



Netzwerk **TRANSFORMATIVE** Region Heilbronn-Franken

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Heilbronn-
Franken
Baden-Württemberg



Handbuch

Herausforderung Fachkräftemangel

Wie Unternehmen gegensteuern können

5





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, Netzwerkbildung 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:

transformotive.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	5
■ 1. Der Fachkräftemangel in der Region Heilbronn-Franken	6
■ 2. Future Skills	12
2.1 Future Skills Studie der Agentur Q	13
2.2 Future Skills Studie nach MCKinsey	15
2.3 Metakompetenzen nach RKW	17
■ 3. Unentdeckte Potentiale heben	20
3.1 Schulabgänger und NEETs	21
3.2 Frauen	23
3.3 Migranten / Internationale Fachkräfte	25
3.4 Inklusion / Menschen mit Handicap	27
3.5 Ältere Beschäftigte / Age Diversity	28
3.6 Quereinsteiger	29
3.7 Cloudwork / Crowdwork / Gigwork	30
3.8 Fazit: Zielgruppenfokussierung	32
■ 4. Positionierung als Arbeitgeber	34
4.1 Employer Branding	35
4.2 Recruiting	36
4.3 Unternehmenskultur 4.0	38
■ 5. Selbstanalyse im Unternehmen	42
Über die Autorin	44
Weiterführende Kontakte	44
Weiterführende Literatur	44
Herausgeber	46
Gefördert durch	46



Einleitung

Die Automobilwirtschaft steckt in einem tiefgreifenden Strukturwandel: Klimawandel, Digitalisierung, Automatisierung, Dekarbonisierung und Nachhaltigkeit sind Faktoren, welche die Branche beeinflussen und verändern. Aktuell lassen sich vor allem die Verschiebung vom Verbrennungsmotor in Richtung Elektromobilität sowie die Digitalisierung der Lieferketten und der Geschäftsmodelle beobachten. Darüber hinaus sehen sich alle Unternehmen zunehmend dem Mangel an Fach-, Arbeits- und Führungskräften ausgesetzt.

Dieses Handbuch soll den kleinen und mittleren Unternehmen der Automotive-Branche in der Region Heilbronn-Franken eine Übersicht darüber bieten, wie es um den Fach- und Arbeitskräftemangel bestellt ist und ihnen praxisnahe Instrumente aufzeigen, um diesem wirkungsvoll gegenzusteuern.

Die Grundlage bildet eine Analyse der Situation des Fach- und Arbeitskräftemangels heute und in der Projektion auf 2035. Im Folgenden können Sie nachlesen, welche Fähigkeiten die Arbeitskräfte von morgen benötigen und welche Ebenen der Qualifikationen diese umfassen.

Der Abschnitt „unentdeckte Potentiale heben“ fokussiert die Zielgruppen, welche Sie bereits im Unternehmen haben oder welche Sie gezielt ansprechen könnten, um schnelle Effekte auf Ihre Fachkräftesituation zu erreichen.

Nachfolgend wird die Positionierung als Arbeitgeber unter „employer branding“ und „Recruiting“ zusammengefasst. Und schließlich zeigen wir Ihnen eine Auswahl an Instrumenten einer agilen Unternehmenskultur 4.0 auf. Dies soll dazu beitragen, dass Sie mittel- und langfristig attraktiver Arbeitgeber bleiben, Personal finden und binden.

■ ■ *„Nichts ist so beständig wie der Wandel. Alle Dinge sind im ewigen Fluss, im Werden, ihr Beharren ist nur Schein.“*

Heraklit



■ 1. Der Fachkräftemangel in der Region Heilbronn-Franken

Die Region Heilbronn-Franken liegt im Nordosten Baden-Württembergs und ist traditionell durch die Metallindustrie mit Maschinenbau und Herstellung von Metallerzeugnissen, Kraftfahrzeugbau mit Zulieferern und Elektrotechnik geprägt. Mit einem Anteil im produzierenden Gewerbe von 41,5 % ist sie überdurchschnittlich in Baden-Württemberg (Stand 2022). Zur Branche Automotive zählen rund 2.600 Unternehmen mit etwa 84.600 Beschäftigten (Stand 2022). Der Anteil an Zuliefererunternehmen mit Ausrichtung Verbrennungsmotor ist hoch. Demografisch betrachtet existiert in Heilbronn-Franken ein in den letzten Jahren im Vergleich zu Baden-Württemberg überdurchschnittliches Bevölkerungswachstum.

■ ■ „Demografie, Technologie und Klimaneutralität sind die bestimmenden Faktoren für die regionale Wirtschaftsentwicklung.“

Dr. Rudolf Luz, Koordinator im Bündnis für Transformation,
Stv. Vorsitzender der Bürgerinitiative pro Region Heilbronn-Franken e.V.

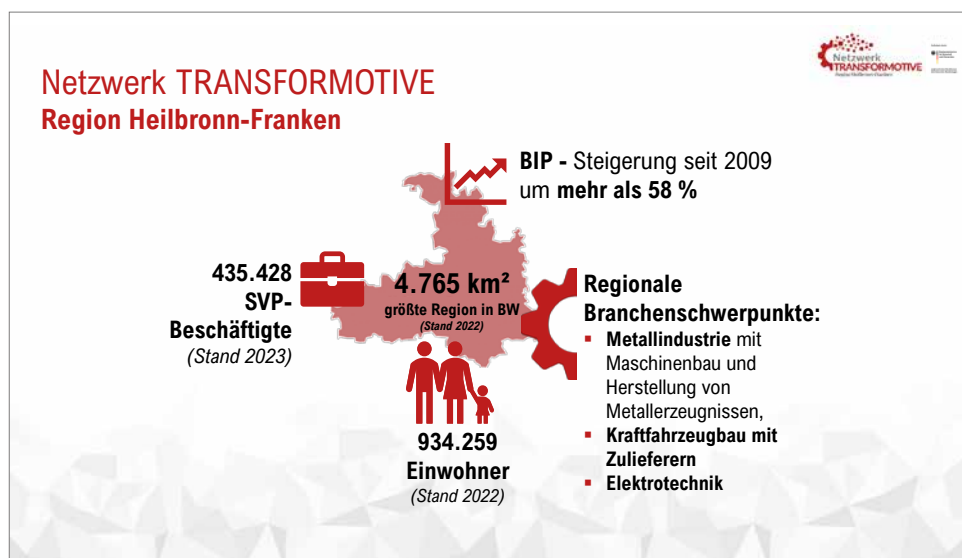
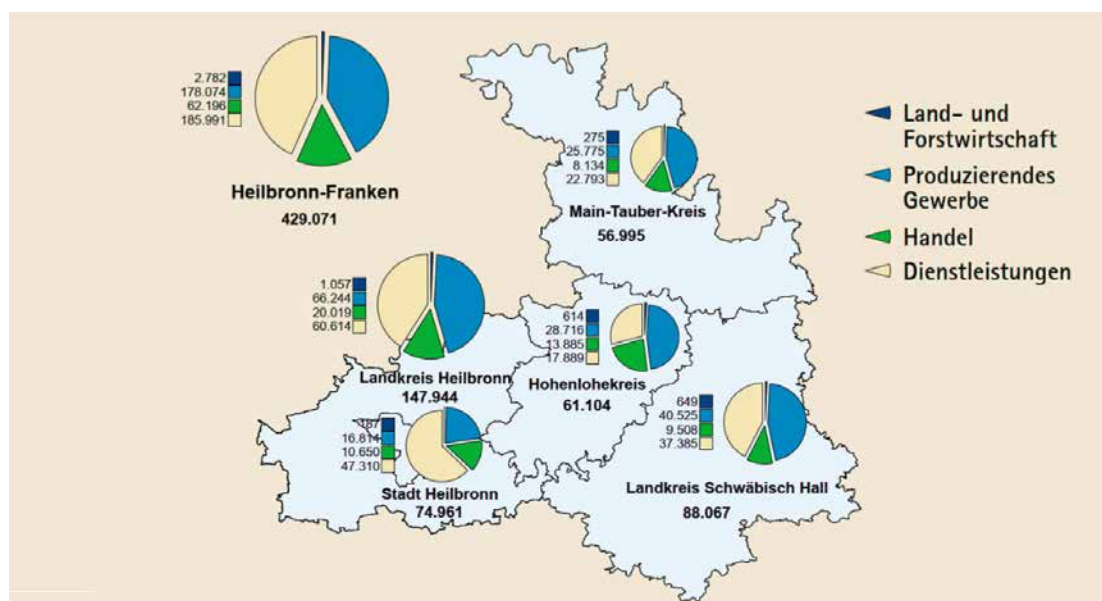


Abbildung 1 – Überblick über die Region Heilbronn-Franken, WHF

Zwischen den einzelnen Stadt- und Landkreisen der Wirtschaftsregion gibt es eine hohe Diversität in den Wirtschaftszweigen. Das städtische Umfeld ist eher dienstleistungsprägt, das ländliche eher produktionsgeprägt. Demnach werden die wirtschaftlichen Herausforderungen unterschiedlich sein.

Sozialversicherungspflichtig beschäftigte Arbeitnehmer in der Region Heilbronn-Franken nach Wirtschaftszweigen 30.06.2022*



*Beschäftigte insgesamt: einschließlich Fälle ohne Angabe zur Wirtschaftlichen Gliederung

Abbildung 2 – Wirtschaftszweige in der Region Heilbronn-Franken, IHK Heilbronn-Franken, 2022

Laut Wirtschaftskompass der IHK Heilbronn-Franken (Juni 2023) bezeichnen 43 % der befragten Unternehmen den Geschäftsverlauf als gut. Die Sorgen bleiben jedoch weiterhin groß. Die Betriebe leiden unter hohen Material- und Energiekosten, dem Fachkräftemangel und dem schnellen Zinsanstieg. 55 % der Betriebe melden sinkende Auftragseingänge. Rund ein Drittel blickt eher pessimistisch in die Zukunft.

- „20,6 % der SVP-Beschäftigten im Landkreis Heilbronn sind vom Verbrenner abhängig. Die Auftragsbücher sind noch voll. Oft Aufträge, die seit Corona liegen und noch abgearbeitet werden müssen. Wir haben aber Minus-Wachstum und man bereitet sich auf schlechte Zeiten, auf Kurzarbeit, vor.“

Jörg Ernstberger, Geschäftsführer, Südwestmetall, Bezirksgruppe Heilbronn/ Region Franken

Die Agenturen für Arbeit in Heilbronn-Franken melden im Juni 2023 eine Arbeitslosenquote bei 3,8 % (Vorjahr 3,3 %). Der Fachkräftebedarf ist im Moment leicht spürbar, wird aufgrund der demographischen Entwicklung jedoch dynamisch zunehmen.

- *„Der Fachkräftemangel ist ein Hindernis für den regionalen Wohlstand und das Wachstum, das wurde bereits 2014 von den Gründern der Initiative Hohenlohe Plus erkannt. Die Dynamik ist seit 2022 sehr hoch, quer durch alle Branchen. Im Bereich der Fachkräfte aus der dualen Ausbildung heraus spüren die Unternehmen im Moment den größten Mangel.“*

Martin Buchwitz, Geschäftsführer, Hohenlohe Plus e. V., Packaging Valley und Technologiezentrum Schwäbisch Hall GmbH

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 Helfermarkt von rund 15 % (entspricht 11.600 Stellen). Bei 429.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und einer Arbeitskräftelücke von 92.600 Stellen liegen wir bei 22 % für die Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken.

- *„Wir reden jetzt schon in der Region nicht nur von einem Fachkräfte- sondern von einem Arbeitskräftemangel. In der Verpackungsbranche, bei den Maschinenbauern, geht es jetzt schon um Abwerbeprämien.“*

Melanie Schleich, Prokuristin, WFG Schwäbisch Hall mbH und Projektleiterin INQA Beratungsstelle Baden-Württemberg

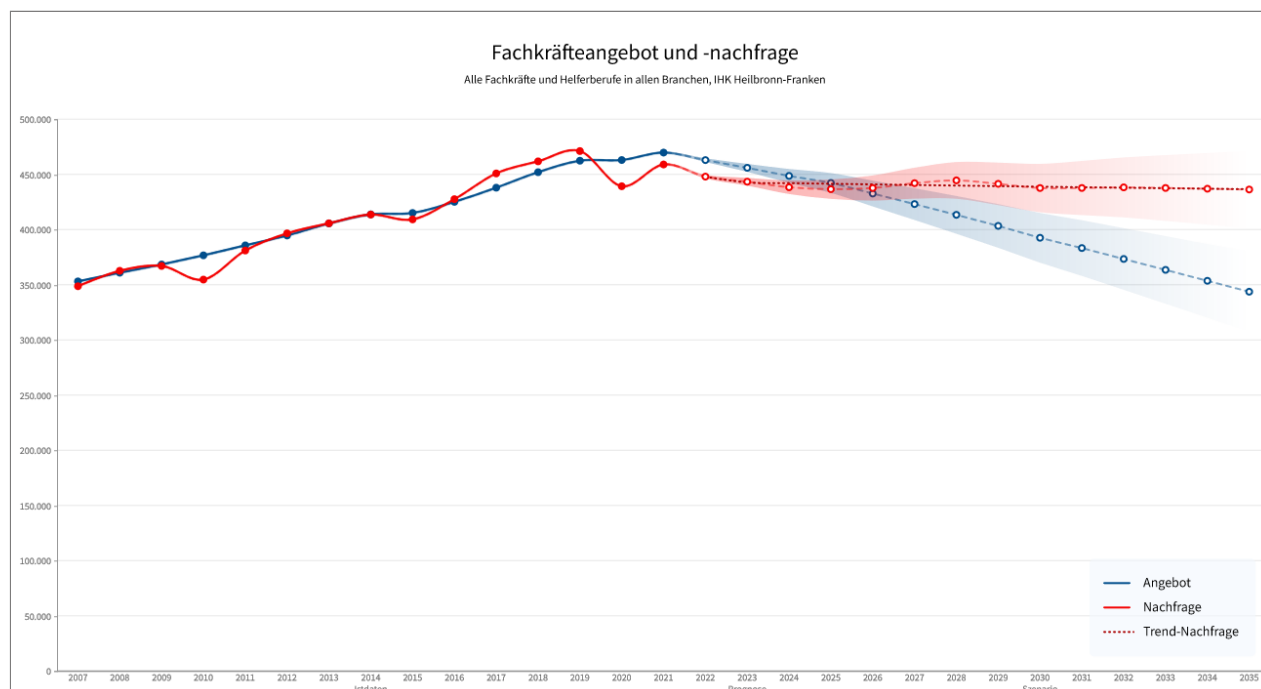


Abbildung 3 – Fachkräfteangebot und -nachfrage Heilbronn-Franken 2035, IHK Fachkräftemonitor, 2023

Prozentual betrachtet werden Akademiker 2035 weit mehr gebraucht, als der Arbeitsmarkt bereitstellen könnte (28 %, 6.400 Stellen). Im Bereich der Spezialisten und Experten wird sich also eine entscheidende Lücke auf tun, die zu einem globalen Wettbewerb führen wird.

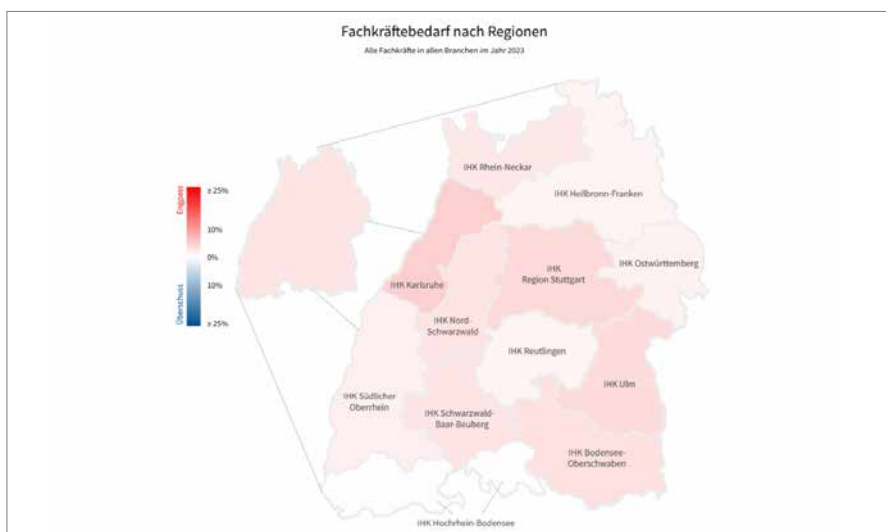
- *„Häufig wird gesagt, dass wir eher die Akademiker brauchen und im Bereich der Fachkräfte (Duale Ausbildung) wird die Nachfrage eher zurückgehen. Das sehe ich skeptisch. Dass hängt zum einen von der technologischen Entwicklung ab und zum anderen werden die Grenzen fließend sein. Entscheidender werden zukünftig die Tätigkeitsprofile sein.“*

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

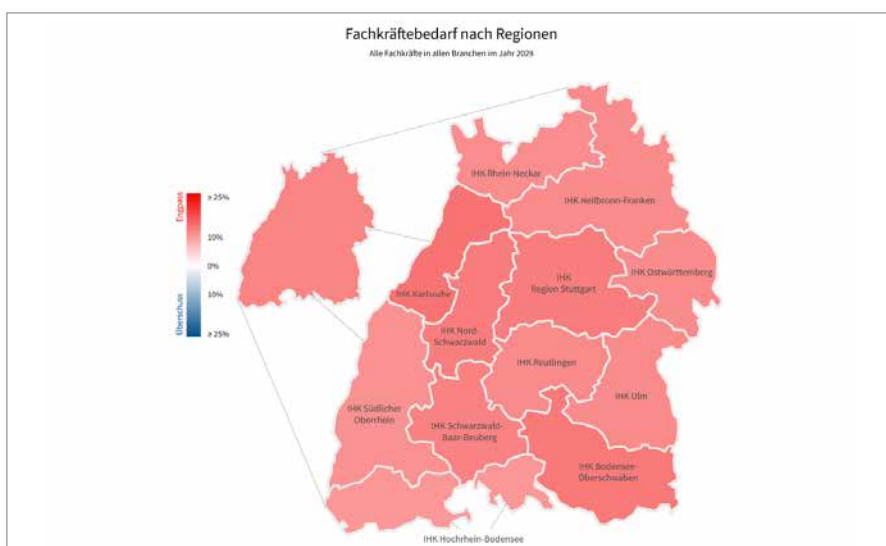
- *„Es wird einen Wettbewerb um exzellente Fachkräfte und Experten geben, die wir für die Innovation brauchen. Internationales Recruiting wird notwendig sein. So auch im Beispiel KI. Experten werden international umworben. Das erfordert dann die Unternehmenssprache Englisch und eine gute Integration.“*

Dr. Rudolf Luz, Koordinator im Bündnis für Transformation, Stv. Vorsitzender der Bürgerinitiative pro Region Heilbronn-Franken e.V.

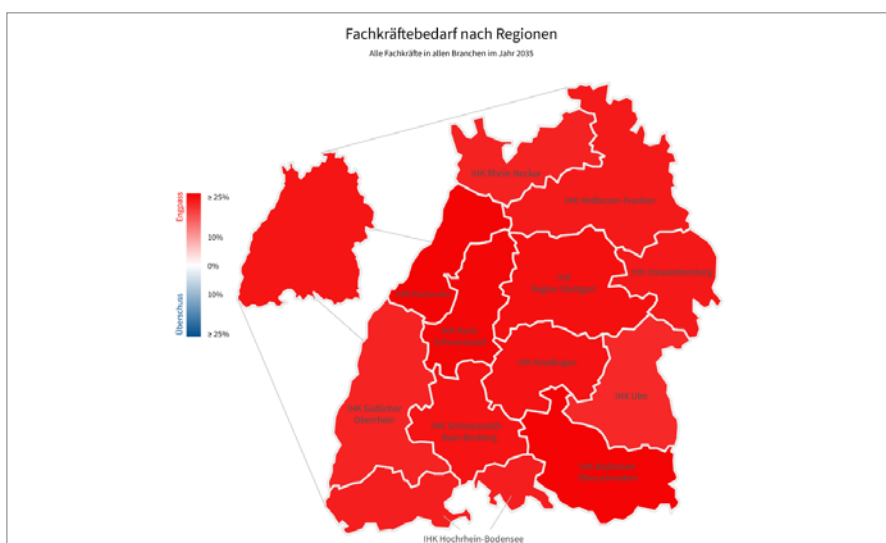
Hier eine Übersicht der Entwicklung der Fachkräftelücke von 2023 über 2029 bis 2035. Es werden alle Regionen Baden-Württembergs gegenübergestellt. Der Bedarf ist die Nachfrage abzüglich des Angebotes. Die Angaben sind in %, bezogen auf die Nachfrage. Es werden alle Fachkräfte in allen Branchen im Jahr 2023 berücksichtigt.



2023



2029



2035

Abbildung 4 – Fachkräftebedarf nach Regionen in Baden-Württemberg, IHK Fachkräftemonitor, 2023

Betrachten wir die Entwicklungen im Branchenzuschnitt, so sprechen wir 2023 bereits von 2.490 Arbeitskräften (27,9 %) der Berufsgruppe Technische Forschungs-, Entwicklungs-, Konstruktions- und Produktionsbereich plus weitere 630 Stellen aus der Berufsgruppe Maschinenbau und Betriebstechnik (22,7 %).

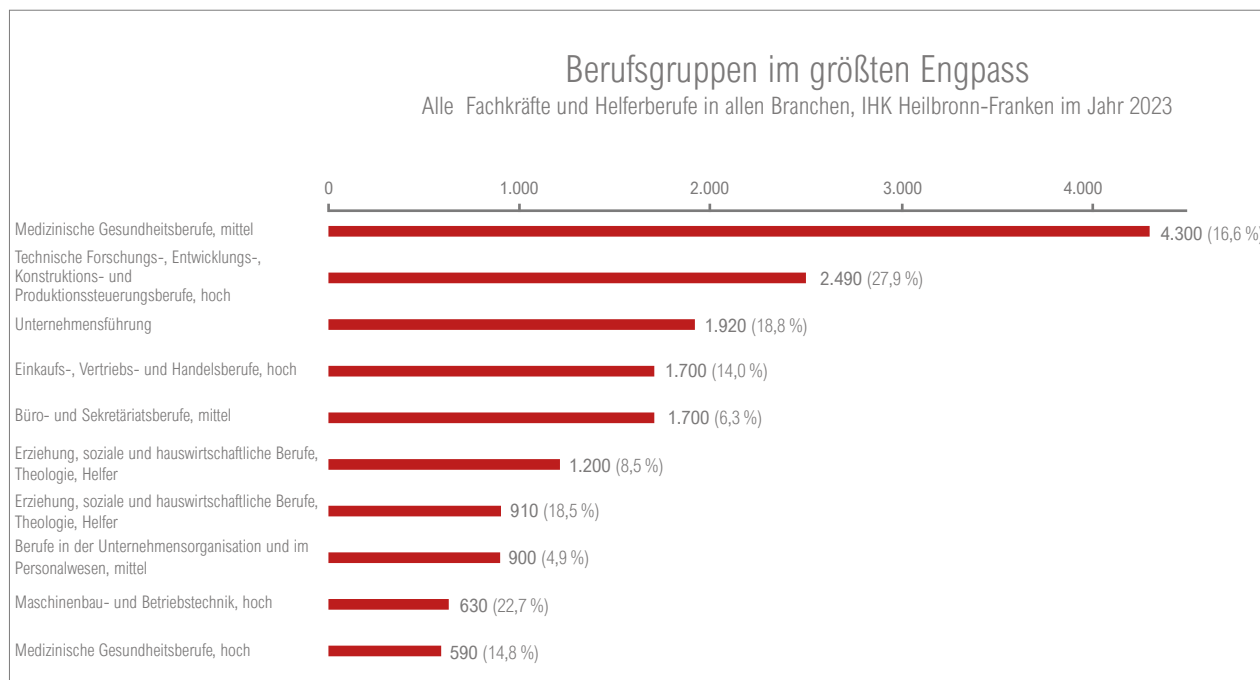


Abbildung 5 – Eigene Darstellung in Anlehnung an Berufsgruppen mit Engpass in Heilbronn-Franken 2023, IHK Fachkräftemonitor, 2023

Laut Fachkräftemonitor der IHK Heilbronn-Franken wird auch im Jahre 2035 der prozentual höchste Engpass an Arbeitskräften in der Berufsgruppe Technik, Entwicklung, Konstruktion, Produktion mit 5.300 Stellen (53 %) erwartet. Die Berufsgruppe Maschinenbau und Betriebstechnik ist nicht mehr bei den Engpassberufen berücksichtigt

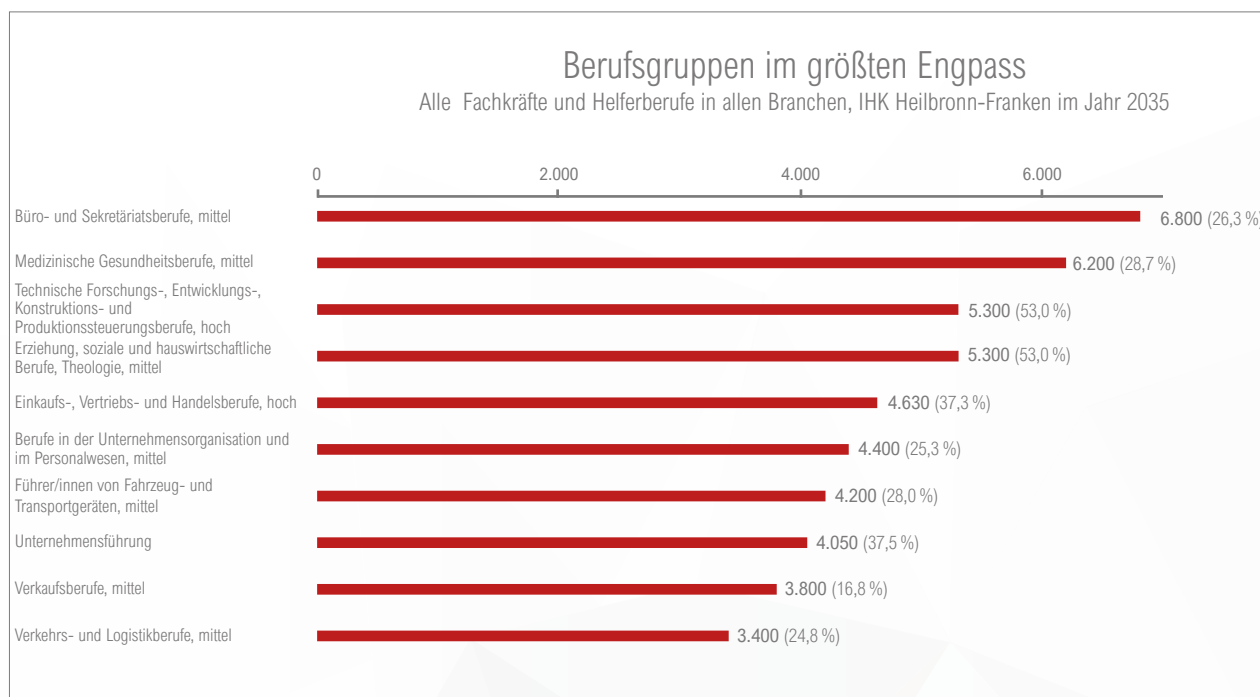


Abbildung 6 – Eigene Darstellung in Anlehnung an Berufsgruppen mit Engpass in Heilbronn-Franken 2035, IHK Fachkräftemonitor, 2023

Fazit:

Die Zielgruppe des Projektes Netzwerk TRANSFORMATIVE 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.

- ■ *„Der demographische Teil der Fachkräftelücke steht fest und ist bekannt, alles andere ist gestaltbar durch unsere eigenen Aktivitäten.“*

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

- ■ *„In Zukunft werden sich die Unternehmen bei den Fach- und Arbeitskräften bewerben müssen.“*

Margareta Jäger, Geschäftsführerin, Jäger & Jäger GmbH, Consulting

Wie bereits zu Beginn aufgeführt, hat das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) Einflussfaktoren definiert, welche die prognostizierte Fachkräftelücke verringern, wenn nicht sogar schließen können. Auch laut QuBe ist das „Fachkräfte-Paradox“ zu bewältigen. Was es braucht, ist eine **erhebliche Investition in Qualifizierung, in lebenslanges Lernen – in den Menschen**.

Von der rein quantitativen Betrachtung wenden wir daher den Blick auf die Qualitative. In den kommenden Jahren steht ein enormer **Skill-Shift** bevor, um die Bedarfe der Unternehmen decken und vor allem Arbeitnehmer in adäquate Beschäftigung zu bringen. Qualifizierung und Weiterbildung werden zum Alltagsgeschäft der Personalabteilungen, wenn nicht der Geschäftsführung.

- ■ *„Ob es um Ausbildungsstellen oder Arbeitsstellen geht, den „perfekten Bewerber“ gibt es nicht mehr. Auf diesen braucht man nicht zu warten, denn er kommt nicht mehr. Die Arbeitgeber müssen in Qualifikationsaufbau und Spracherwerb/ Integration investieren.“*

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



Weitere Informationen finden Sie im TRANSFORMATIVE Exkurs „Fachkräfteanalyse Heilbronn-Franken“, zum Download.





■ 2. Future Skills

Die Arbeitswelt unterliegt einer dynamischen Entwicklung in Technologie und Gesellschaft. Digitalisierung, Automatisierung und Künstliche Intelligenz sowie Nachhaltigkeit sind kraftvolle Treiber. Die Arbeitsplätze, die Berufe, werden sich verändern und damit auch die Kompetenzanforderungen an die Menschen.

■ ■ „Wir müssen die zukünftigen Profile der Arbeitnehmer anschauen und entwickeln, aber zuerst kommt die strategische Ausrichtung.“

Dr. Rudolf Luz, Koordinator im Bündnis für Transformation,
Stv. Vorsitzender der Bürgerinitiative pro Region Heilbronn-Franken e.V.

2.1 Future Skills Studie der Agentur Q

Gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus, die IG Metall Baden-Württemberg und Südwestmetall hat die AgenturQ die beiden Universitäten Regensburg und Ulm mit der Studie „Future Skills: Welche Kompetenzen für den Standort Baden-Württemberg heute und in Zukunft erfolgskritisch sind“ beauftragt (2021). Ziel war es, herauszufinden, welche Kompetenzen in den nächsten fünf Jahren, also bis 2026, in den vier Schlüsselindustrien Automobil- und Zulieferindustrie, Maschinenbau, Metallindustrie und Medizintechnik gebraucht werden, um die Transformation zu bewältigen und wie hoch der Bedarf daran ist.

Die Herausforderungen Digitalisierung, Dekarbonisierung und damit Änderung des Antriebsstranges, globale Lieferkettenproblematik sowie Fachkräftemangel standen damals im Fokus. Aus der Studie sollen die Unternehmensvertreter sowie Sozialpartner und Bildungsanbieter ableiten können, in welchen Bereichen Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen konzipiert werden müssen.

Zur Methodik der Studie. Basierend auf einer datenbasierten Analyse von über einer Million Stellenausschreibungen mithilfe moderner Machine-Learning-Verfahren, validiert durch Expertinnen und Experten, ergeben sich 33 Future-Skills-Cluster in vier Kategorien (technologische Fähigkeiten, Industriefähigkeiten, digitale Schlüsselqualifikationen und überfachliche Fähigkeiten) für den Standort Baden-Württemberg.

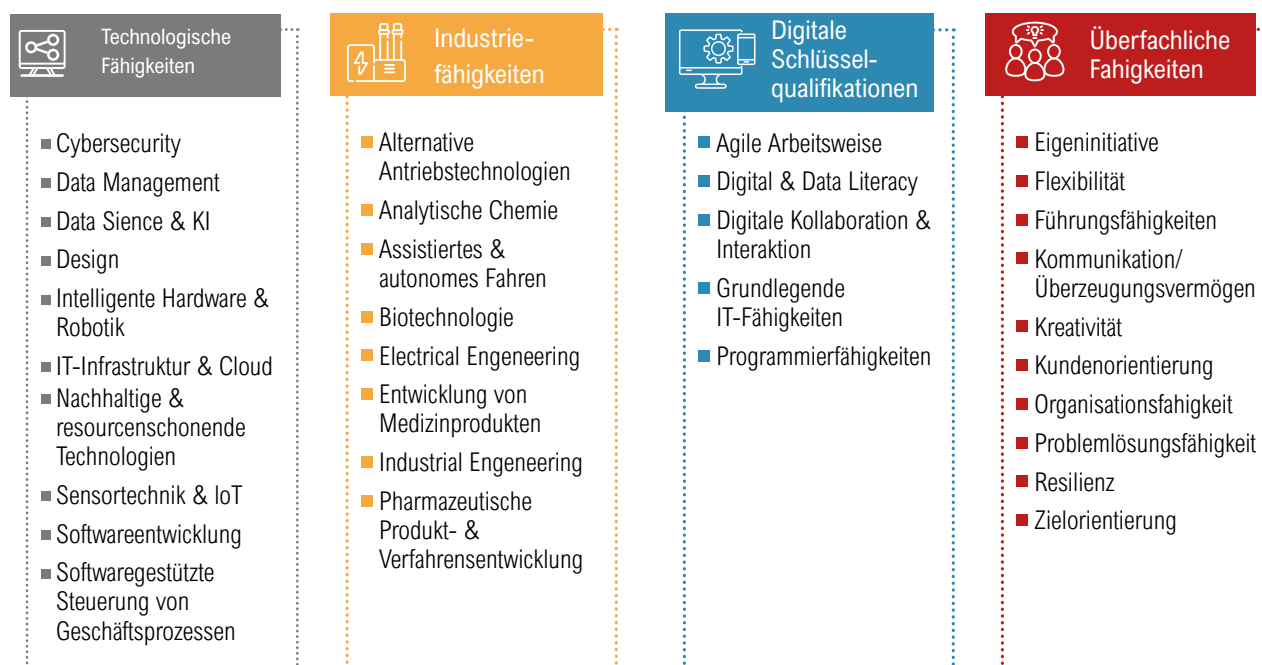


Abbildung 7 – Eigene Darstellung in Anlehnung an „33 Future-Skills-Cluster in vier Kategorien für Baden-Württemberg“, Agentur Q, 2021

Für die vier Schlüsselindustrien Automobil- und Zulieferindustrie, Maschinenbau, Metallindustrie und Medizintechnik in Baden-Württemberg sind zwölf Future-Skills-Cluster besonders relevant. Dies sind Future-Skills-Cluster, die von den vier Schlüsselindustrien in den Stellenausschreibungen überdurchschnittlich stark nachgefragt werden und deren Nachfrage überdurchschnittlich wächst, verglichen mit ganz Baden-Württemberg.

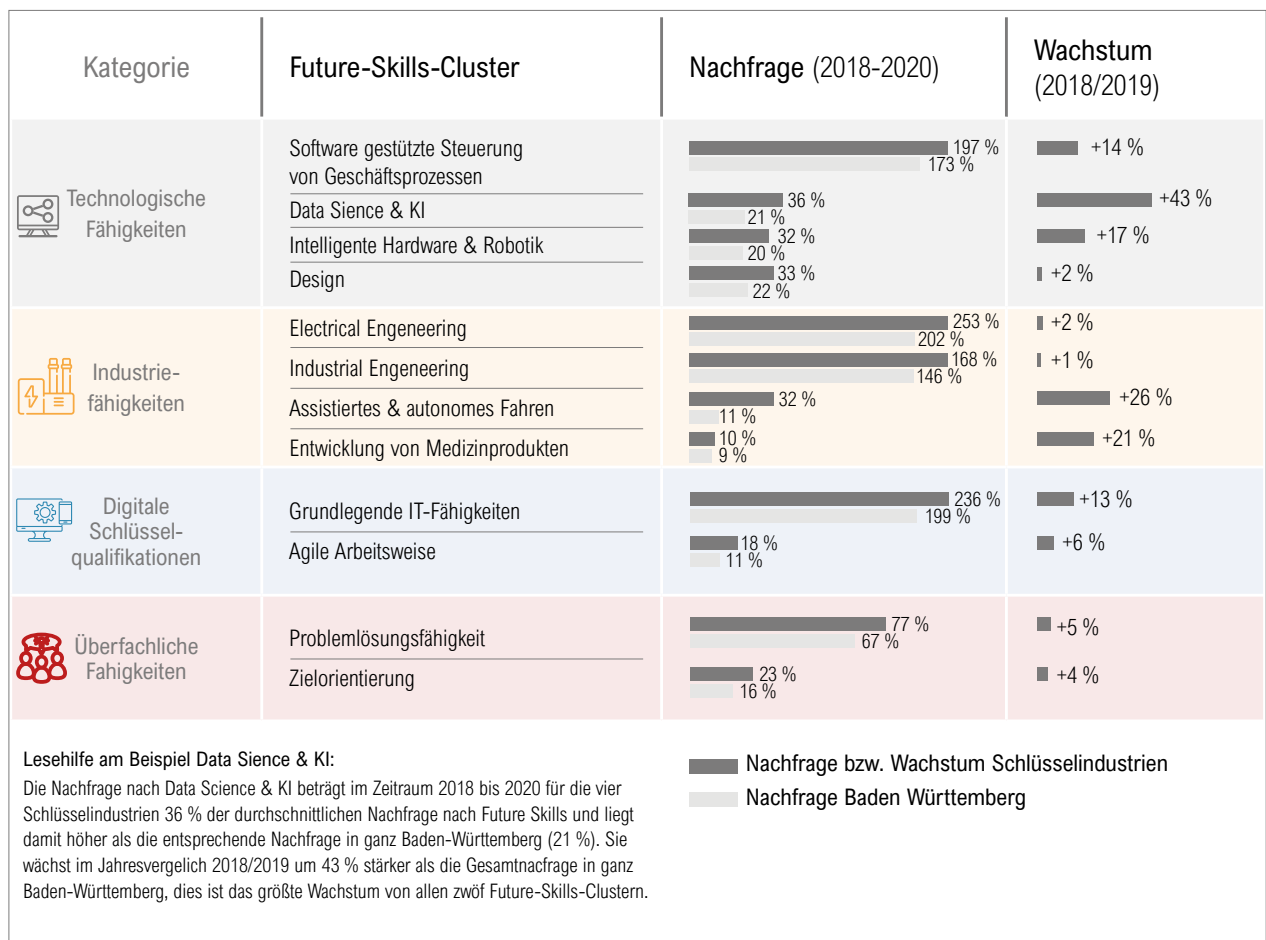


Abbildung 8 – Eigene Darstellung in Anlehnung an „Nachfrage nach Future Skills Cluster“, Agentur Q, 2021

Ausgehend von einer Umfrage mit 245 Unternehmen, deren Einschätzung die Grundlage für eine Hochrechnung für die vier Schlüsselindustrien in Baden-Württemberg bilden, lässt sich ein zusätzlicher indikativer Bedarf von über einer Million technologischer Fähigkeiten bis zum Jahr 2026 in den vier Schlüsselindustrien ableiten. Zudem besteht unter anderem ein Bedarf an zentralen digitalen Schlüsselqualifikationen, der fast ein Drittel der Beschäftigten in den vier Schlüsselindustrien betrifft. Ergänzend können die Einschätzungen von 82 Betriebsratsvorsitzenden aus einer Umfrage auf der Automobilzuliefererkonferenz 2022 hinzugezogen werden. In Summe ergeben sich somit folgende Future-Skills (Dopplungen werden fett hervorgehoben):

1. Cybersecurity
2. **Data Science & KI**
3. **Design**
4. **Intelligente Hardware & Robotik**
5. **Softwaregestützte Steuerung von Geschäftsprozessen**
6. Alternative Antriebstechnologin
7. **Assistiertes & Autonomes Fahren**
8. **Electrical Engineering**
9. **Entwicklung von Medizinprodukten**
10. **Industrial Engineering**
11. **Agile Arbeitsweisen**
12. **Grundlegende IT-Fähigkeiten**
13. **Problemlösefähigkeit**
14. **Zielorientierung**

Zusammenfassend muss man anmerken, dass das statistische Material der Future Skills Studie aus 2021 stammt und sich an damaligen Stellenanzeigen orientiert. Neue Antriebstechnologien wie z.B. Wasserstoff könnten 2021 noch nicht die Relevanz gehabt haben wie in heutigen Zielkompetenzprofilen von Unternehmen. Darüber hinaus zählt die Medizintechnik nicht zur Zielgruppendefinition des Netzwerks TRANSFORMATIVE.

- Die Veränderungen in der Arbeitswelt setzen neue Skills voraus. Laut dem World Economic Forum existieren mehr als 60 Prozent der Jobs, in denen die Generation Z zukünftig arbeiten wird, heute noch nicht. 1/3 der Kompetenzen, die wir heute benötigen, werden in fünf Jahren ganz andere sein. Besonders zukunftssichere Kompetenzen gehen weg von der Ellbogenmentalität hin zu Teamwork, Kreativität, sozialer Intelligenz, Selbstkompetenz und digitalen Kompetenzen. Schulen in ihrer jetzigen Form, basierend auf dem Belohnungs- und Bestrafungssystem, dem Leistungsvergleich untereinander und dem Subjekt-Objekt-Beziehungsmuster, unterdrücken die dringende Potenzialentfaltung von Menschen. Wir müssen junge Menschen dazu befähigen, mit und neben Maschinen zu arbeiten, die immer intelligenter, immer stärker vernetzt sein werden, statt zu glauben, mit ihnen konkurrieren zu müssen. Denn diesen Konkurrenzkampf werden wir verlieren – definitiv. Der Erfolg von Morgen ist die Kombination aus Künstlicher Intelligenz und Menschlicher Intelligenz. Es ist unsere Aufgabe, unsere Denkmuster, Ratschläge und die Rolle von Schulen, Hochschulen und Universitäten zu hinterfragen, um (jungen) Menschen das richtige Skillset für ihre Zukunft mit auf den Weg zu geben.

Dr. Steffi Burkhart, Stiftung für flexible Arbeitswelt

2.2 Future Skills nach McKinsey

Im Gegensatz zur vorgestellten Studie definieren der Stifterverband und McKinsey Future Skills als Kompetenzen, die in den kommenden fünf Jahren für Berufsleben oder gesellschaftliche Teilhabe deutlich wichtiger werden.

Dazu zählen die Gestaltung von transformativen Technologien (Künstliche Intelligenz, Smart Hardware, Robotik) sowie digitale und nichtdigitale Schlüsselqualifikationen (digitale Interaktion, Adaptionfähigkeit, unternehmerisches Denken). Geschätzt 2,4 Mio. Erwerbstätige müssen in Schlüsselqualifikationen wie agilem Arbeiten, digitalem Lernen oder Kollaborationstechniken befähigt werden.



Abbildung 9 – Zweifache Herausforderung an Qualifizierung, Stifterverband und McKinsey, 2021

Unternehmen werden durch Digitalisierung und neue Arbeitsformen vor Herausforderungen gestellt. Das Stellenportfolio verschiebt sich in Richtung IT, insbesondere in transformativen Technologien wie Blockchain und Künstlicher Intelligenz. Die Arbeitsformen und Anforderungen ändern sich für viele Mitarbeiter, die ein verändertes Set an digitalen und nichtdigitalen Schlüsselqualifikationen benötigen.

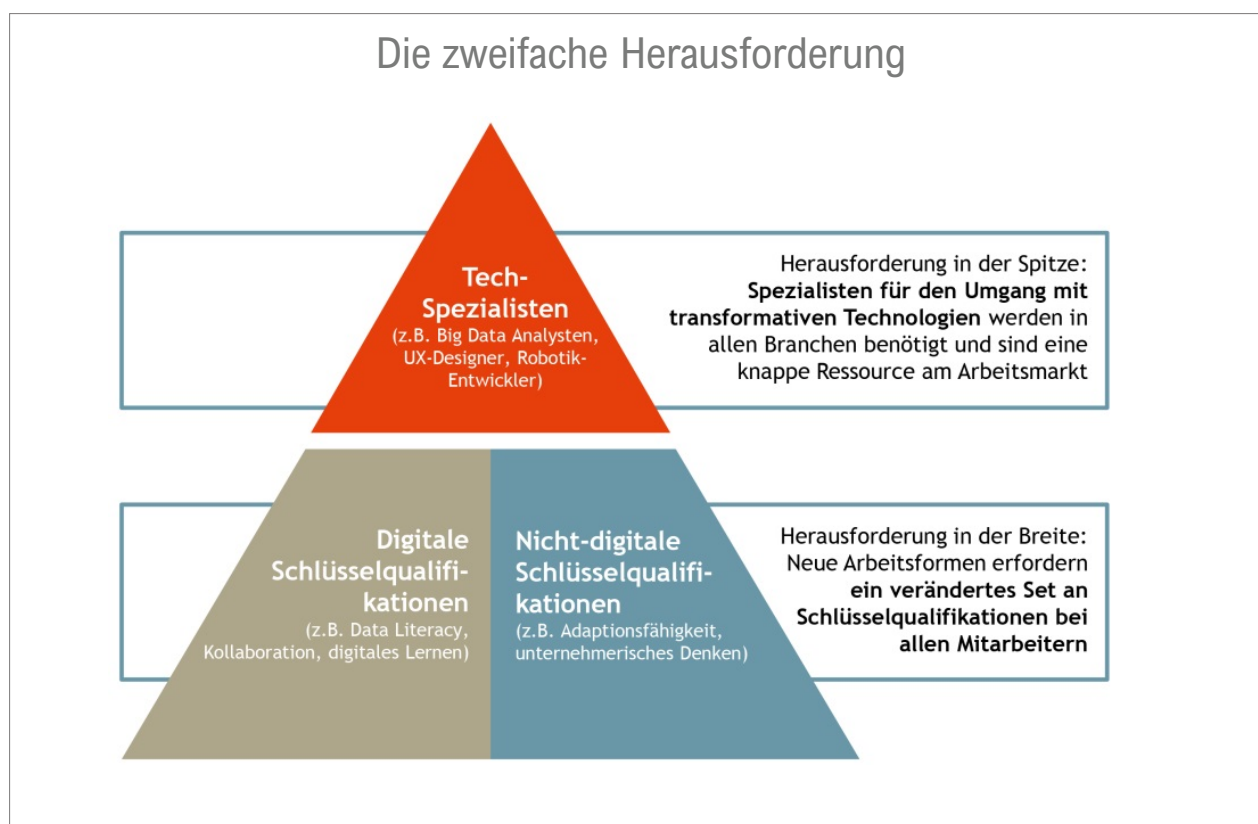


Abbildung 10 – Herausforderung an Qualifizierung, Stifterverband und McKinsey, 2021

Unternehmen stehen vor einer doppelten Herausforderung: Sie müssen einerseits den Engpass an Experten mit technologischen Fähigkeiten (bundesweit 700.000) bewältigen, die bereits heute eine knappe Ressource darstellen und bei deren Rekrutierung sich insbesondere klassische Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen nach wie vor schwertun. Andererseits gilt es in der Arbeitswelt 4.0 auch dem Großteil der übrigen Belegschaft neue digitale und nichtdigitale Schlüsselqualifikationen zu vermitteln

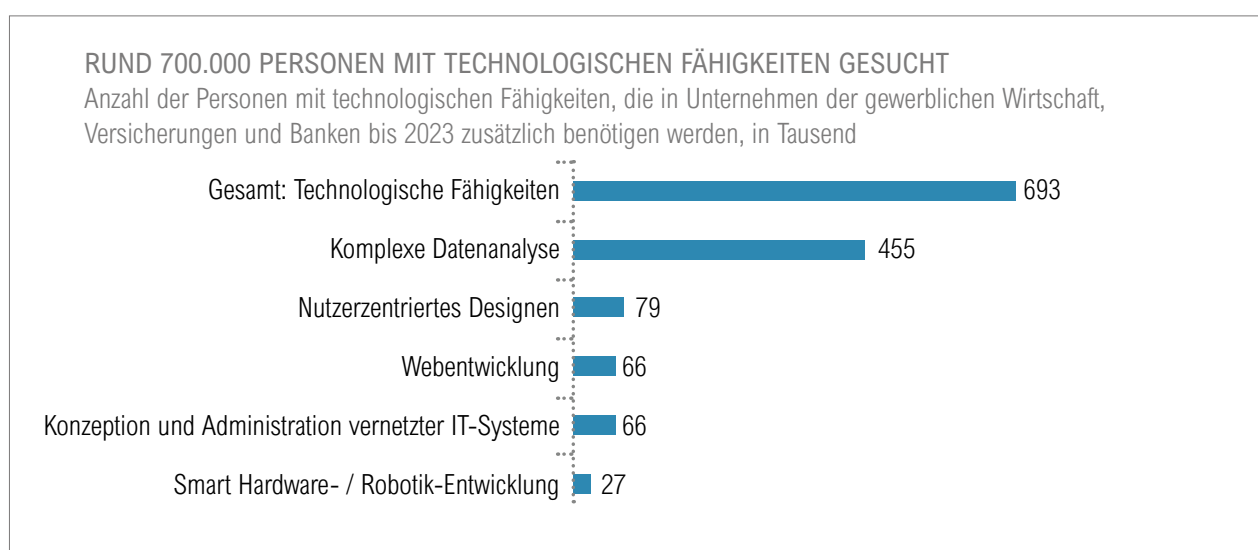


Abbildung 11 – Eigene Darstellung in Anlehnung an „Future Skills, Technologische Fähigkeiten“, Stifterverband und McKinsey, 2021

KOLLABORATIVES ARBEITEN ERWÜNSCHT

Anteil der Mitarbeiter, welche in fünf Jahren den Future Skills beherrschen sollten, in Prozent (Auswahl)

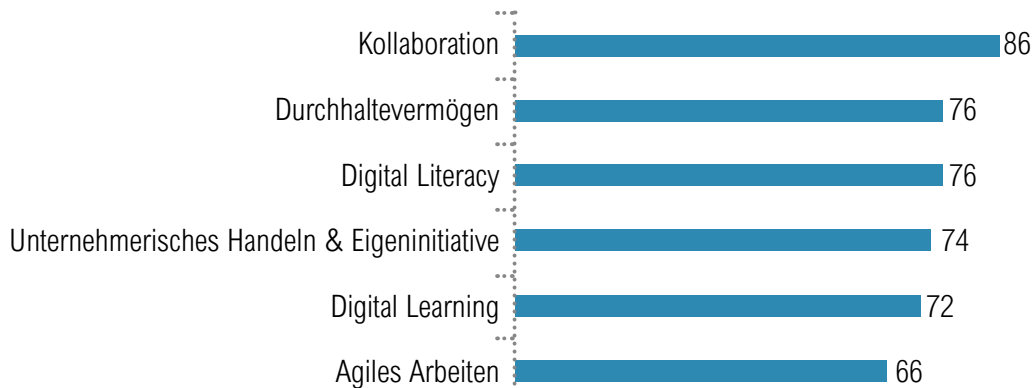


Abbildung 12 – Eigene Darstellung in Anlehnung an „Future Skills“, Stifterverband und McKinsey, 2021

2.3 Meta-Kompetenzen nach RKW

An dieser Stelle geht die Analyse tiefer in den Bereich der überfachlichen Kompetenzen – sogenannte Meta-Kompetenzen. Was hilft Menschen und Organisationen, um in der Transformation wirksam zu bleiben? Genau diese Frage stellt das RKW Kompetenzzentrum und präsentiert folgende Kompetenzen der Zukunft.

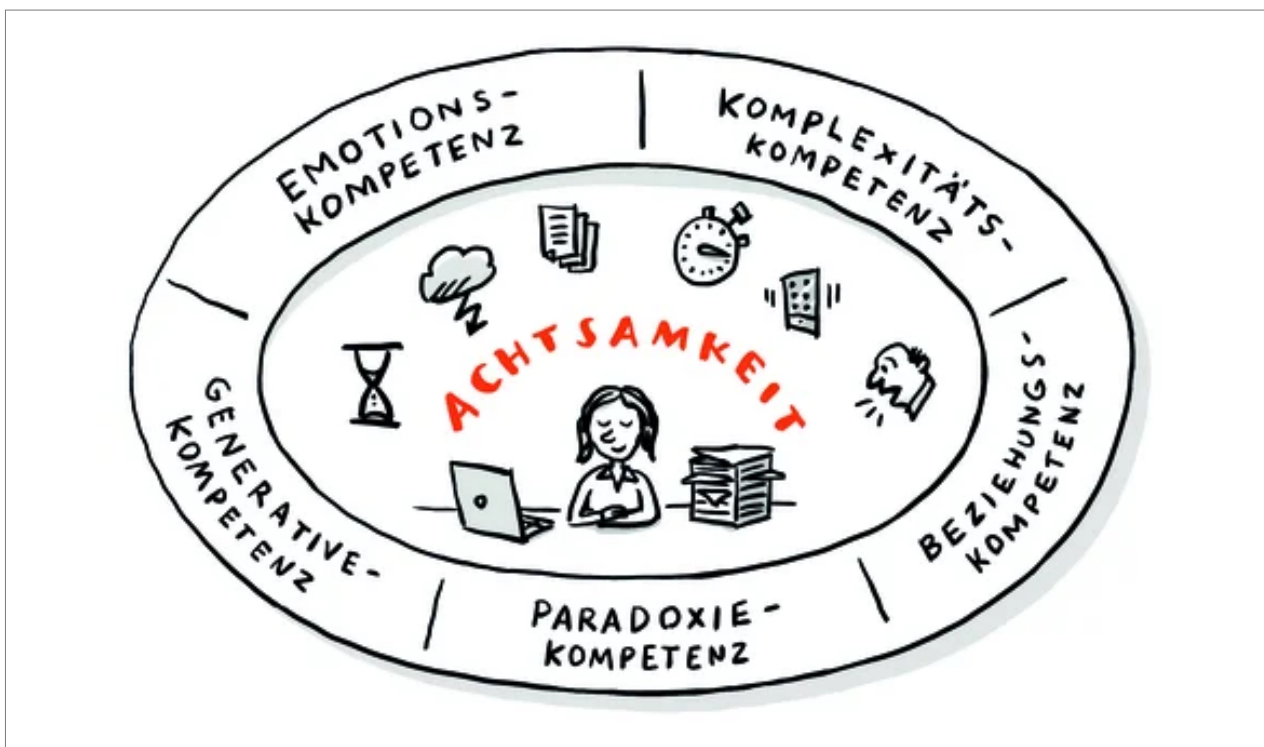


Abbildung 13 – Meta-Kompetenzen, RKW Kompetenzzentrum, 2022

Wenn ein Mensch im Beruf einer VUCA-Welt agiert und gleichzeitig die Transformation des Unternehmens erlebt, dann unterstützen diese Kompetenzen beim Verstehen, Beurteilen, Zusammenführen, Umsetzen und bei der Selbststeuerung. Selbstverständlich ist, dass darüber hinaus eine fachliche Entwicklung stattfinden muss. Lebenslanges Lernen wird uns in dieser Zeit des Aufbruchs begleiten. Diese Meta-Kompetenzen bilden eine Basis dafür.

Die **Basiskompetenz Achtsamkeit** ermöglicht, die eigene Wahrnehmung zu verfeinern, um dadurch auf mehr handlungsrelevante Informationen zugreifen zu können. Darüber hinaus erkennt man Automatismen im Urteilen und Handeln, um dadurch mehr Flexibilität zu erlangen. Durch diese werden sowohl das Wohlbefinden als auch die Leistungsfähigkeit gesteigert und ermöglicht einen erweiterten Zugang zu den anderen Zukunftskompetenzen.

Die **Komplexitätskompetenz** ermöglicht die Auswahl passender Lösungsansätze für qualitativ unterschiedliche Problemstellungen. Darüber hinaus unterstützt sie das Finden einer Haltung im Umgang mit komplexen Fragestellungen. Letztlich führt sie zu einer Anpassung des Unternehmens an die zunehmende Komplexität. Eine zentrale Fähigkeit der Komplexitätskompetenz ist daher, zu erkennen, mit welchem Systemtyp wir es zu tun haben und unsere Herangehensweise und Lösungsstrategie daran anzupassen. Im Unternehmensalltag begegnen uns entsprechende Methoden wie zum Beispiel Design Thinking, SCRUM, OKR, Agiles Management, New Work Ansätze, Aufbau einer Fehlerkultur.

Die **Kontakt- und Beziehungskompetenz** fördert echte Zusammenarbeit und Kooperation. Mit ihr kann man zurückgehaltene und ungenutzte Potenziale von Menschen entwickeln und für das Unternehmen verfügbar machen. Die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeitenden wird gesteigert. Die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden sowie das Klima im Unternehmen verbessern sich. Die Kontakt- und Beziehungskompetenz optimiert die Führungsqualität und macht alle Bereiche, Tools und Verfahren, die auf ein hohes Maß an Kooperation angewiesen sind, erfolgreicher.

Die **Paradoxiekompetenz** ermöglicht einen professionellen Zugang zur Entscheidungsfindung. Mit ihr findet man Unterstützung und Lösung für vertrackte Situationen, Zwickmühlen und Konflikte. Menschen gewinnen mehr Handlungsfreiheit durch innere Flexibilität.

Die **Paradoxiekompetenz** ermöglicht einen professionellen Zugang zur Entscheidungsfindung. Mit dieser werden Unterstützung und Lösungen für vertrackte Situationen, Zwickmühlen und Konflikte gefunden. Menschen gewinnen mehr Handlungsfreiheit durch innere Flexibilität.

Die **generative Kompetenz** ermöglicht es, die Voraussetzungen für Kreativität und Neuerungen zu schaffen und gemeinsam mit anderen Menschen aus dem Alten auszusteigen und sich für das Neue zu öffnen.

Die **Emotionskompetenz** ermöglicht, gelassener mit Stress und Druck umzugehen und dabei handlungsfähig zu bleiben. Sie hilft dabei, sich in der Konfrontation mit anderen oder in hektischen Situationen nicht zu „verrennen“. Dadurch kann man die eigene Gesundheit und das Wohlbefinden erhalten. Man ist authentisch und präsent. Schließlich kann man so die eigenen Potenziale optimal nutzen.

Zusammenfassend kann man also festhalten, dass der **Mensch in Zukunft im Zentrum** stehen wird. Digitale, technologische und industrielle Kompetenzen können durch lebenslanges Lernen in vielfältigen Angeboten erworben werden. **Der Kern ist jedoch das Set an Softskills, das der Arbeitnehmer bereits mitbringt.** Er lässt sich auf Veränderungen ein, zeigt Durchhaltevermögen, kann selbstständig Entscheidungen treffen und kreativ auch komplexe Probleme lösen. In seinem Tun ist der Arbeitnehmer der Zukunft empathisch, kommunikativ, kann sehr gut mit Stress umgehen und pflegt eine Vielzahl von Beziehungen.

- ■ *„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. Commitment, Biss und 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, Geschäftsführerin, Jäger & Jäger GmbH, Consulting

Grundsätzlich stellt sich die Frage, ob die Anforderungen an Arbeitnehmer von morgen nicht zu hoch sind. Das „agiler, produktiver und innovativer“ trifft auf einen Bildungsbericht, der eher von einem Abwärtstrend spricht, was die schulischen Leistungen der Arbeitnehmer von morgen betrifft. Der aktuelle Bildungsbericht für Heilbronn zeigt auf, dass 21,9 % der Berufsschüler die Schule ohne Abschluss verlassen. In Baden-Württemberg liegt die Quote für Schulabgänger ohne Abschluss bei 6 %. Womöglich steuern wir hier auf eine weitere Lücke zu, die wir als **Bildungs-Gap** bezeichnen könnten.



Weitere Informationen finden Sie im TRANSFORMATIVE Handbuch „Qualifizierung – Moderne Formen der Weiterbildung und des lebenslangen Lernens“, als Download oder auf Anfrage gerne auch als Print-Version. Sprechen Sie uns an.



- „Bei allem was sich die Arbeitgeber von den Mitarbeitern der Zukunft wünschen, habe ich die große Sorge, dass wir zu einer Polarisierung der Arbeitnehmer und der Gesellschaft kommen. Wir definieren die Future Skills, aber gleichzeitig weicht das Qualifikationsprofil der verfügbaren Arbeitnehmer auf dem Markt immer stärker davon ab.“

Klaus Mandel, Verbandsdirektor, Regionalverband Heilbronn-Franken

- „Der Anfang sind Kinder, die Lust am Lernen haben und Erfolge damit erleben. Einen Sinn darin zu erkennen, sich anzustrengen und das gute Gefühl dabei, wenn man ein Ziel erreicht hat. Aber auch eine positive Fehlerkultur.“

Klaus Mandel, Verbandsdirektor, Regionalverband Heilbronn-Franken

Das **Zielkompetenzportfolio** ist also klar definierbar, gleichwohl es weniger Expertenwissen umfasst als breite Grundlagen. Ein Mensch, der sozial hoch kompetent ist und eine hohe Motivation mitbringt, bildet die Basis des Arbeitnehmers 2035. Er sollte zudem digital kompetent und offen fürs Lernen sein. Diese Erkenntnis im Mindset der Arbeitgeber, in der Unternehmenskultur, zu verankern – das wird die Aufgabe von heute und morgen.

An dieser Stelle schreitet geht die Analyse tiefer auf den Bereich der überfachlichen Kompetenzen – sogenannte **Meta-Kompetenzen** ein. Was hilft Menschen und Organisationen, um in der Transformation wirksam zu bleiben? Genau diese Frage stellt das RKW Kompetenzzentrum und präsentiert folgende **Kompetenzen der Zukunft**.

Wenn ein Mensch im Beruf einer **VUCA-Welt** agiert und gleichzeitig die Transformation des Unternehmens erlebt, dann unterstützen diese Kompetenzen beim Verstehen, Beurteilen, Zusammenführen, Umsetzen und bei der Selbststeuerung. Selbstverständlich ist, dass darüber hinaus eine fachliche Entwicklung stattfinden muss. **Lebenslanges Lernen** wird uns in dieser Zeit des Aufbruchs begleiten. Diese Meta-Kompetenzen bilden eine Basis dafür.



3. 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.

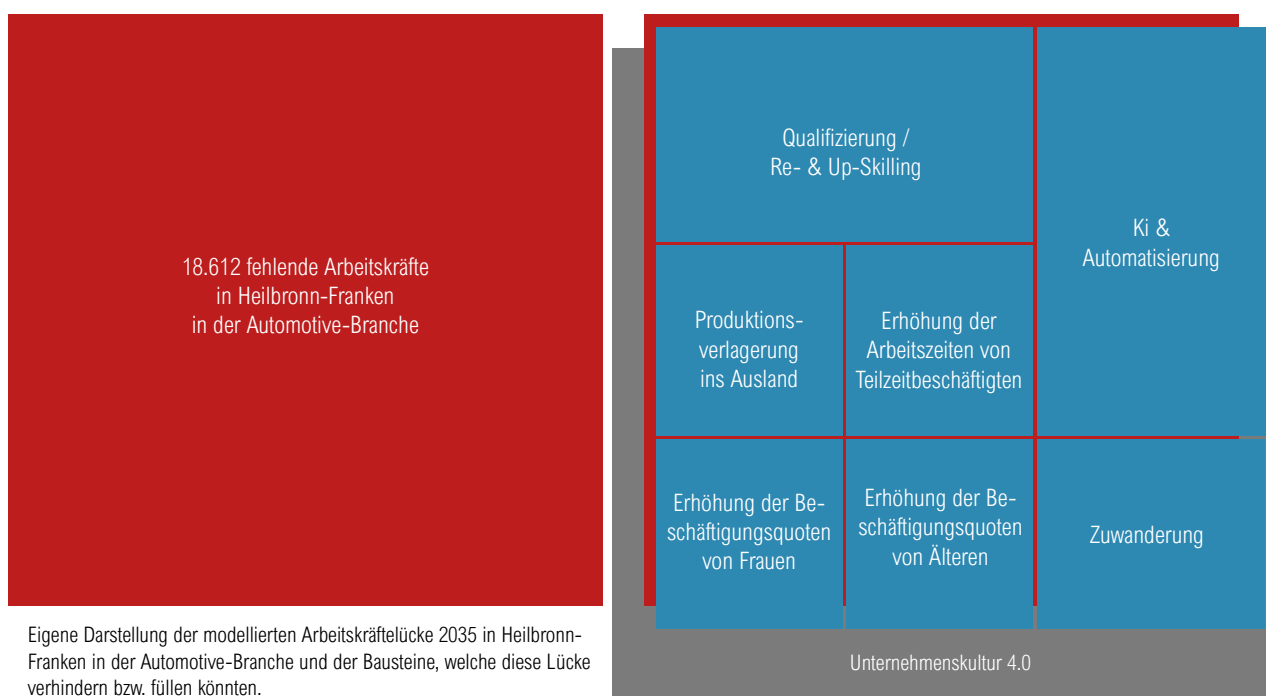


Abbildung 14 – Eigene Darstellung in Anlehnung an Arbeitskräftelücke 2035 und Strategien für Unternehmen in Heilbronn-Franken

3.1 Schulabgänger und 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.

Schulabgänger an öffentlichen und privaten allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg 2022 ^{*)}					
Stadtkreis (SKR) Landkreis (LKR) Region Regierungsbezirk Land	Schulabgänger				
	Insgesamt	ohne Hauptschulabschluss	mit	Mittlerer Abschluss	Fach und Hochschulreife
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 15 – 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 ungelernten Berufseinsteiger erlangt im Verlauf des Erwerbslebens noch eine formale Qualifikation in Form einer Teilqualifizierung, Ausbildung oder eines Studiums.



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.

3.2 Frauen

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

- *„Studien belegen, dass Unternehmen mit Diversität und weiblichen Führungskräften produktiver, innovativer und rentabler sind – doch die meisten Organisationen nutzen diese „Goldmine“ nicht.“*

Forbes

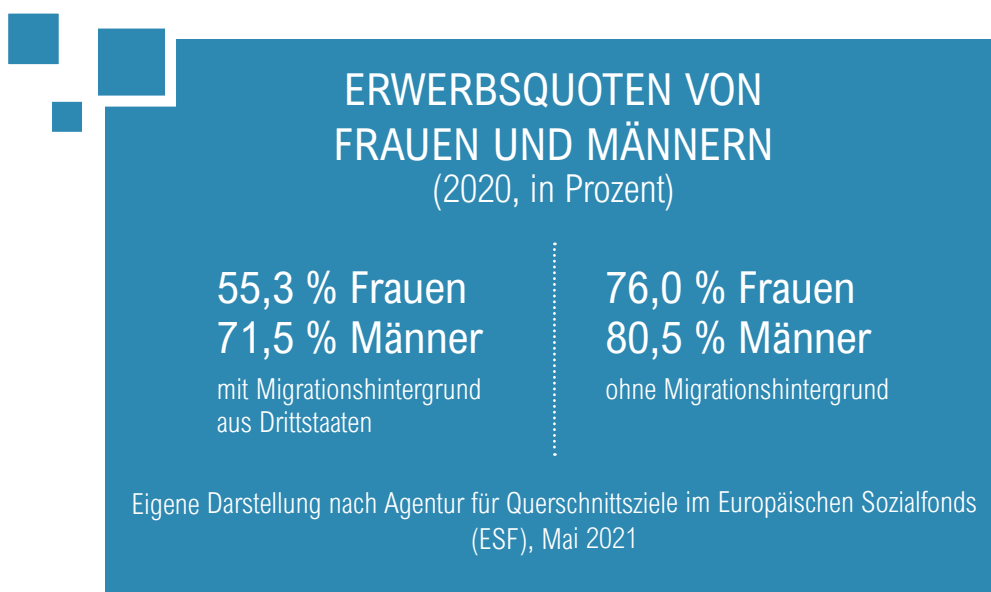


Abbildung 16 – Erwerbstätigenquoten von Männern und Frauen, 2020

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.

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.

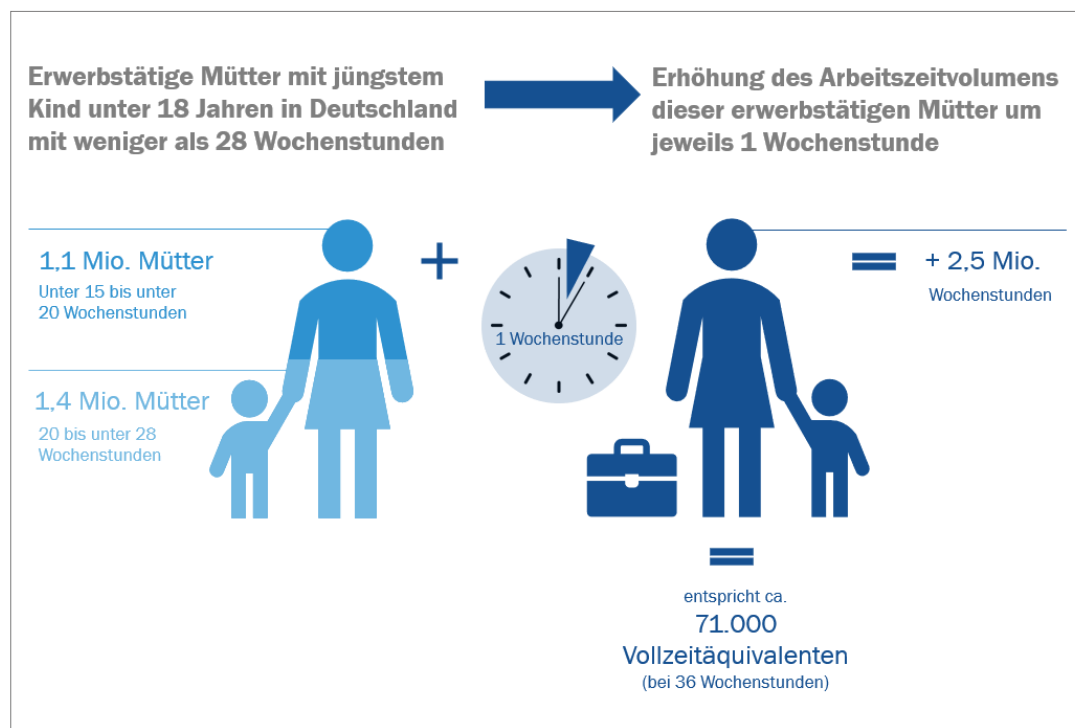


Abbildung 17 – Erhöhung der Wochenarbeitszeit von Frauen um eine Stunde, prognos, 2022

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

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.

3.3 Migranten / Internationale Fachkräfte

Um den Fachkräftengpässen 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, Wirtschaftsweise

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

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

Christian Schneemann



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.



3.4 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.

Zentrale Ergebnisse des Inklusionsbarometers Arbeit 2022

Gesamtwert Das Inklusionsbarometer Arbeit zeigt verglichen mit der letzten Gesamterhebung von 2017 eine verschlechterte Inklusion von Menschen mit Behinderung am ersten Arbeitsmarkt an. Es berücksichtigt jeweils die Inklusionslage und das Inklusionsklima mit 50 Prozent. Während sich die Inklusionslage verglichen zum Vorjahr verbessert hat, verschlechterte sich das Inklusionsklima verglichen mit dem Jahr der letzten Klimaerhebung (2017).

113,2
⊖ zum Jahr 2017 mit 114,2

Lagefaktoren

mehr als
1,14
Millionen
Beschäftigte
⊖ zum Vorjahr mit 1,15 Mio.

Arbeitslosenquote Menschen
mit Behinderung
11,5 %
⊖ zum Vorjahr mit 11,8 %

Beschäftigungslücke bis zum Erreichen
der Pflichtquote von 5 %
52.383
⊖ zum Vorjahr mit 52.566

Anteil der Unternehmen die keinen
Pflichtarbeitsplatz besetzen:
25,8 %
⊖ zum Vorjahr mit 25,5 %

33 %
mehr Menschen mit Behinderung
arbeiten in Kleinbetrieben als noch 2015.

Arbeitslose Menschen
mit Behinderung:
172.484
⊖ zum Vorjahr mit 169.691

Davon Langzeitarbeitslose
(ein Jahr und länger)
46,5 %
⊖ zum Vorjahr mit 41,2 %

Zum Vergleich: Anteil von langzeitarbeits-
losen Menschen ohne Behinderung:
39,3 %
⊖ zum Vorjahr mit 30,3 %

Tage, die Arbeitslose mit
Behinderung länger nach einer
neuen Beschäftigung suchen
85
⊖ zum Vorjahr mit 96 Tagen

Digitalisierung

Chance oder Risiko für Menschen mit
Behinderung auf dem Arbeitsmarkt?
Das sagen die Unternehmer:

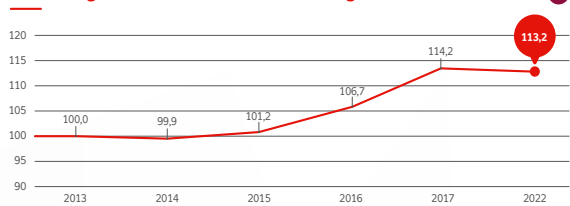
Eher Chance **78 %**
Eher Risiko **12 %**
Weder noch /
sowohl als auch **10 %**

Nur 3 Prozent
der Unternehmen haben in Folge
der Digitalisierung mehr Menschen
mit Behinderung eingestellt.

Keine Unterstützung bei der Nutzung
digitaler Technologien im Unternehmen:
24 %
der Arbeitnehmer*innen

„Die Entwicklungsmöglichkeiten
für Menschen mit Behinderung am
Arbeitsmarkt haben sich durch
digitale Technologien verschlechtert.“
16 %
der Arbeitnehmer*innen
1 %
der Unternehmen

Gesamtergebnis: Leichte Verschlechterung auf dem Arbeitsmarkt

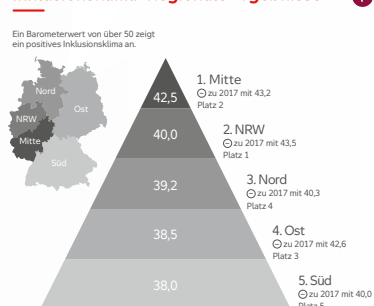


Inklusionsklima

Schriftliche Grundsätze zur
Integration von Menschen mit
Behinderung:
33 %
der Unternehmen
⊖ zum Jahr 2017

41 %
der kleinen Unternehmen,
die mindestens einen
Menschen mit Behinderung
beschäftigen, kennen die
staatliche Förderung nicht.
⊖ zum Jahr 2017 mit 39 %

Inklusionsklima: Regionale Ergebnisse



Alle Umfrageergebnisse und das Inklusionsbarometer Arbeit 2022 finden Sie auf: www.aktion-mensch.de/inklusionsbarometer
Für das Inklusionsbarometer Arbeit 2022 wurden 800 abhängig beschäftigte Menschen mit anerkannter Schwerbehinderung sowie 500 Personalverantwortliche in Unternehmen mit mindestens 20 Mitarbeiter*innen, die auch Menschen mit anerkannter Schwerbehinderung beschäftigen, befragt.

Inklusionsbarometer Arbeit 2022 der Aktion Mensch

Abbildung 18 – 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.

3.5 Ältere Beschäftigte / Age Diversity

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 19 – Förderung älterer Beschäftigter im Betrieb, KOFA



Abbildung 20 – 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

3.6 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.

- ■ *„Committment, 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

3.7 Cloudwork / Crowdwork / Gigwork

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.

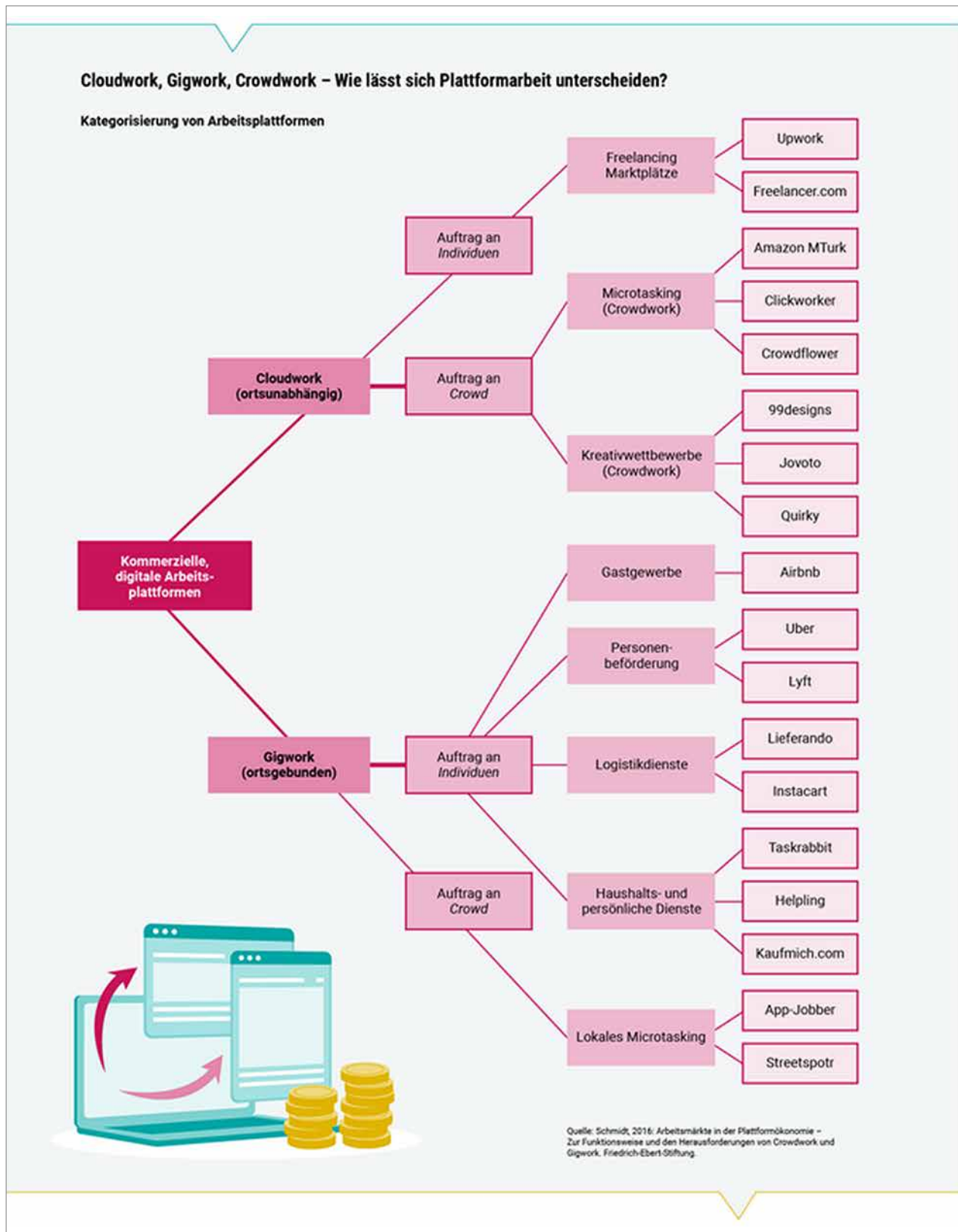


Abbildung 21 – Kategorisierung von Plattformarbeit, Arbeitsmarktportal

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?“.

3.8 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 Unterneh-
menskultur 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.

Wo liegen Ihre Potenziale?

Potenziale heben





■ 4. Positionierung als Arbeitgeber

Nachfolgend fassen wir die Positionierung als Arbeitgeber unter „Employer Branding“ und „Recruiting“ zusammen, wobei das erste das Image und den Ruf des Unternehmens umfasst und das zweite auf die Gewinnung von Fach- und Arbeitskräften abzielt. Schließlich führen wir Ihnen eine Auswahl an Instrumenten einer agilen Unternehmenskultur 4.0 vor Augen. Dies soll dazu beitragen, dass Sie mittel- und langfristig attraktiver Arbeitgeber bleiben, Personal finden und binden.

4.1 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.

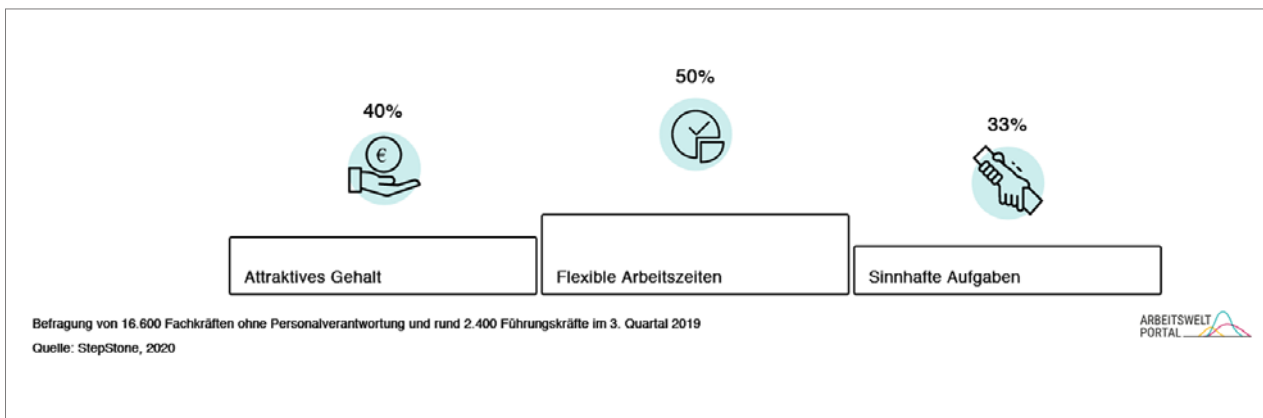


Abbildung 22 – Maßnahmen der Arbeitgeberattraktivität die bei Arbeitnehmern ankommen, StepStone, 2019

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 23 – 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. 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 familienfreundliches Unternehmen oder „Great place to work“. Mit diesem Label 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.

Beobachten Sie Ihre Bewertungen auf kununu und anderen Bewertungsplattformen und reagieren Sie auf Kritik. Eine Kontakthalteprogramm für Alumni kann Ihnen dabei helfen, Ihren 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.

4.2 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 Stellenanzeige bis zu den innovativen Lösungen des KI-Recruitings.

Über dieses Thema könnte man sicherlich mindestens ein weiteres Handbuch füllen und würde dennoch nicht alle aktuellen Trends aufzeigen. Dieses Handbuch beschränkt sich auf praxisnahe Hinweise und weiterführende Kontakte.

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.



Weitere Informationen finden Sie in den weiteren TRANSFORMATIVE Handbüchern, als Download oder auf Anfrage gerne auch als Print-Version. Sprechen Sie uns an.





Abbildung 24 – 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.

Kennen Sie „Platz für Originale“ oder „Hohenlohe Plus“? Das sind regionale Anbieter einer Fachkräftekampagne. Sie unterstützen Sie gerne dabei, Fach- und Arbeitskräfte für Ihr Unternehmen zu begeistern.

4.4 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.

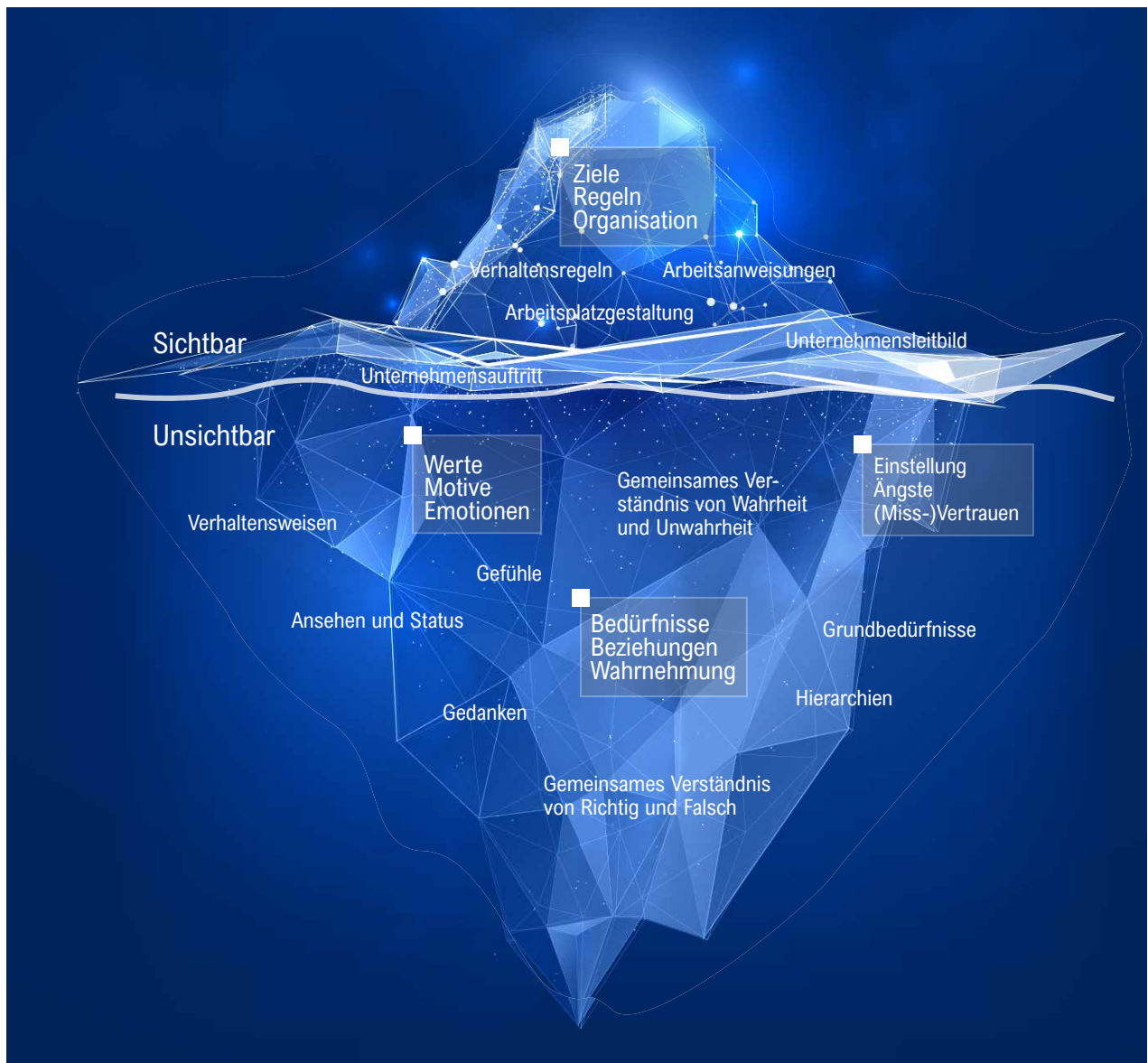


Abbildung 25 – Eisbergmodell in Anlehnung an Edward T. Hall, Unternehmenskultur, ACI, 2022

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.

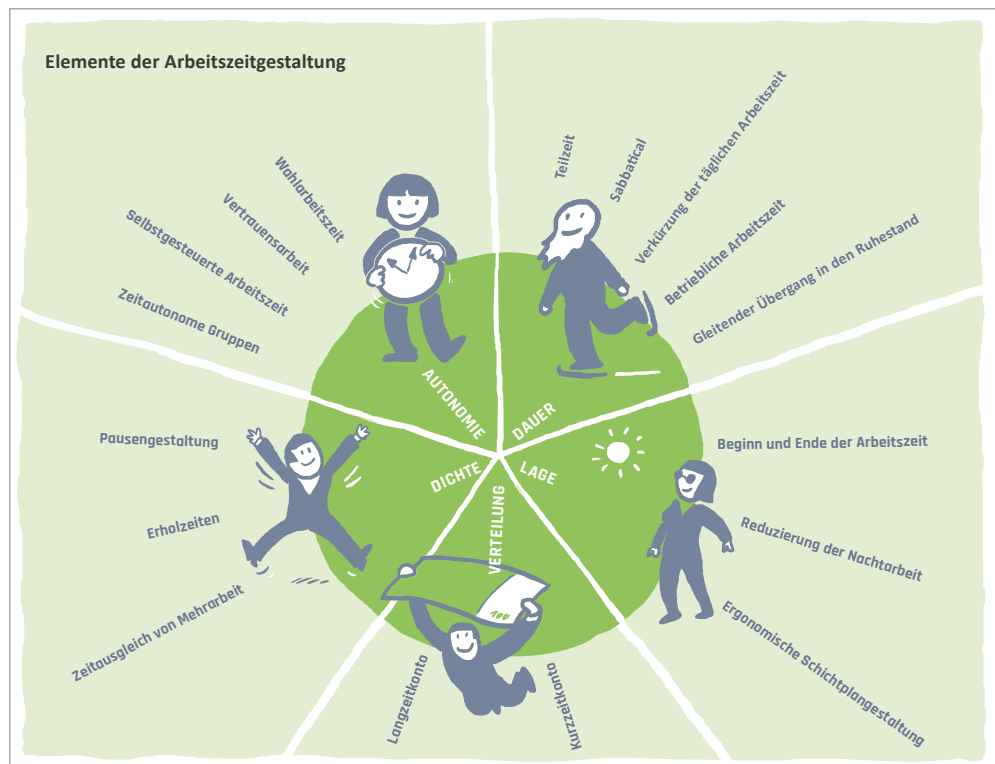


Abbildung 26 – Elemente der Arbeitszeitgestaltung, Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2019

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.

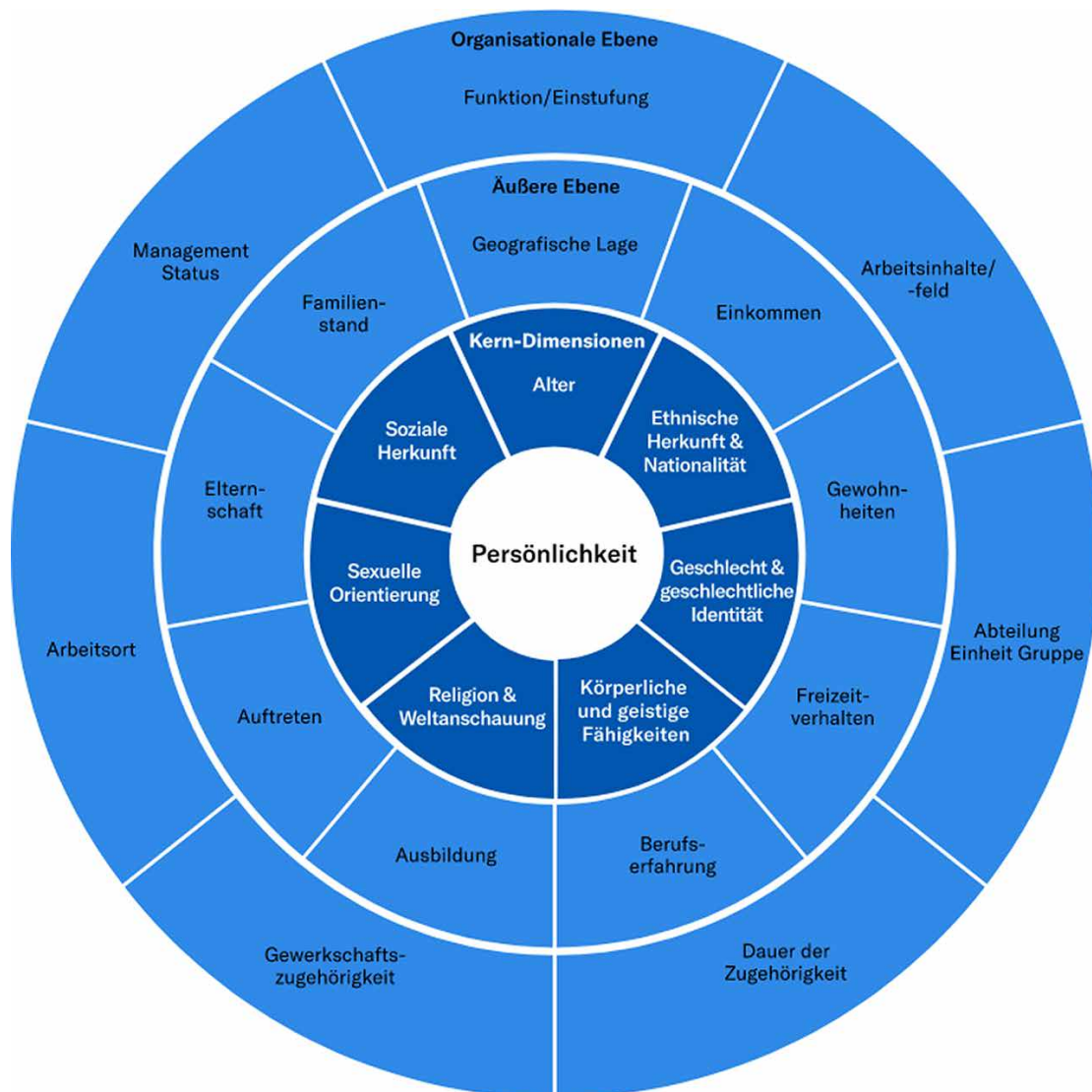


Abbildung 27 – Vielseitigkeitsdimensionen nach Gardenswartz und Rowe: „4 Layers of Diversity“, Charta der Vielfalt, 2023



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.



■ 5. Selbstanalyse im Unternehmen

In diesem Handbuch 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 Entwicklung



Weitere Informationen finden Sie im TRANSFORMATIVE Exkurs „Fachkräfteanalyse Heilbronn-Franken“, zum Download.



Abbildung 28 – 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 entscheidende Veränderung findet im Kopf statt. 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.

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. Beim Netzwerk TRANSFORMATIVE liegen ihre Schwerpunkte in den Bereichen Fachkräfte, Kommunikation, Unternehmenskontakte und Netzwerk.

Weiterführende Kontakte

- JUBA Jugendberufsagentur für die Stadt Heilbronn, Tel. 07131 969 777, E-Mail: in-fo@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/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Plattform_.pdf
- Bertelsmann Stiftung, Qualitätssiegel Familienfreundlicher Arbeitgeber, https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-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 Fachkräftepotenzial, 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/c432456e8d6d85f4fbee0f60bf34a0e9/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/praedikant>
- **IAB 2|2023 Baden-Württemberg**, Junge Menschen ohne Berufsausbildung. Welches Fachkräftepotenzial 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/Fachkraefteengpaesse_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**, Potenziale heben: Junge Menschen ohne Anschluss, 2023, <https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden/ausbildung/azubis-finden/junge-potenziale-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>

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





transformotive.de

