondi 2.000 Fachkräfte mit Berufsausbildung online befragt.

Ein **Praxisbeispiel** aus der Region ist das Bechtle Quereinsteigenden-Programm „Future in IT“ (FIT). Das Motto lautet: „Es braucht nicht immer eine lineare Laufbahn. Bei uns können Sie auch ohne fachliches Vorwissen groß rauskommen. Wenn Sie etwas bewegen und die Zukunft mit IT gestalten wollen, dann sind Sie bei uns genau richtig.“ Quereinsteiger und Fachfremden wird der Einstieg in die Zukunftsbranche IT ermöglicht. Mit dem Programm qualifiziert Bechtle Personen passgenau für ihre neuen Aufgaben im Bereich IT-Technik, Account Management und IT-Projektmanagement. Die Qualifizierung erfolgt in Vollzeit und dauert fünf bis sechs Monate. Die Quereinsteiger sind währenddessen angestellt und beziehen ein Gehalt.

Natürlich ist das in dieser Art und Weise für die KMU schwer umsetzbar. Doch es bleibt die Inspiration und eine Idee für eigene Aktivitäten.

- ■ *„Commitment, Biss, Leidenschaft sind essenziell. Wenn jemand offen für Neues ist und für etwas brennt, dann ist das die perfekte Basis in Zukunft. Den Rest kann man schulen.“*

Margareta Jäger, Jäger und Jäger

Wie erreichen Sie Quereinsteiger?

- Machen Sie in Ihrer Stellenanzeige deutlich, dass ein Quereinstieg möglich und erwünscht ist, welche Vorteile Sie bei der Zielgruppe sehen und schätzen.
- Seien Sie offener gegenüber nicht linearen Lebensläufen.
- Kennzeichnen Sie Voraussetzungen, die bei Stellenantritt zwingend vorhanden sein sollten und bieten Sie Weiterbildungen an, um Kenntnisse nachträglich zu erwerben.
- Machen Sie Quereinsteiger mit passenden Kompetenzen ausfindig, z.B. über KI-gestützte HR-Tools.
- Haben Sie Berufsgruppen identifiziert, die ähnliche Qualifikationen mitbringen wie die des gesuchten Berufs?
- Wecken Sie das Interesse von Quereinsteigern über soziale Medien oder sprechen Sie diese direkt über Active Sourcing an.
- Schauen Sie auch innerhalb Ihrer Belegschaft nach bisher ungenutzten Potentialen.
- Organisieren Sie ein Mentoring für Quereinsteiger.

- ■ *„Die Entscheider im Recruiting brauchen ein großes Up-Skilling im Mindset, so dass in Zukunft diversere Bewerber eine Chance bekommen und Potentiale gehoben werden können wie zum Beispiel ältere oder weibliche Beschäftigte und Quereinsteiger.“*

Margareta Jäger, Jäger und Jäger

2.7 Plattformarbeit

Die Arbeit in der Plattformökonomie hat viele Namen. Das gemeinsame Kennzeichen ist, dass Arbeitgeber und Erwerbstätige auf digitalen Plattformen meist für kleinere oder zeitlich begrenzte Arbeitsaufträge zusammenkommen.

Prinzipiell beschreibt „Cloudworking“ das Arbeiten in der Cloud. Dabei werden Daten nicht mehr konventionell auf einem Computer gesichert, sondern für alle Mitarbeiter überall zugänglich gemacht. Egal ob sie sich gerade im Büro oder an anderen Orten aufhalten. Es ist also der Aspekt der Digitalisierung, des Remote-Arbeitens, der im Fokus steht.

Der Begriff „**Crowdworking**“, manchmal auch „Crowdsourcing“ genannt, setzt sich aus zwei englischen Worten zusammen: Crowd (zu Deutsch: Menge, Masse) und Working (zu Deutsch: arbeiten). Es handelt sich bei diesem Modell somit um die Arbeit der Menge bzw. Masse. Was zunächst abstrakt klingt, ist schnell erklärt. Insbesondere im digitalen Umfeld bietet es sich an, bestimmte Aufgaben oder Aufträge auszulagern. Dinge, die früher noch die klassischen Freelancer übernahmen, werden einem Pool an Menschen, der sogenannten Crowd, zur Auswahl angeboten. Die Menge – ein Konglomerat an vielen Crowdworkern – hat die Möglichkeit, ohne festes Arbeitsverhältnis bestimmte ausgeschriebene Aufgaben anzunehmen und auszuführen. In Abgrenzung zu einem bisher bekannten Freelancer steht der Crowdworker kaum in Austausch mit dem Auftraggeber, pflegt keine Beziehung und hat in der Regel auch Aufträge mit weniger Fachexpertise.

„**Gigworker**“ sind unabhängige Auftragnehmer, Online-Plattform-Arbeiter, Vertragsfirmen-Arbeiter, Bereitschaftsarbeiter und Zeitarbeitskräfte, die ihre Leistung offline ausführen. Sie schließen formelle Vereinbarungen mit On-Demand-Unternehmen ab, um Dienstleistungen für die Kunden des Unternehmens zu erbringen. Ein Beispiel ist der Lieferando-Kurier. Der Kurier ist bei Lieferando angestellt und liefert Essen von Restaurant-Partnern an Kunden in der Nähe. Dabei erhält er einen festen Stundenlohn sowie Bonuszahlungen und Trinkgeld.

Nachfolgende Grafik zeigt eine Übersicht der Formen von Plattformarbeit. Darüber hinaus wird die Abgrenzung von Gigwork und Cloudwork ersichtlich. Cloudwork ist ortsunabhängig, also digital und virtuell. Gigwork ist ortsgebunden, wird also vor Ort in Präsenz ausgeführt.

Für Sie als Unternehmen bietet Plattformarbeit folgende Vorteile:

- Gewinnmaximierung: Der einfachere Zugriff auf überregionale Arbeiter mit potenziell niedrigeren Lohnerwartungen bringt Kostenvorteile.
- Steigerung des Innovationspotentials: Es besteht die Möglichkeit, auf einen globalen Talentpool zuzugreifen oder auch kollektive Intelligenz per Crowdwork-Plattform nutzen zu können.
- Flexibilität: Aufträge können nach Bedarf an den globalen Arbeitskräftepool vergeben werden, anstatt neue Festanstellungen vorzunehmen.
- Steigerung der Produktivität: Interne Beschäftigte werden frei für anspruchsvollere, zukunftsweisendere Aufgaben, anstatt mit der Abwicklung des Alltagsgeschäfts „abgelenkt“ zu sein.

Als **Hindernis** könnte man sehen, dass die Digitalisierung der Prozesse in den Unternehmen noch nicht ausreichend voran gekommen ist. So würde es für manche schwer, Cloudworker einzusetzen (TUM Fortschrittsbarometer, Digitale Transformation, Mittelstand 2023).

Die Plattformarbeit liefert freie und flexible Arbeit, jedoch ohne soziale Absicherung. Die Einordnung als (Solo-)Selbstständiger oder Angestellter ist fließend. Wo ist die Grenze, an der aus einer vermittelnden Plattform ein vollwertiger Arbeitgeber wird? Es braucht eine Entscheidungsfindung über regulatorische Maßnahmen insbesondere zur Sicherstellung sozialer Absicherung (selbstständiger) digitaler Arbeiter, Klärung der Besteuerung digitaler Arbeit in europäischem bzw. globalem Kontext und ein grundsätzlicher Wertediskurs über die Fragen „Wie kann Digitalisierung zum Wohle aller effektiv genutzt werden?“ und „Welchen Stellenwert soll / muss / kann die Plattformökonomie in Zukunft haben?“.

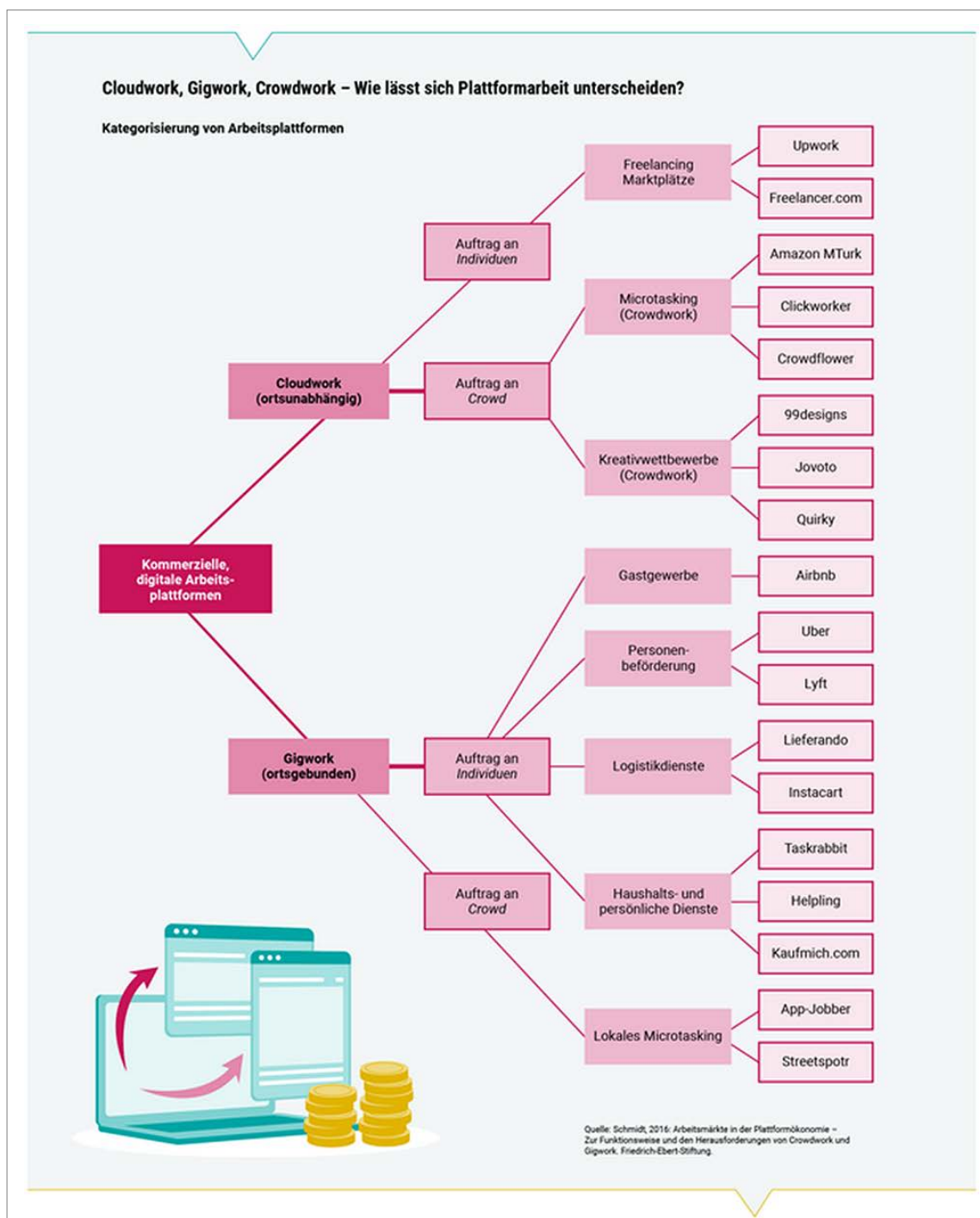


Abbildung 10 – Kategorisierung von Plattformarbeit, Arbeitsmarktportal

Fazit: Zielgruppenfokussierung

Für Sie als Unternehmen und Ihre Personalverantwortlichen wird es schwer, alle aufgeführten Potentiale zu heben, um Ihre Fachkräftesituation zu stärken. Fokussieren Sie ein bis zwei Potentiale, die zu Ihrer Unternehmenskultur passen und starten Sie mit diesen. Konzipieren Sie die Recruiting-Strategie sowie die Aktivitäten für die Belegschaft zielgruppenspezifisch. Legen Sie dabei großen Wert auf die Kommunikation. Nutzen Sie kostenfreie Unterstützungsangebote von Experten. Hierzu können Sie auch die „weiterführenden Kontakte“ im Anhang nutzen.

Doch es gibt weitere Aspekte, die Ihnen sowohl in der Mitarbeitergewinnung als auch in der Mitarbeiterbindung Vorteile verschaffen und Sie darüber hinaus als Arbeitgeber positiv positionieren. Im folgenden Kapitel lesen Sie mehr dazu.



■ 3. Positionierung als Arbeitgeber

Die Positionierung Ihres Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber ist eine komplexe Aufgabe. Zunächst umfasst sie die Außenwirkung, das Image und den Ruf als Arbeitgeber. In Ihren Aktivitäten der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern zeigen Sie das Unternehmen im Idealbild, um erfolgreich von Ihrer Attraktivität zu überzeugen. Ob dieses Idealbild der Wirklichkeit entspricht, können die Bewerber erst durch den erlebten Arbeitsalltag und im Kontakt mit Mitarbeitern herausfinden.

Personalarbeit ist von strategischer Bedeutung. Denn nur, wenn das Eigenverständnis der Organisation mit der Außenwirkung übereinstimmt, gelingt es Ihrem Unternehmen, den Wettbewerb um Arbeitskräfte dauerhaft zu gewinnen und die passenden Mitarbeiter zu finden, zu binden und zu entwickeln. Daher beleuchten wir ebenso die Mitarbeiterbindung, neue Ansprüche an Führung und eine Unternehmenskultur 4.0. So können wir Ihnen mit diesem Strategiepapier eine Übersicht dieses überaus komplexen Themenfeldes bieten. Für Vertiefungen empfehlen wir Ihnen weitere Veröffentlichungen des Netzwerk TRANSFORMATIVE oder den direkten Austausch mit unseren empfohlenen weiterführenden Kontakten.

3.1 Employer Branding

Employer Branding kennzeichnet den Aufbau und die Pflege von Unternehmen als Arbeitgebermarke. Die Arbeitgebermarke dient dazu, sich gegenüber Mitarbeitern und möglichen Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, um so einen Beitrag zur Mitarbeitergewinnung und -bindung zu leisten.

Lassen Sie uns anhand einer StepStone Umfrage aus 2019 darstellen, was Mitarbeiter attraktiv finden. Viele Beschäftigte schätzen die Möglichkeiten ihres Arbeitgebers, unabhängig von ihrem Arbeitsplatz im Betrieb und außerhalb einer engen Zeitvorgabe, Zugriff auf E-Mails und digitale Unterlagen zu haben. Im Jahr 2019 ist für jeden zweiten Beschäftigten der Arbeitgeber aufgrund von flexiblen Arbeitszeiten attraktiv. Damit führt die flexible Arbeitsorganisation das Ranking der Merkmale zur Arbeitgeberattraktivität an. Das Gehalt kommt mit 40 Prozent nur auf Platz zwei.

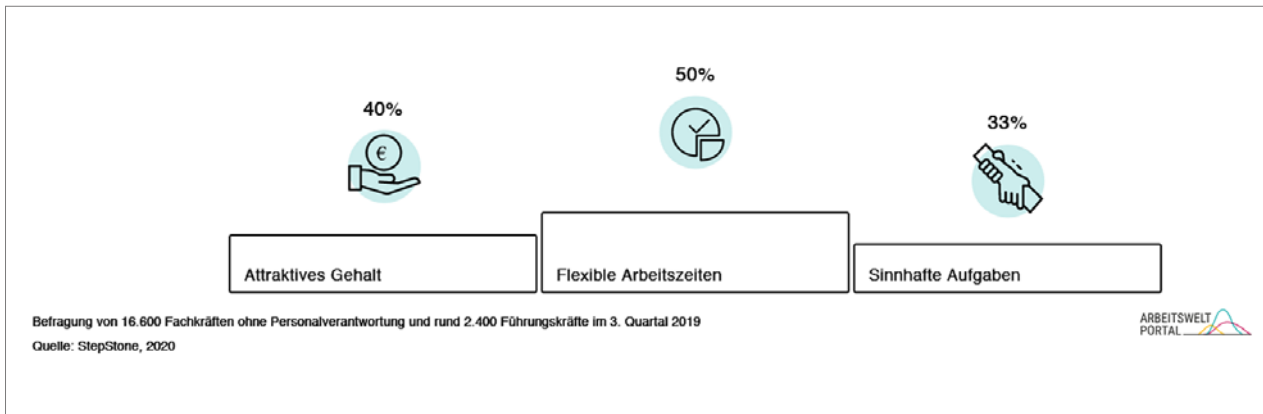


Abbildung 11 – Maßnahmen der Arbeitgeberattraktivität die bei Arbeitnehmern ankommen, StepStone, 2019

Geld ist also nicht alles (Abbildung HWK). Das größte Pfund ist die Gestaltung und Organisation von Arbeit (dunkelblauer, großer Kreis). Direkt folgt eine zugewandte agile Führung (pinker Kreis). Unternehmenskultur, Image und Familienfreundlichkeit folgen noch vor den monetären Anreizen.

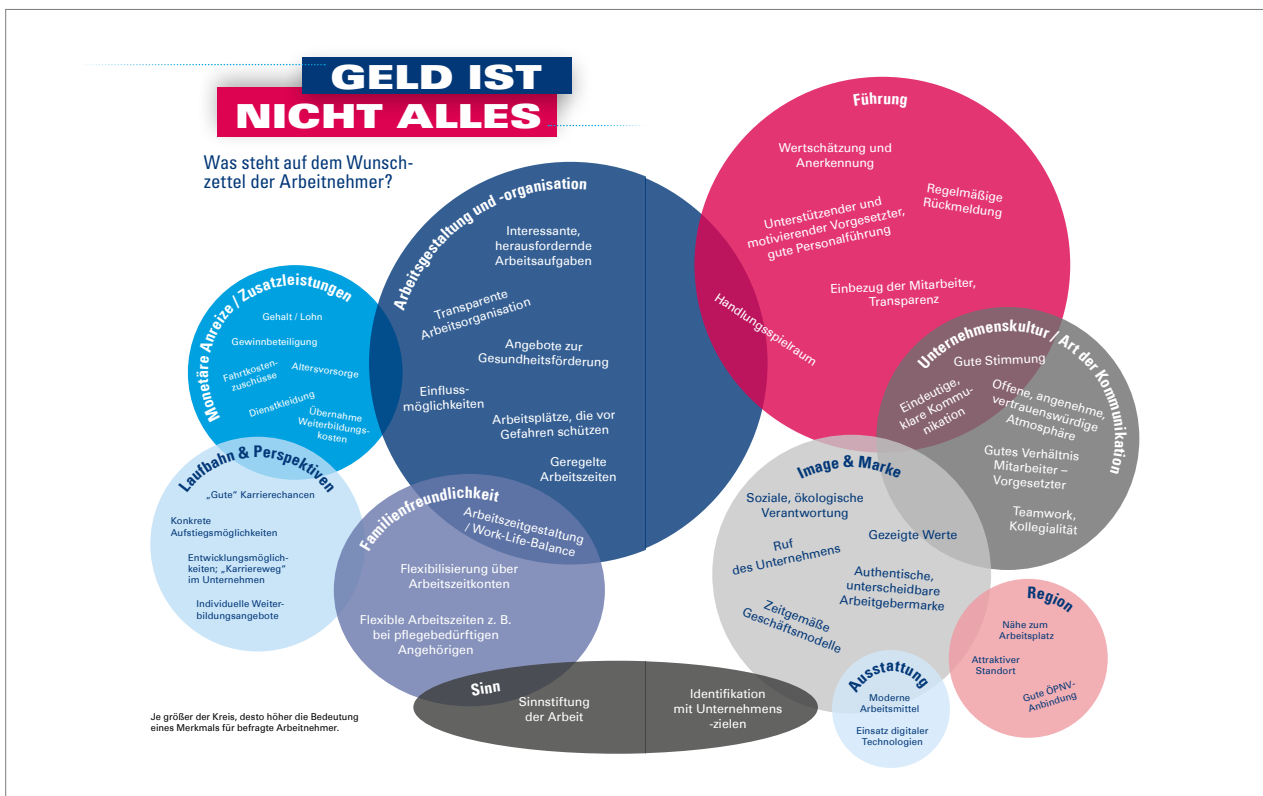


Abbildung 12 – Wunschzettel der Arbeitnehmer, Attraktivität im Handwerk, HWK, 2020

Ein attraktiver Arbeitgeber erfüllt demnach die aufgezeigten Parameter zu Arbeitsorganisation und Führung sowie Image und Unternehmenskultur.

Was Sie als Arbeitgeber attraktiv macht, können Sie also selbst beeinflussen. Unter dem Motto „tue Gutes und rede darüber“ muss Ihr Selbstverständnis nach außen sichtbar werden. Das erreichen Sie zum Beispiel über Mitarbeiterstimmen, die als Best Practice Stories online sichtbar werden. Das ist weit besser als externe Corporate Influencer dafür zu engagieren. Oder über eine Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter-Kampagne. So können Sie unter Beweis stellen, dass Sie nicht nur eine schöne Marke kommunizieren, sondern die Attraktionsmerkmale auch wirklich gelebt werden. Die Mitarbeiter sind Ihre Referenz. Ebenso denkbar ist eine Zertifizierung als Unternehmen bei „familyNET 4.0“ oder „Great Place to Work®“. Mit diesen Labels wird von außen überprüft, ob Sie die Kriterien eines attraktiven Arbeitgebers erfüllen.

Das Thema Nachhaltigkeit gewinnt an Bedeutung für die jungen Fachkräfte. Vielleicht sind Sie in diesem Bereich besonders stark und können sich damit attraktiver darstellen. Natürlich ermutigen wir hiermit nicht zum Greenwashing. Ihre Markenbotschaft muss authentisch sein. Sie können einen ESG-Report (Environmental, Social and Governance) oder den Carbon Footprint Ihres Unternehmens auf der Website darstellen. Wenn Sie hierzu weitere Informationen oder Unterstützung benötigen, dann kommen Sie gerne auf das Netzwerk TRANSFORMOTIVE zu.

Spätestens seit der Einführung von „Google for Jobs“ 2019 werden Stellenanzeigen aus der Google-Empfehlungsliste automatisch mit der Sternebewertung der großen Portale angereichert. Ihr kununu-Bewertung ist also untrennbar verbunden mit Ihrer Stellenausschreibung bei „Google for Jobs“. Beobachten Sie Ihre Bewertungen auf Bewertungsplattformen und reagieren Sie auf Kritik. Zeigen Sie, dass es Ihnen wichtig ist, was Mitarbeiter und Alumni von Ihnen denken. Hier zeigt sich, wie wichtig ein wertschätzendes Offboarding ist. Darüber hinaus kann ein Kontakthalteprogramm für Alumni dabei unterstützen, den guten Ruf zu wahren und gleichzeitig gewinnen Sie den ein oder anderen Mitarbeiter wieder für Ihr Team.

Ziel der Arbeitgebermarke muss es sein, ein verlässliches und authentisches Leistungsversprechen an die potenziellen Arbeitnehmer zu geben. Das Personalmarketing wiederum hat den Auftrag, diese Versprechen zielgruppengenaue nach innen und außen zu kommunizieren. Ein Resultat der Kommunikation nach außen ist ein gelungenes Recruiting des Unternehmens.

3.2 Recruiting

Recruiting beschreibt den umfassenden Prozess der Personalbeschaffung eines Unternehmens. Ziel ist es, die besten Mitarbeiter für die passenden Stellen im Unternehmen zu gewinnen. Die Ansätze hierzu gehen von der klassischen Stellenausschreibung bis zu den innovativen Lösungen des KI-Recruitings.

Dieses Thema können wir in diesem Strategiepapier nicht umfassend erörtern. Wir beschränken uns auf einige Trends im Recruiting, auf praxisnahe Hinweise und weiterführende Kontakte.

- ■ *„Wie kann ich mich als Unternehmen authentisch verändern, so dass ich ein attraktiver Arbeitgeber bin?“
Diese Frage stellen sich zu wenige Unternehmen in der Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken.“*

Melanie Schleich, WFG Schwäbisch Hall mbH

Im bestehenden Arbeitnehmermarkt beobachten wir in den letzten Jahren, dass Vorzüge und Angebote von Arbeitgebern, welche vor zehn Jahren noch ein Alleinstellungsmerkmal waren, nun zur „Basisausstattung“ gehören. Dabei sei das Beispiel des mobilen Arbeitens in einem Bürojob genannt. Vor zehn Jahren war es absolut attraktiv, wenn Unternehmen einen Tag mobiles Arbeiten pro Woche angeboten haben. Mittlerweile ist es der absolute Standard, dass 50 % remote gearbeitet werden kann. Das bedeutet, dass Unternehmen mehr anbieten müssen, um Begeisterung zu wecken und das Ringen um Fachkräfte für sich zu entscheiden. Hitzig diskutiert wird in diesem Rahmen unter anderem die 4-Tage-Woche.

Ein Trend im Recruiting ist das **Active Sourcing**. Darunter wird grundsätzlich die zielgerichtete, proaktive Recherche, Ansprache und Rekrutierung potenzieller Mitarbeiter für ein fremdes oder das eigene Unternehmen verstanden. Häufig liegt der Fokus auf Aktivitäten in den businessorientierten Social-Media-Kanälen wie bspw. LinkedIn. Dieser Ansatz ist besonders interessant, da er sich mit potenziellen Fachkräften beschäftigt, die nicht aktiv auf der Suche nach einem neuen Job sind. Das bedeutet, dass eine enorm größere Zielgruppe angesprochen wird. Klassisches Recruiting spricht nur aktiv Suchende an. Active Sourcing folgt einer Strategie und einer klaren Zielgruppenansprache.

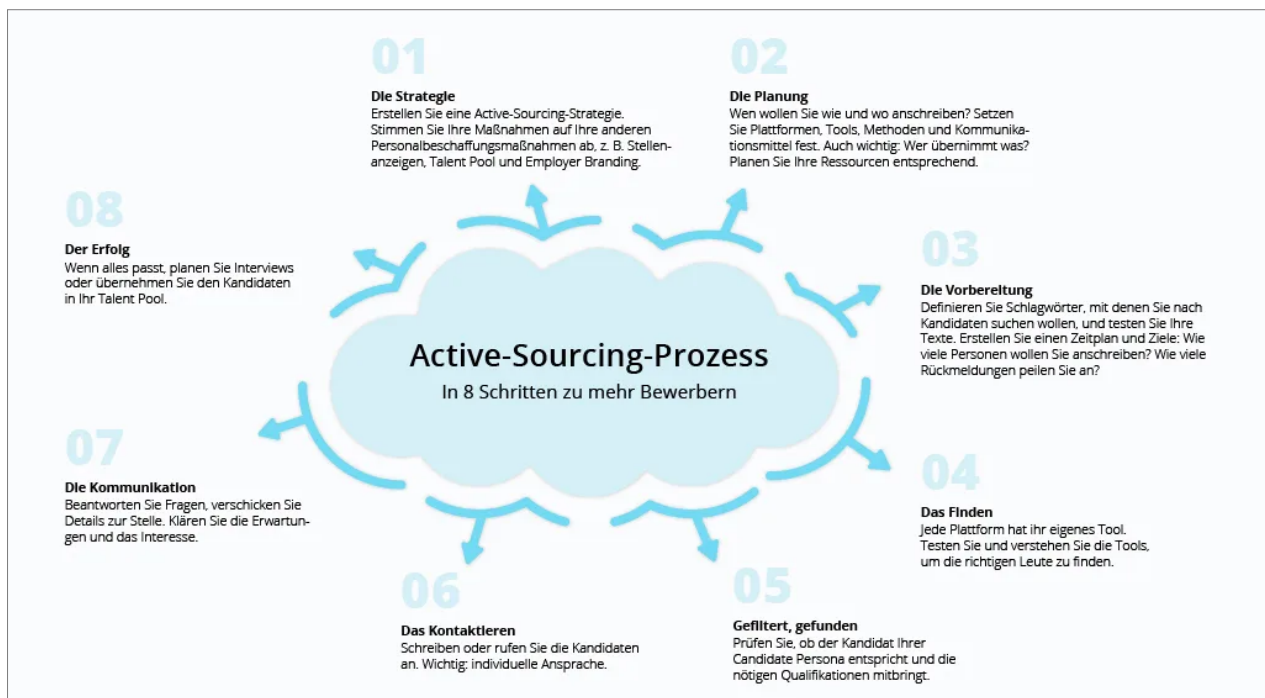


Abbildung 13 – Active-Sourcing-Prozess: In acht Schritten zu mehr Bewerbern

Häufig wird ein **Talent Pool**, d.h. eine Datenbasis mit potenziell interessanten Kontakten, angelegt. Auch wenn ein Kandidat nicht unmittelbar eingestellt wird, können seine Profildaten zu einem späteren Zeitpunkt wieder relevant werden. In den Pool werden auch Initiativbewerbungen aufgenommen. Dieser Talent Pool kann durch Mitarbeiterempfehlungsprogramme erheblich erweitert werden. Weitere Kontakte können über die Alumni, die ehemaligen Mitarbeiter, generiert werden. Eine weitere Akquise Option ist eher technisch basiert: Ein Algorithmus analysiert die Social Media Profile bestehender Mitarbeiter und sucht ähnliche Profile – dies kann bevorzugt auf businessorientierten Plattformen erfolgen.

Die Alumni spielen bei einem weiteren Trend die Hauptfiguren – beim **Boomerang Hiring**. Dabei startet die Candidate Journey bereits mit einem positiven Offboarding Prozess. Fluktuation wird nicht negativ betrachtet. Die Personalabteilung hält Kontakt zu den ehemaligen Mitarbeitern, informiert über aktuelle Entwicklungen, z.B. über einen Newsletter, und auch über offene Stellen.

Green Recruiting ist ein Konzept, bei dem Unternehmen nachhaltige und umweltfreundliche Praktiken in den Recruitingprozess integrieren. Das bedeutet, dass sie bei der Suche nach neuen Mitarbeitern nicht nur auf deren Fähigkeiten und Erfahrungen achten, sondern auch darauf, ob sie zu den Werten des Unternehmens passen, insbesondere in Bezug auf Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein. Praktische Beispiele für die Umsetzung sind virtuelle Jobinterviews, ein nachhaltiger Arbeitsplatz, grüne Stellenanzeigen, ein umweltfreundliches Employer Branding und Partnerschaften mit umweltorientierten Organisationen. An Bedeutung für die Außenwirkung zunehmen wird die ESG-Berichterstattung (environment, social, governance) eines Unternehmens. Darüber hinaus wird die Berechnung des CO² Fußabdruckes des unternehmerischen Handelns verpflichtend werden. Ist dieser positiv, so kann er eine Strahlkraft auf das Image des Betriebes haben.

Allen Trends gemein ist, dass sie untrennbar mit einem erfolgreichen Employer Branding einhergehen. Die **Candidate Journey** ist ein Kreis von Sichtbarkeit, Bewerbung, Erstkontakt, Onboarding, Mitarbeit bis hin zum Offboarding und Alumni Management sowie Boomerang Hiring.

Doch wo beginnt eigentlich die Candidate Journey? Wann werde ich als Arbeitgeber sichtbar bei potenziellen Arbeitnehmern? Ein Beispiel für den strategischen Beziehungsaufbau zu den Arbeitskräften von morgen ist die Offenheit gegenüber Schülern. Dabei ist die **Kooperation mit Schulen** in Bereichen wie technischem Werken oder IT keine neue und dennoch eine wirkungsvolle Maßnahme. Konzerne wie Michelin öffnen ihre Labore für die Öffentlichkeit und zeigen, mit welchen Innovationen sie sich befassen. Zielgruppe ist die Bevölkerung unter 18 Jahren.

Auch in der Region Heilbronn-Franken haben wir ein innovatives **Praxisbeispiel**, um den Nachwuchs zu fördern. In Lauda-Königshofen ist die **Futurelabs-Werkstatt** eröffnet worden. In der Einrichtung können sich Jugendliche kostenfrei in verschiedenen Bereichen ausprobieren, unter anderem in Handwerk, Technik und Digitalem. Gleichzeitig vernetzt Futurelabs Unternehmen und bringt sie mit jungen Menschen in Kontakt. So soll Nachwuchs gefördert und langfristig dem Fachkräftemangel im ländlichen



Raum entgegengewirkt werden. Initiator von Futurelabs ist der Laudaer Unternehmer Gunther Wobser, der damit auch eine Anlaufstelle für Technologietransfer und Digitalisierung schaffen möchte. Mit im Boot sind neben regionalen Unternehmen unter anderem die Stadt Lauda-Königshofen, der Verband Südwest-Metall sowie die Campus Founders Heilbronn.

Hier ein paar Tipps, damit Ihr Unternehmen zum Fachkräftemagneten werden kann:

- Nutzen Sie Social Media wie LinkedIn, Instagram und Tiktok bei der Suche nach Bewerberinnen.
- Schreiben Sie klassische Stellenanzeigen mit spielerischen Elementen wie Quizfragen oder einem QR Code zu FAQ (frequently asked questions), um sich von der Masse abzuheben und Aufmerksamkeit zu erregen.
- Punkten Sie mit einem schnellen Bewerbungsprozess. Schneller sein als andere kann Ihnen den entscheidenden Vorteil bringen und dem Bewerber gegenüber drückt es Wertschätzung aus. Hier sind KMU im Vorteil.
- Optimieren Sie Ihre Prozesse im Recruiting und positionieren sich damit als professioneller und wertschätzender Arbeitgeber.
- Suchen Sie Mitarbeiter, die zu Ihrem Unternehmen passen, denn diese bleiben langfristig. Was sind Ihre Werte?
- Beschäftigen Sie sich mit flexiblen Arbeitsmodellen wie Jobsharing, New Work oder Remotework.
- Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter ein. Sie wissen am besten, warum sie im Unternehmen sind, und können authentisch Werbung machen.
- Analysieren Sie, was Ihren Mitarbeitern wichtig ist. Diese Dinge werden auch anderen wichtig sein.
- Zeigen Sie Möglichkeiten der konstanten Weiterbildung und -entwicklung auf.

Kennen Sie die regionalen Anbieter für Fachkräftesicherung „Platz für Originale“ oder „Hohenlohe Plus“? Sie unterstützen Sie gerne dabei, Fach- und Arbeitskräfte für Ihr Unternehmen zu begeistern.

3.3 Mitarbeiterbindung

Im Juni 2023 gab es laut Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) zwei Millionen offene Stellen. In Zeiten des Fachkräftemangels ist es notwendig, sich optimal aufzustellen und bestehende Mitarbeiter zu halten. Dass die Zeiten der 40-jährigen Betriebszugehörigkeit vorbei sind, ist klar. Vielmehr sind es Partnerschaften auf Zeit. Fluktuation ist teuer. Dabei entstehen Kosten und Erfahrung, Wissen und Netzwerke gehen verloren. Wechsel sind fruchtbar für neue Impulse und Innovationen. Doch ein paar Jahre Stabilität wünschen sich die Arbeitgeber. Dafür gilt es etwas zu tun. Unternehmen müssen stetig in **Personalbindung und -entwicklung** investieren.

Beschäftigte wünschen sich eine **Bindung** ans Unternehmen. **Sicherheit**, Verlässlichkeit und eine klare Perspektive sind Argumente für Arbeitnehmer zu bleiben. Sie sind der Anker in dynamischen unsicheren Zeiten. In einer eigenen **Community** entsteht das Gefühl: „wir kümmern uns umeinander.“

Was bewegt Mitarbeiter dazu, den Arbeitgeber so attraktiv zu finden, dass sie nicht an einen Jobwechsel denken? Auch wenn einige Punkte bereits im Kapitel Employer Branding aufgeführt wurden, so möchten wir die entscheidenden Faktoren wie folgt zusammenfassen.



Checkliste

Normative Ebene: Marke und Werte

- Klare Kommunikation der Unternehmensmission und -werte,
- Ein gutes Betriebsklima und eine wertschätzende Unternehmenskultur (Diversity),
- Authentisches Employer Branding, um das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren,
- Einbindung der Mitarbeiter in die Entwicklung und Gestaltung der Unternehmenswerte,
- Förderung von Teamarbeit zur Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls,
- Etablierung einer starken Arbeitgebermarke, um Talente anzuziehen und langfristig zu binden.

Perspektivische Ebene: Entwicklung und Aufstieg

- Förderung von Weiterbildungsmöglichkeiten und Karriereentwicklung,
- Implementierung eines Mentoring-Programms zur Unterstützung von Mitarbeitern bei ihrer beruflichen Entwicklung,
- Bereitstellung von regelmäßigem Feedback und konstruktiver Kritik zur individuellen Verbesserung seitens der Führungskräfte,
- Etablierung von Job-Rotation-Programmen, um Mitarbeitern neue Herausforderungen und Perspektiven zu bieten,
- Schaffung von internen Aufstiegsmöglichkeiten, um das Potenzial der Mitarbeiter voll auszuschöpfen,

Emotionale Ebene: Wertschätzung und Vereinbarkeit

- Anerkennung und Wertschätzung der individuellen Leistungen der Mitarbeiter,
- Förderung eines positiven Arbeitsumfelds durch regelmäßige Team-Events und soziale Aktivitäten,
- eine gelebte Vereinbarkeit zwischen Berufs- und Privatleben,
- Förderung von Mitarbeiterengagement durch partizipative Entscheidungsprozesse,
- Aufbau von starken zwischenmenschlichen Beziehungen und eines unterstützenden Netzwerks,
- Förderung der Kommunikation und des Austauschs zwischen Mitarbeitern und Führungskräften.

Rationale Ebene: Benefits und Vergütung

- Eine markt- und leistungsgerechte Entlohnung,
- Schaffung eines attraktiven Benefits-Pakets,
- Unterstützung der Altersvorsorge,
- Flexible Arbeitszeiten (Faktor selbstbestimmte Zeit),
- Mobiles Arbeiten, (2/3 der Young Professionals würden den Arbeitgeber verlassen, wenn er kein mobiles Arbeiten anbietet),
- Förderung einer gesunden Work-Life-Integration durch Anbieten von Sabbaticals oder Arbeitszeitkonten,
- Förderung von Gesundheit am Arbeitsplatz durch z.B. Sportangebote, ergonomische Ausstattung,
- Ein zukunftssicheres Geschäftsmodell,
- Die Einführung innovativer Technik, Robotik und KI, so dass Mensch und Maschine Hand und Hand arbeiten und Mitarbeiter entlastet wer



Abbildung 14 – Formen der Mitarbeiterbindung, 4 Ebenen

Im aktuellen Arbeitnehmermarkt wird die **4-Tage-Woche** diskutiert. Ist Zeit ein Benefit und Währung der Vereinbarkeit? In einer Welt der Veränderung, hoher Geschwindigkeit und hoher Komplexität versuchen die Menschen ihre Balance zu finden, über weniger Stunden in der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung. Das ist ein **Dilemma**. Die Personaldecken sind bereits mehr als straff und eine weitere Reduktion der Arbeitszeit und somit Arbeitskraft gefährdet die Leistungsfähigkeit der Unternehmen. Volkswirtschaftlich führt dies zu einer mangelnden Wettbewerbsfähigkeit und damit auch zu weniger sicheren Arbeitsplätzen. Ein Lösungsansatz kann sein, die präsenzgebundenen Arbeitsplätze auf eine 4-Tage-Woche umzustellen und die flexibel und mobil arbeitende Belegschaft in einer höheren Wochenarbeitszeit zu beschäftigen. Das würde die subjektiv wahrgenommene Ungerechtigkeit in gewisser Weise ausgleichen.

Häufig werden wir gefragt, ob die **kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU)** nicht im Nachteil gegenüber den Konzernen sind. Sie haben meist keine große Personalabteilung und kein großes Personalbudget, um Mitarbeiterbindung und Personalentwicklung zu gestalten. Aber dafür haben sie eine direkte Nähe zu den Mitarbeitern und deren Bedürfnissen sowie kürzere Entscheidungswege. Mitarbeiterbindung ist individuell und persönlich. KMU bieten eine hohe Identifikation, quasi Arbeiten mit Familienanschluss. Die großen Unternehmen klagen über die „the great resignation“ (anhaltender wirtschaftlicher Trend, bei dem Arbeitnehmer seit Anfang 2021 im Zuge der COVID-19-Pandemie freiwillig von ihrem Arbeitsplatz zurücktreten) oder „survivor sickness“ (emotionale Beeinträchtigungen für die verbliebenen Mitarbeiter). Laut Prof. Dr. Jutta Rump vom Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) haben viele Mitarbeiter bereits innerlich gekündigt, man beklagt hohe Krankenstände und etwa 50% fühlen sich emotional nicht mit dem Unternehmen verbunden. Im KMU sind diese Herausforderungen besser zu meistern, weil der Kontakt enger ist und diese Entwicklungen früher registriert werden. So kommt es erst gar nicht so weit.

Ein **positives Beispiel** als KMU in Heilbronn-Franken, das Mitarbeiterbindung aktiv lebt und die Krisen der letzten Jahre mit Wertschätzung und Aufmerksamkeit gestalten konnte, ist die HAKRO GmbH aus Schrozberg. Bei HAKRO werden Ideen, Vorschläge, Kritik und Anliegen von Mitarbeitern aktiv eingefordert und durch die Führungskräfte ins Management eingebunden. Das Unternehmen schätzt Charaktere, fördert Vielfalt und unterstützt die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Auch in diesem Kapitel möchten wir Ihnen aktuelle Trends näherbringen. Darunter das **Employee Experience Management (EXM)**. Dieser Ansatz zielt darauf ab, die Erfahrungen von Mitarbeitern in einem Unternehmen zu verbessern. Der Ansatz spiegelt die Customer Journey aus dem Vertrieb. Es geht um die Summe aller Erfahrungen, die ein Mitarbeiter mit seinem Unternehmen sammelt, einschließlich Interaktionen, Eindrücke und Emotionen. Diese Erfahrungen sind Ursache für die vorherrschende Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation. Die Employee Experience beginnt beim Onboarding, schließt tägliche Aufgaben, Erlebnisse sowie Prozesse ein und endet beim Austrittsgespräch. Ziel ist es, eine Strategie zu entwickeln, um die relevanten Erfahrungen für Mitarbeiter zu analysieren, zu gestalten und auszuwerten. Die Momente, die ausschlaggebend für die Mitarbeitererfahrung sind,

werden auch „Moments that matter“ genannt. In einer Welt, in der Geld nicht mehr der primäre Motivationsfaktor für Mitarbeiter ist, stellt die Konzentration auf die Employee Experience einen vielversprechenden Wettbewerbsvorteil dar, den Unternehmen schaffen können.

Ein weiterer Trend ist das **Employeneurship**. Damit ist das Beratungsunternehmen TMC seit Jahren erfolgreich bei der Gewinnung von IT-Fachkräften. Bei diesem Modell wird den Tech-Talenten die Kontrolle über ihre berufliche Entwicklung und die von ihnen durchgeführten Projekte überlassen. Diese Kombination aus Autonomie und der Sicherheit eines guten Arbeitgebers spiegelt sich in der Bezeichnung Employeneur wider. Dies ist eine Kombination aus „Arbeitnehmer“ und „Unternehmer“.

3.4 Unternehmenskultur 4.0

Was macht eine Unternehmenskultur 4.0 aus? Sie kann als eine Weiterentwicklung der traditionellen Unternehmenskultur gesehen werden. Arbeit soll vernetzter, flexibler und fluider werden.

Die Unternehmenskultur 4.0 ist durch offene Kommunikation, kreative Teamarbeit, Beweglichkeit und einen achtsamen Führungsstil gekennzeichnet. Sie berücksichtigt auch den Wunsch der Mitarbeiter nach Flexibilisierung der Arbeitszeiten, mehr Mitspracherecht im Unternehmen, Herausforderungen der Digitalisierung, demographischem Wandel und zunehmender Wichtigkeit der Work-Life-Balance. Es ist wichtig zu beachten, dass die Unternehmenskultur 4.0 nicht nur eine Reaktion auf technologische Veränderungen ist, sondern auch eine aktive Gestaltung dieser Veränderungen beinhaltet. Sie kann dazu beitragen, ein Umfeld zu schaffen, das **Innovation** fördert und es dem Unternehmen ermöglicht, von den Vorteilen der **Digitalisierung** zu profitieren.

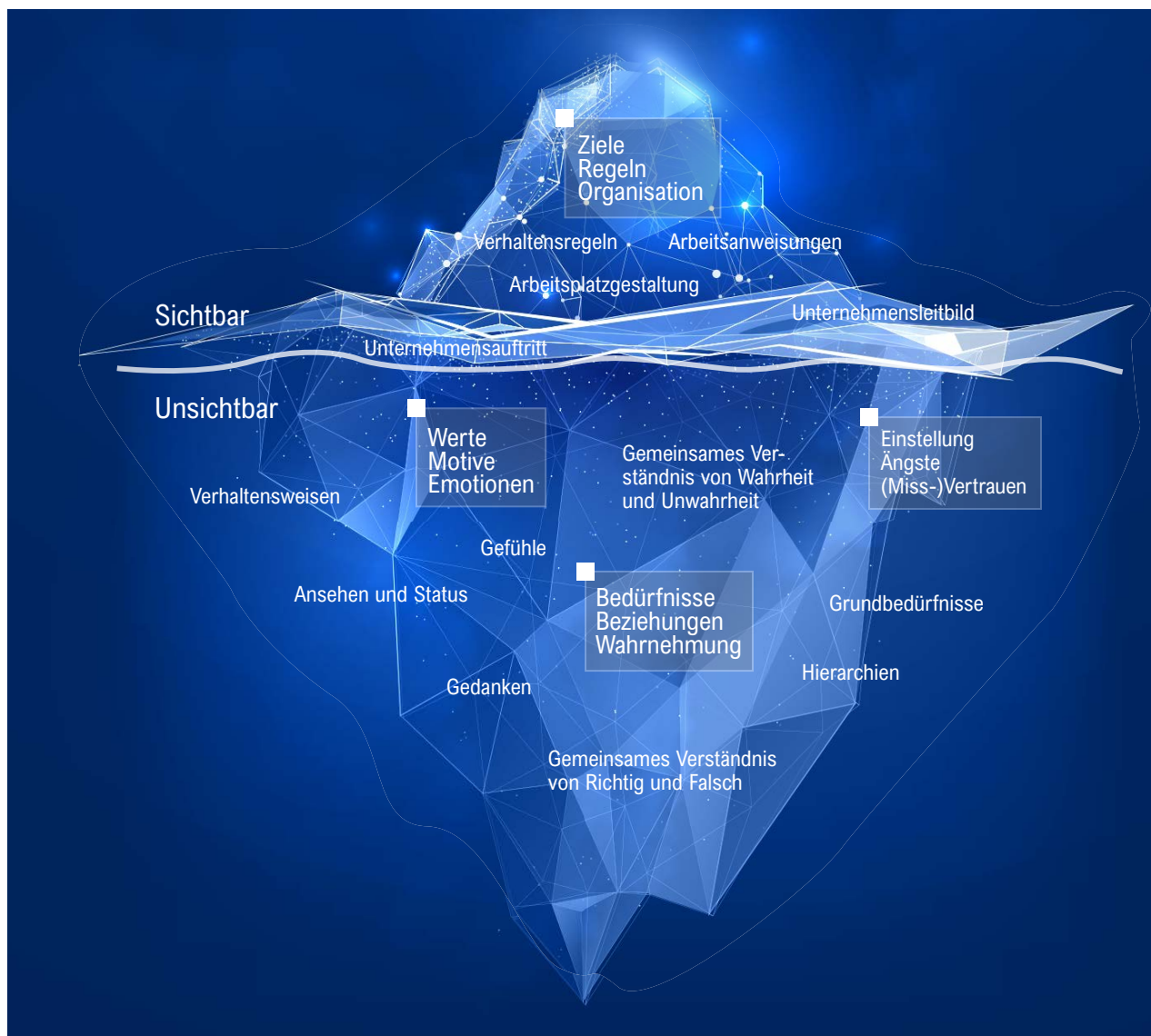


Abbildung 15 - Eisbergmodell in Anlehnung an Edward T. Hall, Unternehmenskultur, ACI, 2022

Wie die Grafik zeigt, ist Unternehmenskultur weit mehr als das, was in Corporate Behaviour und Corporate Identity formuliert wird. Sie ist vielmehr die Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten aller Organisationsmitglieder prägen. Unterschieden werden zwei Ebenen der Unternehmenskultur: die Tiefenstruktur als handlungsprägende Ebene (Werte, Normen, Einstellungen) sowie die Oberflächenstruktur, die von Dritten wahrgenommen wird. Eine gute Unternehmenskultur lässt sich nicht anordnen, sie muss gelebt und gestaltet werden.

Hier finden Sie eine Auflistung von Bestandteilen der Unternehmenskultur:

Innere, unsichtbare Merkmale sind:

- Führungsstile
- Fairness
- Umgang zwischen Kollegen und/oder Führungskräften
- Fehlerkultur
- Kommunikationswege
- Familienfreundlichkeit
- Arbeitsbedingungen
- Reputation
- Selbstbestimmung
- Eigenverantwortung
- Status
- Strategien
- Risikobereitschaft
- Transparenz
- unsichtbare Teamregeln
- Wertschätzung

Äußere, sichtbare Merkmale sind unter anderem:

- Arbeitszeiten
- Aufgabenbereiche
- Hierarchien
- Begrüßung/Verabschiedung
- Dresscode
- Firmengebäude
- Büroeinrichtung
- Gehalt
- Gesundheitsförderung
- Nachhaltigkeit

Um Ihnen die **Komplexität** dieses Themas aufzuzeigen, möchte ich im Folgenden nur den Aspekt der Arbeitszeiten herausgreifen und etwas ausführen. In gleicher Weise wären alle Merkmale der Unternehmenskultur zu analysieren und strategisch neu aufzustellen.



Flexible **Arbeitszeiten** verbessern die Arbeitsbedingungen und erhöhen die Zufriedenheit der Arbeitskräfte. Sie halten damit Beschäftigte im Unternehmen, die sonst ihre Erwerbstätigkeit einschränken, unterbrechen oder sogar aufgeben müssten. Dadurch verhindern Sie, dass wertvolles Erfahrungswissen verloren geht, sparen die Kosten für Neurekrutierung und Einarbeitung und senken das Fehlbesetzungsrisiko. Darüber hinaus erhöhen sie die Arbeitgeberattraktivität.

Die nachfolgende Grafik gibt Ihnen eine gute Übersicht. Zusätzlich gibt es Gestaltungsspielraum bei der Wahl des Arbeitsortes. Die Arbeit kann remote im Homeoffice, im Büro vor Ort oder hybrid in einer anteiligen Lösung erfolgen. Zur Dimension des Ortes gehört auch die Regelung eines festen Arbeitsplatzes oder einer Form des New Work.

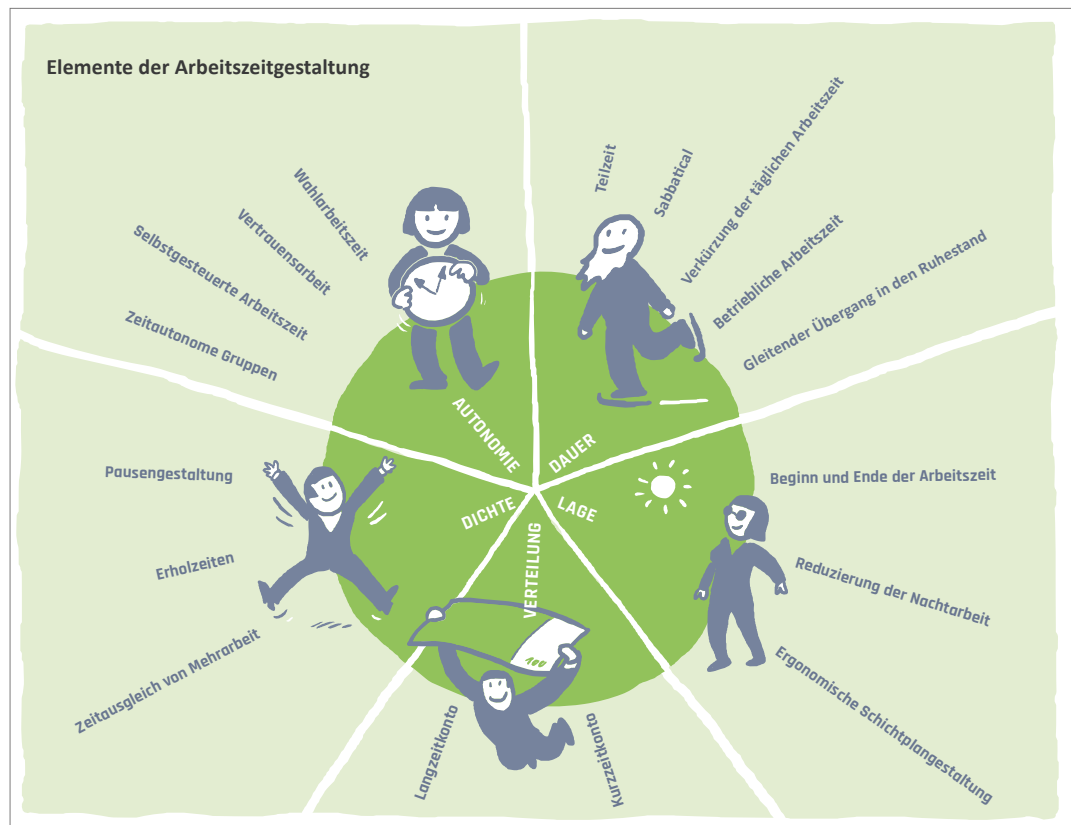


Abbildung 16 – Elemente der Arbeitszeitgestaltung, Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2019

Ein **Best Practice** der Region Heilbronn-Franken ist die csi Entwicklungstechnik GmbH. Die Unternehmenskultur ist geprägt von einer offenen Kommunikation und flachen Hierarchien. Sie leben eine Führung, die den Menschen mit Emotionen und Werten in den Fokus stellt. Für Führung wird bewusst viel Zeit angesetzt, so dass Freiheitsgrade zur Entwicklung gewährt werden und sich dennoch niemand allein im luftleeren Raum fühlt.

Sie sehen wie viele Entscheidungen jeder Baustein der Unternehmenskultur mit sich bringt. Im Handbuch des Netzwerk **TRANSFORMATIVE** „Umdenken im Management mit Praxisworkshop“ wird darauf näher eingegangen und Sie erhalten einen praxisnahen Workshop für die eigene Umsetzung.

Erheblichen Einfluss auf die inneren, unsichtbaren Merkmale hat ein funktionierendes **Diversity Management**. Dieses beschreibt ein ganzheitliches Konzept zum gewinnbringenden Umgang mit personeller und kultureller Vielfalt in Unternehmen.



Abbildung 17 – Vielfaltsdimensionen nach Gardenswartz und Rowe: „4 Layers of Diversity“, Charta der Vielfalt, 2023

Als kleines oder mittelständisches Unternehmen zählt Diversity Management zu Ihren wichtigsten Werkzeugen. Sei es, um den steigenden Fachkräftebedarf zu decken oder um kreativ neue Lösungen zu entwickeln. Auch für Kunden gewinnt Diversity zunehmend an Relevanz. Und schließlich profitiert auch das Recruiting: Sie sprechen mengenmäßig mehr und diverse Talente an. Sollten Sie dieses Thema vertiefen wollen, so finden Sie in den weiterführenden Kontakten das „Diversity Netzwerk Heilbronn-Franken“ sowie die „Charta der Vielfalt“. Beide sind hilfreich, wenn Sie Diversity umsetzen und leben möchten.

Kommen wir zur praktischen Umsetzung bei Ihnen im Unternehmen. Ein effizientes Tool dabei ist die **Corporate Culture Map**. Diese wurde von Fraunhofer IAO im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg in Zusammenarbeit mit sieben Unternehmen entwickelt. Der Arbeitsprozess der Corporate Culture Map baut auf der etablierten Coaching-Methode des GROW-Modells (Whitmore 1992) auf. Das Akronym GROW steht für die Begriffe Goal, Reality, Options & Obstacles und Wayfinding.

Mit der Corporate Culture Map durchlaufen Sie einen intensiven Strategieprozess. Die Map leitet dabei durch mehrere Arbeitsphasen, in denen Sie in einer Kleingruppe unterschiedliche Aufgaben bearbeiten. Zu Beginn entscheidet die Gruppe, welches Themenfeld der Unternehmenskultur 4.0 (Kollaboration, Wissen & Entwicklung, Nachhaltigkeit & Soziales, Chancengleichheit)



weiterentwickelt werden soll. Die Map hilft mittels einer Standortbestimmung dabei, ein konkretes und für Sie relevantes unternehmenskulturelles Ziel zu formulieren. Anschließend arbeitet die Gruppe heraus, welche Ressourcen bereits im Unternehmen für die Erreichung des Ziels zur Verfügung stehen. Als nächstes identifiziert sie die Herausforderungen, welchen Sie auf dem Weg zum Ziel begegnen werden und entwickelt Schritt für Schritt eine Lösungsstrategie, die unterschiedliche Beschäftigtengruppen chancengerecht miteinbezieht. Im Ergebnis erhalten Sie eine Karte mit konkreten Meilensteinen auf dem Weg zur Zielerreichung. Sollten Sie die Corporate Culture Map im Unternehmen umsetzen wollen, dann kommen Sie gerne auf die Kontaktstelle Frau und Beruf Heilbronn-Franken zu. Sie berät und unterstützt Sie dabei gerne.

Auf den letzten Seiten haben wir Ihnen aufgezeigt was für Ihr Unternehmen hilfreich sein kann, sich als Arbeitgeber positiv zu positionieren. Eine starke Arbeitgebermarke ist aufgebaut und wird authentisch gelebt. Die Impulse zur Rekrutierung erweisen sich als erfolgreich und Sie können offene Stellen besetzen. Ihre Belegschaft fühlt sich mit dem Unternehmen verbunden, ist motiviert und zeigt ein hohes Maß an Initiative. Es herrscht ein gesundes Maß an Fluktuation. Sie steuern eine moderne Unternehmenskultur und arbeiten stetig an deren Bestandteilen.

Die Erreichung dieses Idealzustandes ist nur möglich, wenn Sie ein Führungsteam um sich haben, das gemeinsam Schritt-für-Schritt die definierten Maßnahmen umsetzt. Die **Führungskultur** verändert sich. Vielleicht braucht der ein oder andere Unterstützung auf dem Weg zum „new leadership“. Wir sind der Meinung, dass sich dieses Investment durchaus lohnt. In Zeiten des schnellen Wandels und der hohen Komplexität gilt es zu befähigen, statt zu befehlen.



4. Selbstanalyse im Unternehmen

In diesem Strategiepapier haben Sie nun Näheres über die Perspektive Personal für die Region Heilbronn-Franken erfahren und eine Auswahl an Möglichkeiten zum Gegensteuern erläutert bekommen. Wie kommen Sie nun ins Tun?

Zu Beginn empfiehlt sich eine Analyse des IST – Zustandes in Ihrem Unternehmen. Nutzen Sie die folgende SWOT Analyse der KOFA als Hilfsmittel. Was sind die internen Stärken und Schwächen in Bezug auf die aktuelle Personalarbeit? Zu den relevanten Bereichen, die Sie sich anschauen sollten, zählen die gegenwärtige Personalsituation, Ihre Personal-Prozesse sowie die finanzielle und personelle Ausstattung, die für Ihre Personalarbeit zur Verfügung steht. Daraus leiten Sie ab, was Sie intern verbessern können aber auch, was schon gut läuft und optimiert werden kann.

Was sind die extern beeinflussenden Chancen und auch Risiken in Bezug auf die Personalarbeit von heute und von morgen? Chancen und Risiken ergeben sich häufig aufgrund wandelnder externer Rahmenbedingungen. Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen (Preise, Löhne, Konjunktur, Arbeitsmarkt), die Veränderung von Branchen- oder Marktstrukturen, Verschiebungen in der gesellschaftlichen Wahrnehmung, neue rechtliche Rahmenbedingungen sowie Innovationen und der technologische Fortschritt haben Auswirkung auf Ihren Betrieb und auf die Anforderungen an Ihre Personalarbeit. Daraus erkennen Sie die bestehenden und drohenden Entwicklungen und können gegensteuern.



Abbildung 18 – Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Personalarbeit, KOFA, 2022

Danach können Sie unentdeckte Potentiale identifizieren und daran arbeiten, diese zu heben. Sicherlich arbeiten hierzu Personal- und Marketingabteilung Hand in Hand und sind in enger Abstimmung mit der Geschäftsführung. Gemeinsam erarbeiten Sie Ihre Personalstrategie für 2035.

Das gesamte Tun ist eingebettet in die Unternehmenskultur. Führen Sie auch hierzu eine Analyse durch und entscheiden, ob es einer Weiterentwicklung bedarf. Ihre Positionierung als Arbeitgeber wird nur dann gelingen, wenn alle Zahnräder ineinandergreifen und Sie eine authentische Geschichte erzählen.

Die Personalarbeit wird sich verändern. Wie wird das People Management 2030 aussehen? Hierzu eine Erhebung über die Wichtigkeit der Funktionen:

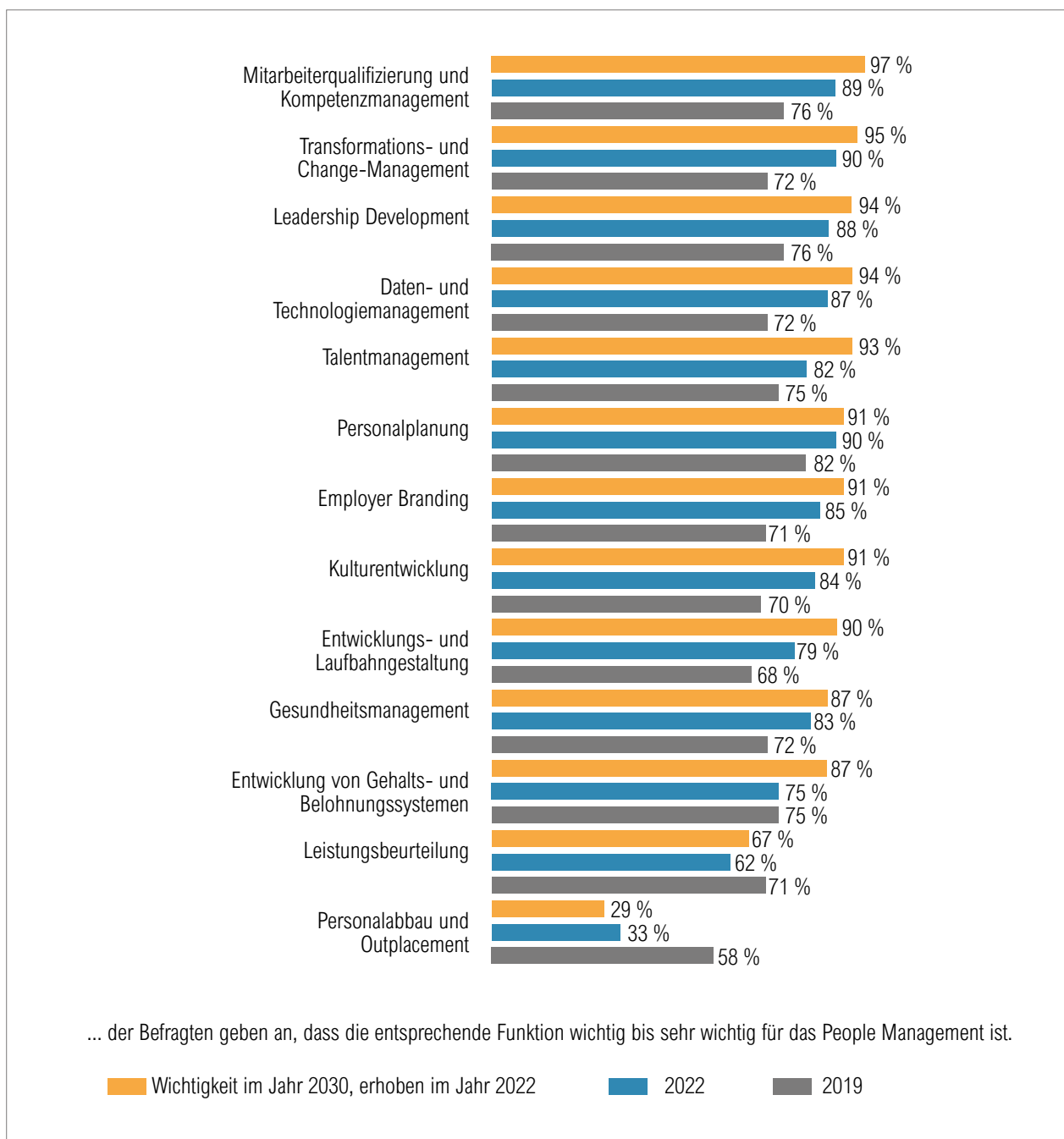


Abbildung 19 – Eigene Darstellung in Anlehnung an Wichtigkeit der People Management Funktionen in 2019, 2022 und 2030, pwc, 2022

Im Besonderen gilt es, die zentralen Entwicklungsfelder rund um Datenmanagement, Entwicklungs- und Laufbahngestaltung, Transformations- und Change-Management und Employee Experience anzugehen. Digitale Arbeitsumgebungen und flexible Arbeitsverhältnisse sind 2030 die neue Normalität.



Im Folgenden stellen wir Ihnen eine Auswahl an Tools vor, die Sie bei der Selbstanalyse unterstützen können.

Pythia Automotive Tool

Dies ist ein excelbasiertes Tool zur strategischen Personalplanung. Zu Beginn erfolgt eine Analyse des Ist-Zustandes in Job-Gruppen, die auch die Kompetenzen berücksichtigt. Die Unternehmensstrategie wird berücksichtigt. Es wird abgefragt, welcher zukünftige Personalbedarf erwartet wird. Der Handlungsbedarf wird aus dem SOLL-IST-Abgleich abgeleitet. Es können verschiedene Szenarien durchgespielt werden. Zuletzt werden konkrete Maßnahmen in beispielsweise Rekrutierung und Qualifizierung definiert und zeitlich fixiert. Weiterführend wird auf INQA-Tools verwiesen, um einzelne Themen zu vertiefen, Bsp. Arbeit 4.0 oder Diversity. Der Ergebnisbericht kann exportiert und gespeichert werden.

<https://personal-pythia.de/pythia-automotive/>

INQA-Check

Der INQA-Check (Initiative neue Qualität der Arbeit) ist für KMU (<250 Beschäftigte) optimiert. Wer Veränderungen im Betrieb anstoßen will, sollte zunächst ermitteln, wo Handlungsbedarf besteht und welche Potenziale es gibt. Um das herauszufinden, helfen Ihnen die INQA-Checks. Dabei handelt es sich um praxiserprobte Checklisten und Fragebögen, mit denen Sie Ihre Stärken und Schwächen systematisch unter die Lupe nehmen. Zum Beispiel eine Potentialanalyse zur Arbeit 4.0 inklusive KI. Außerdem werden Ihnen weiterführende Tools vorgestellt. Neben den Grundlagen-Checks zu Führung, Diversity, Gesundheit und Kompetenz finden Sie eine Vielzahl weiterer Checks zu Themen innerhalb der vier INQA-Handlungsfelder. Eine wachsende Zahl der Checks ist auch als Onlineversion oder App verfügbar.

<https://www.inqa.de/DE/angebote/inqa-checks/uebersicht.html>

AiKomPass Tool

Der AiKomPass der Agentur Q ist ein webbasiertes Instrument zur Sichtbarmachung und Dokumentation von Kompetenzen für Beschäftigte der Metall- und Elektroindustrie. Das Tool bietet die Möglichkeit, formell sowie informell und non-formal erworbene Kompetenzen zu identifizieren, zu dokumentieren sowie anschließend für den weiteren beruflichen Werdegang zu nutzen. Dabei werden auch die Digitalkompetenzen Beschäftigter berücksichtigt.

<https://www.aikompass.de/>



KOFA Checklisten

Hierbei handelt es sich um kurze Checklisten als schnelle Selbsttests zu verschiedenen Themen. Nachfolgend eine Auswahl davon.

- Starke Arbeitgebermarke
<https://www.kofa.de/media/Publikationen/Checklisten/Selbsttest-Starke-Arbeitgebermarke.pdf>
- Rekrutierung von Frauen
https://www.kofa.de/media/Publikationen/Checklisten/Rekrutierung_Frauen.pdf
- Internationale Fachkräfte – Rekrutierung gestalten
https://www.kofa.de/media/Publikationen/Checklisten/Rekrutierung_gestalten.pdf
- Umsetzung von Diversity Management
<https://www.kofa.de/media/Publikationen/Checklisten/DiversityManagement.pdf>
- Überregionale Rekrutierung von Auszubildende
https://www.kofa.de/media/Publikationen/Checklisten/Ueberregionale_Rekrutierung_Auszubildenden.pdf

P³erspektive Personal Canvas

Das RWK Kompetenzzentrum bietet einen Workshop in Canvas, um neue Wege im Fachkräftemangel zu gehen und Potentialfelder zu erschließen.

- Download: <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/toolbox/p3erspektive-canvas/>
- Online: <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/toolbox/digitaler-p3erspektive-canvas/>

Corporate Culture Map

Mit der Corporate Culture Map finden Sie den Weg zur widerstandsfähigen, chancengleichen und digitalen Unternehmenskultur 4.0. Unterwegs identifizieren Sie die vorhandenen Ressourcen, erkennen frühzeitig mögliche Hindernisse und setzen konkrete Meilensteine, deren Umsetzung zur Zielerreichung führt. Im Ergebnis erhalten Sie einen maßgeschneiderten Strategie- und Maßnahmenplan zur Entwicklung Ihrer Unternehmenskultur 4.0.

<https://www.corporateculturemap.de/>

Kompetenzen der Zukunft Selbstcheck

Das RWK Kompetenzzentrum ist davon überzeugt, dass unser Fachwissen, unser Verstand, unsere Tools und Methoden und unser technisches Know-how unverzichtbar sind. Es ist aber auch davon überzeugt, dass diese Skills allein nicht ausreichen werden, um die vielfältigen Herausforderungen zu meistern. Wir werden mehr als bisher unsere Spürfähigkeit, unsere Intuition, Reflektions- und Beziehungsfähigkeit benötigen, um wirksam und leistungsfähig zu bleiben. Machen Sie den Selbstcheck über die Kompetenzen der Zukunft.

<https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/checks/selbstcheck-kompetenzen-der-zukunft/>

Bei allen Optionen für Analysen und Empfehlungen an Strategieausrichtungen beginnt die entscheidende Veränderung im Kopf. Weg von „Personalverwaltung“ oder „Human Ressource“, hin zu „Mensch und Organisation“ oder „People and Culture“. Die Mitarbeiter sind keine Kostenstelle für Arbeitskraft, sondern das Zentrum des unternehmerischen Erfolges.



■ 5. Unterstützung durch das Netzwerk TRANSFORMATIVE und die Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken GmbH

Wandel – der bewegt. Dabei sind Sie nicht allein. Gerne stellen wir Ihnen die regionalen Maßnahmen vor, die wir für Heilbronn-Franken umsetzen.

Netzwerk TRANSFORMATIVE

Das Netzwerk bietet Ihnen zahlreiche Workshops zu Themen der Transformation an. Darunter auch einige zum Thema Re- und Upskilling der Belegschaft. Gemeinsam mit Unternehmen wird eine Strategie für den Kompetenzaufbau von Mitarbeitern geschaffen. Hierbei wird der Aufbau einer neuen dynamischen und transformationsunterstützenden Lernkultur berücksichtigt. Diese werden in Kooperation mit den Agenturen für Arbeit und externen Beratern durchgeführt. Begleitend gibt es themenbezogene Handbücher. Als Tool für Austausch und Vernetzung bieten wir eine Art Intranet Plattform, das Unternehmer Forum (<https://www.transformotive.de/index.php/de/community>) an. Dort finden Sie Fachgruppen für HR-Themen und zahlreiche vertiefende Beiträge.

#PlatzfürOriginale

„Finde Deinen Weg an die Spitze des sonnigen Südens“ ist der Slogan der regionalen Fachkräftekampagne #PlatzfürOriginale. Die Kampagne unterstützt die Unternehmen dabei, das Image des Arbeits- und Lebensraumes Heilbronn-Franken positiv zu positionieren und Fach- und Arbeitskräfte in die Region zu ziehen. Gemeinsam schafft man mehr Reichweite, Bekanntheit und Sichtbarkeit. Für die einzelbetriebliche Präsentation gibt es Unternehmerprofile und Storytelling von Originalen. Darüber hinaus bietet #PlatzfürOriginale eine regionale Jobbörse.

Kontaktstelle Frau und Beruf Heilbronn-Franken

Die Kontaktstelle Frau und Beruf Heilbronn-Franken nimmt das Fachkräftepotential Frauen in den Blick. Auf der einen Seite erhalten Frauen eine kostenfreie, vertrauliche und objektive Beratung zu beruflichen Themen. Auf der anderen Seite werden Unternehmen durch Beratung unterstützt. Dabei geht es um die Gewinnung weiblicher Fachkräfte, um Vereinbarkeit oder um neue Wege der Arbeitsorganisation, aber auch um Unternehmenskultur oder Diversity. Um diese Themen kompetent abzudecken ist die Kontaktstelle regional gut vernetzt.

Welcome Center Heilbronn-Franken und Regionale Koordinierungsstelle Fachkräfteeinwanderung

Das Welcome Center Heilbronn-Franken unterstützt das Ankommen internationaler Fachkräfte in der Region und berät Unternehmen, die internationale Fachkräfte einstellen möchten. Sie informieren über verschiedene Themen, wie Spracherwerb, Einreise und Aufenthalt, Arbeitssuche, Anerkennung ausländischer Abschlüsse und zu weiteren Fragen, die beim Ankommen und beim Arbeitseinstieg wichtig sind. Ergänzt wird das durch die Regionale Koordinierungsstelle Fachkräfteeinwanderung. Diese unterstützt gemeinsam mit dem Arbeitgeber-Service der Agenturen für Arbeit in Heilbronn-Franken insbesondere kleine und mittlere Unter-

nehmen (KMU) bei der Gewinnung und betrieblichen Integration von Fachkräften aus dem Ausland.

Fachkräftemessen

Auf jährlich rund 50 Messen repräsentieren wir den Arbeits- und Lebensraum Heilbronn-Franken. Dabei liegt der Fokus darauf, Fachkräfte zu informieren und begeistern. Wir stellen Unternehmen vor und zeigen in Echtzeit offene Stellen in unserem Jobportal #PlatzfürOriginale. An Standorten transformativer Studiengänge gehen wir explizit auf das Netzwerk TRANSFORMATIVE ein und begeistern für die Region der Weltmarktführer und Hidden Champions.

Dual Career Netzwerk

Zusammen durchstarten! Das ist das Motto des Dual Career Netzwerkes (dcn), das sich in Heilbronn gegründet hat. Das dcn unterstützt Unternehmen bei der bundesweiten Gewinnung von Fach- und Führungskräften. Es ist die zentrale Anlaufstelle für alle Doppelkarrierepaare und unterstützt den Wunschkandidaten schon in der Rekrutierungsphase mit Stellenangeboten für den Partner, Informationen zur beruflichen Neuorientierung, spannenden Weiterbildungsangeboten, passenden Bildungs- und Betreuungsangeboten für Kinder, Vernetzungsmöglichkeiten für die ganze Familie.

Diversity Netzwerk Heilbronn-Franken

Globalisierung, Migration und demografischer Wandel stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen. Die Belegschaft wird vielfältiger und Unternehmen müssen sich mehr denn je um qualifiziertes Personal bemühen. Das Thema Diversity bietet hier Lösungsstrategien an. Das Welcome Center Heilbronn-Franken setzt sich gemeinsam mit der Kontaktstelle Frau und Beruf Heilbronn-Franken für das Thema Diversity in der Region ein. 2018 wurde das Diversity Netzwerk Heilbronn-Franken ins Leben gerufen. Ziel ist es, sich mit Diversity auseinanderzusetzen Impulse für das eigene Unternehmen mitzunehmen sowie mit anderen Unternehmen ins Gespräch zu kommen und sich auszutauschen.

Darüber hinaus sind für 2024 weitere Maßnahmen in der Umsetzung.

In der direkten Ansprache der Studenten sind wir neben den rund 50 Messen pro Jahr in regem Austausch mit dem bonding Studierendeninitiative e.V. Bei Delegationen und Events von bonding können wir Heilbronn-Franken als Region der Weltmarktführer und Hidden Champions bekannt machen und uns als hochwertigen Lebens- und Arbeitsraum von heute und morgen positionieren.

Beim „ZukunftsForum Künstliche Intelligenz – Wissenschaft trifft Wirtschaft“ im Juni 2024 werden wir eine Vielzahl an Professoren und Studenten aus ganz Deutschland zu Gast in Heilbronn-Franken haben. Dabei können wir den Standort präsentieren und Zukunftsthemen diskutieren, aber darüber hinaus auch Kontakte herstellen zwischen Unternehmensvertretern, Studienganggestaltern und zukünftigen Fachkräften. Gemeinsam werden wir Synergien nutzen.

In zehn weiteren Zukunftsforen 2024 präsentieren wir Ihnen Themen wie Fachkräftesicherung, Nachhaltigkeit, Logistik, Autonomes Fahren, Smart City, Innovation und viele mehr.

Mit Fokus auf Nachhaltigkeit bieten wir darüber hinaus eine Veranstaltungsreihe in Kooperation mit der Kompetenzstelle Ressourceneffizienz Heilbronn-Franken (KEFF+).

Unsere Aufgabe als Netzwerk TRANSFORMATIVE, aber auch als Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken GmbH, ist es, die Aktivitäten und Ideen in der Region zu kennen, darüber zu informieren, zu lotsen und Synergien zu starten. Dazu gehören spannende Formate wie zum Beispiel der Packaging Valley Makeathon oder der Hackathon „Heilbronn future city“ vom 10.11.2023. Aber auch Bestrebungen für eine regionale Personaldrehscheibe oder eine Kommunikationskampagne an den Hochschulen zählen dazu, um eine regionale Verbundenheit der Studierenden aufzubauen. Es gibt bereits viele Ideen als Antwort auf vielfältige Herausforderungen.

„Dem Fachkräftemangel kann nur effektiv entgegengewirkt werden, wenn alle Akteure an einem Strang ziehen. Das Silodenken gehört der Vergangenheit an. Der Wettbewerb um Fachkräfte kommt längst nicht mehr primär aus der Nachbarkommune, sondern aus anderen Regionen und Ländern.“ Martin Buchwitz, Hohenlohe Plus/ Packaging Valley

Was ist Ihre **Perspektive Personal**? Lassen Sie uns den Gegenwind nutzen und gemeinsam Veränderung gestalten. Wir freuen uns, wenn wir mit diesem Strategiepapier Ansätze zur Fachkräftesicherung in Heilbronn-Franken aufzeigen und Sie unterstützen können. Eine effektive Strategie gegen Arbeits- und Fachkräftemangel umfasst Prozessoptimierung, Produktivitätssteigerung, Digitalisierung, internationale Rekrutierung sowie Kompetenzzuwachs durch Qualifizierung.

Lassen Sie uns heute mit der aktiven Vernetzung beginnen und werden Sie Teil des Netzwerk TRANSFORMATIVE über das Unternehmer-Forum.

■ ■ *Wir können den Wind nicht ändern, aber die Segel anders setzen.*

Aristoteles

Über die Autorin



Jasmin Lang

Die Autorin ist Projektmanagerin bei der Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken GmbH im Netzwerk TRANSFORMATIVE. Sie bringt einige Jahre Erfahrung im Bereich Management, HR und Beratung mit. TRANS-FORMATIVE liegen ihre Schwerpunkte in den Bereichen Fachkräfte, Kommunikation, Unternehmenskontakte und Netzwerk.

Über die Experten und Expertinnen

- Martin Buchwitz, Geschäftsführer, Hohenlohe Plus e. V., Packaging Valley und Technologiezentrum Schwäbisch Hall GmbH, online am 28.06.2023
- Jörg Ernstberger, Geschäftsführer, Südwestmetall, Bezirksgruppe Heilbronn/ Region Franken, Heilbronn am 31.07.2023
- Katja Gicklhorn, Leiterin Industrialisierung, Cluster Elektromobilität Süd-West, Landeslotsenstelle Transformationswissen BW, online am 20.07.2023
- Margareta Jäger, Geschäftsführerin, Jäger & Jäger GmbH, Consulting, Heilbronn am 12.07.2023
- Dr. Susanne Koch, Geschäftsführerin Operativ, Bundesagentur für Arbeit, Regionaldirektion Baden-Württemberg, Stuttgart am 01.08.2023
- Dr. Rudolf Luz, Koordinator im Bündnis für Transformation, Stv. Vorsitzender der Bürgerinitiative pro Region Heilbronn-Franken e.V., online am 11.07.2023
- Klaus Mandel, Verbandsdirektor, Regionalverband Heilbronn-Franken, Heilbronn am 07.07.2023
- Melanie Schleich, Prokuristin, WFG Schwäbisch Hall mbH und Projektleiterin INQA Beratungsstelle Baden-Württemberg, online am 08.08.2023
- Christian Schneemann, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit, Prognosen und gesamtwirtschaftliche Analysen, online am 14.07.2023
- Michael Unser, 1. Bevollmächtigter, IG Metall Heilbronn-Neckarsulm, Neckarsulm am 28.07.2023

Weiterführende Kontakte

- JUBA Jugendberufsagentur für die Stadt Heilbronn, Tel. 07131 969 777, E-Mail: info@deine-juba-hn.de, <https://deine-juba-hn.de/>
- Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit
 - Heilbronn, Heilbronn.Arbeitgeber@arbeitsagentur.de
 - Schwäbisch Hall, SchwaebischHall-Tauberbischofsheim@arbeitsagentur.de
 - Tauberbischofsheim, SchwaebischHall-Tauberbischofsheim@arbeitsagentur.de
- Kontaktstelle Frau und Beruf Heilbronn-Franken, Tel. 07131 3825 333, E-Mail: frauundberuf@heilbronn-franken.com, www.frauundberuf-hnf.com
- KOFA Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung, Tel. 0221 4981-543, E-Mail: fachkraefte@iwkoeln.de, www.kofa.de
- INQA Beratung, WFG Schwäbisch Hall mbH, Melanie Schleich, Tel. 07904 9459915, E-Mail: schleich@wfgsha.de
- Welcome Center Heilbronn-Franken, Tel. 07131 3825 444, E-Mail: welcomecenter@heilbronn-franken.com, www.welcomecenter-hnf.com
- Diversity Netzwerk Heilbronn-Franken, Tel. 07131 3825 444, E-Mail: welcomecenter@heilbronn-franken.com, www.welcomecenter-hnf.com
- Platz für Originale, Eine Initiative der Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken GmbH, Tel. 07131 3825 0, E-Mail: h.rechkemmer@heilbronn-franken.com, www.platzfueroriginale.de
- Hohenlohe Plus e.V., Tel. 0791 5801 22, E-Mail: info@hohenlohe.plus, www.hohenlohe.plus
- Charta der Vielfalt e.V., Tel. 030 288 773 99 0, E-Mail: info@charta-der-vielfalt.de, www.charta-der-vielfalt.de

Weiterführende Literatur

- Agentur für Arbeit, Berufsausbildung in Teilzeit, <https://www.arbeitsagentur.de/lexikon/teilzeit-berufsausbildung>
- Bertelsmann Stiftung, Monitor Ausbildungschancen 2023, https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/monitor-ausbildungschancen-2023?trk=public_post_comment-text&cHash=215e43c9fe99cc683befbd98048e9b56
- Bertelsmann Stiftung, Plattformarbeit in Deutschland, 2023, https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSI/Publikationen/GrauePublikationen/Plattform_.pdf
- Bertelsmann Stiftung, Qualitätssiegel Familienfreundlicher Arbeitgeber, https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unser-projekte/abgeschlossene-projekte/projekt?tx_rsmbstcontent_projectlist%5Baction%5D=show&tx_rsmbstcontent_projectlist%5Bcontroller%5D=Projectlist&tx_rsmbstcontent_projectlist%5Bproject%5D=83&cHash=9263e037b30fd0ef843811561b7622b3
- Bertelsmann Stiftung, Fachkräftemigrationsmonitor, 2021, https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Migration_fair_gestalten/IB_Fachkraeftemigrationsmonitor_2021.pdf
- BIBB Verschenktes Fachkräfte Potential, die Abbruchquoten in den Ausbildungsstätten müssen verringert werden, 2023, <https://lit.bibb.de/vufind/Record/DS-780942>
- Competentia, attraktiv für Frauen, <https://www.ihk.de/blueprint/servlet/resource/blob/4288798/47f71966cb1d0b060c06db0819d45881/handlungsleitfaden-weibliche-fachkraefte-gewinnen-und-binden-data.pdf>
- Charta der Vielfalt, Mission Diversity, <https://www.charta-der-vielfalt.de/>
- Das Handwerk, Arbeitgeberattraktivität & Handwerk, Instrumente, Strategien und Prozesse, eine Praxisbroschüre aus dem Handwerk für das Handwerk, 2020, https://www.hwk-muenster.de/adbimage/9996/asset-original/broschuere-arbeitgeberattraktivitaet-handwerk_web.pdf
- Erfolgsfaktor Familie, Fortschrittsindex Vereinbarkeit, <https://fortschrittsindex.erfolgsfaktor-familie.de/>
- Erfolgsfaktor Familie, Checkheft für KMU, <https://www.erfolgsfaktor-familie.de/resource/blob/212670/c432456e8d6d85f4fbe0f60bf34a0e9/wissensplattform-pdf-checkheft-data.pdf>
- Erfolgsfaktor Familie, Pflegende Beschäftigte brauchen Unterstützung, <https://www.erfolgsfaktor-familie.de/erfolgsfaktor-familie/service/alle-meldungen/leitfaden-pflegende-beschaeftigte-brauchen-unterstuetzung--211526>
- Erfolgsfaktor Familie, Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern, <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/93854/aa-9b7460a048177b110b5adb176dc839/frueher-beruflicher-wiedereinstieg-von-eltern-data.pdf>
- Family NET, Prädikat Familienbewusstes Unternehmen, <https://www.familynet-bw.de/familynet/praedikat>
- HR-REPORT 2022, Organisationen unter Druck, Institut für Beschäftigung und Employability IBE und Hays, 2022, https://www.ibe-ludwigshafen.de/fileadmin/user_upload/HR-Report-2022.pdf
- IAB 2|2023 Baden-Württemberg, Junge Menschen ohne Berufsausbildung. Welches FachkräftePotential verbirgt sich in dieser Gruppe? https://doku.iab.de/regional/BW/2023/regional_bw_0223.pdf
- INQA, Initiative neue Qualität der Arbeit, Zeitreich: Leitfaden: Erfolg mit flexiblen Arbeitszeitmodellen, 2019, https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2019/Zeitreich_Leitfaden_2019.pdf
- KOFA, Fachkräftesicherung in Deutschland – diese Potentiale gibt es noch, 2019, https://www.kofa.de/media/Publikationen/Studien/Fachkraefteengaesse_2019_2.pdf
- KOFA, Flexible Arbeitszeiten, Handlungsempfehlung und Checklisten, 2023, <https://www.kofa.de/personalarbeit/arbeitsorganisation/flexible-arbeitszeiten/>
- KOFA, Frauen als Fachkräfte gewinnen, 2022, <https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden/zielgruppen/frauen/>
- KOFA, Potentiale heben: Junge Menschen ohne Anschluss, 2023, <https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden/ausbildung/azubisfinden/junge-Potentiale-heben/>
- KOFA, Tipps für zielgruppenspezifische Stellenanzeigen, 2023, <https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden/zielgruppen/quereinsteiger/>
- Prognos, Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Beitrag zur Fachkräftesicherung, "Erfolgsfaktor Familie", Oktober 2022, https://www.prognos.com/sites/default/files/2022-10/221005_Policy-Paper_Vereinbarkeit.pdf
- Prognos, Erfahrungen und neue Impulse für die betriebliche Vereinbarkeitspolitik, 2021, <https://www.erfolgsfaktor-familie.de/resource/blob/211538/88e6498a0b618b220312734316761a91/210715-fallstudien-anhang-zur-studie-erfahrungen-und-impulse-fuer-die-betriebliche-vereinbarkeitspolitik-data.pdf>
- PricewaterhouseCoopers (PwC), Trend-Barometer: People Management 2030, Im Umbruch zwischen Technologie und Kulturtransformation, 2022
- TUM Fortschrittsbarometer, Digitale Transformation, Mittelstand, 2023, <https://www.mgt.tum.de/center-for-digital-transformation/fortschrittsbarometer-digitale-transformation-im-mittelstand>

Stand August 2023

Herausgeber



transformotive.de

Gefördert durch

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Durchgeführt von



Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn GmbH

Koepffstraße 17 · 74076 Heilbronn
Fon +49 7131 20996-0
Fax +49 7131 20996-99
info@wfgheilbronn.de
www.wfgheilbronn.de

Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken GmbH

Koepffstraße 17 · 74076 Heilbronn
Fon +49 7131 3825 0
Fax +49 7131 3825 38
info@heilbronn-franken.com
www.heilbronn-franken.com

Impressum

Auflage: .
Erstausgabe: Juli 2024
Druck und Layout: Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn GmbH
Bildnachweis: Adobe Stock





transformotive.de

