

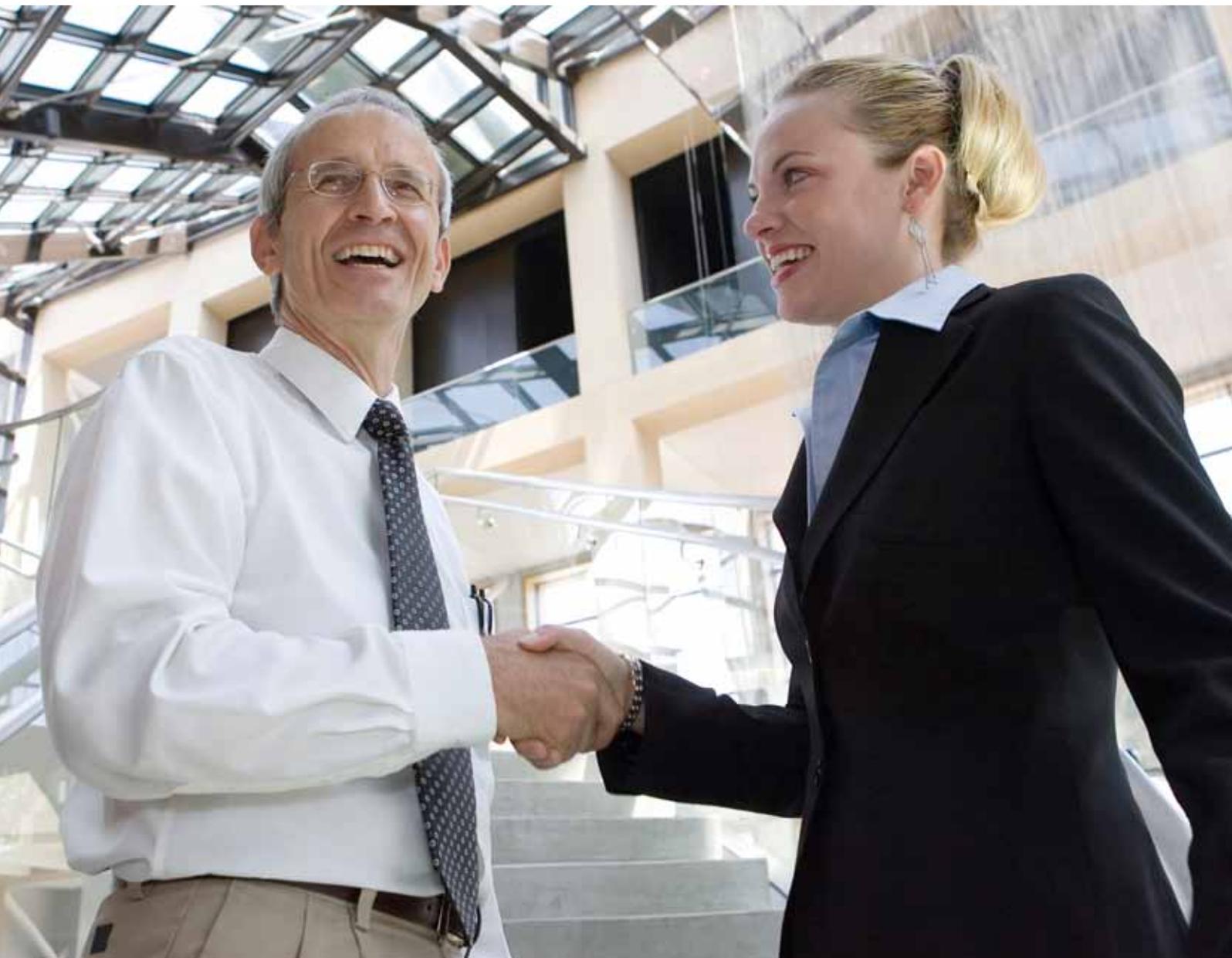
*Wirtschaft-Das-sind-wir-alle*

Bundesverband  
für Wirtschaftsförderung  
und Außenwirtschaft



**BWA**

Global Economic Network



# **FACHKRÄFTESICHERUNG** durch Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung

Positionen und Leistungen des Bundesverbandes  
für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft

Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird auf die zusätzliche Formulierung der weiblichen Form verzichtet. Wir möchten deshalb darauf hinweisen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form explizit als geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

## Impressum

Herausgeber:  
Bundesverband für Wirtschaftsförderung  
und Außenwirtschaft e.V. (BWA)  
Bundesgeschäftsstelle:  
Ludwig Erhard Haus  
Fasanenstr. 85  
10623 Berlin  
Tel: 030 / 700 11 43 0

Redaktion und verantwortlich für den Inhalt:  
Lothar Abicht, BWA

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernimmt  
der BWA keine Haftung für die Inhalte externer  
Links. Für die Inhalte externer Links sind ausschließ-  
lich deren Betreiber verantwortlich. Nachdruck,  
auch auszugsweise, unter Angabe der Quelle  
gestattet. Belegexemplar erbeten.  
Weitere Informationen unter:  
<http://www.bwa-deutschland.de>

Design & Layout:  
 megalearn MEDIENGESTALTUNG  
Uwe Rußmann

Fotos:  
© Jacom Stephens – istockphoto.com;  
© Yuri Arcurs , Kurhan, Alterfalter, pressmaster,  
Kovalenko Inna, benamalice, wildworx, bilderbox,  
endostock, Monkey Business – Fotolia.com

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort . . . . .	4	<b>3. Betriebsinterne Handlungsfelder zur Fachkräftesicherung für Unternehmen . . . . .</b>	<b>22</b>
<b>1. Selbstverständnis und Anspruch des Bundesverbandes für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft (BWA) . . . . .</b>	<b>6</b>	3.1 Fachkräfte finden . . . . .	22
1.1 Leitmotive des BWA . . . . .	6	3.2 Fachkräfte binden . . . . .	27
1.2 Positionen des BWA zu zentralen politischen Handlungsfeldern von Gegenwart und Zukunft . . . . .	6	3.3 Fachkräfte entwickeln . . . . .	31
1.3 Ethisches Handeln und Fachkräftesicherung für Unternehmen . . . . .	6	3.4 Zentrale Ergebnisse im Überblick . . . . .	33
1.4 Bestandteile von Corporate Social Responsibility (CSR) . . . . .	8	<b>4. Systematische Gestaltung der betrieblichen Maßnahmen zur Fachkräftesicherung . . . . .</b>	<b>34</b>
1.5 Die Rolle des BWA bei der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung als Mittel zur Fachkräftesicherung . . . . .	9	4.1 Von der Analyse zur Umsetzung . . . . .	34
<b>2. Fachkräftemangel – Herausforderungen für Unternehmen . . . . .</b>	<b>10</b>	4.2 Werteorientierte Gestaltung der Fachkräftesicherung als Angebot des BWA . . . . .	36
2.1 Die aktuelle Situation in Deutschland . . . . .	10	• Analyseinstrument zur Bestimmung von Werten – das Werternetz® . . . . .	36
• Aktuelle Fachkräfteengpässe . . . . .	10	4.3 Umsetzung von Maßnahmen zur Fachkräftesicherung mit Unterstützung externer Berater . . . . .	38
• Arbeitgeberattraktivität wird immer wichtiger . . . . .	13	4.4 Experten für die Umsetzung . . . . .	38
2.2 Mittel- bis langfristige Entwicklungen in Deutschland . . . . .	14	4.5 Das BWA-Zertifikat „Werteorientiertes Unternehmen“ . . . . .	38
• Auswirkungen der demografischen Entwicklung . . . . .	14	<b>5. Regionale Aktivitäten zur Fachkräftesicherung . . . . .</b>	<b>40</b>
• Voraussichtliche Entwicklung des Bedarfs an Fachkräften . . . . .	15	• Akteursbündnisse und ihre Potenziale . . . . .	42
• Veränderungen in der Beschäftigtenstruktur . . . . .	16	• Informationsaustausch . . . . .	42
• Reserven bei der Erschließung des Arbeitskräftepotenzials . . . . .	16	• Unterstützungsangebote . . . . .	42
• Fachkräftebedarf und Potenziale bis 2030 nach Regionen . . . . .	17	• Job-Börsen . . . . .	43
• Zuwanderung – die Lösung des Fachkräfteproblems? . . . . .	18	• Marketing . . . . .	43
2.3 Wertevergleich der Generationen . . . . .	18	• Strategiebildung . . . . .	43
2.4 Strategische Positionen des BWA zum Umgang mit dem Fachkräftemangel . . . . .	19	• Unterstützung durch den BWA. . . . .	43
• Baby-Boomer – nur der Auslöser des Fachkräfteproblems und ein Auslaufmodell? . . . . .	19	<b>6. Zusammenfassung der Unterstützungsangebote des BWA für seine Mitglieder . . . . .</b>	<b>44</b>
• Vereinbarkeit von Familie und Beruf – nur ein Thema unter vielen? . . . . .	20	Verzeichnis der Endnoten . . . . .	46
• Generation Y – Impulsgeber für eine neue Arbeitswelt? . . . . .	20		
• „Lebenslanges Lernen – mehr als Kompetenzentwicklung?“ . . . . .	20		



## Vorwort

Deutschland befindet sich gegenwärtig in einer guten wirtschaftlichen Verfassung. Die Mehrzahl der Unternehmen erzielt Gewinne und blickt optimistisch in die Zukunft. Der Arbeitsmarkt ist gekennzeichnet durch hohe Beschäftigungsraten und geringe Arbeitslosigkeit. Wenn Unternehmen dennoch auch Risiken für die Zukunft sehen, dann hat das handfeste Gründe. Viele Unternehmen haben heute schon Probleme, die nötigen Fachkräfte zu finden. Prognosen zeigen, dass diese Probleme als Folge des demografischen Wandels zukünftig deutlich zunehmen werden. Fachkräfte werden zum knappen Gut und der Arbeitsmarkt könnte sich vom Arbeitgeber zum Arbeitnehmermarkt wandeln. Es liegt also nahe, dass sich Unternehmen mit der Frage auseinandersetzen müssen, wie sie sich im härter werdenden Wettbewerb um Fachkräfte erfolgreich positionieren können. Das gilt auch für die BWA-Mitglieder. Als Verband haben wir das Problem seit längerer Zeit erkannt und es ist kein Zufall, dass eine unserer Kommissionen die Bezeichnung Bildung/Fachkräftesicherung trägt.

Die ehrenamtlich tätigen Mitglieder der Kommission als Autoren und Herausgeber dieser Broschüre haben sich das Ziel gestellt, die Unternehmen des Verbandes inner- wie überbetrieblich zu unterstützen, die eigene Wettbewerbsposition im Ringen um Fachkräfte zu verbessern. Diesem Ziel dient auch die vorliegende Broschüre. Dabei gehen die Autoren von einem entscheidenden Vorteil unseres Verbandes aus. Wir haben eine klare ethische Grundorientierung, welche bereits in der Kurzfassung unseres Positionspapiers wie folgt festgeschrieben ist:

### **Ethisches Handeln in Gesellschaft und Unternehmen**

Der BWA fördert aktiv in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft die stärkere Betonung der ethischen Grundfragen wie Beachtung der Würde eines jeden Menschen und Erhalt der Umwelt. Dies gilt auch, und insbesondere, für eine entsprechende Positionierung von Unternehmen im Sinne der Corporate Social Responsibility und die Frage der Compliance, also der Durchsetzung bzw. Umsetzung von erklärten Prinzipien.



Wenn sich gefragte Fachkräfte entscheiden können, für wen sie arbeiten, bekommen diese Grundsätze eine zentrale Bedeutung für die Fachkräftesicherung, denn nicht allein Aufgaben und Gehalt bestimmen künftig die Attraktivität eines Unternehmens. Darauf aufbauend entwickelt die Kommission eine strategische Position sowie ein Bündel von Maßnahmen und

Angeboten, das gemeinsam mit den Verbandsmitgliedern verwirklicht werden soll.

Die vorliegende Broschüre, die alle Verbandsmitglieder erhalten, ist dafür ein wichtiger Schritt. Wir wünschen allen Lesern, dass sie der Broschüre viele Anregungen zum Mitwirken entnehmen können.

Rudolf Weiler  
PRÄSIDENT

Dirk Bormann  
VORSTANDSVORSITZENDER

Prof. Dr. Lothar Abicht  
LEITER DER KOMMISSION

Mitglieder der Kommission Bildung/Fachkräftesicherung des BWA und Autoren der Broschüre:

Dennis Becker  
Hans-Dieter Grudno  
Simone Krüger  
Lutz Rätz  
Thomas Sapper  
Jan Schröder  
Lothar Abicht  
René Leibold

# 1. Selbstverständnis und Anspruch des Bundesverbandes für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft (BWA)

Der BWA ist ein Zusammenschluss innovativer, gegenüber Natur, Gesellschaft und Individuen verantwortlich handelnder Unternehmer und Führungskräfte. Er ist in besonderer Weise der Weiterentwicklung der bundesdeutschen Gesellschaft in Richtung einer ökosozialen Marktwirtschaft verpflichtet. Der BWA leitet seine Ziele und Arbeitsweisen aus dem Wesen fortschrittlichen Unternehmertums ab, welches in der ökosozialen Marktwirtschaft eine wesentliche Quelle für Fortschritt und gesellschaftliches Wohlergehen sieht. Der Verband verbindet dabei modernes Unternehmertum mit dem Einsatz für eine gerechte und ökologische Balance. Für die Mitgliedsunternehmen wird der BWA tätig, ohne dabei Lobbypolitik zu betreiben oder sich für Partikularinteressen einzusetzen.

Der BWA besteht aus dem Senat, den Landesverbänden und innerhalb der Landesverbände aus internationalen Wirtschaftsclubs und ist damit ein starkes Netzwerk gleichgesinnter Führungskräfte.

## 1.1 Leitmotive des BWA

Die folgenden drei Leitmotive liegen den Aktivitäten des BWA zugrunde:

- 1. Leitmotiv:** „Wirtschaft - Das - sind - wir - alle.“
- 2. Leitmotiv:** „Der BWA vertritt die ökosoziale Marktwirtschaft.“
- 3. Leitmotiv:** John F. Kennedy „Frage nicht, was dein Land für dich tun kann, sondern frage, was du für dein Land tun kannst!“

## 1.2 Positionen des BWA zu zentralen politischen Handlungsfeldern von Gegenwart und Zukunft

Der BWA verabschiedete im November 2012 sein Positionspapier „Wirtschaft neu denken – nachhaltig handeln!“.

In den folgenden Politikfeldern hat der BWA seine Grundpositionen explizit in seinem Positionspapier formuliert.

- Globalisierung und europäische Integration
- Umweltschutz und Nachhaltigkeit
- Sicherung eines leistungsfähigen (Welt-) Finanzsystems
- Welthandel und internationale Arbeitsteilung
- Wachstum und Innovation
- Demografischer Wandel und Fachkräftesicherung
- Bildung
- Sozialer Ausgleich und Chancengerechtigkeit
- Ethisches Handeln in Gesellschaft und Unternehmen
- Versorgung mit Ressourcen und Energie sowie deren effektive Nutzung
- Das Internet – mehr als eine Infrastruktur<sup>1</sup>

## 1.3 Ethisches Handeln und Fachkräftesicherung für Unternehmen

Im Positionspapier „Wirtschaft neu denken – nachhaltig handeln!“, nimmt das Thema **ethisches Handeln in Gesellschaft und Unternehmen** eine zentrale Rolle ein. Ethisches Handeln umfasst dabei ethische Grundfragen wie Beachtung der Würde eines jeden Menschen und Erhalt der Umwelt. Es erfordert die



Wahrnehmung direkter unternehmerischer Verantwortung gegenüber Mitarbeitern, Kunden, der Region und der Umwelt.

Eine der größten aktuellen und zukünftigen Herausforderungen für Unternehmen in Deutschland ist die Bewältigung des eng mit dem demografischen Wandel verknüpften Fachkräftemangels. Bei der Bewältigung dieser Herausforderung haben die Mitglieder des BWA einen Vorteil, der sich direkt aus der in der Programmatik des Verbandes festgeschriebenen Verpflichtung zum ethischen Handeln ergibt.

Ethisches Handeln und die Wahrnehmung sozialer Verantwortung wirkt sich langfristig positiv auf den Unternehmenserfolg aus. Spätestens seit Einsetzen der Finanzkrise ist bekannt, dass kurzfristiger Erfolg unter Missachtung ethischer Grundsätze langfristig unabsehbare Folgen hat – für Unternehmen und Gesellschaft gleichermaßen. Gewerbliche und private Steuerzahler müssen Milliarden aufwenden, um die Folgen der Finanzkrise zu bewältigen. Die europäische Jugend zahlt den Preis hierfür durch extrem hohe Arbeitslosigkeit in den südlichen Staaten. Deutsche Großkonzerne und Banken müssen tief in die Tasche greifen, um Fehler der Vergangenheit wie Bestechung bei der Einwerbung von Aufträgen oder waghalsige Finanzgeschäfte zu Lasten Dritter zu bereinigen und ihr Image wieder herzustellen.

Ethisches Handeln wirkt aber auch als entscheidender Wettbewerbsvorteil im Kampf um Fachkräfte. Fachkräfte sind bereits heute in vielen Branchen und Regionen knapp und der Arbeitsmarkt wandelt sich vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt. Unter diesen Bedingungen spielt die Frage, ob sich die Arbeitnehmer mit dem Arbeitgeber identifizieren können, eine bisher nicht gekannte Rolle. Das gilt unabhängig davon, ob sie schon im Unternehmen arbeiten oder vor der Aufnahme einer neuen Beschäftigung stehen. Denn wer möchte schon für ein Unternehmen tätig sein, welches in der Öffentlichkeit wegen Schädigung der Umwelt und Betrug am Kunden am Pranger steht oder bekannt dafür ist, die eigenen Mitarbeiter schamlos auszunutzen. Diese Suche nach einem Arbeitgeber, auf den man stolz sein kann, gab es schon immer. Sie wird zur faktischen Kraft, wenn sich Fachkräfte wegen hoher Nachfrage das Unternehmen heraussuchen können, welches zu den eigenen Ansprüchen und Erwartungen passt. Denn die Zugehörigkeit zu einem sozial anerkannten Unternehmen, dessen Grundwerte mit den eigenen Ansprüchen übereinstimmen, ist eine wichtige Grundlage, um gern zur Arbeit zu gehen.

Selbst dann, wenn der Stress mal überhandnimmt. Diese Identifikation macht im Arbeitsalltag zufriedener und steigert das Ansehen der Mitarbeiter außerhalb der Arbeit im sozialen Umfeld.

Durch Übernahme ethischer und gesellschaftlicher Verantwortung können Unternehmen in risikoreichen, unsicheren und herausfordernden Zeiten Zeichen setzen, dass ihnen die Mitarbeiter wirklich wichtig sind und im Unternehmen gerechte und sichere Arbeitsbedingungen vorherrschen. Durch regionales Engagement betonen sie zudem ihre gesellschaftliche Verantwortung. Ethisches Handeln von Unternehmen ist in diesem Sinne keine Sozialromantik, sondern eine handfeste ökonomische Herausforderung, durch deren Umsetzung im Wettbewerb um Fachkräfte Vorteile erzielt werden können.

Gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen heißt als Unternehmen vor allem, sich zu den Prinzipien der „Corporate Social Responsibility“ (CSR) zu bekennen. Es ist daher eine Selbstverständlichkeit, dass der BWA aktiv die Positionierung von Unternehmen im Sinne von CSR fördert und sich für die Compliance, also die Durchsetzung resp. Umsetzung der erklärten Prinzipien einsetzt.<sup>2</sup>

Unternehmensübergreifend und im BWA bedeutet die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung in diesem Kontext die Mitwirkung an fachkräfterelevanten wirtschafts-, arbeits- und gesellschaftspolitischen Gestaltungsprozessen – auf allen politischen Ebenen.

## 1.4 Bestandteile von Corporate Social Responsibility (CSR)

Wie viele andere aus dem Englischen kommenden Begriffe besteht auch bei CSR die Gefahr der Fehlinterpretation. Daher soll nachfolgend kurz erläutert werden, was sich hinter diesem Begriff alles verbirgt. Vorausschauend wirtschaften, fair mit Beschäftigten umgehen, Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt übernehmen, das sind die Grundpfeiler von CSR. Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen erstreckt sich auf vier Handlungsfelder:

### Handlungsfeld „Markt“

Ökonomische Verantwortung reicht von der Einkommensgestaltung für die Mitarbeiter über die Kunden- und Lieferantenbeziehungen und die Verbraucherinformationen bis hin zum Kontakt zu den Unternehmenskonkurrenten.

### Handlungsfeld „Umwelt“

Nachhaltiges Wirtschaften und Umweltmanagement sind die relevanten Kriterien für die ökologische Verantwortung von Unternehmen.

### Handlungsfeld „Gemeinwesen“

Gemeinwesenorientierte Unternehmensverantwortung besteht darin, sich stets über die Auswirkungen des eigenen unternehmerischen Handelns auf die direkte Umgebung bewusst zu sein, und ist bestrebt, den Unternehmensstandort in Bezug auf Qualität zu erhalten resp. auszubauen.

### Handlungsfeld „Arbeitsplatz“

Gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen gilt ebenfalls für den Umgang mit den eigenen Mitarbeitern. Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren, Vielfalt zu fördern und jungen wie älteren Menschen eine Chance zu geben – das nützt der Gesellschaft und dem eigenen Unternehmen.<sup>3</sup>

## 1.5 Die Rolle des BWA bei der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung als Mittel zur Fachkräftesicherung

Aus Sicht des Verbandes verbinden sich mit der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung als Mittel der Fachkräftesicherung zahlreiche Herausforderungen und Chancen. Chancen finden sich vor allem auf der Ebene der **einzelnen Unternehmen**. Sie entscheiden letztlich selbst, in welchem Maße sie bereit sind, durch Beachtung von ethischen Grundsätzen ihre langfristige Positionierung am Arbeitsmarkt zu verbessern. Bei dieser Entscheidung und vor allem bei der Verwirklichung der Entscheidungen kann der Verband als Netzwerk innovativer und verantwortungsvoll handelnder Unternehmen wichtige Unterstützung leisten. Denn auf den ersten Blick schwierige und manchmal sogar den kurzfristigen Interessen widersprechende Entscheidungen fallen leichter, wenn sie im Dialog mit ähnlich denkenden Unternehmern und Führungskräften vorbereitet und

umgesetzt werden. Das gilt sowohl deutschlandweit als auch in den jeweiligen Regionen.

Auch auf der Ebene der **Regionen**, insbesondere der Landesverbände und Wirtschaftsclubs finden sich interessante Möglichkeiten. Gerade regionale Vorgehensweisen können dazu beitragen, nicht nur das eigene Unternehmen, sondern den Standort nachhaltig zu stärken. Die regionalen Verantwortungsträger können den Austausch zwischen den Unternehmen durch Hervorhebung ihrer Werte fördern, gemeinsam Werbung um Mitarbeiter machen oder auch Initiativen mit der regionalen Politik, insbesondere den Landesregierungen, starten. Welcher Politiker kann sich Initiativen verschließen, die allgemein anerkannte ethische Werte, wie sie CSR enthält, zum Inhalt haben?

Auch auf der Ebene der **Bundespolitik** gibt es viel zu tun. Als Verband steht der BWA vor der Aufgabe, sich als ethischen Grundsätzen verpflichteter und zugleich im praktischen Unternehmertum verwurzelter Ideengeber zu positionieren. Erreichen lässt sich das durch Gespräche mit Politikern, Positionspapiere und durch die Mitwirkung in Initiativen einzelner Ministerien, wie das in der Vergangenheit bereits mit gutem Erfolg realisiert wurde.

Der BWA hat entscheidende Stärken im **internationalen Bereich**. Kontakte mit Botschaften und Konsulaten gehören gewissermaßen zum Tagesgeschäft. Deutsche Unternehmen sind trotz einzelner spektakulärer Fehlleistungen weltweit für ihre Redlichkeit und das Beachten ethischer Normen bekannt. Das erleichtert nicht nur den Außenhandel, sondern ist auch ein starker Magnet für den Zuzug von Fachkräften. Fachkräfte, die nach Deutschland wollen, erhoffen sich nicht nur einen guten Verdienst, sondern auch gute Arbeitsbedingungen. Der BWA kann über seine Außenkontakte dazu beitragen, dieses positive Bild deutscher Unternehmen im Ausland zu festigen und perspektivisch im Rahmen seiner Möglichkeiten den Strom von zuwandernden Fachkräften in die Mitgliedsunternehmen lenken.

Wirtschaft-Das-sind-wir-alle

## 2. Fachkräftemangel – Herausforderungen für Unternehmen

Die demografische Entwicklung in Deutschland führt durch den Rückgang und die Alterung der Erwerbsbevölkerung zu Problemen bei der Fachkräftesicherung und zu dem bereits angesprochenen Wandel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt. Damit steigen die Ansprüche an Unternehmen bei der Fachkräftesicherung auf allen Ebenen. Die demografische Entwicklung lässt zukünftig die absolute Anzahl der dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden Erwerbspersonen kontinuierlich sinken.

Steigende Lebenserwartung, geringe Geburtenraten, Alterung der geburtenstarken Jahrgänge und die Verknappung junger Arbeitskräfte sind gesellschaftliche Entwicklungen, auf die sich Unternehmen einstellen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des sich abzeichnenden Mangels an Fach- und Führungskräften gewinnen Strategien zur frühzeitigen Fachkräftesicherung und Berufsorientierung immer mehr an Bedeutung.

### 2.1 Die aktuelle Situation in Deutschland

#### Aktuelle Fachkräfteengpässe

In einigen Bereichen und Regionen in Deutschland sind bereits heute Fachkräfteengpässe zu verzeichnen. Dies gilt insbesondere für Ingenieure, Ärzte oder Pflegekräfte, aber auch für Facharbeiter im gewerblich-technischen Bereich. Erwerbstätige mit Berufen wie Verkauf, Büro, Reinigung, Bewirtung und Transport, aber auch gewerblich-technische Berufe z.B. der Metallindustrie sind heute schon knapp. Die Anzahl der Arbeitslosen, pro gemeldeter freier Stelle, nimmt deutlich ab. Stellenbesetzungsverfahren dauern länger als bisher. Ausbildungsplätze lassen sich teilweise nicht mehr besetzen. Ursachen sind der Mangel an geeigneten Fachkräften, aber auch eine

Diskrepanz zwischen der Nachfrage der Unternehmen und dem Qualifikationsniveau der Bewerber. Manche Unternehmen müssen bereits heute Aufträge ablehnen, weil ihnen die Fachkräfte fehlen.

Der Fachkräftebedarf<sup>4</sup> und die Möglichkeiten zu seiner Deckung befinden sich in stetigem Wandel und manchmal verkehren sich innerhalb weniger Jahre die Rahmenbedingungen in ihr Gegenteil. Ein Beispiel dafür sind die neuen Bundesländer. Nach dem weitgehenden Zusammenbruch der ostdeutschen Wirtschaft nach 1990 und während des Prozesses des mühseligen Wiederaufbaus gab es Fachkräfte in Hülle und Fülle. Millionen gut ausgebildeter Fachkräfte und Bewerber um Lehrstellen wanderten aus den neuen Bundesländern ab, um einen Arbeits- oder Ausbildungsplatz zu finden.

Doch gerade jetzt, wo die wirtschaftliche Normalisierung voranschreitet, stehen die Unternehmen vor einer völlig neuen Herausforderung. Die Anzahl der Schulabgänger sank innerhalb weniger Jahre demografisch bedingt auf die Hälfte und viele ältere Arbeitnehmer gehen in den Ruhestand. Die Unternehmen in Ostdeutschland sind inzwischen stärker von Besetzungsschwierigkeiten betroffen als die westdeutschen. In 2012 betrug die tatsächliche Besetzungsdauer, d.h. von Beginn der Personalsuche bis zur Arbeitsaufnahme einer eingestellten Person, in Westdeutschland im Durchschnitt 81 Tage und in Ostdeutschland 86 Tage.<sup>5</sup>

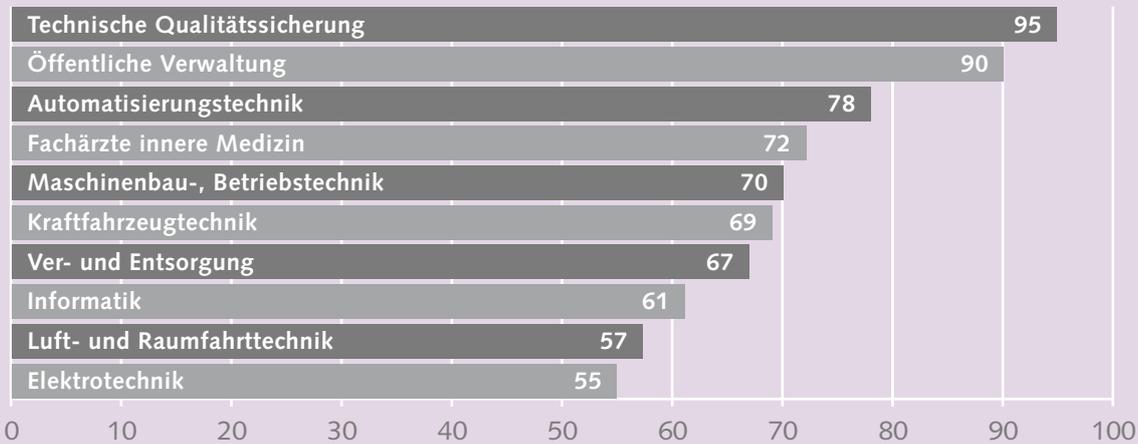
Die Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung, aber auch die Gründe für Besetzungsprobleme variieren u.a. nach Wirtschaftszweigen. Zwischen September 2011 und August 2013 gab es beispielsweise in 106 Berufen kontinuierlich weniger Arbeitslose als offene Stellen, so das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung des Bundesministeriums. Eine zu geringe Anzahl von Bewerbern als Grund für die Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung gilt v. a. in den Sektoren mit technisch-naturwissenschaftlichem Schwerpunkt sowie im Gesundheitsbereich. Der größte Fachkräftemangel besteht in der Fachkrankenpflege.



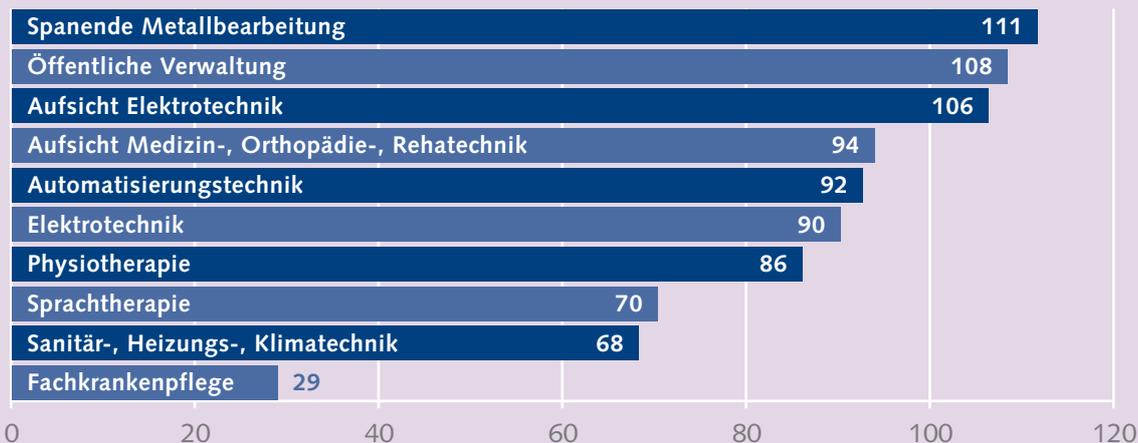
Die folgende Übersicht zeigt die jeweils zehn Berufe mit den wenigsten Arbeitslosen je 100 gemeldete offene Stellen im Durchschnitt des Zeitraums September 2011 bis August 2013.

**Die 10 Berufe mit den wenigsten Arbeitslosen von September 2011 bis August 2013:<sup>6</sup>**

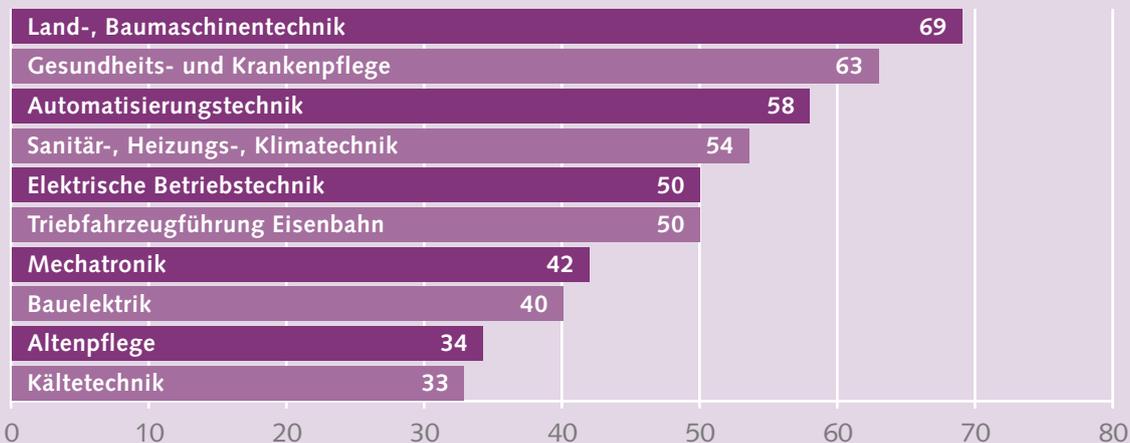
**Akademiker**



**Meister/Techniker**



**Personen mit Berufsausbildung**





Ein Fachkräfteengpass liegt dann vor, wenn die gemeldeten Arbeitslosen rein rechnerisch die gemeldeten offenen Stellen nicht besetzen können. Da in der Regel nur etwa jede zweite offene Stelle bei der Bundesagentur für Arbeit gemeldet wird, geht man bereits von einem Engpass aus, wenn es je 100 gemeldeter Stellen weniger als 200 Arbeitslose gibt.<sup>7</sup>

Bedingt durch die Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland werden in den nächsten Jahren deutlich mehr Menschen in Rente gehen (Baby-Boomer) als in den Jahren zuvor. Diese Entwicklung bewirkt in naher Zukunft einen so hohen Ersatzbedarf an Fachkräften, dass Unternehmen bereits heute geeignete Mittel und Wege gehen müssen, um den Wettbewerb um Fachkräfte erfolgreich bestehen zu können.

### **Arbeitgeberattraktivität wird immer wichtiger**

Der stellvertretende Hauptgeschäftsführer des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK), Achim Dercks, berichtete am 31.01.2014 in einem Interview, dass durch den Fachkräftemangel verschiedenste Herausforderungen auf Unternehmen zukommen. Die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität gewinnt dabei besonders an Bedeutung. Laut dem aktuellen DIHK Arbeitsmarktreport sehen 36 %

der befragten Unternehmen sich durch den Fachkräftemangel in ihrer wirtschaftlichen Entwicklung gefährdet. 40 % der Unternehmen möchten ihre Arbeitgeberattraktivität steigern. „Neben dem Einkommen spielen dafür auch flexible Arbeitsbedingungen, Möglichkeiten im Betrieb schnell Verantwortung zu übernehmen, sowie Karrierechancen eine wichtige Rolle“, so Dercks.

Immer mehr Unternehmen möchten durch bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf Mitarbeiter gewinnen und halten. Laut Dercks „gilt (dies) für jedes dritte Unternehmen – vor sechs Jahren waren es noch nicht mal halb so viele.“

Auf den Fachkräftemangel reagieren die Unternehmen zunehmend mit der Ausweitung der Beschäftigung Älterer sowie der Einstellung ausländischer Fachkräfte. Laut Dercks setzen „30 % der Unternehmen (...) auf die Ausweitung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer.“ Zusätzlich planen 18 % der Unternehmen die Einstellung ausländischer Fachkräfte. „Trotz zunehmender Anstrengungen steigt das Risiko Fachkräftemangel (...). Anziehende Konjunktur und damit steigende Fachkräftenachfrage sowie der demografische Wandel werfen ihre Schatten voraus – mehr als jedes dritte Unternehmen sieht seine wirtschaftliche Entwicklung gefährdet, weil passende Fachkräfte fehlen – so viele wie nie zuvor“, so Dercks.

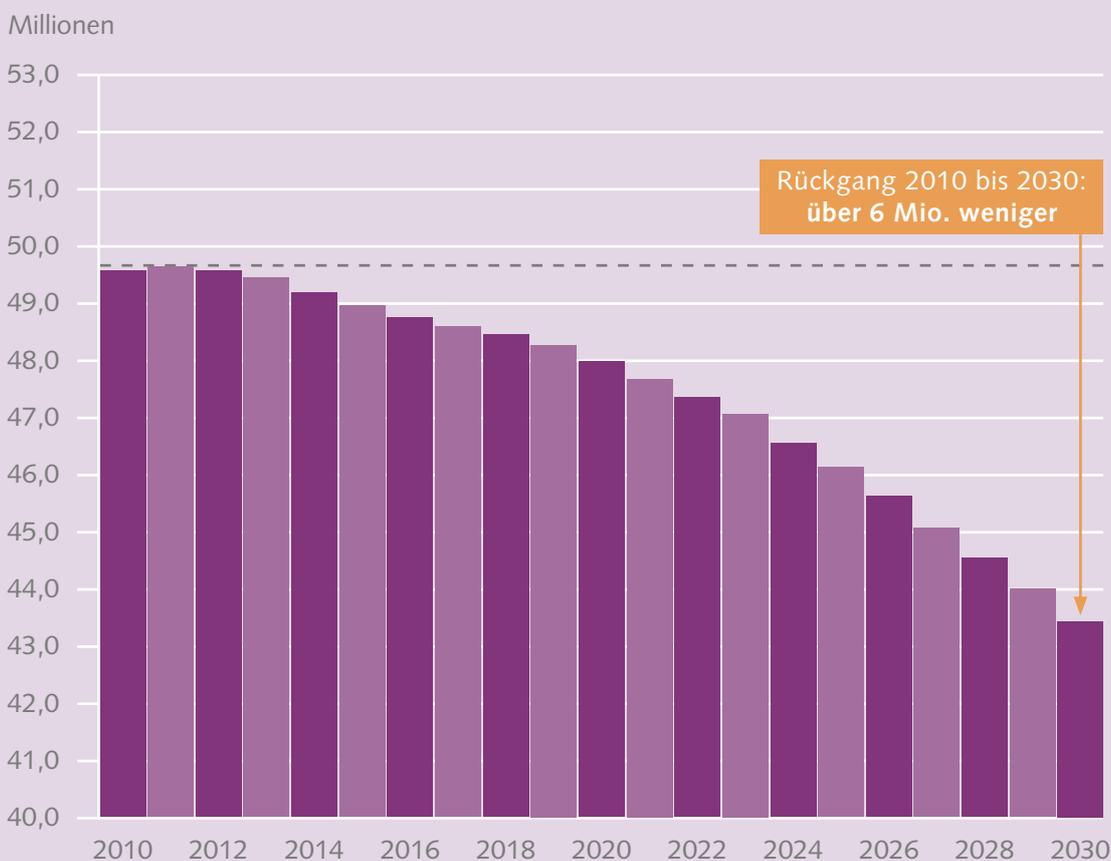
## 2.2 Mittel- bis langfristige Entwicklungen in Deutschland

### Auswirkungen der demografischen Entwicklung

Die demografische Entwicklung und der fortschreitende Strukturwandel werden unsere Gesellschaft spürbar verändern. Die Menschen in Deutschland werden älter, die geborenen Kinder werden mit jeder Generation weniger und die Gesellschaft wird nicht zuletzt durch Zuwanderungsgewinne vielfältiger. Der demografische Wandel stellt eine große Herausforderung für Politik, Verwaltung, Wirtschaft und jeden Einzelnen unserer Gesellschaft dar. Umso wichtiger ist es, diese Herausforderung anzugehen. Bedingt durch die niedrigen Geburtenzahlen verbunden mit beständig steigender Lebenserwartung, kommt es zu einer drastischen Veränderung des Verhältnisses zwischen jüngerer und älterer Generation.

Wie unterschiedlichste Prognosen zeigen, wird die Erwerbsbevölkerung, das ist nach gegenwärtiger Lesart der Anteil der Menschen zwischen 15 und 64 Jahren, zukünftig in Deutschland stark sinken. Zwischen 2010 und 2025 könnte es zu einem Rückgang der Erwerbsbevölkerung um über sechs Millionen Menschen kommen. Das gilt selbst dann, wenn das Renteneintrittsalter durch die Rente mit 67 ansteigt und die Zuwanderung deutlich zunimmt. Noch im Jahr 2010 befanden sich 61 Prozent der Menschen in Deutschland in der Altersgruppe zwischen 20 und 65 Jahren. Die Gruppe der Kinder und Jugendlichen unter 20 Jahren war mit 18 Prozent fast so groß wie die der über 65-Jährigen mit 21 Prozent. Bereits im Jahr 2030 werden die über 65-Jährigen etwa 29 Prozent der Bevölkerung ausmachen. Gleichzeitig sinkt der Anteil der Kinder und Jugendlichen weiter deutlich ab und in der Altersgruppe zwischen 20 und 65 Jahren erhöht sich der Anteil der Menschen über 50 Jahre.

### Entwicklung der Bevölkerung im Alter von 20 bis 64 Jahren (in Millionen):<sup>8</sup>



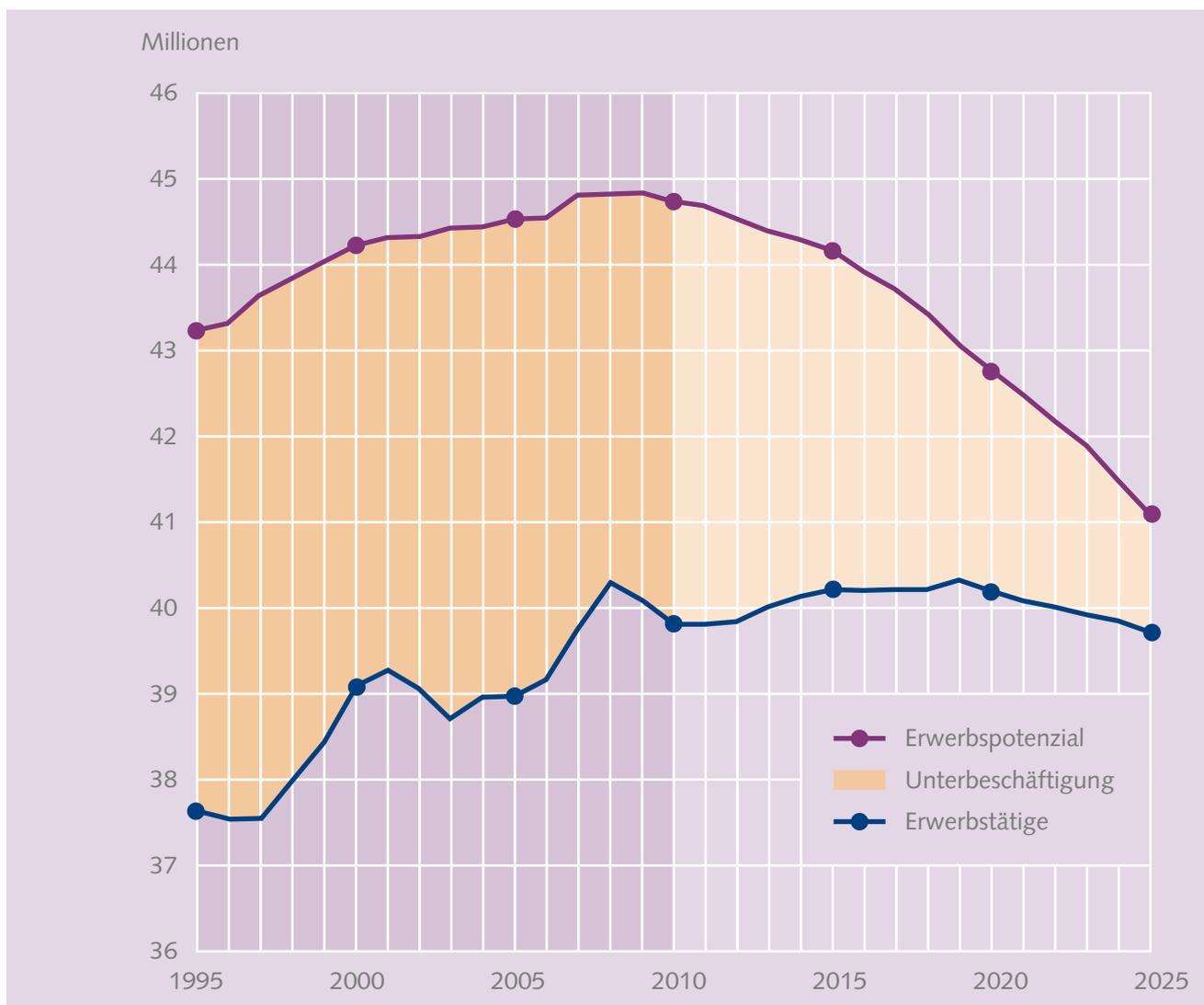
## Voraussichtliche Entwicklung des Bedarfs an Fachkräften

Bei der Betrachtung des zukünftigen Fachkräftebedarfs gibt es nicht selten die Hoffnung, dass Produktivitätssteigerungen und der Wegfall „alter“ Wirtschaftszweige den Bedarf insgesamt deutlich sinken lassen und dadurch das sinkende Angebot ausgeglichen wird. Zahlreiche Studien zeigen, dass diese „Hoffnung“ unrealistisch ist. Aus der jüngeren Vergangenheit, in der ja ebenfalls beständig alte Wirtschaftszweige verschwunden oder geschrumpft sind, ist zudem bekannt, dass die Gesamtzahl der in Deutschland geleisteten Arbeitsstunden vom Trend her sogar beständig angestiegen ist. Erwerbstätige haben im dritten Quartal 2013 insgesamt 14,9 Mil-

liarden Stunden gearbeitet. Dies entspricht einem Zuwachs von 1,2 Prozent, im Vergleich zum Vorjahresquartal.<sup>9</sup>

Insgesamt ergeben Projektionen des Bedarfs ein Bild, bei dem sich der Abbau und die Neuentstehung von Arbeitsplätzen die Waage halten. Gleichzeitig wird deutlich, dass das Angebot an Arbeitskräften zwischen 2010 und 2025 um mehrere Millionen Erwerbspersonen zurückgehen wird. Wie groß die daraus entstehende Fachkräftelücke sein wird, dazu gibt es unterschiedliche Meinungen. Eine Studie von McKinsey rechnet mit 2 Millionen fehlenden Fachkräften bis zum Jahr 2020. Die Prognos AG kommt zu dem Ergebnis, dass bis zum Jahr 2030 eine „Fachkräftelücke“ von 5,2 Millionen Personen, davon 2,4 Millionen Akademiker, entstehen kann.<sup>10</sup>

### Arbeitsmarktbilanz 1995 bis 2025:<sup>11</sup>



## Veränderungen in der Beschäftigtenstruktur

Neben quantitativen Veränderungen sind in Gesamtdeutschland auch qualitative Modifikationen der Beschäftigtenstruktur zu beobachten. Ein Beschäftigungszuwachs wird v. a. im tertiären Sektor erwartet. Damit einher geht eine zunehmende Nachfrage nach Höherqualifizierung seitens der Arbeitgeber. „Infolge des Strukturwandels, des technologischen Fortschritts und der Internationalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft verändern sich die Tätigkeitsfelder und somit die Anforderungsprofile der Erwerbstätigen in nahezu allen Sektoren und Berufsfeldern“<sup>12</sup>, auf die das Berufsbildungssystem durch Modernisierung und Ausgestaltung von Aus- und Fortbildungsberufen reagieren muss.<sup>13</sup> Insgesamt setzt sich die Nachfrage nach höher qualifizierten Arbeitskräften in der Bundesrepublik weiter fort. Hinsichtlich des mittleren Qualifikationssegments wird zunächst von einem konstanten Bedarf ausgegangen, wobei diesem ab dem Jahre 2020 aufgrund des Ausscheidens älterer Personen ein sinkendes Arbeitskräfteangebot gegenübersteht. Verlierer der Entwicklung sind auch

unter den Bedingungen des Fachkräftemangels die Gruppen der Geringqualifizierten bzw. der Arbeitskräfte ohne Berufsausbildung. Die Nachfrage für diese Personen soll im Zeitraum von 2005 bis 2025 um eine halbe Million zurückgehen.<sup>14</sup> Dennoch können auch in bestimmten Tätigkeitsbereichen von Geringqualifizierten Engpässe auftreten.

## Reserven bei der Erschließung des Arbeitskräftepotenzials

Die Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf den Arbeitsmarkt erfordern Anpassungsprozesse, auf die Politik und Unternehmen gleichermaßen reagieren müssen. Neben der Verbesserung struktureller Rahmenbedingungen muss der Fokus u. a. stärker auf folgende Faktoren gerichtet sein: lebenslanges Lernen, eine frühzeitige Berufsorientierung an Schulen, stärkere Bindung und Berücksichtigung älterer Arbeitnehmer bei Weiterbildung und Beschäftigung, früherer Eintritt junger Menschen sowie die stärkere Einbindung von Frauen ins Erwerbsleben.

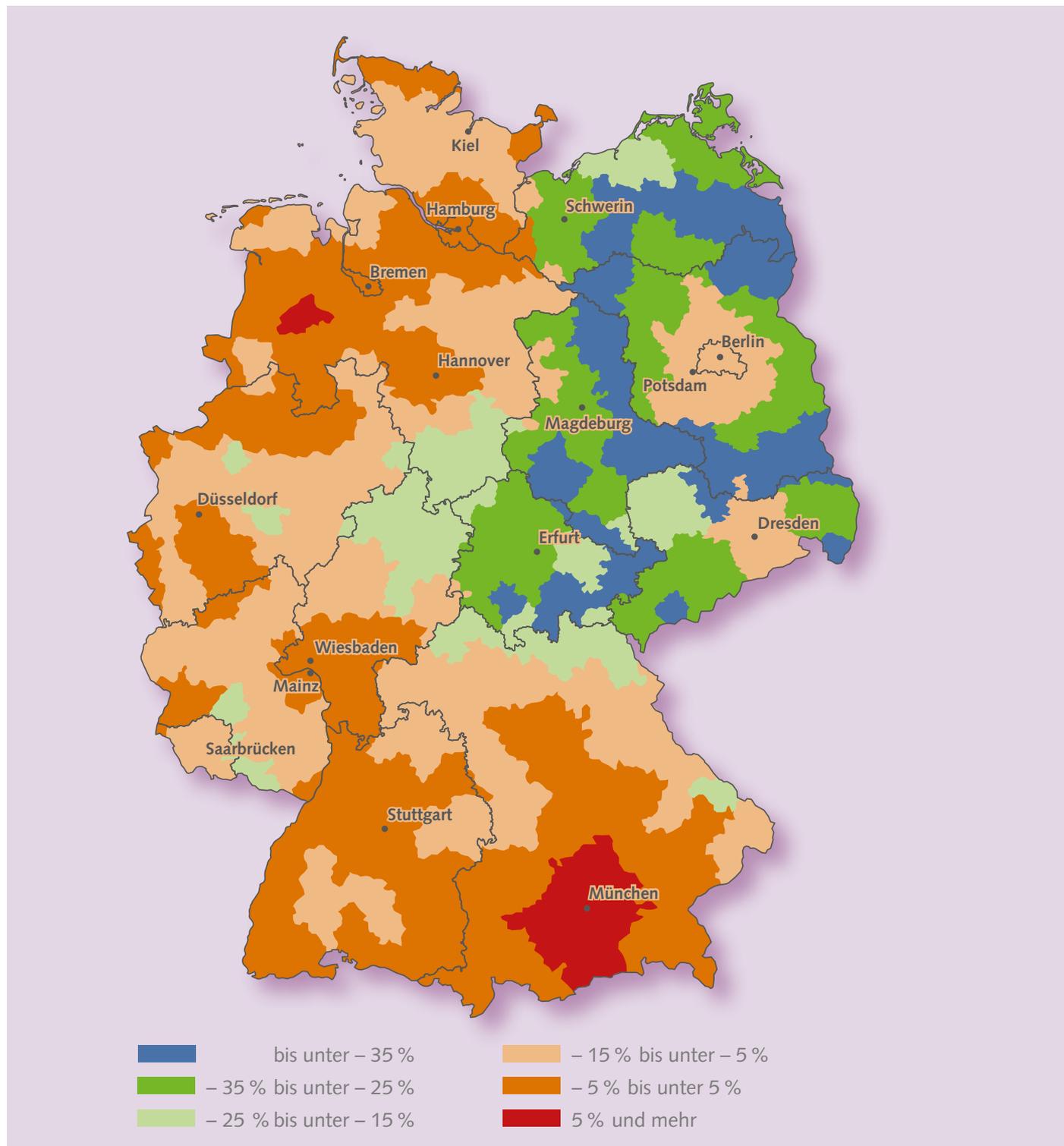
**Die Bundesagentur für Arbeit benennt folgende Arbeitskräftepotenziale, die bis 2025 erschlossen werden könnten:**<sup>15</sup>

Handlungsfelder	Arbeitskräftepotenziale
Schulabgänger ohne Abschluss reduzieren und Übergänge in den Beruf verbessern	Das ermöglicht 0,05 Millionen bis 0,3 Millionen zusätzliche Fachkräfte.
Ausbildungsabbrecher reduzieren	Rückführung der Abbrecherquote um 10 % bis 50 % – ermöglicht 0,1 Millionen bis 0,3 Millionen zusätzliche Fachkräfte.
Studienabbrecher reduzieren	Reduzierung der Studienabbrecherquote um 10 % bis 50 % – 0,1 Millionen bis 0,6 Millionen Fachkräfte.
Erwerbspartizipation und Lebensarbeitszeit von Menschen über 55 erhöhen	Erhöhung der Erwerbstätigenquote der über 55-Jährigen – 0,5 Millionen bis 1,2 Millionen Fachkräfte.
Erwerbspartizipation und Arbeitszeitvolumen von Frauen steigern	Steigerung der Erwerbsbeteiligung der Frauen insgesamt, aber auch des Arbeitszeitvolumen von teilzeitbeschäftigten Frauen – 0,4 Millionen bis 0,9 Millionen Fachkräfte.
Zuwanderung von Fachkräften	Gesteuerte Zuwanderung von Fachkräften – 0,4 Millionen bis 0,8 Millionen zusätzlichen Fachkräfte aus dem Ausland.
Arbeitszeit von Beschäftigten in Vollzeit steigern	Die Verlängerung durch entsprechende Anreize ermöglicht 0,4 Millionen bis 1,1 Millionen zusätzliche Vollzeitäquivalente.
Qualifizierung und Weiterbildung vorantreiben	Reduzierung des Anteils der Geringqualifizierten um 10 % bis 20 % – 0,4 Millionen bis 0,7 Millionen zusätzliche Fachkräfte.

## Fachkräftebedarf und Potenziale bis 2030 nach Regionen

Die Entwicklung des Fachkräftemangels verläuft regional sehr unterschiedlich. Während Regionen im Süden und Nordwesten Deutschlands durch Zuwanderungsgewinne und eine etwas jüngere Bevölkerung langsamer betroffen werden, sind im Osten und in der Mitte Deutschland schon bald massive Probleme bei der Deckung des Fachkräftebedarfs zu erwarten. Damit steigt der Wettbewerb um Fachkräfte zwischen den Regionen an.

Arbeitskräfteangebotsentwicklung 2009 – 2030 (in Prozent):<sup>16</sup>



Der stärkste bis 2030 zu verzeichnende Rückgang der Zahl der Erwerbspersonen betrifft die ostdeutschen Bundesländer. Insbesondere in Sachsen-Anhalt ist ein Rückgang von -11,7 % zu verzeichnen. Thüringen und Mecklenburg-Vorpommern sind jeweils zu -11,3 % und -10,4 % vom Rückgang betroffen. Der Rückgang in anderen Regionen ist ebenfalls alarmierend. So werden in Nordrhein-Westfalen (-307.000), Sachsen (-151.000) und Niedersachsen (-142.000) ebenfalls massive Rückgänge prognostiziert. Eine stabile Entwicklung wird für Berlin und Bayern erwartet, die lediglich mit einem Rückgang von (-1,4 %) betroffen sein werden.<sup>17</sup>

### **Zuwanderung – die Lösung des Fachkräfteproblems?**

Aktuelle Entwicklungen führen zu der Hoffnung, das Fachkräfteproblem ließe sich entgegen den oben genannten Zahlen durch steigende Zuwanderung von gut ausgebildeten jungen Menschen lösen. Tatsächlich sind 2012 1,08 Millionen Menschen nach Deutschland eingewandert. Zuletzt suchten 1995 so viele Zuwanderer ihr Glück in Deutschland. Zieht man die Auswanderer ab, bleibt ein Wanderungsgewinn von 370.000. Die Zuwanderer sind deutlich jünger als die deutsche Bevölkerung und besitzen aus dieser Sicht gute Voraussetzungen für den Arbeitsmarkt. Schaut man genauer hin, schwindet die Euphorie. So erhielten von den 340.000 Zuwanderern aus Drittstaaten außerhalb der EU ganze 12,6 % eine Aufenthaltserlaubnis zum Zweck der Beschäftigung. EU-Länder mit den höchsten Zuzugsraten wie Polen mit 177.758 und Rumänien mit 120.525 im Jahr 2012 haben eine ähnlich geringe Geburtenzahl wie Deutschland und werden mit steigendem wirtschaftlichen Wohlstand selbst nach Fachkräften suchen bzw. verzeichnen wie Polen jetzt schon Fachkräfteengpässe. Ähnliches gilt auch für die heute mit extremer Jugendarbeitslosigkeit konfrontierten Länder Südeuropas, wie Italien und Griechenland, die Steigerungen der Zuwanderungen nach Deutschland gegenüber 2011 von über 30 Prozent aufweisen. Wie schnell sich der Trend in sein Gegenteil umkehren kann, zeigt Spanien. Die dort seit 2008 anhaltende Wirtschaftskrise treibt Ausländer zu Zehntausenden aus dem Land. Im Vergleich zu 2011 sank 2012 die Anzahl der im Land gemeldeten Ausländer um mehr als 190.000 und damit um 3,3 Prozent. Für Deutschland zeigen Prognosen, dass dauerhaft jedes Jahr etwa 400.000 Ausländer mehr zu als abwandern müssten, um eine ausgeglichene Bilanz zu

erreichen.<sup>18</sup> Eine solche Zahl ließe sich bestenfalls dann erreichen, wenn Deutschland sich für Länder mit sehr junger Bevölkerung und Millionen arbeitssuchenden Hochschulabsolventen öffnen würde, wie sie z.B. im arabischen Raum oder in Mittelasien zu finden sind.<sup>19</sup> Abgesehen von der Integrationsbereitschaft der deutschen Gesellschaft für Millionen Zuwanderer verbinden sich mit der massenhaften Abwerbung Hochqualifizierter auch ethische Probleme. Schließlich haben die Herkunftsländer in die Ausbildung investiert, um ihre eigene Zukunft zu gestalten und nicht, um Deutschlands Fachkräfteprobleme zu lösen. Eine Studie aus dem Jahr 2014, in der sowohl die steigende Zuwanderung als auch eine ansteigende Erwerbsquote Berücksichtigung findet, kommt zu dem Ergebnis, dass dennoch bis 2030 die Zahl der am Arbeitsmarkt verfügbaren Personen mit abgeschlossener Berufsausbildung um rund drei Millionen zurückgeht. Dies liegt hauptsächlich an der weiter schrumpfenden Erwerbsbevölkerung.<sup>20</sup> Für den BWA ist damit die Förderung der Zuwanderung von Fachkräften eine hilfreiche Strategie, die zwingend mit der Entwicklung einer Willkommenskultur in Unternehmen und Regionen verbunden werden muss. Einwanderung allein kann aber die Fachkräfteprobleme Deutschlands nicht lösen.

### **2.3 Wertevergleich der Generationen**

Eine weitere Herausforderung für Unternehmen ergibt sich aus den unterschiedlichen Werten der am Arbeitsmarkt aktiven Generationen. Diese umfassen unter anderem die Generation der Baby Boomer (bis 1965 geboren), die Generation Golf (bis 1975 geboren), die Generation Y (geboren nach 1980) als auch bereits die Generation Z (geboren ab Mitte 1990er Jahre). Jede Generation hat eigene Erwartungshaltungen an den Arbeitgeber. Das ist nichts Neues und war auch in der Vergangenheit zu beobachten.

Die neue Herausforderung für Arbeitgeber ergibt sich dadurch, dass die junge Generation (Generation Y und Generation Z) zahlenmäßig kleiner als ihre Vorgänger ist. Im durch Fachkräftemangel geprägten Arbeitsmarkt kann sie ihre spezifischen Werte stärker einfordern und durchsetzen. Wer die Wahl zwischen verschiedenen Arbeitgebern hat, entscheidet sich für den, der die eigenen Erwartungen am ehesten erfüllt. Die Erwartungen entsprechen in vielen Fällen nicht

den tradierten Verhältnissen in deutschen Unternehmen und sie kollidieren auch nicht selten mit den Erwartungen und Gewohnheiten von Mitarbeitern und Führungskräften der mittleren und älteren Generationen. Die Palette der Differenzen reicht dabei von der Akzeptanz von pflichtbetonten Werten und

einer starken Karriereorientierung bei den Älteren bis zu der Forderung nach Führung durch Vermittlung von Sinn, nach der Ermöglichung sanfter Karrieren und nach der Verbindung von Beruf und Familie bei den Jüngeren. Einen Überblick über mögliche Unterschiede zeigt die nachfolgende Tabelle.

### Wertevergleich der Generationen:<sup>21</sup>

Nachkriegsgeneration / Baby Boomer	Generation Internet / Game (Generation Y)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akzeptanz von kollektiven Mustern</li> <li>• Hohes Commitment, weil es zur Pflicht gehört</li> <li>• Akzeptanz von Hierarchien und Führung, weil sie legitimiert ist</li> <li>• Arbeitsethos, Trennung zwischen Beruf und Privatleben</li> <li>• Trend zur „vertikalen“ Karriere</li> <li>• Lebenslange Loyalität, Entscheidung für's Leben</li> <li>• Lebenslange Reichweite der abgeschlossenen Berufsausbildung</li> <li>• Präferenz für die Face-to-Face Kommunikation und Kooperation</li> <li>• Teil des „Kollektivs“</li> <li>• Security als Leitbild</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Orientierung</li> <li>• Hohes Commitment, weil die Tätigkeit Freude macht</li> <li>• Abkehr von der Akzeptanz von Hierarchien</li> <li>• Streben nach Work-Life-Balance</li> <li>• Trend zur „sanften Karriere“</li> <li>• Aktiver Umgang mit Wahlmöglichkeiten und geringere Verweildauer</li> <li>• Bewusstsein der Notwendigkeit von (lebenslangem) Lernen</li> <li>• Kommunikation und Kooperation sowohl „face to face“ als auch virtuell</li> <li>• Wunsch nach Aufmerksamkeit und Fürsorge</li> <li>• Flexicurity als Leitbild</li> </ul>

## 2.4 Strategische Positionen des BWA zum Umgang mit dem Fachkräftemangel

Zuvorderst ist Fachkräftemangel ein rein wirtschaftliches Thema. Der verantwortliche Umgang mit der Thematik führt jedoch schnell zu gesellschaftlich relevanten Fragestellungen:

- Wie wird mit der großen Kohorte der Baby-Boomer umgegangen?
- Wird eine Gleichbehandlung der Geschlechter am Arbeitsmarkt angestrebt, wie sie in den skandinavischen Ländern schon heute gang und gäbe ist?
- Stellt Zuwanderung von Fachkräften tatsächlich eine Lösung dar, welche gesamteuropäisch vertretbar ist?
- Führen die neuen Wertevorstellungen der Generation Y zu einem neuen Verständnis der Arbeitswelt?

Als gesellschaftlich verantwortlich handelnder Verband beziehen wir zu diesen Fragen klare Positionen und richten damit zugleich den Service für unsere Mitglieder zukunftsorientiert aus. Hierbei spielt die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität eine zentrale Rolle.

### Baby-Boomer – nur der Auslöser des Fachkräfteproblems und ein Auslaufmodell?

Als größte Kohorte am Arbeitsmarkt, die in den kommenden Jahren sukzessive aus dem Berufsleben ausscheidet, stellen die Baby-Boomer zugleich das Problem, aber auch einen Teil der Lösung dar. Diese Generation ist gesundheitlich so fit wie kaum eine andere und agiert in einer Arbeitswelt, in der altersbedingte physische Begrenzungen im größten Teil der Berufsbilder kein wesentliches Hindernis mehr bei der Berufsausübung darstellen.

Auch diese Generation will ihren wohlverdienten Ruhestand genießen. Wir stehen allerdings vor der gesellschaftlichen Herausforderung, dies für eine extrem große Kohorte zu finanzieren. Andererseits stellt sich ebenso die Frage, ob mit einem bestimmten Alter das Berufsleben definitiv beendet sein muss, dies nicht zuletzt aufgrund der fantastisch hohen Lebenserwartung dieser Generation. Die Praxis zeigt, dass eine Vielzahl von Menschen auch nach 65 noch beruflich oder freiwillig engagiert tätig ist und sein will. Vielfältige, zeitlich flexible Beschäftigungsformen sind sowohl im Vorfeld des Ruhestandes als auch im Kontext eines „aktiven Ruhestands“ realisierbar. Der BWA setzt sich dafür ein, fließendere Formen des Übergangs in den Ruhestand zu finden und zugleich die Arbeitswelt an das zunehmende Alter der Beschäftigten anzupassen. Auf diese Weise lässt sich für die Gesellschaft und den Einzelnen der Übergang der Baby-Boomer in die nachberufliche Phase abpuffern. Unternehmen, die sich in diesem Feld engagieren, profitieren von der erheblichen Berufserfahrung und der Treue dieser Generation zum Unternehmen.

### **Vereinbarkeit von Familie und Beruf – nur ein Thema unter vielen?**

Seit der Bildungsoffensive in den Siebziger ist der Arbeitsmarkt um eine hohe Zahl gut ausgebildeter Frauen reicher. Erst 25 Jahre später begann Deutschland damit, sich ernsthaft die Frage zu stellen, wie der Wunsch der Menschen nach einer Kombination von erfülltem Familien- und Berufsleben Realität werden könnte. Zugleich wandelt sich das Rollenbild langsam aber sicher. Junge Väter übernehmen zunehmend Sorgepflichten für ihre Kinder. Und nicht zuletzt spielt die Vereinbarkeit beruflichen Alltags mit der Sorge für die eigenen Eltern, wenn denn Hilfe- und Pflegebedarf entsteht, eine wachsende Rolle. Die Relevanz des Ausbaus einer Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird weiterhin vielfach unterschätzt. Gesamtgesellschaftlich liegen hier, u.a. durch Ausbau der Teilzeitbeschäftigung, große Potenziale. Zugleich drängt mit der Generation Y eine Generation in den Arbeitsmarkt, die auch hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie andere Vorstellungen hat als die Vorläufergenerationen. Und es ist nur eine Frage der Zeit, wann die Baby-Boomer erkennen, dass eine Vielzahl der Lösungen für Familien mit Kleinkindern auch in ähnlicher Form Familien mit älteren, hilfebedürftigen Angehörigen unterstützen können. Der BWA setzt sich dafür ein, den Stellenwert der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Arbeits-

marktpolitik zu erhöhen. Dabei setzt er zugleich auf innerbetriebliche, regionale wie auch übergreifende Lösungen. In diesem Feld engagierte Unternehmen profitieren von höherem Engagement der Beschäftigten, geringeren Fehlzeiten und positionieren sich als attraktiver Arbeitgeber.

### **Generation Y – Impulsgeber für eine neue Arbeitswelt?**

Die Generation Y stellt tradierte Bilder der Arbeitswelt erheblich in Frage. Unternehmen und ihre Führungskräfte können diese Unterschiede beklagen und von der Jugend einfordern, sich nach den eigenen Werten zu orientieren. Erreichen werden sie damit wenig. Denn wer sich den Werten der jungen Generation verweigert, verliert im Rennen um diese Fachkräfte.

Das Nachrücken der jüngeren Generationen wird die Kultur in den Unternehmen, die sich rechtzeitig darauf einstellen, nachhaltig verändern! Und nicht wenige dieser Veränderungen haben für alle Mitarbeitergruppen positive Seiten. Denn auch viele Angehörige der älteren Generationen stellen sich zunehmend die Frage, wie sie eine Form von Work-Life-Balance erreichen können, die es ihnen ermöglicht, bis zur Rente mit 67 – oder darüber hinaus – ihre Arbeitskraft und die Freude am Leben zu erhalten. Die Orientierung an manchen Werten der jüngeren Generation könnte in diesem Sinne ein Weg sein, um junge Menschen problemarm zu integrieren und gleichzeitig die älter werdenden Belegschaften vor vorzeitigem Verschleiß zu bewahren und ihnen die Innovationsfähigkeit zu erhalten, die im weltweiten Wettbewerb dringend gebraucht wird. Der BWA sensibilisiert aktiv bei seinen Mitgliedsunternehmen und in der Politik für die Erfordernisse einer neuen Arbeitswelt. Er setzt sich dafür ein, die Impulse der Generation Y als Chance für die Gestaltung einer humaneren Arbeitswelt zu nutzen.

### **„Lebenslanges Lernen – mehr als Kompetenzentwicklung?“**

Unsere Gesellschaft befindet sich in einem stetigen Wandel. Die Globalisierung und die Entwicklung zu einer Wissensgesellschaft stellen Menschen vor große Herausforderungen, welche bedingt durch den demografischen Wandel noch verstärkt werden. Sowohl der technische Fortschritt als auch die Aus-

weitung der Unternehmen auf internationale Märkte bewirken einerseits Änderungen des Wirtschaftslebens für Unternehmen und andererseits die stetige Anpassung der Arbeitsplatzanforderungen.

Durch diese Entwicklungen werden die dauerhafte Weiterentwicklung des Wissens, verbunden mit der Fähigkeit, dieses erworbene Wissen auch anzuwenden, immer entscheidender. Nur so können gesellschaftliche Teilhabe und Beschäftigungsfähigkeit erhalten resp. verbessert werden. Diese Veränderungen bewirken die Notwendigkeit eines lebenslangen Lernens.

Die Zeiten, in denen eine einmalige Ausbildung für das gesamte Berufsleben ausreichend war, sind vorbei. Auch kann nicht mehr davon ausgegangen werden, dass der einmal erlernte Beruf das gesamte Berufsleben ausgeübt werden kann. Dies ist in der heutigen Zeit bereits die Ausnahme. Vielmehr sind häufige Arbeitsplatz- und Unternehmenswechsel an der Tagesordnung. Das Konzept des lebenslangen Lernens zielt genau auf diese Entwicklungen ab und beschreibt die Fähigkeit resp. Befähigung, während des gesamten Lebens eigenständig zu lernen, um den derzeitigen und zukünftigen Herausforderungen gerecht werden zu können. Denn das Lernen hört nach Schule, Ausbildung oder Studium nicht auf, sondern ist ein stetig fortschreitender Prozess. Das lebens-

lange Lernen ist ein wesentliches Werkzeug für die Gestaltung von Lebens- und Arbeitschancen in einer sich kontinuierlich wandelnden Welt.

Gerade für die jüngeren Generationen bedeutet lebenslanges Lernen eine, wenn – nicht gar die entscheidende – Möglichkeit, den sich stetig ändernden Arbeitsplatz- und Unternehmensbedingungen gerecht werden zu können. Wie in der Tabelle „Wertevergleich der Generationen“ bereits verdeutlicht wurde, ist ein besonderes Merkmal der Generation Y die geringere Verweildauer in Unternehmen. Aus diesem Grund ist Weiterbildung für die Generation Y ein Wert mit hoher Priorität, den ihre Vertreter auch einfordern, weil sie wissen, dass sie im Berufsleben oft Arbeitgeber und Arbeitsinhalte wechseln müssen. Zusätzlich bietet sie Gelegenheit, die individuellen Stärken weiter auszubauen.

Jedoch ist lebenslanges Lernen nicht nur für die jüngeren Generationen entscheidend. Lernen ist in jeder Altersgruppe möglich, allerdings muss die Form des Lernens an die Lernbiografie der Lernenden angepasst werden. Um die Beschäftigungsfähigkeit aufrechterhalten zu können, spielen Weiterbildung und Lernen in allen Generationen eine wichtige Rolle. So ist die Zahl der Teilnahmen an Weiterbildungen in den vergangenen Jahren weiter angestiegen, wie die folgende Übersicht zeigt.

### Weiterbildungsbeteiligung nach Altersgruppen (in Prozent):<sup>22</sup>



# 3. Betriebsinterne Handlungsfelder zur Fachkräftesicherung für Unternehmen

Um die mit dem Fachkräftemangel verbundenen Probleme zu lösen, existieren Handlungsmöglichkeiten auf unterschiedlichen Ebenen. Das betrifft, wie oben angedeutet, beispielsweise die Arbeitsmarkt-, Familien-, Bildungs-, Regional- und Zuwanderungspolitik.

Aber auch die einzelnen Unternehmen haben umfangreiche Möglichkeiten, dem Fachkräftemangel zu begegnen. Drei Vorgehensweisen bilden dabei in ihrer Gesamtheit eine untrennbare organische Einheit.

Unternehmen sind aktiv um:

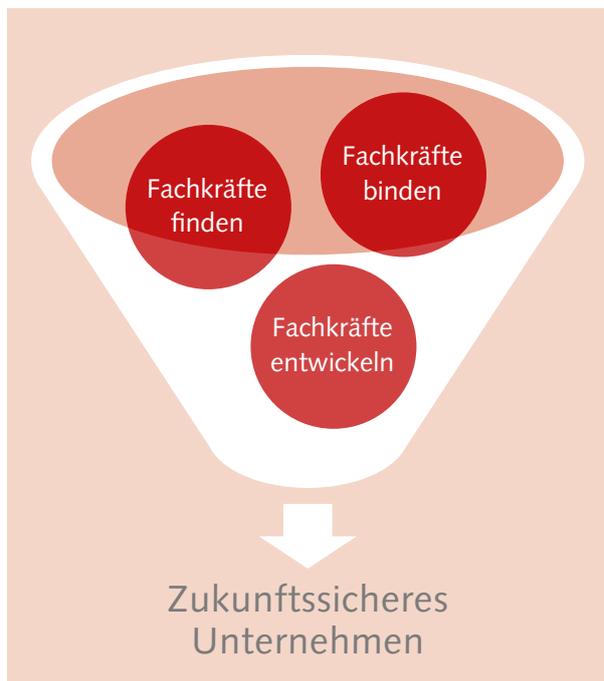
- (1) Fachkräfte zu finden,
- (2) Fachkräfte zu binden und
- (3) Fachkräfte zu entwickeln.

Fachkräftesicherung hat demnach viele Facetten, die jedoch erst in ihrer Einheit die gewünschte Wirkung, die Entwicklung zum zukunftssicheren Unternehmen, erzielen.

Auf den nachfolgenden Seiten findet sich eine Zusammenstellung von Möglichkeiten. Sie sollen Anregungen zum Nachdenken liefern, welche Maßnahmen es überhaupt gibt und welche Vorgehensweisen für das jeweilige Problem und die Bedingungen im Unternehmen am besten geeignet sind. Denn nicht immer sind die naheliegenden oder die bereits erprobten Vorgehensweisen auch wirklich zielführend.

Die Kunst für Unternehmen besteht in der richtigen Auswahl und in der Konzentration auf die Maßnahmen, welche am besten zum Unternehmen passen.

**Bereiche der Fachkräftesicherung:**



## 3.1 Fachkräfte finden

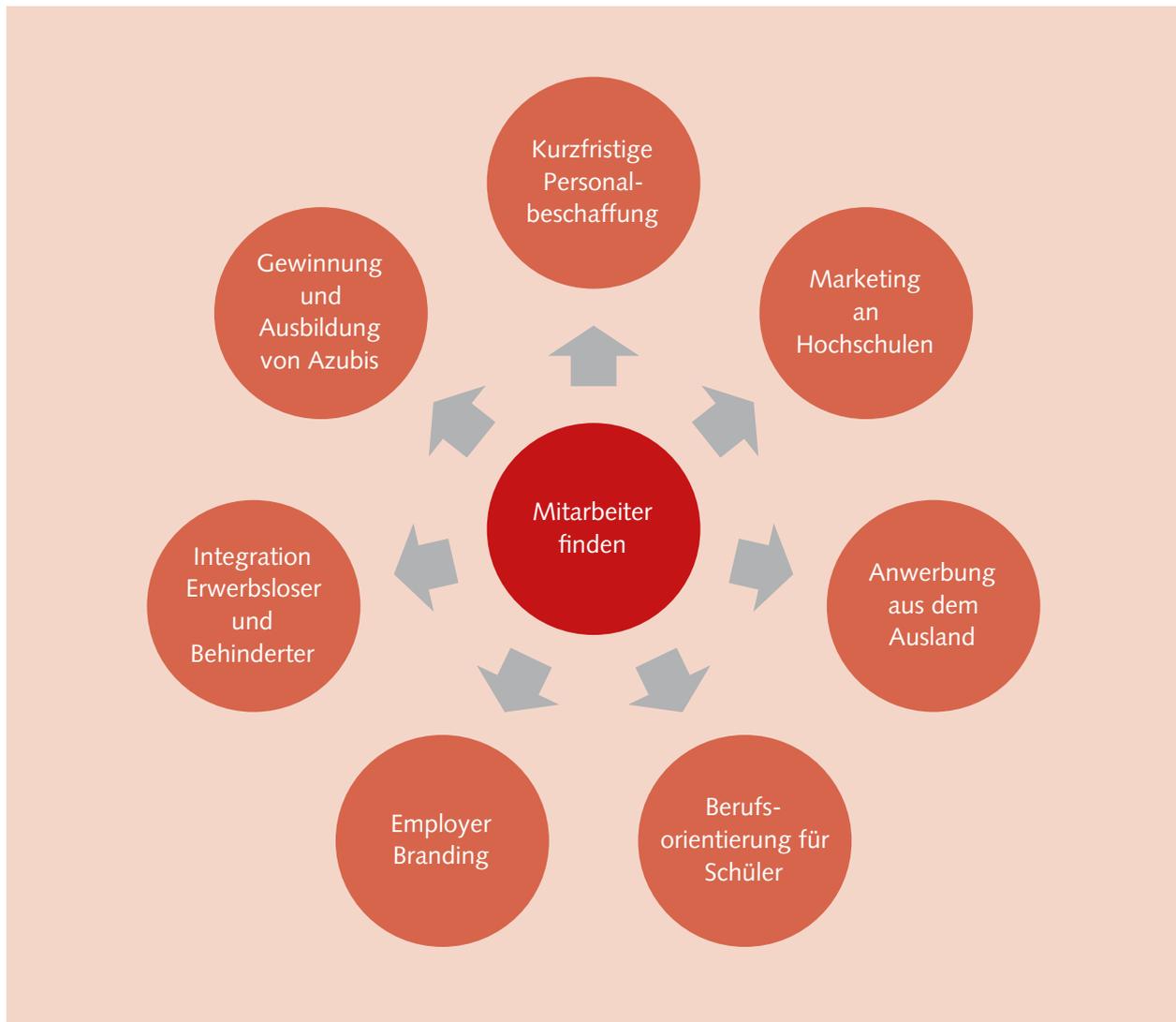
Unternehmen werden zukünftig mehr denn je darauf angewiesen sein, neue Fachkräfte zu finden. Durch die in vielen Unternehmen zu beobachtende Alterung der Belegschaften und das massenhafte Ausscheiden älterer Mitarbeiter trotz längerer Lebensarbeitszeit gewinnt diese Aufgabe zunehmende Relevanz. Unternehmen mit einer sogenannten „altershomogenen Belegschaft“ stehen dabei vor besonderen Herausforderungen. Dominieren ältere Jahrgänge, so müssen in manchen Unternehmen innerhalb weniger Jahre 30 bis 50 Prozent der altersbedingt ausscheidenden Mitarbeiter ersetzt werden. Auch der technologische Wandel oder Expansionspläne zwingen dazu, nach neuen Mitarbeitern zu suchen.



Da sich gute Fachkräfte aussuchen können, wo sie arbeiten wollen, muss das Angebot der Arbeitgeber stimmen. Das gilt für alle, von Azubis über Hochschulabsolventen bis hin zu Mitarbeitern und Führungskräften aus anderen Unternehmen, die man abwerben möchte. Die folgenden Handlungsfelder

verdeutlichen unternehmerische Maßnahmen, mittels derer Fachkräfte für das Unternehmen gewonnen werden können. Die Aufzählung ist dabei nicht vollständig, sondern eher im Sinne einer Auswahl zu verstehen.

### Fachkräfte finden: Handlungsfelder für Unternehmen



#### Kurzfristige Personalbeschaffung

Um auf Veränderungen des Marktes, das plötzliche Ausscheiden von Mitarbeitern oder neue technologische Herausforderungen zeitnah reagieren zu können, kommt, trotz aller Bemühungen um eine planvolle Personalentwicklung, der kurzfristigen Suche nach Personal eine hohe Bedeutung zu. Für die Akquise zusätzlicher Mitarbeiter können Unter-

nehmen vielfältige Möglichkeiten nutzen. Sie beginnen mit Stellenanzeigen in Printerezeugnissen, auf der eigenen Internetseite und in Stellenportalen wie Monster oder StepStone. Die Kontaktaufnahme in sozialen Netzwerken (z.B. XING) dient der Identifikation und schrittweisen Ansprache von potenziellen Mitarbeitern. Auch die schon im Unternehmen vorhandenen Mitarbeiter sind wichtige Botschafter bei der Suche. Inzwischen mehren sich z.B. Berichte von

Unternehmen, die für jede erfolgreiche Mitarbeiter-suche einen Festbetrag zahlen. Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Bewerbern erhalten Unternehmen durch Personalberater, die Bundesagentur für Arbeit oder auch Unternehmensnetzwerke.

### **Marketing an Hochschulen**

Bestimmte Gruppen von Hochschulabsolventen wie Ärzte oder Ingenieure werden schon gegenwärtig heiß umworben. Zu warten, bis sich Absolventen auf Stellenanzeigen melden, ist oft zu spät. Vielmehr stehen Unternehmen vor der Aufgabe, die potenziellen Mitarbeiter so früh wie möglich anzusprechen und für das eigene Unternehmen zu begeistern. Hier kann gezieltes Marketing an Hochschulen weiterhelfen. Es erfolgt mit der Zielstellung, den Bekanntheitsgrad des Unternehmens an der jeweiligen Hochschule zu steigern und ein positives Image als Arbeitgeber zu transportieren. Dadurch soll langfristig die Gewinnung von Hochschulabsolventen und von Studienabbrechern für die duale Ausbildung verbessert werden. Darüber hinaus kann es der Vorbereitung dualer Studienangebote und der Verbesserung des Wissenstransfers aus Hochschulen dienen.

Hochschulmarketing umfasst solche Aktivitäten, wie z.B. das Auftreten bei Unternehmensmessen, Veröffentlichungen in Hochschulzeitungen, die Vergabe und die Betreuung von Themen für wissenschaftliche Arbeiten und (möglichst angemessen entlohnte) Praktika, gemeinsame Forschungsprojekte oder auch die Lehrtätigkeit von Mitarbeitern. Auch das regionale Zusammenwirken für die Umsetzung sozialer Projekte kann eine wirksame Möglichkeit zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades und zur Herstellung persönlicher Beziehungen zu Studierenden sein.

Hochschulmarketing sollte explizit die Erwartungshaltungen und Werte von Studierenden (Generation Y) berücksichtigen und zeigen, in welchem Maße das Unternehmen Arbeitsplätze anbietet, die diesen Erwartungen entsprechen.

### **Gewinnung von Azubis und Unterstützung der Ausbildung**

Duale Ausbildung ist für viele Unternehmen eine Selbstverständlichkeit. Die demografisch bedingte

Abnahme der Anzahl von Absolventen der allgemeinbildenden Schulen und die höhere Studierneigung verringern dabei für viele Unternehmen die Anzahl der Bewerber. In vielen Regionen sind schon jetzt geänderte Vorgehensweisen bei Suche, Auswahl und Betreuung geeigneter Jugendlicher erforderlich.

So müssen Unternehmen verstärkt auf Jugendliche mit geringeren schulischen Voraussetzungen eingehen und ihre Ausbildung auf diese Zielgruppe ausrichten. Das beginnt mit der Auswahl der richtigen Berufe und führt bis hin zur Bereitstellung ausbildungsbegleitender Hilfen. Für die Übernahme nach Beendigung der Ausbildung sind Arbeitsangebote nötig, die gerade bei gefragten Berufen auf die Erwartungen der Auslerner eingehen.

Die Berücksichtigung der Werteskala der Generation Z stellt Ausbilder mit langjährigen Erfahrungen vor völlig neue Herausforderungen. Das betrifft z.B. die Erwartung einer ausgeprägten Lobkultur durch die Jugendlichen oder das Verlangen nach Mitsprache bei der Gestaltung der sozialen Beziehungen. Ausbildungsabbrüche haben nicht selten gerade in unterschiedlichen Werten ihre Ursache. Beide Seiten, die Jugendlichen und die Ausbilder, sind gefordert, aufeinander zuzugehen.

### **Anwerbung aus dem Ausland**

Die Anwerbung und Integration von Fachkräften aus dem Ausland steht heute vor ganz anderen Herausforderungen als in der Zeit des (west)deutschen Wirtschaftswunders vor mehr als 50 Jahren. Wurden damals Arbeitskräfte für einfache Tätigkeiten gesucht, die schnell angelernt werden konnten, geht es heute um Fachkräfte mit einer hochwertigen Ausbildung. Schon diese zu finden, überfordert meist die Ressourcen einzelner Unternehmen.

Dabei ist der Blick ins Ausland oftmals gar nicht nötig. An deutschen Hochschulen studieren hundertausende Ausländer. Die meisten gehen nach dem Studium in ihre Heimatländer zurück. Durch das Studium erwerben sie bereits Sprachkenntnisse und lernen Deutschland kennen. Die Anwerbung von Fachkräften oder von Auszubildenden in den Herkunftsländern kann dann gelingen, wenn Unternehmen ihre Kräfte in Netzwerken bündeln und gemeinsam mit externen Agenturen und Beratern aktiv werden. Internationale Unternehmen haben durch die Tochterunternehmen in den Herkunftsländern günstige Voraussetzungen und sollten in solche Netzwerke eingebunden werden.



Nicht weniger anspruchsvoll als die Suche ist die Integration der ausländischen Fachkräfte im deutschen Unternehmen. Dafür bedarf es im Unternehmen und in der Region einer gelebten Willkommenskultur. Schließlich müssen sich nicht nur die neu angeworbenen Fachkräfte wohl fühlen. Auch die Interessen der alteingesessenen Mitarbeiter und Führungskräfte sollten Berücksichtigung finden. Die Aktivitäten reichen dabei von der Vermittlung interkultureller Kompetenzen für die vorhandenen und die neuen Mitarbeiter über Veränderungen der Organisationsstruktur bis hin zu Unterstützungsangeboten für die Familien der neuen ausländischen Mitarbeiter. Schließlich ist der heute neu eingestellte Ingenieur aus Polen vielleicht morgen der neue Abteilungsleiter.

### **Entwicklung und Integration Erwerbsloser und Behinderter**

Die eigentlich zu begrüßende Reduzierung der Erwerbslosenzahlen führt für Unternehmen auch zu verringerten Auswahlmöglichkeiten. Die Bundesagentur für Arbeit ist nur noch bedingt in der Lage, aus dem Heer der Erwerbslosen qualifizierte und motivierte Mitarbeiter bereitzustellen oder durch Weiterbildungsmaßnahmen heranzubilden. Denn nicht nur die Zahl hat sich verringert. Die Mehrzahl der verbleibenden Erwerbslosen gehört zu den Langzeitarbeitslosen mit unterschiedlichsten Vermittlungs-

hemmnissen. Wer aus diesem Potenzial Mitarbeiter gewinnen will, muss Kompromisse eingehen und bisher wenig vertraute innovative Wege beschreiten.

Solche innovativen Integrationsansätze, welche auf die zumindest anfänglich geringeren Voraussetzungen eingehen, umfassen z.B. arbeitsbegleitende Qualifizierungsmaßnahmen und das Coaching der Teams beim Umgang mit leistungsgeminderten neuen Mitgliedern. Andere Wege beinhalten die Umgestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsabläufen, um diese den spezifischen Leistungsvoraussetzungen anzupassen.

Doch nicht nur Erwerbslose sind interessant als zukünftige Mitarbeiter. Eine oft unterschätzte Möglichkeit bieten z.B. die Berufsförderungswerke und ähnliche Einrichtungen, welche durch Unfall oder Krankheit beeinträchtigte Erwerbstätige auf neue Tätigkeiten vorbereiten. Sie ermöglichen nicht nur eine bedarfsgerechte Qualifizierung. Auch der oftmals aufwendige Umbau von Arbeitsplätzen mit dem Ziel der Anpassung an die Behinderung wird großzügig gefördert. Ein anderer Weg ist die Kooperation mit Werkstätten für schwer behinderte Menschen, die heute in fast allen Branchen existieren – von der Datenverarbeitung über den Lebensmittelhandel bis hin zur Industriemontage. Sie können als zuverlässige Auftragnehmer agieren oder Unternehmen bei der Übernahme behinderter Menschen un-

terstützen. Alle diese Maßnahmen haben neben der sozialen Zielstellung eine handfeste ökonomische Komponente, indem sie helfen, Fachkräftelücken zu schließen.

### **Berufsorientierung für Schüler**

Wenn Bewerber für Ausbildungsplätze knapp werden, sind Unternehmen gut beraten, sich frühzeitig um die knappen Bewerber zu bemühen. Berufsorientierung in Kooperation mit Schulen ist eine bewährte Strategie der frühzeitigen Fachkräftesicherung. Unternehmen erhalten hierdurch die Möglichkeit, sich gegenüber den Schülern als interessanter Ausbildungsbetrieb und Arbeitgeber zu präsentieren. Die Positionierung als interessanter Arbeitgeber ist dann besonders erfolgreich, wenn die Erwartungshaltungen bzw. Werte der Jugendlichen (Generation Z) in der Kommunikation Berücksichtigung finden und das Unternehmen in der Lage ist, später diese Erwartungshaltungen zu erfüllen oder dazu beizutragen, unrealistische Erwartungen zu korrigieren. Denn wie schon bemerkt, sind Differenzen zwischen Erwartungen und betrieblicher Realität einer der Hauptgründe für die vorzeitige Auflösung von Ausbildungsverhältnissen.

Die Möglichkeiten zur Mitwirkung in der Berufsorientierung sind vielfältig. Sie reichen von der Ausgestaltung von Schülerpraktika über Tage der offenen Tür bis hin zu dauerhaften Patenschaften mit Schulen. Auch die Bereitstellung von Unterrichtsmaterialien oder das Auftreten von Führungskräften im Unterricht kann helfen, Interessen der Schüler zu stimulieren und Leistungsanreize für die Erreichung eines bestimmten Berufsziels zu setzen. Vielversprechende Möglichkeiten ergeben sich aus der Ansprache von Schülern über soziale Netzwerke, was aber einer intensiven Vorbereitung bedarf, um nicht in das Gegenteil umzuschlagen. Berufsorientierung sollte dabei nicht nur in Sonder-, Haupt- oder Realschulen erfolgen. Berufs- und Studienorientierung ist auch für Gymnasien eine Herausforderung.

Besonders glaubwürdige Botschafter für die Verdeutlichung der Attraktivität von Unternehmen sind Azubis für die Berufs- oder junge Hochschulabsolventen für die Studienorientierung. Sie vermögen meist sehr schnell, die Brücke zu den Schülern aufzubauen und können am Beispiel der eigenen Entwicklung verdeutlichen, welche Anforderungen und Chancen bestehen.

### **Employer Branding**

Tue Gutes und rede darüber! Das ist der Hauptgedanke des Employer Branding. Für die Unternehmen bedeutet das den Aufbau und die Kommunikation einer Arbeitgebermarke über alle Kommunikationskanäle hinweg. Das Unternehmen wird als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber vermittelt, um sich von den Wettbewerbern abzuheben.

Auf den ersten Blick eine Aufgabe für Großunternehmen. Doch weit gefehlt! Auch Mittelständler brauchen die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit, um ausreichende und vor allem die richtigen Bewerber zu bekommen. Traditionelle Werbung allein hilft dabei nicht weiter. Vielmehr gilt es für die Unternehmen, eigene Stärken zu bestimmen, die sie für Mitarbeiter attraktiv machen, und diese gezielt zu vermitteln. Die besten Botschafter sind dabei oftmals die eigenen Mitarbeiter. Aber auch ein stimmiger Auftritt in traditionellen Medien ist angesagt. Dieser beginnt mit Stellenanzeigen, die wirklich aussagefähig und ansprechend sind, und führt bis zu redaktionellen Beiträgen zu betrieblichen Belangen. Nicht zu vergessen sind auch die neuen Medien einschließlich des durchdachten Auftretens in sozialen Netzwerken. Manche dieser Anforderungen können Unternehmen allein bewältigen. Ein gelungenes Gesamtkonzept lässt sich aber ohne professionelle Hilfe kaum erstellen und umsetzen.

### **3.2 Fachkräfte binden**

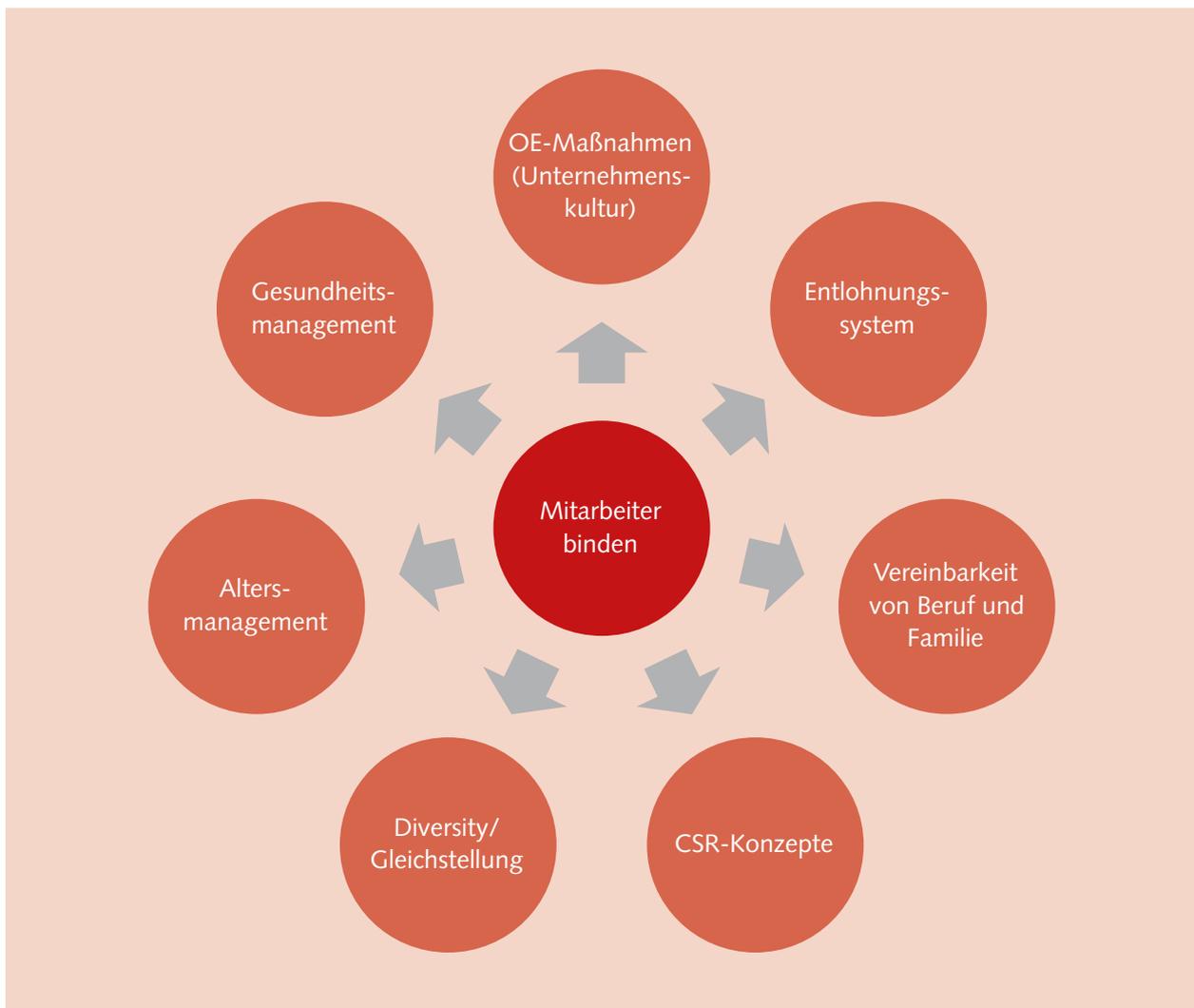
Die vorhandenen Mitarbeiter zu binden erfordert, ihre Bedürfnisse und Erwartungshaltungen zu kennen und im Unternehmensalltag zu berücksichtigen. Die Erwartungshaltungen gehen dabei meist weit über einen gerechten Lohn hinaus. Sie unterscheiden sich, wie bereits dargestellt, zwischen den Generationen. Jeder einzelne Mitarbeiter hat ein ganz individuelles Set von Werten und Normen, das er in seine Arbeit einbringt. Nicht alle davon können Berücksichtigung finden. Denn letztlich ist das Unternehmen den rauen Bedingungen des Marktes ausgesetzt.

Dennoch lohnt es sich nach Möglichkeiten zu suchen, die konkreten Erwartungen und Bedürfnisse zu berücksichtigen. Denn je besser das gelingt, desto eher sind die Mitarbeiter bereit und in der Lage, sich optimal in ihrer Arbeit zu engagieren.

Gelingt es nicht, den Erwartungen der Mitarbeiter zumindest ein Stück weit zu entsprechen, erfolgt zunächst die innere Kündigung, der nicht selten die Suche nach einem neuen Arbeitgeber folgt. Dabei geht es keineswegs darum, Mitarbeiter um jeden Preis zu halten. Wer trotz Unterstützungsangeboten nicht mitziehen will oder kann, von dem kann sich ein Unternehmen ohne Verletzung moralischer Normen

trennen. Manchmal ist es sogar sinnvoll, Mitarbeiter ziehen zu lassen, die dem Unternehmen wichtig sind. Das ist dann der Fall, wenn diese Mitarbeiter an Entwicklungsgrenzen gelangen, die sie im Unternehmen aus strukturellen Gründen nicht überspringen können. Vielleicht kommen sie ja eines Tages mit neuen Erfahrungen zurück. Folgende Wege der Bindung von Mitarbeitern sollten Beachtung finden:

### Fachkräfte binden: Handlungsfelder für Unternehmen



#### **OE-Maßnahmen (Veränderungen von Unternehmenskultur und Organisationsstruktur)**

Sollen sich die Mitarbeiter im Unternehmen wohlfühlen und ihre Leistungspotenziale ausreizen, müssen die Rahmenbedingungen stimmen. Um diese gezielt zu verändern, können Maßnahmen der Organisationsentwicklung eingesetzt werden.

Diese richten sich in erster Linie an die Führungskräfte des Unternehmens, beziehen aber auch die Mitarbeiter ein. Die Führungskräfte werden dabei unterstützt, eine Strategie des geplanten und systematischen Wandels der Organisationsstruktur, der Unternehmenskultur (System der im Unternehmen gelebten Werte und Normen) und des Verhaltens der Mitarbeiter auf den Weg zu bringen. Die Strategie

dient gleichermaßen der Umsetzung der strategischen Ziele des Unternehmens und zur Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens (Humanisierung der Arbeit) für die im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter.

Die gewollten Änderungen in einer Organisation können nur dann erfolgreich verlaufen, wenn die davon betroffenen Organisationsmitglieder bereit und in der Lage sind, die von ihnen geforderten neuen Aufgaben und Rollen auch zu erfüllen. Daher wird die Mitsprache der von Organisationsveränderungen Betroffenen ermöglicht und ihnen wird „Hilfe zur Selbsthilfe“ gewährt. Im Prozessverlauf werden Beziehungen, Verhalten und Einstellungen von Menschen untersucht und beeinflusst. Die verhaltensorientierten Methoden der Organisationsentwicklung, zu denen Workshops, Coaching von Führungskräften, aber auch Trainingsmaßnahmen zählen, werden durch strukturelle Änderungen ergänzt. Diese betreffen die Art der Arbeitsteilung im Unternehmen und die dazugehörigen Regelungen.

### **Vereinbarkeit von Beruf und Familie**

Studien zeigen, dass für die Mehrzahl der Erwerbstätigen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei der Wahl des Arbeitgebers mindestens so bedeutsam ist, wie die Höhe des Gehalts.<sup>23</sup> Familienfreundliche Maßnahmen bewirken wie kaum eine andere betriebliche Aktivität eine Anpassung der Unternehmen an die Werte und Erwartungen der Mitarbeiter im Feld der Verbindung von Arbeit und Berufsleben. Hierzu zählen Flexibilisierungen von Arbeitszeiten und -orten, ein Führungsverhalten, das Arbeitsergebnisse honoriert und schließlich handfeste Services wie Unterstützung bei der Suche nach Betreuungslösungen, Bügelservices u.a.m. Eine Vielzahl dieser Maßnahmen kommt auch Beschäftigten ohne familiären Verpflichtungen zugute.

Mit einem solchen Maßnahmenmix steigt die Betriebstreue vorhandener Mitarbeiter. So ist es z.B. möglich, junge Eltern durch entsprechende Arbeitszeitmodelle frühzeitig in das Unternehmen zurückzuholen. Auf der anderen Seite können Mitarbeiter mit pflegebedürftigen Angehörigen die Möglichkeit erhalten, Arbeit und Pflegeaufgaben miteinander zu verbinden.

Bei entsprechender Kommunikation der Möglichkeiten, Beruf und Familie miteinander zu verbinden, können Unternehmen Wettbewerbsvorteile bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter erreichen. Beispiels-

weise kann für junge Eltern der Platz im Betriebskindergarten wichtiger sein als ein höheres Gehalt oder ein Dienstwagen. Das gilt auch für die Bindung von Mitarbeitern. Den Arbeitsplatz zu wechseln ist die eine Sache. Das Kind aus der vertrauten Kita herauszunehmen eine ganz andere. Oder betrachten wir die Möglichkeiten einer flexiblen Arbeitszeit, die heute keineswegs nur für junge Mütter attraktiv ist. Auch viele junge Väter wollen die schönsten Jahre ihres Kindes nicht nur aus der Beobachterposition erleben. Das betrifft insbesondere hochqualifizierte Angehörige der Generation Y, die nicht bereit sind, ihr Leben ausschließlich auf die Karriere auszurichten, und Freiräume für ein erfülltes Familienleben einfordern.

### **Diversity Management/Gleichstellung**

Unternehmen in Deutschland werden zunehmend „bunter“. Das betrifft alle Hierarchieebenen. So steigt z.B. der Anteil von Frauen in Führungspositionen genauso wie der Anteil der Mitarbeiter mit Migrationshintergrund. Durch die Rente mit 67 geht auch die Altersschere weiter auseinander. Junge Facharbeiter oder Absolventen eines Bachelorstudiums, im Alter von Anfang 20, stehen neben Mitarbeitern, die bereits das fünfundsechzigste Lebensjahr überschritten haben. Diese innere Differenzierung birgt Chancen und Gefahren. Die Chancen lassen sich durch ein aktives Diversity Management nutzen.

Diversity Management steht für eine Unternehmensstrategie, deren oberstes Ziel die Beachtung, Wertschätzung, Anerkennung sowie Nutzung und Förderung von Individualität ist. Es berücksichtigt vorrangig solche Merkmale wie Alter, Geschlecht, Ethnie und Nationalität und trägt zur Entwicklung heterogener Belegschaften bei. Dabei geht es nicht vordergründig um die Beseitigung von Diskriminierung. Vielmehr wird bei Stellenbesetzungen, der Formung von Teams oder der Zuordnung von Aufgaben für einzelne Mitarbeiter darauf geachtet, dass die einzelnen Talente herausgearbeitet und verschiedene Erfahrungshorizonte miteinander kombiniert werden. Dafür müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die ein tiefgehendes Verständnis der betrieblichen Entscheider für die kulturellen oder altersbedingten Unterschiede voraussetzen. Diversity Management beginnt daher im Kopf der Entscheider.

Diversity Management hat interne und externe Wirkungen auf die Personalsicherung. Steigende Motivation und Zufriedenheit der besonders durch Diversity-Instrumente angesprochenen Personen

bzw. Minderheiten führt intern zu Kostensenkung durch Verringerung des Stellenwechsels und zu einer erhöhten Loyalität gegenüber dem Unternehmen. Extern erhöht ein bewusster Umgang mit Diversity die Aufmerksamkeit interessanter und qualifizierter Arbeitnehmer für das Unternehmen. Letzteres kann auf die Bedürfnisse heterogener Zielgruppen flexibler reagieren.

### **Entlohnungssysteme mit dem Ziel der gerechten Entlohnung**

Es scheint eine Binsenweisheit zu sein, dass die Höhe der Entlohnung zur Mitarbeiterbindung beiträgt. Doch es geht nicht allein um die absolute Höhe. Viel wichtiger ist es für viele Arbeitnehmer, eine leistungsgerechte Entlohnung zu erhalten. Das gilt sowohl im Verhältnis zu vergleichbaren Tätigkeiten in der Region als auch im Unternehmen.

Unternehmen reagieren darauf durch die Abkehr vom Gießkannenprinzip. Das erfordert individuelle Entlohnungssysteme, bei denen das Gehalt in Abhängigkeit von der Leistung erheblich schwankt. Diese werden allerdings dann zum Bumerang, wenn die Betroffenen entweder den Zusammenhang nicht erkennen oder keine echte Chance haben, die erzielten Ergebnisse ausreichend zu beeinflussen. Außerdem sind leistungsgerechte Entlohnungssysteme kein Universalmittel zur Mitarbeiterbindung. Viele Mitarbeiter legen gesteigerten Wert auf die Arbeitsbedingungen. Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung und langfristige Perspektiven im Unternehmen sollten mit dem Entlohnungssystem eine sinnvolle Einheit bilden.

Entlohnungssysteme werden durch den Fachkräftemangel auch auf andere Art „unter Druck“ gesetzt. Der Preis knapper Güter steigt an. Dies kann dazu führen, dass junge und damit knappe Mitarbeiter (z.B. Ingenieure) so hohe Gehälter verlangen können, dass das Gesamtgefüge in einem Unternehmen eine Schiefelage erhält. Gerade in solchen Situationen ist es wichtig, dass für alle Mitarbeiter andere Aspekte der Arbeitgeberattraktivität hohe Bedeutung haben.

### **Altersmanagement**

Das Durchschnittsalter der deutschen Erwerbsbevölkerung steigt kontinuierlich an. Ursachen sind die vergleichsweise geringen Jahrgangsstärken der

jungen Generation verglichen mit den Älteren und das längere Verbleiben der Älteren im Berufsleben. Dieser generelle Trend findet sich in vielen Unternehmen wieder. Damit verbindet sich die Herausforderung, die Leistungsfähigkeit der Älteren so lange wie möglich zu erhalten. Das ist nicht nur eine soziale, sondern vor allem eine ökonomische Notwendigkeit. Für viele Unternehmen ist es sogar eine Überlebensfrage, da sie auf die Älteren als Leistungsträger angewiesen sind.

Die Leistungsfähigkeit Älterer zu erhalten erfordert ein ganzes Bündel von Maßnahmen. Sie beginnen mit abwechslungsreichen Arbeitsaufgaben über das ganze Arbeitsleben hinweg, die ständig Möglichkeiten zum Umgang mit neuen Herausforderungen bieten. Gezielte Einbindung der Älteren in Weiterbildung ist ein weiterer Schritt. Schließlich muss auch die Arbeit selbst so gestaltet werden, dass unnötiger Verschleiß unterbleibt. Das betrifft sowohl körperliche als auch geistige Tätigkeit und gipfelt letztlich in einer Unternehmenskultur, in der Alt und Jung sich mit Achtung begegnen.<sup>24</sup> In diesem Zusammenhang ist es auch unbedingt notwendig, die Werte der Älteren mit denen der Jüngeren in Beziehung zu setzen und ausbalancierte Kompromisse zu erreichen.

### **Betriebliches Gesundheitsmanagement**

Mitarbeiter und Führungskräfte im Unternehmen zu halten erfordert auch, unnötige Beanspruchungen und Verschleißerscheinungen zu vermeiden. Denn wer ständig überbeansprucht wird, sucht nach Alternativen. Zumindest aber sinkt seine Leistungsbereitschaft und -fähigkeit. Krankheit und Arbeitsunfähigkeit können die Folge sein. Unvermeidliche körperliche und psychische Belastungen sollen daher möglichst so ausgeglichen werden, dass die Gesundheit der Führungskräfte und Mitarbeiter nicht darunter leidet.

Beides – die Reduzierung unnötiger und den Ausgleich unvermeidlicher Belastungen – ermöglicht das betriebliche Gesundheitsmanagement. Es umfasst Maßnahmen, welche die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit, Organisation und Verhalten am Arbeitsplatz zum Ziel haben. Besonders durch Veränderungen in den Aktionsfeldern „Führung und Unternehmenskultur“ sowie „Gesundheit und Gesundheitsbewusstsein des einzelnen Mitarbeiters“ lassen sich nachhaltige Wirkungen erreichen.<sup>25</sup> Konkret geht es darum, durch Verhältnisprävention belas-



tende Rahmenbedingungen abzubauen und durch Verhaltensprävention den individuellen Umgang mit belastenden Faktoren körperlicher und psychischer Art zu verbessern.

### **CSR-Konzepte**

Vorausschauend wirtschaften, fair mit Beschäftigten umgehen, Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt übernehmen, das sind die bereits dargestellten Grundpfeiler von Corporate Social Responsibility (CSR). Durch verantwortliches Handeln in den Aktionsfeldern Markt (z.B. Achtung von Verbraucherrechten), Umwelt (z.B. Ressourceneinsparung), Gemeinwesen (z.B. Sponsoring von Sportvereinen) oder Arbeitsplatz (z.B. Chancengleichheit) können Unternehmen ihr Image verbessern sowie ihre Arbeitgeberattraktivität steigern und somit Mitarbeiter binden und neue Fachkräfte gewinnen.

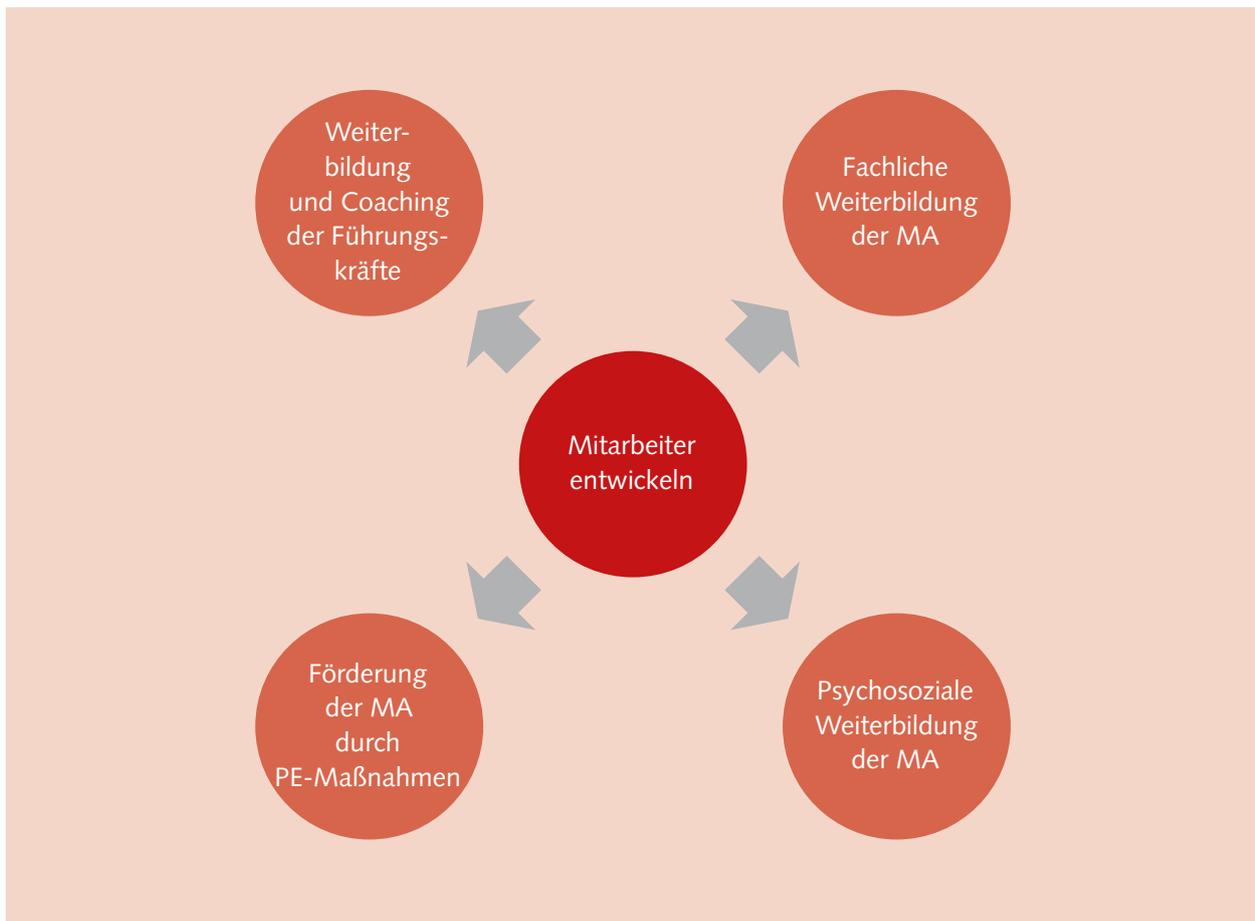
CSR-Aktivitäten erleichtern die Identifikation mit dem Unternehmen, da sie in starkem Maße dazu beitragen, Erwartungshaltungen bestimmter Mitar-

beitergruppen (z.B. nach Anerkennung des Unternehmens in der Öffentlichkeit) gerecht zu werden. Das betrifft insbesondere jüngere Mitarbeiter (Generation Y), die verstärkt darauf Wert legen, dass ihr Unternehmen als Vorbild bei der Verwirklichung verantwortlicher Unternehmensführung agiert.

### **3.3 Fachkräfte entwickeln**

Wenn das Angebot am Arbeitsmarkt geringer wird, erhält auch die schon immer wichtige Entwicklung der vorhandenen Fachkräfte eine zusätzliche Bedeutung. Die vorhandenen Mitarbeiter bei ihrer Entwicklung zu unterstützen, bringt schnelle und nachhaltige Lösungen bei Personalengpässen. Darüber hinaus erhöhen Maßnahmen zur Mitarbeiterentwicklung auch die Mitarbeiterbindung und – wenn sie offensiv kommuniziert werden – auch die Chancen zur Gewinnung neuer Mitarbeiter. Denn im Zeitalter der neuen Medien ist ein Unternehmen nur dann glaubwürdig mit seinen Versprechungen für neue Mitarbeiter, wenn diese bei den vorhandenen Mitarbeitern bereits praktiziert werden.

## Fachkräfte entwickeln: Handlungsfelder für Unternehmen



### Weiterbildung und Coaching Führungskräfte

Führungskräfte agieren heute häufig am Limit ihrer persönlichen Möglichkeiten. Ausgehend von Unternehmenszielen, die sich nicht selten am Rande des Machbaren befinden, sollen sie gleichzeitig fachlich Spitze sein, sich selbst motivieren und Mitarbeiter anleiten, motivieren und befähigen. Je weiter oben in der betrieblichen Hierarchie sie sich befinden, desto häufiger befinden sie sich im Zustand permanenter Überlastung. Können die Verhältnisse nicht geändert werden, muss die Befähigung verstärkt werden, die Belastungen unter Beachtung der eigenen Ressourcen zu managen. Dem dienen Maßnahmen der Weiterbildung und des Coachings von Führungskräften im Rahmen der strategischen Personalentwicklung. Coaching und Weiterbildung für Führungskräfte verbessern deren persönliche Chancen im Unternehmen (Aufstieg, Karriere) und ermöglichen dem Unternehmen, vakante Stellen mit internen Mitarbeitern zu besetzen. Das spart den Aufwand für externe Suche

und garantiert das problemarme Hineinwachsen in neue Aufgabenbereiche. Wenn Führungskräfte eine solche Form der Wertschätzung erfahren, wird außerdem deren Identifikation mit dem Unternehmen gesteigert und die Gefahr der Abwanderung sinkt.

### Fachliche und psychosoziale Weiterbildung von Mitarbeitern

Fachliche Weiterbildung von Mitarbeitern dient der Aktualisierung und Weiterentwicklung von Kenntnissen und Fähigkeiten als Voraussetzung für die Erfüllung von aktuellen und die Übernahme von neuen Aufgaben. Anlässe für fachliche Weiterbildung sind z.B. Einführung neuer Technologien, Produkte oder Dienstleistungen.

Psychosoziale Weiterbildung oder Weiterbildung zu so genannten „weichen Themen“ richtet sich einerseits auf die Unterstützung der einzelnen Mitarbeiter, mit Stress, Leistungsdruck oder generell mit neuen

Herausforderungen umzugehen, die Motivation im Arbeitsprozess zu steigern, den eigenen Arbeitsalltag besser zu organisieren (z.B. Zeitmanagement) oder Führungsaufgaben zu übernehmen. Andererseits dienen teamorientierte Maßnahmen der Verbesserung der Zusammenarbeit im Team, der Steigerung der Innovationskraft und der Verbesserung von Arbeitsprozessen.

Weiterbildung wird heute in mannigfaltigen Formen umgesetzt. Diese reichen von klassischen Seminaren und Lehrgängen über begleitete Formen des Lernens in der Arbeit und das Lernen mit neuen Medien bis hin zur Verbindung von Lern- und Problemlösungsprozessen.

Weiterbildung hat nicht nur betriebliche Funktionen. Viele Mitarbeiter, insbesondere auch der Generation Y, erwarten, dass ihnen die Möglichkeit zur Weiterbildung geboten wird. Sie sehen Weiterbildung als eine wichtige Möglichkeit der persönlichen Entwicklung und des Erhalts ihrer Wettbewerbsfähigkeit am Arbeitsmarkt.

### **Förderung Mitarbeiter durch Personalentwicklungsmaßnahmen**

Ziel ist es, Mitarbeiter auf mittel- bzw. langfristige strategische Aufgaben und Ziele des Unternehmens vorzubereiten. Hierbei werden die persönlichen und individuellen Interessen, Fähigkeiten und Fertigkeiten mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens in Einklang gebracht. Die persönlichen Voraussetzungen werden mit den zukünftig benötigten Fähigkeiten (abgeleitet aus der mittel- bzw. langfristigen Strategie des Unternehmens) verglichen, um daraus den Entwicklungsbedarf abzuleiten. Der Entwicklungsbedarf wird unter Beachtung der persönlichen Entwicklungsmotivation und der zur Verfügung stehenden Zeitkapazitäten und Lerngewohnheiten im Rahmen eines zeitlichen Entwicklungsplanes/Karriereplanes unter Nutzung geeigneter Instrumente umgesetzt.

PE-Maßnahmen können als Reaktion auf Erwartungen in den Bereichen Karriere, Vernetzung, Gestal-

tung von Arbeitsprozessen und Verbindung von Arbeit und Privatleben eingesetzt werden.

Instrumente der Personalentwicklung sind z.B. Karriereplanung, Coaching (extern/intern), Stellvertreteraufgaben, Mentoring, Beratungs- und Fördergespräche, Potenzialanalysen, Weiterbildungen, systematisches Feedback, Talentmanagement oder Jobrotation.

## **3.4 Zentrale Ergebnisse im Überblick**

Gesellschaftliche Entwicklungen wie Globalisierung, Internationalisierung, Umstrukturierungen und demografischer Wandel, verbunden mit dem stetig steigenden Fachkräftemangel, führen zu Veränderungen der Rahmenbedingungen, auf die sich Unternehmen einstellen müssen.

Damit Unternehmen im Kampf um Fachkräfte wettbewerbsfähig sind und bleiben, müssen sie jetzt handeln. Unternehmen sind angehalten, vermehrt Ausbildungsplätze zur Verfügung zu stellen und ihren Mitarbeitern regelmäßige Weiterbildungen anzubieten. Je familienfreundlicher das Unternehmen ausgerichtet ist, desto leichter lassen sich bisher wenig beachtete Potenziale von Eltern, Alleinerziehenden und bisher nicht Erwerbstätigen erschließen. Ein betriebliches Gesundheitsmanagement kann dazu beitragen, dass die Mitarbeiter lange gesund und leistungsfähig bleiben.

Nachhaltiges Wirtschaften, fairer Umgang mit Beschäftigten, Engagement für Gesellschaft und Umwelt tragen dazu bei, die Attraktivität des Unternehmens zu erhöhen und dieses besser im Kampf um Fachkräfte zu positionieren. Die Kommunikation des Unternehmensengagements nach innen und außen bewirkt, dass Mitarbeiter sich stärker mit dem Unternehmen identifizieren, mit Freude im Unternehmen tätig sind und auch dann im Betrieb verbleiben, wenn sich andere Chancen auftun. Neuen Mitarbeitern fällt es leichter, sich für das Unternehmen zu entscheiden, wenn ihre Werte mit den vom Unternehmen kommunizierten Werten übereinstimmen.

# 4. Systematische Gestaltung der betrieblichen Maßnahmen zur Fachkräftesicherung

## 4.1 Von der Analyse zur Umsetzung

Fachkräfte finden, binden und entwickeln sind im Zeichen des demografisch bedingten Fachkräftemangels Herausforderungen für Unternehmen, die ein strategisches Handeln erfordern. Die bisher dargestellte Vielfalt von möglichen Maßnahmen und Aktionsfeldern macht schon durch die bloße Anzahl deutlich, dass eine willkürliche Auswahl kaum sinnvoll sein kann. Zu groß ist die Gefahr, dass aus eher zufälligen Gründen wie persönlichen Neigungen der Entscheider oder einzelnen prägenden Erlebnissen

Entwicklungslinien abgeleitet werden, die über lange Zeit die Vorgehensweise des Unternehmens beim Kampf um Fachkräfte prägen.

Erfolgreiche und nachhaltige Maßnahmen zur Fachkräftesicherung brauchen eine analytische Basis und eine bedarfsgerechte strategische Personalpolitik. Durch die Analyse werden gleichermaßen die zu lösenden Probleme und Aufgaben, aber auch die Potenziale des Unternehmens sichtbar. Der nächste Schritt nach der Analyse ist die Erarbeitung einer in sich schlüssigen Strategie, die festlegt, welche Ziele verfolgt werden und welche Handlungsfelder konkret umgesetzt werden sollen.

### Vorgehensweise bei der Fachkräftesicherung im Unternehmen:



Doch was sollte konkret analysiert werden, um eine schlüssige Strategie der Fachkräftesicherung ableiten zu können? Analysefelder finden sich auf der Ebene der Mitarbeiterstruktur, der Werte und Kompetenzen der Mitarbeiter sowie bei Umfeldbedingungen, die Einfluss auf den Bedarf an Personal haben.

Fast schon selbstverständlich sollte am Anfang die **Analyse der Altersstruktur** der Mitarbeiter stehen. Sie ermöglicht mit geringem Aufwand zu ermitteln, welche Mitarbeiter wann ausscheiden und welche Möglichkeiten der Nachfolgeregelungen bereits heute absehbar sind. Wenn sich Unternehmen auf die Erwartungen und Werte der derzeitigen und zukünftigen Mitarbeiter einstellen wollen, müssen sie diese zunächst kennen. Das ermöglichen bisher

wenig verbreitete **Werteanalysen**. Auf den einzelnen Mitarbeiter bezogen sind **Kompetenzanalysen** empfehlenswert. Mit ihrer Hilfe lässt sich herausfinden, was die Mitarbeiter heute im Einzelnen schon können, und durch Vergleich mit zukünftigen Anforderungen lassen sich Schlussfolgerungen zur Kompetenzentwicklung, z.B. durch Weiterbildung, ableiten. Zukünftige Anforderungen an die Kompetenzen können beispielsweise durch **Technologie- und Konkurrenzanalysen** gewonnen werden. Schließlich sei – ohne Vollständigkeit anzustreben – noch die Möglichkeit genannt, durch **Analysen des regionalen Arbeitsmarktes** festzustellen, welche Potenziale an Schulabgängern und Erwerbspersonen, aber auch an Ausbildungsangeboten in der Region verfügbar sind.



## 4.2 Werteorientierte Gestaltung der Fachkräftesicherung als Angebot des BWA

### Analyseinstrument zur Bestimmung von Werten – das Wertnetz®

BWA-Mitglieder können die Werteorientierung des Verbandes nutzen, um eine an den Werten der Mitarbeiter und Bewerber orientierte Strategie der Fachkräftesicherung zu verfolgen. Das bedeutet, die Ermittlung der Wertvorstellungen von Mitarbeitern und Bewerbern sowie die Einschätzung der gegenwärtigen Situation im Unternehmen in das Zentrum der Analyse zu stellen.

Wie schon dargestellt, verbessern sich in einem durch Fachkräftemangel geprägten Arbeitsmarkt die Handlungsoptionen von gefragten Bewerbern und Fachkräften. Sie können sich aussuchen, wo sie arbeiten wollen. Entscheidungen für oder gegen einen Arbeitgeber werden dabei nicht nur durch die Entlohnung, sondern durch eine Vielzahl subjektiv empfundener Faktoren bestimmt. Das gilt sowohl im Suchprozess als auch hinsichtlich der Be-

reitschaft, einen Arbeitgeber zu verlassen, der den eigenen Erwartungshaltungen bzw. Werten nicht gerecht wird.

Damit bekommt die Frage, welche Erwartungshaltungen bzw. Wertevorstellungen die Mitarbeiter haben und wie sie diese am Arbeitsplatz erfüllt sehen, für Unternehmen zunehmende Bedeutung. Ist bekannt, welche Erwartungen nicht erfüllt werden, kann das Unternehmen gezielt Maßnahmen starten, um die Differenz abzubauen. Im Umkehrschluss kann mit gelebten Werten und erfüllten Erwartungen aktiv um Fachkräfte geworben werden oder die Verbesserung von Angeboten nimmt zukünftige Bedarfe vorweg. Oder es soll der Versuch unternommen werden, bestimmte Werte wie z.B. Stolz auf das Unternehmen oder Verlässlichkeit bewusst herauszubilden. Wichtig ist auch zu erkennen, wenn zwischen Mitarbeitergruppen (z.B. Führungskräfte und Mitarbeitern oder zwischen Generationen) Unterschiede bei den Werten zu Konflikten führen. In den Werten der Mitarbeiter und ihrer Übereinstimmung mit der gefühlten Situation stecken demzufolge Potenziale für die Entwicklung des Unternehmens und die Fachkräftesicherung. In Kapitel 2.3 wurden in der Tabelle „Wertevergleich der Generationen“ bereits unterschiedliche Werte von Altersgruppen vorgestellt.



Ausgehend von diesen Zusammenhängen hat das isw Institut ein Instrument entwickelt, mit dessen Hilfe unter Wahrung der Anonymität die Werte von Mitarbeitern bestimmt werden können. Das Instrument erfasst außerdem die Einschätzungen der Mitarbeiter, wie diese Werte im Unternehmen gelebt werden, und ermöglicht dadurch den direkten Vergleich zwischen Wunsch und (gefühlter) Wirklichkeit unterschiedlicher Mitarbeitergruppen. Vergleiche mit den generellen Werten unterschiedlicher Personengruppen (z.B. Generation Y) ermöglichen zudem Schlussfolgerungen, wieweit die im Unternehmen gelebten Werte den Ansprüchen potenzieller Zielgruppen entsprechen. Das Instrument steht Mitgliedern des BWA zu Sonderkonditionen zur Verfügung.

Die Ermittlung der Wertevorstellungen erfolgt mittels einer computergestützten Mitarbeiterbefragung (Bearbeitungszeit pro Mitarbeiter maximal 20 Minuten). Diese kurze Befragung der Mitarbeiter ermöglicht eine detaillierte Bestimmung von Erwartungshaltungen und ihrer Verwirklichung am Arbeitsplatz. Erfasst werden Werte aus den Bereichen Persönliche Entwicklung, Verbindung von Arbeit und Privatleben, Gestaltung des Arbeitsprozesses, Kommunikation und Bewertung der Arbeit sowie Ziele beim Finden von Mitarbeitern. Die Erfassung soziodemografischer Merkmale der Mitarbeiter ermöglicht die Gegenüberstellung der Einschätzungen unterschiedlicher Mitarbeitergruppen und von Führungskräften und Mitarbeitern.

**Ausschnitt aus dem Fragebogen zum Thema Gestaltung des Arbeitsprozesses:**

**Akzeptanzfaktoren: Gestaltung des Arbeitsprozesses**

**Wie wichtig oder unwichtig sind Ihnen folgende Faktoren bei der Gestaltung des Arbeitsprozesses und wie schätzen Sie den Realisierungsgrad im Unternehmen ein?**

	Ist mir persönlich ...						Umsetzung bzw. Möglichkeiten im Unternehmen					
	sehr wichtig	wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig	Überhaupt nicht wichtig	sehr stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	mittelstark ausgeprägt	schwach ausgeprägt	sehr schwach ausgeprägt	gar nicht ausgeprägt
Wechsel der Arbeitsaufgaben mit neuen Herausforderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Selbstverwirklichung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Tätigkeit, die meinen Talenten entspricht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Sinnvolle Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Selbstbestimmte Arbeitsgestaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Freude an der Tätigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Neueste technische Ausstattung des Arbeitsplatzes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Vermeidung von körperlicher Überbelastung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Vermeidung von psychischer Überbelastung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						

### 4.3 Umsetzung von Maßnahmen zur Fachkräftesicherung mit Unterstützung externer Berater

Schon Analyse- und Planungsprozesse können durch Bewusstwerden von Problemen, Herausforderungen und Chancen zu Veränderungen bei der Fachkräftesicherung beitragen. Nachhaltige Lösungen benötigen aber auch nachhaltige Maßnahmen. Diese können in Form von aufeinander abgestimmten Modulen aus den Bereichen Fachkräfte finden, binden und entwickeln verwirklicht werden. Die Inhalte der Module wurden im Kapitel 3 als „Handlungsfelder der Fachkräftesicherung“ ausführlich beschrieben. Jedes Handlungsfeld ist in diesem Sinne ein Modul, welches zur Erreichung spezifischer Ziele eingesetzt werden kann. In der Praxis werden Unternehmen sich kaum auf ein Modul beschränken. Vielmehr kommt es darauf an, die richtigen Module miteinander zu verbinden.

Bleibt noch das Problem der Auswahl der „richtigen“ Module. Vergleiche von Wertedifferenzen zwischen Wunsch und (gefühlter) Wirklichkeit ermöglichen schon rein intuitiv die Bewertung einzelner Module hinsichtlich ihrer Eignung zur Problemlösung. Allerdings ist ein solches intuitives Vorgehen angesichts der Vielzahl von Modulen nicht ganz einfach und mit subjektiven Fehleinschätzungen behaftet. Aus diesem Grund liefert das vom isw Institut entwickelte Analysetool unter Nutzung von Bewertungsalgorithmen erste Hinweise, welche Umsetzungsmodule für die Bearbeitung besonders wichtiger Wertedifferenzen geeignet sind.

Was sie nicht ersetzen können ist das implizite Wissen der Führungskräfte zur Situation im Unternehmen und zur voraussichtlichen Wirksamkeit einzelner Module. Daher sollen Entscheidungen zur Strategie bzw. zur Auswahl von Modulen und deren inhaltliche Untersetzung möglichst im Rahmen moderierter Workshops getroffen werden. Ihre Gestaltung ist ebenfalls als Instrument für BWA-Mitglieder nutzbar.

### 4.4 Experten für die Umsetzung

Angesichts der Vielzahl von Modulen ist eines klar: Kein Experte und keine Beratungseinrichtung ist in der Lage, alle diese Themen qualifiziert abzudecken. Unternehmen brauchen je nach Thema Expertise aus

unterschiedlichsten Wissensgebieten. Sie zu finden, auszuwählen und ihren Einsatz zu steuern, ist selbst für Mittelständler keine einfache Aufgabe. Der BWA plant diesbezüglich den Aufbau einer Beraterdatenbank, die eine qualitative passgenaue Beratung für Unternehmen ermöglicht. Experten und Organisationen, die über Kompetenzen zur Umsetzung einzelner Module verfügen, können sich bei der Kommission Fachkräftesicherung/Bildung unter Angabe ihrer Qualifikation, ihrer Erfahrungen, ihres geografischen Wirkungsbereiches und von Referenzen melden. Schritt für Schritt soll auf der Basis dieser Meldungen eine Datenbank aufgebaut werden, welche die schnelle und sachkundige Auswahl von Experten und Beratern ermöglicht. Mitglieder des BWA sind natürlich besonders aufgerufen, sich in diese Datenbank eintragen zu lassen.

### 4.5 Das BWA-Zertifikat „Werteorientiertes Unternehmen“

Die Mitarbeiterbefragung mit dem Wertenet<sup>®</sup> zeigt nicht nur die Differenzen zwischen Erwartungshaltungen von Mitarbeitern und Bewerbern und der betrieblichen Realität als Ansatzpunkte für den Einsatz von Modulen zur Fachkräftesicherung. Sie ermöglicht auch, mit einem objektiven Berechnungsverfahren festzustellen, in welchem Maße das Unternehmen zum aktuellen Zeitpunkt der Messung den Erwartungen und Werten der Mitarbeiter entspricht. Aufgrund des so ermittelten Ergebnisses lassen sich zum einen Verbesserungspotenziale für das Unternehmen ermitteln und zum anderen Strategien ableiten, an welchen Stellen auf die Unternehmenskultur hinsichtlich der Fachkräftesicherung eingewirkt werden soll. Andererseits werden Stärkenbereiche deutlich – immer dort, wo das Wertenet Ergebnisse nahe beieinander zeigt –, die zum Beispiel verstärkt kommuniziert werden können und das Unternehmen damit stärker positiv als „guten Arbeitgeber“ positionieren.

Je höher also die Übereinstimmung ist, desto stärker entspricht das Unternehmen dem Ideal der individuellen Werteorientierung und ist damit als Arbeitgeber für die Mitarbeiter attraktiv. Individuell bedeutet, dass nicht ein fiktives idealisiertes und für alle Unternehmen geltendes Bild der Werteorientierung im Sinne von Partizipation oder Mitbestimmung erreicht wird, sondern dass die Bedingungen im Un-



ternehmen den Erwartungen der real vorhandenen Mitarbeiter tatsächlich entsprechen.

Bei diesem Herangehen können partizipativ oder hierarchisch organisierte Betriebe gleichermaßen den Status des wertorientierten Unternehmens erreichen. Dies bezieht sich einerseits auf den Status Quo des Unternehmens, zum anderen aber auch auf die Tatsache, sich der Arbeit mit dem Wertnetz als Analyse- und Strategieentwicklungsinstrument zu verpflichten. Der Status selbst ändert sich, wenn sich die Erwartungen verändern oder wenn die Or-

ganisation sich den Erwartungen der Mitarbeiter anpasst bzw. sich von diesen entfernt oder bewusst neu orientiert.

Unternehmen, die mit dem Wertnetz nachhaltig arbeiten, wird von Seiten des BWA das Zertifikat „Wertorientiertes Unternehmen (BWA)“ verliehen. Das Zertifikat wird durch den BWA und die isw Institut gGmbH für zwei Jahre verliehen. Es empfiehlt sich zur Aufrechterhaltung der Zertifizierung und zur Ergebniskontrolle eine zweijährige Aktualisierung der Ergebnisse und des Zertifikates.

## 5. Regionale Aktivitäten zur Fachkräftesicherung

Aktivitäten zur Fachkräftesicherung wirken am besten dann, wenn unternehmensinterne Aktivitäten und regionale Entwicklungen ineinandergreifen. Gesellschaftlich verantwortlich agierende Unternehmer engagieren sich daher gemeinsam mit anderen Akteuren für die Zukunftsfestigkeit ihrer Region. Hierfür eignen sich insbesondere auf Dauer angelegte lokale oder **regionale Akteursbündnisse**. Sei es die Gewinnung von Nachwuchs in Zusammenarbeit mit Hochschulen und Schulen, der lokale Aufbau von Betreuungs- und Unterstützungsstrukturen für Beschäftigte mit familiären Verpflichtungen oder die Vermarktung einer Region als attraktiver Wohn- und zugleich interessanter Investitionsstandort – all dies gelingt in der Kooperation mit anderen Institutionen noch besser.

Erfolgreiche Beispiele aus unterschiedlichen Politikfeldern machen dies deutlich:

- Innovationscluster setzen institutionsübergreifend auf regionale Jobbörsen für Fachkräfte.

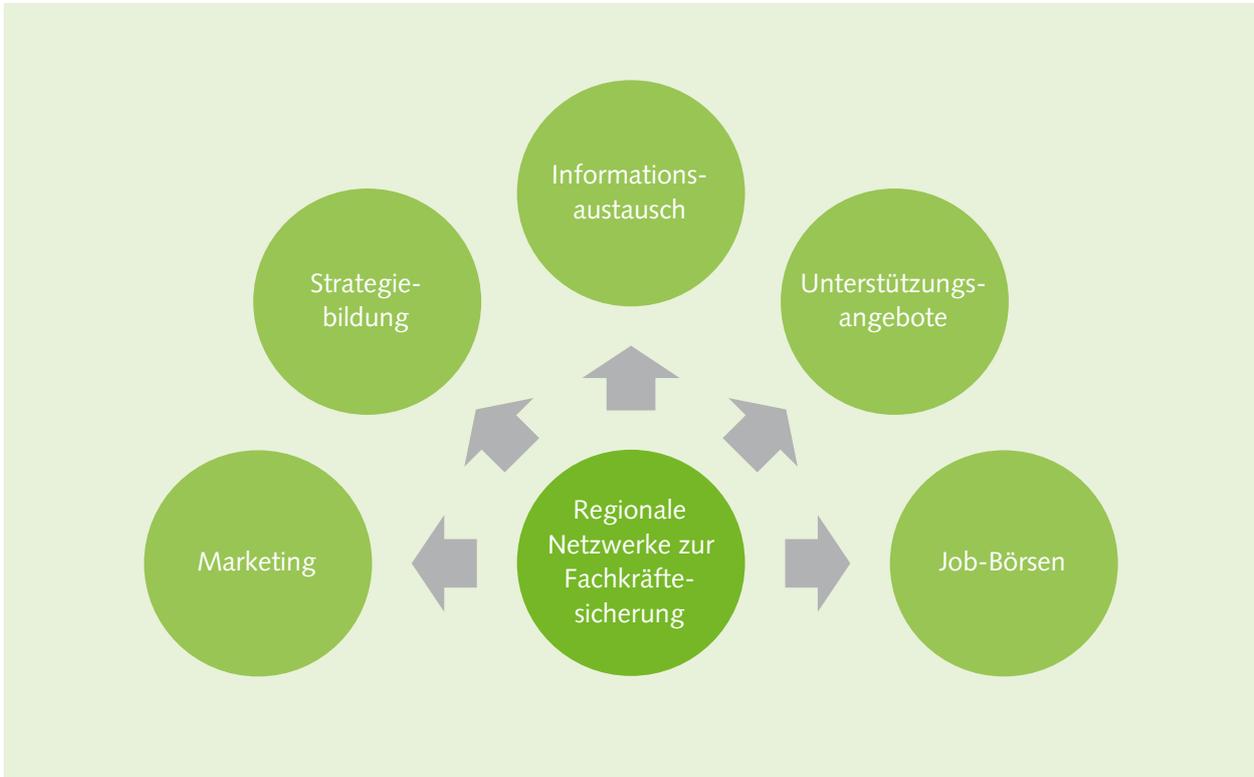
- In „Lokalen Bündnissen für Familie“ kooperieren Unternehmen und Dienstleister für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
- Bildungscluster schaffen innovative Formen der Fachkräftesicherung und Standortentwicklung, indem sie Hochschulengagement in ländlichen Regionen voranbringen.
- Fachkräftebündnisse kombinieren die Angebote der Bundesagentur für Arbeit mit unternehmerischen Initiativen zur Standort-sicherung und Angeboten örtlicher sozialer Träger.
- Strategische Standortsicherungsinitiativen entwickeln familienorientierte Wirtschaftsregionen, in denen Gründer- und Investorenunterstützung, Fachkräftesicherung, Innovationsgeschehen und Marketing miteinander verzahnt werden.





## Akteursbündnisse und ihre Potenziale

Akteursbündnisse nehmen unterschiedliche Funktionen im Kontext regionaler Fachkräftesicherung wahr, wie nachfolgende Abbildung verdeutlicht.



### Informationsaustausch

Informationsaustausch kann verschiedenen Zwecken dienen:

- Einzelerlebnisse geben Anlass zu gemeinsamen Handeln, wenn sie in verschiedenen Unternehmen in ähnlicher Weise erlebt werden. Dies kann die Schwierigkeit sein, einen Ausbildungsplatz zu besetzen, oder aber kritische Anmerkungen von Bewerbern zum Betreuungs- oder schulischen Angebot einer Region. Erst die gemeinsame Sicht auf Stärken und Schwächen des Umfeldes und der Fachkräftesituation macht die Konturen des Gesamtbildes deutlich und damit den Weg für die Lösungssuche frei.
- Erfahrungsaustausch unter Personalverantwortlichen macht anschaulich, wie die vielfältigen Maßnahmen der Fachkräftesicherung sich im unternehmerischen Alltag bewähren. Alltagshürden lassen sich durch Informationsaustausch im regionalen Unternehmensnetzwerk leichter meistern, seien es

der Umgang mit „schwierigen“ Jugendlichen oder Erfahrungen mit dem Elterngeld und anderen staatlichen Leistungen.

Zum Einstieg empfiehlt es sich aufgrund der guten ROI, regionale Bündnisse als Informationsdrehscheiben zu etablieren.

### Unterstützungsangebote

Ob Kinderbetreuung, Gesundheitsvorsorge oder Qualifizierung der Mitarbeiter – gerade klein- und mittelständische Unternehmen geraten bei der Gestaltung adäquater Angebote schnell an ihre finanziellen und organisatorischen Grenzen. Gemeinsam geht mehr. Gerade die Bündelung von Nachfrage vermag Impulse zur Veränderung von KiTa-Öffnungszeiten oder zur Bereitstellung eines Angebotes zum Stressabbau im Publikumsverkehr zu geben. Vielerorts zeigt sich auch, dass Angebote der Ferienbetreuung oder Schulpraktika erst dann entstehen, wenn Unternehmen, Schulen, Verwaltungen und

soziale Träger ihre Ressourcen bündeln und gemeinsam Projekte realisieren. Regionale Bündnisse können so zu Projektwerkstätten werden.

### Job-Börsen

Ist eine Fachkraft erst einmal in der Region, gilt es, diese langfristig zu binden. Dies kann auf zweierlei Wegen gelingen: Angebote für den Lebenspartner schaffen und regionale Jobrotation unterstützen. Dual-Career-Angebote zielen darauf ab, Paare so zu unterstützen, dass beide einen Job in der Region finden. Hierzu gilt es, regionale Job-Börsen in Kooperation von Unternehmen, Arbeitsagentur und Job-Centern zu schaffen. Regionale Jobrotation zielt im Ergebnis darauf ab, begehrte, aber wechselwillige Fachkräfte in der Region zu halten. Hierzu können branchenspezifische Services im Rahmen des Clustermanagements dienen.

### Marketing

Alle Angebote helfen wenig, wenn nicht ein systematisches Fachkräftemarketing etabliert wird. Hierbei gilt es, die Vorzüge der Region und die Stärken der Unternehmen zu einem Gesamtpaket zu bündeln. Ein regionales Bündnis hat zudem die Möglichkeit, in koordinierter Form die Kommunikationskanäle von Unternehmen, Wirtschaftsförderung sowie Stadt- und Regionalmarketing zu nutzen. So kann schrittweise das Image einer Region entstehen, welche die Belange von Fachkräften besonders im Blick hat. Bestehende Regionalinitiativen können die Basis für derartige Kommunikationsstrategien bilden.

### Strategiebildung

Fachkräftesicherung ist eine mittel- bis langfristig anzulegende Daueraufgabe mit vielen Beteiligten. Nach Anfangserfolgen in den unterschiedlichen Modulen ist es daher empfehlenswert, nicht in vielen unterschiedlichen Netzwerken und Bündnissen aktiv zu sein, sondern die regionale (Weiter-)Entwicklung von Akteursbündnissen gezielt anzulegen. Hierzu können gemeinsame Stärken-Schwächen-Analysen sowie die Organisationsentwicklung von Netzwerken dienen. Empfehlenswert ist zudem eine langfristige inhaltliche Strategie, welche Branchen- und Regionalentwicklung im Zusammenhang betrachtet und solchermaßen einen verlässlichen Rahmen für unternehmensinterne Aktivitäten setzt.

### Unterstützung durch den BWA

Die Kommission Bildung/Fachkräftesicherung unterstützt die Bildung und Weiterentwicklung regionaler Akteursbündnisse zur Fachkräftesicherung durch fachliche Impulse ihrer Mitglieder. Die inhaltliche Grundlage hierfür legt die vorliegende Broschüre. Wirkung können entsprechende Veranstaltungen dann entfalten, wenn der Anstoß dazu aus der Unternehmerschaft der jeweiligen Region kommt. Nur so lassen sich nachhaltige regionale Entwicklungsprozesse anstoßen. Empfehlenswert sind in jedem Fall die Einbindung der politischen Entscheidungsebene sowie die Verknüpfung mit Akteuren aus gesellschaftlichen Bereichen außerhalb der Wirtschaft. Mitglieder der Kommission Bildung/Fachkräftesicherung geben hierzu gerne praktische Hinweise.

Angeregt wird darüber hinaus eine zumindest punktuelle externe Begleitung. Hierüber kann professionelle Expertise im Netzwerkmanagement in die Entwicklung der regionalen Akteursbündnisse einfließen. Engagiert in der Kommission Bildung/Fachkräftesicherung des BWA, bietet die Jan Schröder Beratung Mitgliedern des BWA Sonderkonditionen bei einer derartigen Unterstützung „ihrer“ regionalen Initiativen. Orientierung gibt hierbei ein Entwicklungsmodell für die Netzwerkarbeit, welches strategische Entwicklung mit interner Strukturentwicklung des Bündnisses verknüpft. Dabei stellt die Verankerung im regionalen System einen wichtigen Parameter dar.

Beratungsleistungen umfassen insbesondere:

- Standortbestimmung (Workshops, Interviews...)
- Strategieentwicklung (Klausurtagungen, Konkurrenzanalysen...)
- Erarbeitung von Empfehlungen zu Netzwerkorganisation, -services und -aufgabenwahrnehmung (Gutachten, Workshops...)
- Entwicklung und Umsetzung regionaler Marketingstrategien (in Kooperation mit Kommunikationsagenturen)
- Coaching des regionalen Netzwerkmanagements.

Erfahrungen aus diesen regionalen Aktivitäten fließen – selbstverständlich in anonymisierter Form - direkt in die Arbeit der Kommission zurück. Sie qualifizieren damit unmittelbar die Profilbildung des BWA und unterstützen dessen landes- und bundespolitische Aktivitäten.

## 6. Zusammenfassung der Unterstützungsangebote des BWA für seine Mitglieder

In dieser Broschüre wurde bereits beschrieben, welche Aktivitäten der BWA für seine Mitglieder und mit ihnen plant bzw. bereits vorbereitet hat. Um Ihnen den Überblick zu erleichtern und die Möglichkeiten Ihrer Mitwirkung zu verbessern, soll an dieser Stelle nochmals eine kurze Zusammenfassung in Thesenform erfolgen.

1. Ziel der von der Kommission Fachkräftesicherung/Bildung des BWA ausgehenden Aktivitäten ist die Entwicklung und Fortschreibung einer Strategie des Verbandes zur Unterstützung der Mitglieder bei der Fachkräftesicherung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. Die Aktivitäten gehen von den ethischen Grundsätzen des BWA aus und sollen es ermöglichen, diese Grundsätze gleichermaßen zur Richtschnur des Handelns und zum Vorteil im Wettbewerb um Fachkräfte zu machen. Daraus leitet sich auch der Titel „Fachkräftesicherung durch Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung“ ab.
2. Die Aktivitäten der Kommission haben drei Ziele: Als erstes Ziel sollen sie dazu beitragen, die Mitgliedsunternehmen für die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen der Fachkräftesicherung zu sensibilisieren. Das zweite Ziel betrifft die Bereitstellung konkreter Instrumente und Beratungsangebote, an deren Umsetzung im BWA organisierte Berater bzw. Beratungsunternehmen mitwirken können. Das dritte Ziel umfasst die Verwirklichung politischer Aktivitäten des Verbandes auf Bundesebene und in den Regionen, durch Hilfestellungen und Mitwirkungen der Kommissionsmitglieder.
3. Bei der Entwicklung und Umsetzung der Aktivitäten sieht sich die Kommission Fachkräftesicherung/Bildung als „Think Tank“ des Verbandes für eine konkrete Thematik. Sie entwickelt in ehrenamtlicher Arbeit Vorschläge, Vorgehensweisen und regt die Schaffung konkreter Instrumente an. Die Umsetzung der Aktivitäten wird durch Instrumente und Materialien unterstützt. Allerdings verbleibt den Landesverbänden letztlich die Aufgabe, regionale Aktionen zu starten und die Mitglieder auf die neuen vom Verband angebotenen Möglichkeiten zu verweisen. Gleiches gilt für die politischen Aktivitäten des Bundesverbandes zur Implementierung der vorgeschlagenen Strategie.
4. Weiterer wesentlicher Bestandteil der Aktivitäten der Kommission ist die Entwicklung und Fortschreibung von Umsetzungsmodulen, welche die unternehmensinterne und die regionale Handlungsebene betreffen und verknüpfen. Diese Module sowie die zugrundeliegende Strategie beschreibt die vorliegende Broschüre. Sie wird allen Verbandsmitgliedern zur Verfügung gestellt und kann auch für die Anbahnung von Kooperationsbeziehungen auf der regionalen Ebene sowie auf Bundesebene genutzt werden.
5. Die von der Kommission erarbeitete Strategie des BWA besteht darin, den Fachkräftemangel nicht rein als quantitative Herausforderung zu betrachten. Für Unternehmen wie Gesellschaft stellen sich zentrale Fragen an die Gestaltung der Arbeitswelt von morgen. Generation Y, die Kohorte der Baby-Boomer und Beschäftigte mit familiären Verpflichtungen definieren entsprechende Ansprüche. Zukunftsorientierte Unternehmer verstehen ihre Fachkräftepolitik daher zum einen als grundsätzlichen Attraktivitätswettbewerb mit den Marktbegleitern, zum anderen als Chance, Zielgruppen wertorientiert anzusprechen, die andere noch nicht so im Blick haben.

6. Mit dem „Wertenetz“ erhalten die Verbandsmitglieder ein rechnergestütztes Analyseinstrument zur Bestimmung der Übereinstimmung von Werten der Mitarbeiter (im Sinne von Erwartungen, Wünschen) mit den tatsächlich im Unternehmen gelebten Werten. Aus der Analyse wird deutlich, wo durch starke Unterschiede zwischen den Werten der Mitarbeiter und den im Unternehmen gelebten Werten Handlungsbedarf zur Sicherung des Fachkräftepotenzials oder zur Vermeidung von internen Konflikten besteht. Das ermöglicht auch eine Vorauswahl von Modulen zur Fachkräftesicherung. Auf der Basis der mit dem Wertenetz erfolgten Analysen verleiht der Verband ein Zertifikat „Werteorientiertes Unternehmen“.
7. Landesverbände und Wirtschaftsclubs werden bei der Entwicklung regionaler Initiativen durch Beratung, Bereitstellung von Informationsmaterial und Mitwirkung der Kommissionsmitglieder in regionalen Veranstaltungen unterstützt. Die Initiative zur Auslösung solcher Aktivitäten soll und muss von den regionalen Akteuren ausgehen. Über den BWA können Beratungsleistungen zur Implementierung und Weiterentwicklung regionaler Initiativen abgerufen werden.
8. Für die Umsetzung der aus Modulen bestehenden Strategie können Berater bzw. Beratungsunternehmen, die Mitglied des Verbandes sind, bevorzugt Einsatz finden. Um sie zu identifizieren und den Unternehmen entsprechende Vorschläge zu unterbreiten, wird eine Beraterdatenbank aufgebaut. Erfasst werden auf eigenen Wunsch Experten und Unternehmen, die einzelne Themen der Fachkräftesicherung (z.B. Fachkräftebindung durch Ermöglichung der Verbindung von Beruf und Familie, Entwickeln von Fachkräften durch Weiterbildung, Fachkräfte finden durch Marketing an Hochschulen oder Berufsorientierung in Schulen) als Bestandteil strategischer Unternehmenskonzepte bearbeiten können und wollen.
9. Auf Bundes- und Landesebene unterstützt die Kommission die Arbeit des BWA konkret durch Identifizierung und Platzierung von innovativen Vorhaben. Das hieraus gewonnene Wissen wird den Mitgliedern zur Verfügung



gestellt. Darüber hinaus wird angestrebt, in Kooperation mit überregionalen Partnern die Positionen des BWA und damit den Verband als wertebasierten Unternehmerverband bekannter zu machen.

Für die Umsetzung der hier beschriebenen Maßnahmen und Konzepte zeichnen die eingangs benannten Mitglieder der Kommission Fachkräftesicherung/Bildung in enger Abstimmung mit Vorstand und Präsidium des BWA verantwortlich.

Für die Ansprache der Kommission, egal ob Sie generelle Hinweise und Vorschläge haben, Instrumente wie das Wertenetz oder die Beratung zum Einsatz der Module nutzen oder als Berater an der Umsetzung von Modulen mitwirken wollen, erreichen Sie uns unter :

[Fachkraeftesicherung@bwa-deutschland.de](mailto:Fachkraeftesicherung@bwa-deutschland.de)

Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldung und Mitwirkung!

Die Mitglieder der Kommission Fachkräftesicherung/Bildung des BWA

# Verzeichnis der Endnoten

- <sup>1</sup> Vgl. Bundesverband für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft (2012): Positionspapier. Wirtschaft neu denken – nachhaltig handeln!



[http://www.bwa-deutschland.com/sites/default/files/download/2013/2012\\_11\\_Positionspapier\\_BWA.pdf](http://www.bwa-deutschland.com/sites/default/files/download/2013/2012_11_Positionspapier_BWA.pdf)

(Stand: 13.01.2014)

- <sup>2</sup> Vgl. Bundesverband für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft (2012): Positionspapier. Wirtschaft neu denken – nachhaltig handeln!

- <sup>3</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales: CSR in Deutschland. Handlungsfelder für Unternehmen.



<http://www.csr-in-deutschland.de/csr-in-deutschland/handlungsfelder-fuer-unternehmen/gute-arbeit.html>

(Stand: 05.02.2014)

- <sup>4</sup> Als Fachkräfte werden laut IAB-Betriebspanel Sachsen-Anhalt jene Personen bezeichnet, die über eine abgeschlossene Berufsausbildung, einen Fachhochschul- oder Hochschulabschluss verfügen. Bott, Helmrich und Zika sprechen dann von einem Fachkräftemangel bzw. -engpass, wenn das Angebot an Fachkräften unter dem Bedarf an Arbeits- bzw. Fachkräften liegt.

- <sup>5</sup> Vgl. Bott, P.; Helmrich, R.; Zika, G. (2011), S. 12-14: Arbeitskräftemangel bei Fachkräften? In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 3/2011



<http://www.iab.de/389/section.aspx/Publikation/k110608p02>

(Stand: 06.02.2014)

- <sup>6</sup> Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft (2014): Gesucht und nicht gefunden. Ausgabe 6 vom 06.02.2014. (eigene Darstellung isw)



<http://www.iwkoeln.de/de/infodienste/iwd/archiv/beitrag/fachkraefteengpaesse-gesucht-und-nicht-gefunden-143004>

(Stand: 25.03.2014)

- <sup>7</sup> Institut der deutschen Wirtschaft (2014): Gesucht und nicht gefunden. Ausgabe 6 vom 06.02.2014



<http://www.iwkoeln.de/de/infodienste/iwd/archiv/beitrag/fachkraefteengpaesse-gesucht-und-nicht-gefunden-143004>

(Stand: 25.03.2014)

- <sup>8</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern (2012), S. 105: Demografiebericht. Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes.



[http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2012/demografiebericht.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2012/demografiebericht.pdf?__blob=publicationFile)

(Stand: 30.01.2014)

- <sup>9</sup> Vgl. IAB Arbeitsmarktdaten 2013: Presseinformation des IAB vom 04.12.2013



<http://doku.iab.de/arbeitsmarktdaten/2013/tab-az1303.pdf>

(Stand: 20.01.2014)

- <sup>10</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2011), S. 8: Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland. Nürnberg



<http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Sonstiges/Perspektive-2025.pdf>

(Stand: 06.02.2014)

- <sup>11</sup> Vgl. Fuchs, J.; Zika, G. (2010), S. 3: Demographie gibt die Richtung vor. Arbeitsmarktbericht bis 2025, in: IAB-Kurzbericht 12/2010.



<http://doku.iab.de/kurzber/2010/kb1210.pdf>

(Stand: 28.01.2014)

- <sup>12</sup> Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 22: Bildung in Deutschland 2012. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zur Kulturellen Bildung im Lebenslauf.



[http://www.bildungsbericht.de/daten2012/bb\\_2012.pdf](http://www.bildungsbericht.de/daten2012/bb_2012.pdf)

(Stand: 20.01.2014)

<sup>13</sup> Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2013), S. 74: Berufsbildungsbericht 2013. Berlin



[http://www.bmbf.de/pub/bbb\\_2013.pdf](http://www.bmbf.de/pub/bbb_2013.pdf)  
(Stand: 06.02.2014)

<sup>19</sup> Vgl. Janszky S.; Abicht L. (2013): So arbeiten wir in der Zukunft. Wien



<sup>14</sup> Vgl. Euler, D. (2010), S. 11f: Einfluss der demographischen Entwicklung auf das Übergangssystem und den Berufsausbildungsmarkt. Expertise im Auftrag der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh



[http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_32525\\_32526\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_32525_32526_2.pdf)  
(Stand: 07.02.2014)

<sup>20</sup> BIBB REPORT 23/14: „Engpässe im mittleren Qualifikationsbereich trotz erhöhter Zuwanderung“



<http://www.bibb.de/veroeffentlichungen/en/publication/show/id/7213>  
(Stand: 20.03.2014)

<sup>15</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2011), S. 14f: Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland, Nürnberg (eigene Darstellung isw)



<http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Sonstiges/Perspektive-2025.pdf>  
(Stand: 30.01.2014)

<sup>21</sup> Vgl. Institut für Beschäftigung und Employability, Prof. Dr. Jutta Rump (2012): Generation Baby Boomer versus Generation Internet – Die Berücksichtigung der Generationendiversität in der Unternehmens- und Personalpolitik. Berlin (eigene Darstellung isw)



<http://www.best-age-conference.com/Archiv-Kongresse/Kongress-2012/binarywriterservlet?imgUid=c4b30bcc-fbd8-b931-206e-03467b988f2e&uBasVariant=11111111-1111-1111-1111-111111111111>  
(Stand: 06.02.2014)

<sup>16</sup> Rengers, M. (2012): Die künftige Entwicklung des Arbeitskräfteangebotes in den Regionen Deutschlands – Ergebnisse der neuen Raumordnungsprognose 2030 in: BBSR (Hg.): Fachkräftemangel. Ein neues, demografisch bedingtes Phänomen? Dezembertagung des Arbeitskreises „Städte und Regionen“ der DGD in Kooperation mit dem BBSR (8. Dezember bis 9. Dezember 2011 in Berlin). BBSR-Online-Publikation, Nr. 02/2012, S. 22



[http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BBSROnline/2012/DL\\_ON022012.pdf;jsessionid=18F511820CFA1DCB477D92D-8F3A2C7BE.live1042?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BBSROnline/2012/DL_ON022012.pdf;jsessionid=18F511820CFA1DCB477D92D-8F3A2C7BE.live1042?__blob=publicationFile&v=2)  
(Stand: 15.01.2014)

<sup>22</sup> Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung: „Weiterbildungsverhalten in Deutschland. AES 2012 Trendbericht“ (eigene Darstellung isw)



[http://www.bmbf.de/pub/trendbericht\\_weiterbildungsverhalten\\_2012.pdf](http://www.bmbf.de/pub/trendbericht_weiterbildungsverhalten_2012.pdf)  
(Stand: 26.03.2014)

<sup>17</sup> Vgl. Bundesamt für Arbeit und Soziales (2013): Arbeitsmarktprognose 2030



[http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a756-arbeitsmarktprognose-2030.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a756-arbeitsmarktprognose-2030.pdf?__blob=publicationFile)  
(Stand: 06.02.2014)

<sup>23</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Familienfreundlichkeit als Erfolgsfaktor für die Rekrutierung und Bindung von Fachkräften.



[http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Familienfreundlichkeit-als-Erfolgsfaktor-f\\_C3\\_BC-die-Rekrutierung-und-Bindung-von-Fachkr\\_C3\\_A4ften,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Familienfreundlichkeit-als-Erfolgsfaktor-f_C3_BC-die-Rekrutierung-und-Bindung-von-Fachkr_C3_A4ften,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf)  
(Stand: 29.01.2014)

<sup>18</sup> Vgl. Fuchs J.; Dörfler K. (2005): IAB-Kurzbericht 11/2005. Projektion des Arbeitsangebots bis 2025. Demografische Effekte sind nicht mehr zu bremsen.



<http://doku.iab.de/kurzber/2005/kb1105.pdf>  
(Stand: 27.01.2014)

<sup>24</sup> Vgl. Abicht L. (2007): Noch lange nicht Methusalem! Warum es sich lohnt, ständig zu lernen. Bielefeld



<sup>25</sup> Vgl. Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung an der Universität Bielefeld e.V. (ZWW) (Hrsg.) (2008), S. 13: Betriebliches Gesundheitsmanagement

Wirtschaft-Das-sind-wir-alle