



# Gute Praxis – Ideen und Anregungen zur Fachkräftesicherung in der Region

---

1. Leitfaden für Netzwerke zur Fachkräftesicherung

# Gute Praxis – Ideen und Anregungen zur Fachkräftesicherung in der Region

---

## 1. Leitfaden für Netzwerke zur Fachkräftesicherung

### Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Das Innovationsbüro Fachkräfte für die Region</b>	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b>Faktoren erfolgreicher Netzwerkarbeit</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>Arbeitsmarktmonitor der Bundesagentur für Arbeit</b>	<b>16</b>
<b>4.</b>	<b>Der Innovationstag Fachkräfte für die Region</b>	<b>19</b>
<b>5.</b>	<b>Fachkräftesicherung</b>	<b>30</b>
5.1	Fachkräftesicherung als Herausforderung des demografischen Wandels	30
5.2	Fachkräftesicherung aus Sicht von Unternehmen und Bevölkerung	33
5.3	Fachkräftekonzept der Bundesregierung	35
5.4	Die Arbeitskräfteallianz	37
<b>6.</b>	<b>Kontakte</b>	<b>42</b>
	Impressum	44

# 1. Das Innovationsbüro Fachkräfte für die Region

In vielen Regionen der Bundesrepublik sind in den letzten Jahren Projekte zur Fachkräftesicherung entstanden. Parallel dazu formierten sich vielfältige andere Initiativen und Netzwerke.

Sie beschäftigen sich mit der Integration von Älteren in Arbeit, einer verbesserten Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder einem höheren Schul-, Ausbildungs- bzw. Studien-erfolg. Viele dieser Projekte haben sich inzwischen zu festen Netzwerken weiterentwickelt und kümmern sich um alle Gruppen von Fachkräften.

Zur Unterstützung dieser regionalen Netzwerke und Initiativen wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) das Innovationsbüro Fachkräfte für die Region eingerichtet. Allen Netzwerken ist gemein, dass sie Akteure wie z. B. Arbeitsagenturen, Kammern, Arbeitgeber- und Unternehmerverbände, Gewerkschaften, Wirtschaftsförderer und Rentenversicherungsträger zusammenbringen und konkrete Initiativen zur Fachkräftesicherung vor Ort vorantreiben. Dabei sind viele interessante und nachahmenswerte Projekte entstanden. Diese Ideen möchte das Innovationsbüro Fachkräfte für die Region des BMAS durch Erfahrungsaustauschkreise und Workshops für Netzwerke und Interessierte sowie das Herausstellen guter Praxis weitertragen und

gemeinsam noch mehr erreichen. Damit werden Gelegenheiten für regionale Akteure geschaffen, sich kennenzulernen und auszutauschen sowie ein strukturierter Wissenstransfer organisiert. Denn Impulse von außen können dazu beitragen, dass neue Ideen entstehen und das Handeln vor Ort erfolgreicher wird. Das Innovationsbüro möchte die überregionale Vernetzung unterstützen und zu diesem Zweck ein Netzwerker der Netzwerke sein, um mit allen beteiligten Akteuren gute sowie praktische Ideen zur Fachkräftesicherung vor Ort bekannt zu machen und nach möglichst gemeinsamen Maßstäben und Zielen umsetzen.

Für Fachkräftesicherung gibt es keine einfachen Patentrezepte. Vor allem nicht, wenn man sich die unterschiedlichen regionalen Voraussetzungen vor Augen führt. Deshalb ist es auch Aufgabe des Innovationsbüros, mit den regionalen Akteuren darüber nachzudenken, welche Strategien der Fachkräftesicherung für welche Regionen erfolgreich sein und wie sie wirkungsvoll umgesetzt werden können.



**Team Innovationsbüro:**  
hinten von links nach rechts: Jan Kuper (Projektleiter), Katharina von Bönninghausen-Budberg, Jasmin Günther, Doreen Eggers, Christoph Erbslöh (Projektreferent/-innen), vorne: Irina Lüders (Projektassistentin)

Die Vertreterinnen und Vertreter von Netzwerken und Interessierte in den Regionen stehen im Mittelpunkt der Arbeit. Um die vielfältigen Erfahrungen regionaler Netzwerke darstellen zu können, lag die erste Aufgabe des Innovationsbüros darin, in einer Bestandsaufnahme Netzwerke zu identifizieren, zu systematisieren und dabei auch Kriterien und Erfolgsfaktoren für wirkungsvolle Netzwerkarbeit vor Ort zu ermitteln. Die Ergebnisse dieser Bestandsaufnahme sowie Erkenntnisse aus über 150 Fokusinterviews werden in den nachfolgenden Kapiteln „Faktoren erfolgreicher Netzwerkarbeit“ (Kapitel 2), „Arbeitsmarktmonitor der Bundesagentur für Arbeit“ (Kapitel 3) und „Der Innovationstag Fachkräfte für die Region“ (Kapitel 4) dargestellt.

Für diejenigen Leserinnen und Leser, die noch mehr wissen wollen, werden allgemeine Kontextinformationen zur demografischen Entwicklung (Kapitel 5.1), zur Sicht von Bevölkerung und Unternehmen auf das Thema Fachkräftesicherung (Kapitel 5.2), zum Fachkräftekonzept der Bundesregierung vom Juni 2011 (Kapitel 5.3) sowie zur Arbeits-

kräfteallianz (Kapitel 5.4) angeboten. Und zu guter Letzt finden Sie in Kapitel 6 Kontaktdaten und eine Übersicht der verwendeten Publikationen.

Für weitere Informationen zum Projekt und zu zukünftigen Aktivitäten können Sie sich direkt an uns wenden:

Innovationsbüro Fachkräfte für die Region  
bei der DIHK Service GmbH

Breite Straße 29  
10178 Berlin

Tel.: +49 (0)30 - 20 308 6201  
Fax: +49 (0)30 - 20 308 56201

E-Mail: [kontakt@fachkraeftebuero.de](mailto:kontakt@fachkraeftebuero.de)  
[www.fachkraeftebuero.de](http://www.fachkraeftebuero.de)

Ihr Team vom Innovationsbüro

# 2. Faktoren erfolgreicher Netzwerkarbeit

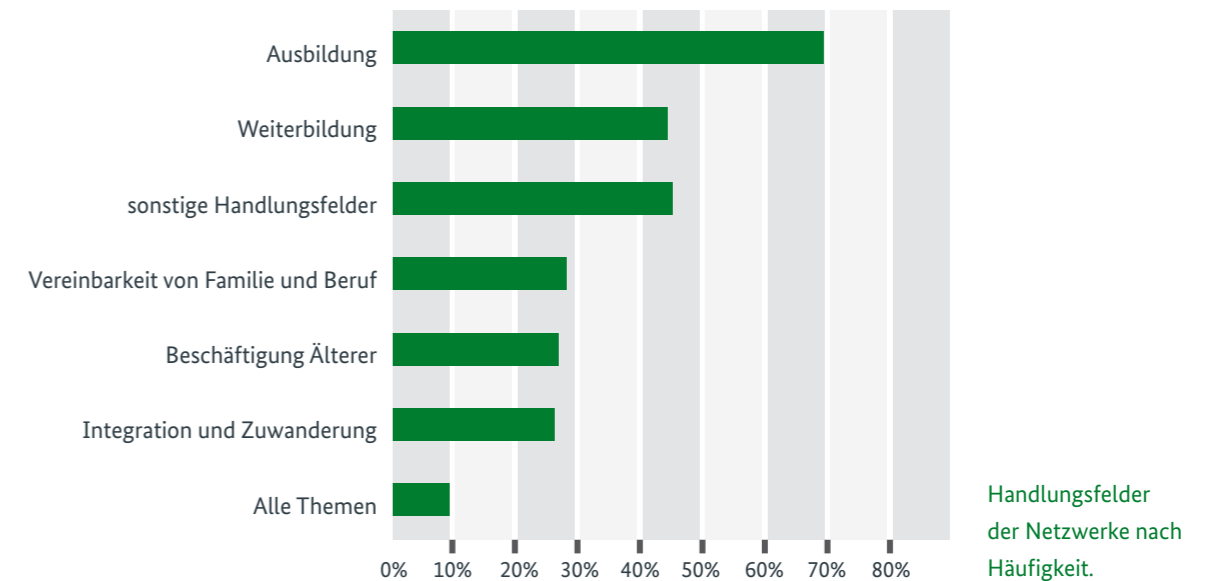
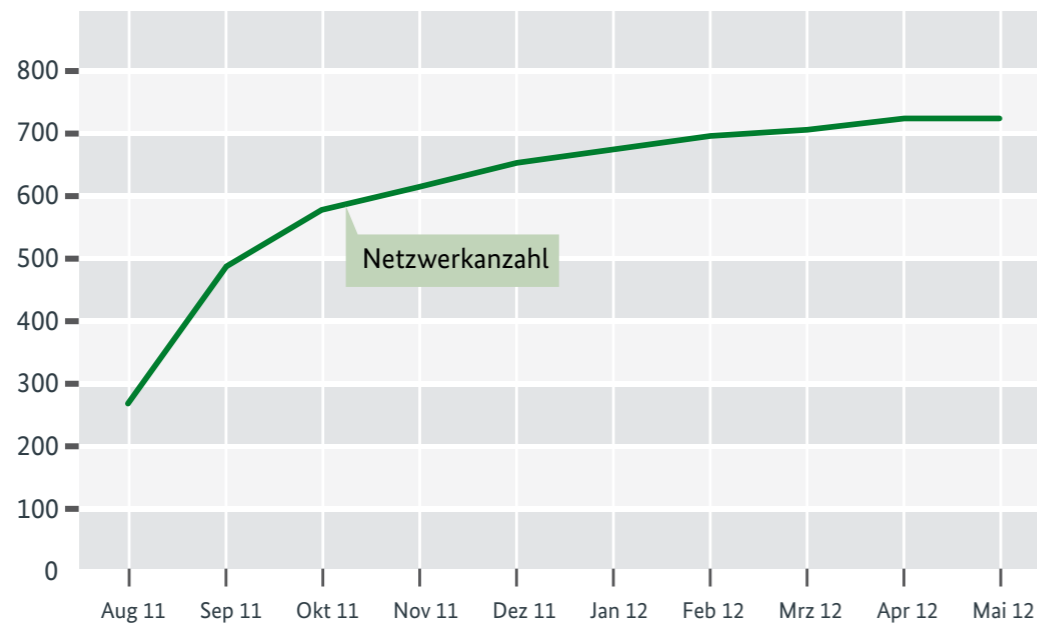
Insgesamt rund 700 Netzwerke zur Fachkräftesicherung hat das Innovationsbüro in enger Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit (BA) und den anderen Partnern der Arbeitskräfteallianz intern ermittelt - und die Zahl steigt weiter.

## Arbeit von Netzwerken

Handlungsfelder der Netzwerke sind in erster Linie Aus- und Weiterbildung, Integration von Älteren und Personen mit Migrationshintergrund sowie Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Allerdings gibt es auch viele Initiativen, die sich beispielsweise

mit dem Übergang von der Schule in den Beruf, Nachwuchs für MINT-Berufe, Pflege von Angehörigen oder der Rehabilitation und der Wiedereingliederung in den Beruf beschäftigen.

Anzahl der vom Innovationsbüro und der Bundesagentur für Arbeit identifizierten Netzwerke.



## Analyse und Schlussfolgerungen

Das Innovationsbüro Fachkräfte für die Region des BMAS hat Faktoren identifiziert, bewertet und mit Akteuren aus der Region konkretisiert, die für den Erfolg von Netzwerken entscheidend sind. Grundlage dafür waren neben der Befragung auch Gespräche mit Netzwerken, die bereits erfolgreich arbeiten, sowie die Ergebnisse von zwei vom Innovationsbüro organisierten Fachtagungen (siehe hierzu auch Kapitel 5), auf denen Expertinnen und Experten sowie Praktikerinnen und Praktiker über Erfolgsfaktoren und Beispiele wirkungsvoller Netzwerkarbeit diskutierten.

Wir haben neun Faktoren für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit zur Fachkräftesicherung identifiziert. Diese sind nicht immer klar voneinander abgrenzbar und funktionieren letztendlich nur im Zusammenspiel miteinander. Sie lassen sich jedoch in vier übergeordnete Gruppen zusammenfassen. Jedes erfolgreiche Netzwerk hat eigene Wege gefunden, die Faktoren mit Leben zu füllen. Auf den folgenden Seiten werden daher die Faktoren anhand von konkreten Beispielen aus der Praxis unterlegt und weiterführende Informationen zur Orientierung angeboten.

## Faktoren erfolgreicher Netzwerkarbeit:

- 1 **Alle wesentlichen Akteure einbinden**
  - Beteiligung aller relevanten Partner auf Augenhöhe
  - Individueller Nutzen und Beitrag für jeden Akteur
- 2 **Arbeitsfähige Strukturen für Netzwerke entwickeln und umsetzen**
  - Verbindliche, ggf. institutionalisierte Zusammenarbeit mit Regeln für Problem- und Konfliktlösung
  - Bereitstellung von Infrastruktur sowie finanziellen und personellen Ressourcen
  - Installierung eines verantwortlichen Koordinators („Kümmerer“)
- 3 **Netzwerkarbeit als Strategieprozess anlegen**
  - Gemeinsame Analyse des regionalen Fachkräftebedarfs und –potenzials
  - Entwicklung gemeinsamer, erreichbarer Ziele und dazu passender Maßnahmen
  - Permanente Überprüfung der Ziele anhand klarer Indikatoren und ggf. Anpassung der Maßnahmen
- 4 **Kommunikation als eine Kernaufgabe von Netzwerkarbeit verstehen**
  - Untereinander abgestimmte Öffentlichkeitsarbeit

### Alle wesentlichen Akteure einbinden

In einem erfolgreichen regionalen Netzwerk begegnen sich alle beteiligten Akteure auf Augenhöhe. Dafür gilt es, ein Umfeld zu schaffen, in dem gleichberechtigt und lösungsorientiert zusammengearbeitet wird, in dem jeder Akteur einen Beitrag leistet und zugleich einen Nutzen aus der Zusammenarbeit zieht, den er allein nicht erzielen könnte. So entsteht für alle Netzwerkakteure eine Situation, von der sie profitieren, die ihnen die Nutzung von Synergieeffekten ermöglicht und die die Motivation für eine engagierte Mitarbeit erzeugt.

Ein erfolgreiches Beispiel hierfür ist das Heilbronner Netzwerk „Erschließung der Bildungspotenziale von Menschen mit Migrationshintergrund“. In ihm haben sich die Agentur für Arbeit, der Arbeitgeberverband Südwestmetall und die IG Metall zusammengetan, um Maßnahmen zur Fachkräftegewinnung gemeinsam zu planen und umzusetzen, die sie allein nicht meistern könnten. Als weitere Netzwerkpartner wurden Schulen,

Kammern, Kommunen und karitative Einrichtungen gewonnen, die jeweils ihre spezifischen Kompetenzen einbringen. Alle Beteiligten arbeiten zudem gleichberechtigt in einem Expertenkreis zusammen.

In der Runde war man sich einig: Ausbildung, Qualifizierung und Weiterbildung von Menschen mit Migrationshintergrund bergen ein großes Potenzial für die Wirtschaft. Angesichts der durchaus unterschiedlichen organisationspolitischen Ziele der beteiligten Akteure war die Einigung auf einen gemeinsamen Ansatz zunächst nicht einfach. Die Netzwerkpartner einigten sich jedoch darauf, die Maßnahmen möglichst bei Netzwerkmitgliedern anzusiedeln oder sie in bereits bestehende Aktivitäten einzubinden. So werden beispielsweise Techniktage für Haupt- und Realschülerinnen und -schüler in Zusammenarbeit mit der Handwerkskammer veranstaltet oder es werden fachliche Sprachtrainings für Auszubildende mit Bedarf – sowohl betriebsintern als auch im Verbund mit anderen

Unternehmen – angeboten. Diese Maßnahmen und Aktivitäten sollen durch die Zusammenarbeit der Akteure stärker vernetzt werden, so dass mehr Transparenz über das Angebot in der Region herrscht.

In der gefundenen Lösung ist es möglich, dass jeder Partner einen eigenen realistischen Beitrag leistet und zugleich einen höheren Nutzen realisieren kann, als dies ohne die Zusammenarbeit möglich gewesen wäre. Die Unternehmen können ihre freien Stellen mit qualifiziertem Personal besetzen und die Gewerkschaften und die Agentur für Arbeit können ihren Mitgliedern und Arbeitssuchenden zahlreiche Qualifizierungsmöglichkeiten anbieten sowie geeignete Arbeitsplätze in Aussicht stellen.

Die „Ems-Achse“ repräsentiert ein anderes Beispiel erfolgreicher Netzwerkarbeit, in der sich Vertreterinnen und Vertreter aus Kommunen, Kammern, Agenturen für Arbeit und zahlreichen Unternehmen der Region in einem Verein zusammengeschlossen haben. Die gemeinsame Arbeit **auf Augenhöhe** zwischen Institutionen und Unternehmen

zeichnet dieses Netzwerk aus. Alle Akteure haben sich bereit erklärt, im Verein aktiv mitzuwirken und die Ziele gemeinsam zu verfolgen. Jeder bringt sich mit einem eigenen **Beitrag** ein. So stellen die Unternehmen beispielsweise ihre freien Stellen in ein Portal und bieten Unternehmenspraktika sowie Projektstage für Schülerinnen und Schüler an. Freie Fachkräftestellen können auf diese Art und Weise besser besetzt werden. Die Agentur für Arbeit leistet einen Beitrag, in dem sie zusammen mit den Kammern und den Kommunen ihre Ressourcen, Infrastruktur und Wissen in den Arbeitsgruppen zur Verfügung stellt. Der Arbeitsmarktmonitor (siehe hierzu auch Kapitel 4) wird beispielsweise genutzt, um aus den Analysen neue Maßnahmen zu entwickeln.

Die „Ems-Achse“ entwickelte beispielsweise aus der Erkenntnis eines Bevölkerungsrückgangs eine Rückkehraktion mit Türhängern, um Ehemalige wieder für die Region zu gewinnen.



Techniktag  
Quelle: HWK  
Heilbronn

## Arbeitsfähige Strukturen für Netzwerke entwickeln und umsetzen

Die Grundlagen einer erfolgreichen Zusammenarbeit sind Vertrauen und eine funktionierende Kommunikation. Unterstützt werden diese beiden Säulen insbesondere durch eine **gemeinsame Vereinbarung** oder eine **Erklärung zur Zusammenarbeit**. In ihr halten die Netzwerkakteure Ziele, Aufgaben, Beiträge sowie Absprachen zur Art und Weise ihrer Zusammenarbeit fest und geben sich damit auch ein Regelwerk. Dies hat den Vorteil, dass alle Beteiligten sich mit den Zielen und Aufgaben im Netzwerk durch ihre Unterschrift einverstanden erklären, sie aber dennoch ihre institutionelle Eigenständigkeit bewahren. Solche Vereinbarungen können als **schriftliche Kooperationsvereinbarung** gestaltet sein, oftmals münden sie aber auch in einer weiteren Institutionalisierung, wie z. B. der Gründung eines eigenen Vereins oder einer GmbH, in denen die Akteure Mitglieder mit eigenen Rechten und Pflichten sind. Die drei Hauptakteure des Netzwerks „**Erschließung der Bildungspotenziale von Menschen mit Migrationshintergrund**“ in Heilbronn haben beispielsweise eine Vereinbarung eines Maßnahmenpakets unterschrieben, in der sie die gemeinsamen Absichten und Ziele schriftlich festhalten.<sup>1</sup>

Auch der „**Allianz pro Fachkräfte**“ liegt eine Kooperationsvereinbarung zwischen der IHK Nürnberg für Mittelfranken und der Regionaldirektion Bayern der Bundesagentur für Arbeit zu Grunde<sup>2</sup>, der sich die weiteren Partner mit einer Absichtserklärung angeschlossen haben.

Die „**Ems-Achse**“ wiederum ist als **Verein** organisiert und bietet mit Vorstand sowie der Mitgliederversammlung eine feste Struktur, die einen Meinungsaustausch zwischen vielen unterschiedlichen Partnern ermöglicht. Der Austausch in den kleineren Arbeitskreisen erlaubt eine schnelle Problemlösung und Weiterentwicklung der einzelnen Maßnahmen.

Die **Infrastruktur** von Netzwerken kann verschiedene Formen haben. Manche Netzwerke lehnen sich an vorhandene Strukturen der Netzwerkpartner an. Die „**Allianz pro Fachkräfte**“ beispielsweise hat ihren Koordinator bei der IHK Nürnberg für Mittelfranken angesiedelt. Andere schaffen völlig neue Strukturen durch die Einrichtung einer Geschäftsstelle, wie beispielsweise die „**Ems-Achse**“, die darüber hinaus noch eigene Servicestellen in den einzelnen Landkreisen unterhält.

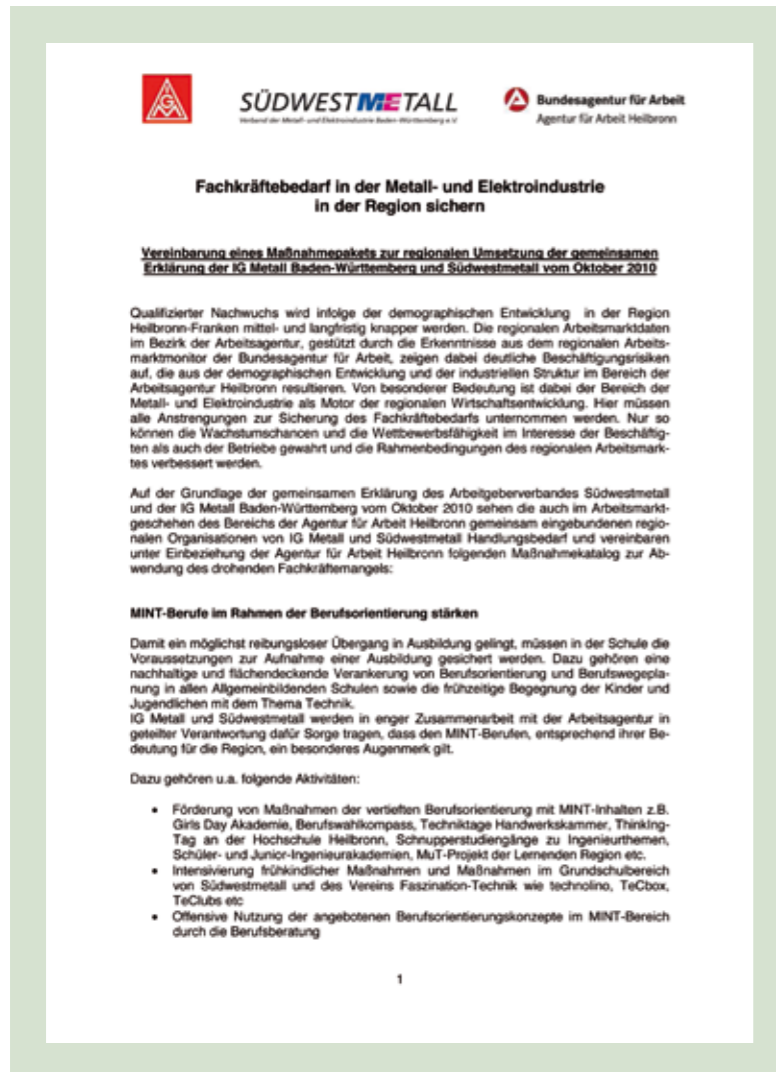
Die **finanzielle und personelle Ausstattung** ist ebenfalls von Bedeutung für die Netzwerkarbeit und kann sehr unterschiedlich ausgeprägt sein. Einige Netzwerke werden ganz oder teilweise aus Mitteln der Kommunen, des Landes, des Bundes oder der EU gefördert. Erste Informationen zu den Möglichkeiten stellen die Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie<sup>3</sup> sowie die Förderdatenbank Nachhaltige Regionalentwicklung des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung<sup>4</sup> zur Verfügung.

Andere Netzwerke wiederum sind in bestehende Strukturen so eingebunden, dass Kosten nur für einzelne Maßnahmen anfallen, die von den Beteiligten direkt getragen werden können. Wieder andere Netzwerke nutzen die Vereinsform und erheben Mitgliedsbeiträge oder entscheiden sich für Mischformen der Finanzierung. So sorgen die Mitgliedsbeiträge der „**Ems-Achse**“ beispielsweise neben Förderbeiträgen für eine solide finanzielle Grundlage der gemein-

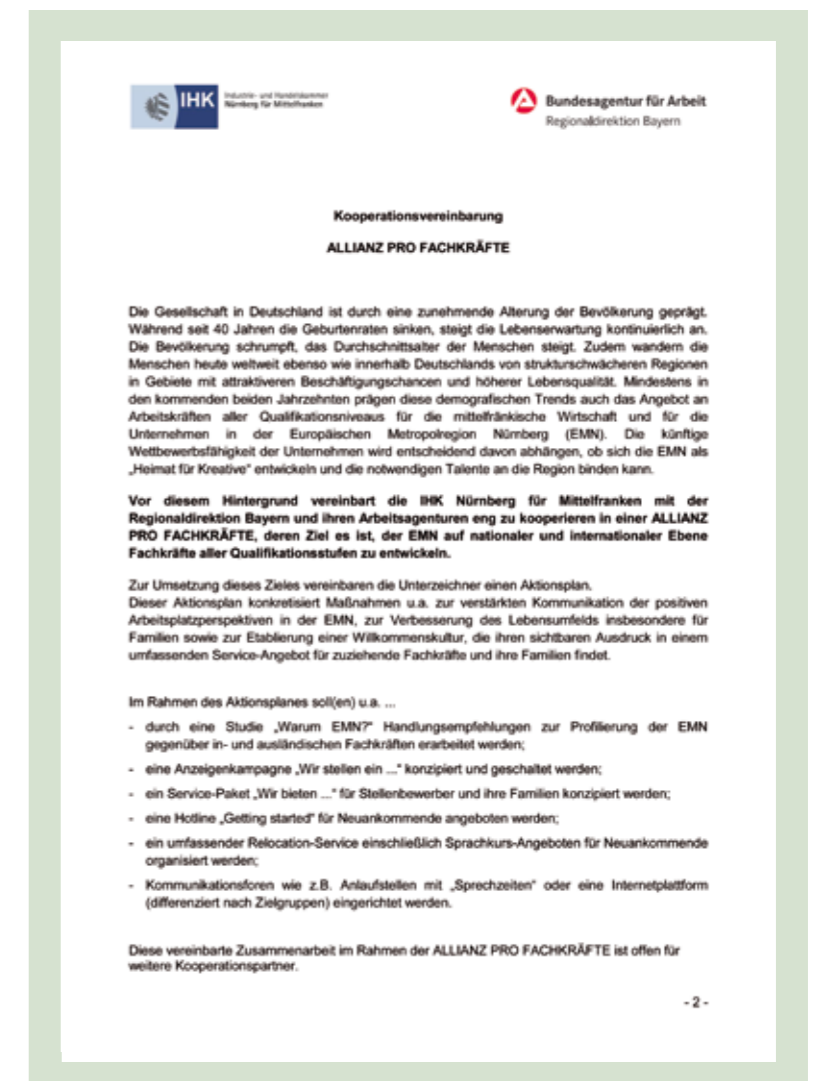
samen Arbeit. Einzelne Netzwerkmitglieder wie die Agenturen für Arbeit, die IHKs oder Wirtschaftsförderer können ebenfalls ihre Expertise im Bereich der Projektförderung einbringen.

Wesentlicher Bestandteil eines Netzwerks ist in der Regel ein „**Kümmerer**“, der als **Koordinator** das Bindeglied zwischen allen Akteuren bildet und das Netzwerk zusammenhält. Sie oder er pflegt es in Form von Kontaktaufnahmen sowie der Organisation von Arbeitstreffen und ist Ansprechpartnerin bzw. Ansprechpartner zu jeder Sachlage. Die Koordinatorin oder der Koordinator kann die Rolle der Netzwerkvertretung nach außen übernehmen.

Kooperationsvereinbarung „Allianz pro Fachkräfte“  
Quelle: „Allianz pro Fachkräfte“



Vereinbarung Maßnahmenpaket Heilbronn, Quelle: Netzwerk „Erschließung der Bildungspotenziale von Menschen mit Migrationshintergrund“ in Heilbronn



8 <sup>1</sup> www.arbeitsagentur.de/Dienststellen/RD-BW/Heilbronn/AA/Internet-AA-Heilbronn/Zahlen-Daten-Fakten/Perspektive-2025-Fachkraefte-fuer-Deutschland/Vereinbarung-Fachkraeftebedarf.pdf  
<sup>2</sup> www.allianz-pro-fachkraefte.de/fileadmin/allianz\_pro\_fachkraefte\_2011/01\_downloads/kooperationsvereinbarung\_allianz\_pro\_fachkraefte.pdf

3 www.foerderdatenbank.de/  
4 www.foerderdatenbank-regionalentwicklung.de/

Es ist außerdem von Vorteil, wenn in den Vereinbarungen zur Netzwerkarbeit auch Konfliktregeln abgestimmt werden, in denen u. a. die Rolle der Koordinatorin oder des Koordinators als neutrale Person festgelegt ist. So kann sie oder er die Moderation übernehmen und zwischen den einzelnen Akteuren auf einer eindeutigen und bekannten Grundlage vermitteln.

Eine sehr effektive Form der strukturierten Zusammenarbeit haben die beiden Netzwerke „Barnimer Netzwerk Fachkräftesicherung“ und „Netzwerk Fachkräftesicherung Uckermark“ entwickelt. Sie sind zwar in zwei Landkreisen tätig, haben aber eine gemeinsame Koordinatorin und die gleichen Partner jeweils aus ihrer Region. Lediglich die kooperierenden Unternehmen, die projektbezogen mit den Partnern zusammenarbeiten, variieren. Die Koordinatorin hält den Kontakt sowohl zu den Betrieben, als auch zu den unterschiedlichen Netzwerkgruppen: Das Steuerungsgremium besteht aus Vertreterinnen und Vertretern der jeweiligen institutionellen Akteure und stellt den Austausch untereinander sicher. Auf Landkreisebene gibt es verschiedene thematische Arbeitskreise, denen sich neben den öffentlichen Institutionen der Netzwerke auch private Akteure anschließen können. Unterhalb dieser Ebene gibt es die einzelnen Arbeitsgruppen, die spezifische Maßnahmen organisieren und umsetzen.

Die beiden Netzwerke nutzen die bereits vorhandenen Strukturen und die personellen wie finanziellen Ressourcen der Netzwerkpartner. Einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der beteiligten Institutionen werden für Aufgaben und Projekte der Netzwerke freigestellt. Es gibt keine eigene Geschäftsstelle der Netzwerke. Die Agentur für Arbeit Eberswalde stellt stattdessen eine Mitarbeiterin für die Gesamtkoordination zur Verfügung. Einen Teil der Kosten übernimmt die Agentur für Arbeit Eberswalde, den

anderen Teil finanzieren die Partner, aber auch Bildungsträger und Unternehmen.

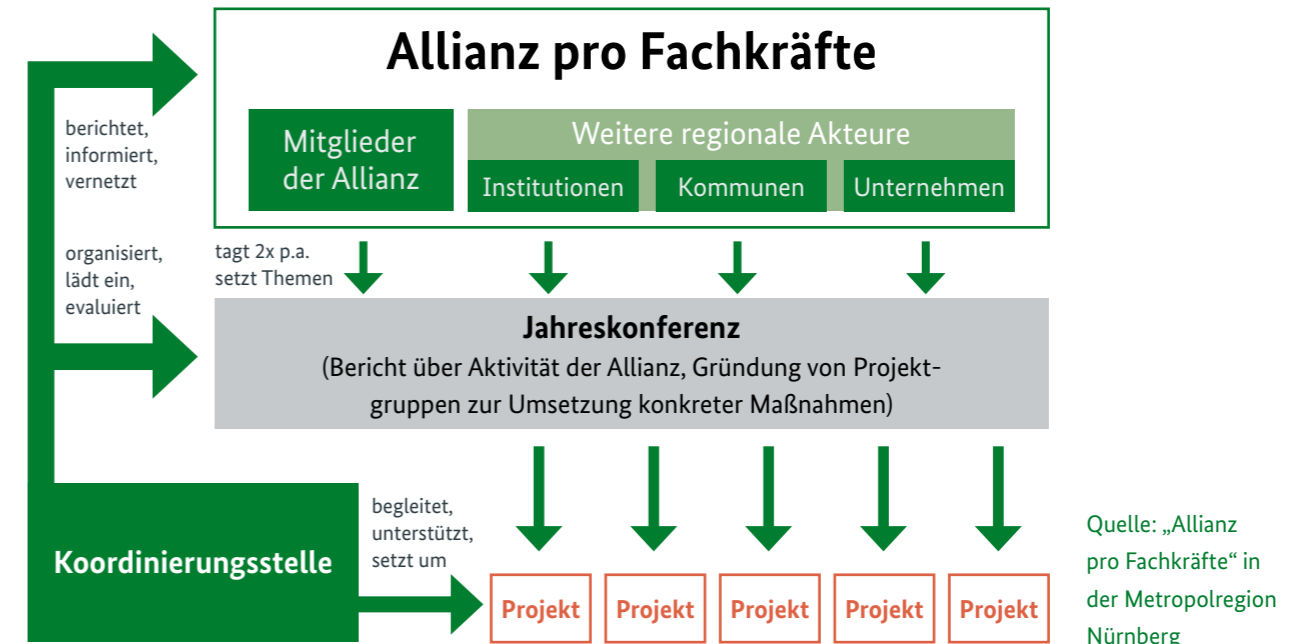
Ein anderes Beispiel kommt aus Nürnberg. Der „Kümmerer“ der „Allianz pro Fachkräfte“ ist in einer Koordinationsstelle bei der IHK Nürnberg für Mittelfranken organisatorisch angesiedelt. Als Koordinator informiert er die Mitglieder der Allianz in deren halbjährlichen Gesamtsitzungen, organisiert die Jahreskonferenz, die offen steht für weitere regionale Akteure, begleitet und unterstützt die einzelnen Projekte. Der Koordinator hält die Fäden in der Hand und steht als Ansprechpartner zur Verfügung. Außerdem vertritt er die Allianz nach außen.

### Netzwerkarbeit als Strategieprozess anlegen

Ähnlich wie die Arbeit von Organisationen profitiert auch die Arbeit von Netzwerken von einem strategischen Vorgehen. Damit ist ein gemeinsam gestalteter Prozess gemeint, in dem **Analyse**, die Ableitung von **Zielen und Maßnahmen**, deren **Umsetzung** und **Erfolgskontrolle** sowie eine entsprechende **Anpassung von Zielen und Maßnahmen** aufeinander folgen.

Eine solche Formulierung und Ausarbeitung von Prozessschritten gibt der Netzwerkarbeit die nötige Struktur und den beteiligten Akteuren durch die klare Abgrenzung von einzelnen Arbeitsabläufen einen „roten Faden“, der wiederum Orientierung und Transparenz im Hinblick auf die Arbeit des gesamten Netzwerks schafft.

Die **gemeinsame Analyse** des Fachkräftebedarfs und der vorhandenen Fachkräftepotenziale in der Region ist die Grundlage und markiert zugleich den ersten Schritt, um überhaupt konkret passende Ziele und Maßnahmen für regionale Probleme und Bedürfnisse entwickeln zu können. Viele Akteure nutzen für die Analyse den Arbeitsmarktmonitor der Bundesagentur für Arbeit, der



Quelle: „Allianz pro Fachkräfte“ in der Metropolregion Nürnberg

im folgenden Kapitel ausführlich dargestellt wird. Andere geben Studien bei Forschungsinstituten in Auftrag oder führen selbst welche durch, wobei der Fokus solcher Analysen durchaus unterschiedlich sein kann. Während der Arbeitsmarktmonitor der BA vor allem Arbeitsmarktdaten aufbereitet und Vergleichsmöglichkeiten herstellt, geben Unternehmensbefragungen Aufschluss über die Sicht der Unternehmen auf den regionalen Status Quo zum Thema Fachkräftebedarf und -sicherung.

Die „Ems-Achse“ hat für die regionale Strukturanalyse ein unabhängiges Forschungsinstitut mit der Erstellung einer eigenen Studie betraut.<sup>5</sup> Die Netzwerke „Barnimer Netzwerk Fachkräftesicherung“ und „Netzwerk Fachkräftesicherung Uckermark“ haben dagegen eigene Unternehmensbefragungen vor Ort durchgeführt. Die erhobenen Daten wurden anschließend intern ausgewertet und für die Zieldefinition, die Entwicklung und für die eventuelle Anpassung der Maßnahmen genutzt.

Auch die „Allianz pro Fachkräfte“ hat ergänzend zu den Daten des Arbeitsmarktmoni-

tors der Bundesagentur für Arbeit Daten aus Kammerbefragungen bei regionalen Unternehmen hinzugezogen. Generell gilt, dass die Qualität der zu definierenden Maßnahmen und Ziele sehr von einer sorgfältigen Analyse sämtlicher verfügbarer Quellen profitiert, sowohl Arbeitsmarktdaten als auch Unternehmensbefragungen. Bei der **Festlegung von Zielen und Maßnahmen** gilt es, aus den Erkenntnissen der Analyse Handlungsfelder mit Potenzial zu identifizieren und daraus abgeleitet Aktivitäten zu definieren.

Die Studie der „Ems-Achse“ beispielsweise deckte eine erhebliche Lücke zwischen den benötigten hochqualifizierten Fachkräften und vorhandenem Potenzial auf. Daraus wuchs die Einsicht, dass sich die gut aufgestellte mittelständisch geprägte Wirtschaft und die ländlich geprägte Region als Ganzes besser vermarkten und aktiv um Fachkräfte werben müssen. In Projektentwicklungsworkshops entstanden dann zahlreiche Ideen für Maßnahmen.

Ein Beispiel ist das Internetportal zur interaktiven Kommunikation samt Jobbörse, um junge Menschen in der Region zu halten,

<sup>5</sup> www.emsachse.de/cms/media/kunde\_emsachse/upload/2012-05/1767\_2012\_05\_02\_GWS\_Studie\_Endbericht\_Beschaeftigungsprojektion\_Ems-Achse\_-\_Mai\_2009.pdf

Ems-Achse Mobil  
Quelle: „Ems-Achse  
Jobmotor Nordwest“



sowie die Fachkräfteservicestellen als erste Anlaufstellen für Neuankömmlinge. Auch das Ems-Achse-Mobil mit dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Vereins zu zahlreichen Jobmessen und Hochschulen in Deutschland fahren, um neue Fachkräfte für die Region zu gewinnen, ist so entstanden.

Die „Allianz pro Fachkräfte“ entwickelte das Servicepaket „Willkommen in der Metropolregion Nürnberg“ für Neuankömmlinge. Es enthält eine Sammlung aller wichtigen Informationen für Zuziehende und soll die Ankunft erleichtern. Dabei werden insbesondere Karrierechancen sowie die Freizeitinfrastruktur, Betreuungsmöglichkeiten und Bildungsstrukturen für Kinder aufgezeigt und Unterstützungsangebote für die Jobsuche der Partnerin bzw. des Partners unterbreitet.<sup>6</sup> Eine **zügige Realisierung** solcher ersten Erfolge ist für eine ambitionierte Fortsetzung der Arbeit sehr hilfreich. Denn genau hier stellt sich unter Beweis, dass man nicht nur beraten und analysieren, sondern auch gemeinsam handeln kann. Und in der Regel

befördern schnelle Erfolge, auch wenn sie kleiner sind, rasch die Motivation sich weiter zu engagieren und sich gegebenenfalls auch nachhaltiger an der Netzwerkarbeit zu beteiligen. Die „Allianz pro Fachkräfte“ in Nürnberg konnte beispielsweise durch das „Willkommensprojekt“, das gemeinsam mit der Zentralen Auslands- und Fachvermittlung durchgeführt wird, 20 ausländische Studierende nach dem Studium an Arbeitgeber in der Region vermitteln und sie dadurch in der Region halten. Der erste Erfolg zeigte die Handlungsfähigkeit der Allianz und bildet jetzt die Grundlage für die weiteren Aktivitäten.

In Heilbronn war es ähnlich: Durch die Unterstützung des Netzwerks „Erschließung der Bildungspotenziale von Menschen mit Migrationshintergrund“ konnten in einem ersten Schritt bereits 110 Geringqualifizierte im Rahmen der „Initiative zur Flankierung des Strukturwandels“ (IFlaS) ihren Berufsabschluss nachholen. Dies wird durch eigene Lehrgänge in ausgewählten Betrieben ermöglicht. Damit können zertifizierte Teilqualifikationen erworben werden, die Geringqualifizierten eine Chance auf dem Arbeitsmarkt geben.<sup>7</sup>

Um von ersten Erfolgen aus weiter zu kommen, ist es wichtig, erreichte Ziele und auch die Zusammenarbeit zu **evaluieren**. Das bedeutet einen permanenten Abgleich zwischen vereinbarten Zielen und den Ergebnissen, die man durch Maßnahmen erreicht hat, sowie eine **Anpassung von Maßnahmen und Herangehensweisen**. Falls eine Maßnahme nicht wirkt und ein Ziel nicht erreicht werden kann, fällt das im Zielnachhaltungsprozess auf. Die Maßnahme kann dann korrigiert und so gegengesteuert werden.

Ein Beispiel für die Evaluierung von Maßnahmen bietet die „Ems-Achse“. Sie prüft ihre Maßnahmen anhand von festgelegten Kennzahlen. Wie viele Messekontakte gab es beispielsweise auf Jobmessen oder wie viele Bewerberinnen und Bewerber konnten an Unternehmen vermittelt werden? Einmal im Monat trifft sich die Fachkräftemanagerrunde zur Besprechung. Dabei werden auch die vorher gesetzten Kennzahlen mit den Ist-Werten verglichen. Dann wird z. B. geprüft, wie viele Interessierte, Neu-

ankömmlinge oder Unternehmen in den Servicestellen beraten werden konnten und ob es neue Themen gab, die aufgegriffen werden müssen. Bis zum Ende des Jahres möchten die Servicestellen zum Beispiel mindestens 200 Kontaktanfragen erhalten haben. Wird das Angebot der Servicestellen laut regelmäßigem Abgleich zu wenig genutzt, macht man in den Unternehmen verstärkt Werbung für den Servicegutschein. Er beinhaltet die Kontaktdaten der sieben Fachkräfte-Servicestellen vor Ort. Darüber hinaus findet sich dort auch eine Übersicht über das Beratungsangebot (Unterstützung bei Wohnungssuche, Kinderbetreuung, Job für den Partner oder die Partnerin, etc.). Die Arbeitgeber reichen diesen Gutschein an Bewerber weiter, die nicht aus der Region kommen und so ihr Vorstellungsgespräch mit einem Besuch in der jeweiligen Fachkräfte-Servicestelle verbinden können.

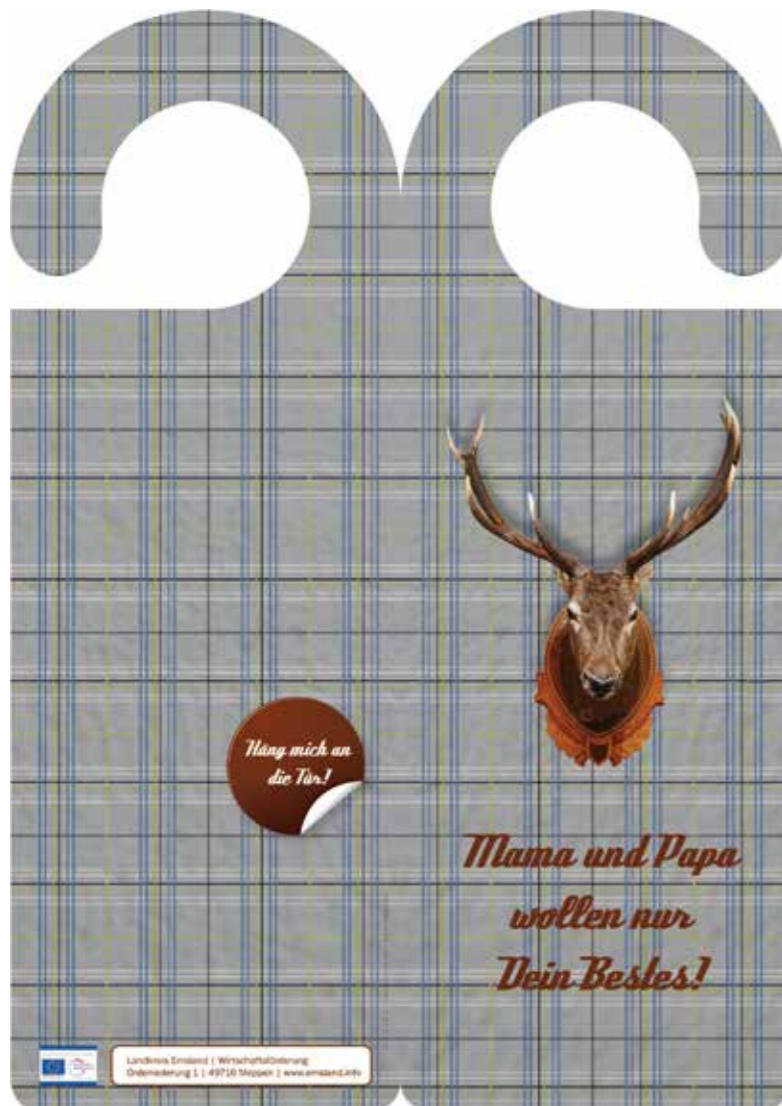
Bis zum Ende des Jahres möchten die Servicestellen zum Beispiel mindestens 200 Kontaktanfragen erhalten haben.



## Kommunikation als eine Kernaufgabe von Netzwerkarbeit verstehen

Wirkungsvolle Netzwerkarbeit hängt auch von **öffentlicher Aufmerksamkeit und Wahrnehmung** ab. Denn in einer guten Außendarstellung des Netzwerks liegt für viele Netzwerkakteure ein wichtiger Motivationstreiber. Als sinnvoll erwiesen hat sich die regelmäßige Einbindung der regionalen Presse, die Information von interessierten Kreisen über Newsletter, eine gut gestaltete Internetseite oder eigene Image-Filme, die beispielsweise über Youtube zugänglich gemacht werden können.

Türanhänger „Ems-Achse“  
Quelle: „Ems-Achse  
Jobmotor Nordwest“



Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit soll auf das Thema Fachkräftemangel aufmerksam machen, die Notwendigkeit zum Handeln verdeutlichen sowie Ehrenamtliche für die Arbeit gewinnen, eigene Aktivitäten und die Region bekannt machen.

Doch es ist nicht nur wichtig, Aktivitäten und Erfolge der Netzwerkarbeit öffentlich zu machen. Vielmehr ist entscheidend, **Kommunikation** auch als zentrales Handlungsfeld der Netzwerkarbeit zu verankern und kommunikative Maßnahmen, wie regionale Kampagnen, als wichtiges Element des Netzwerkes zu etablieren. **Öffentlichkeitsarbeit** muss allerdings unter den Netzwerkakteuren abgestimmt sein – auch und gerade um zu vermeiden, dass einzelne Personen oder Institutionen stärker in den Vordergrund rücken, als es von den anderen Partnern akzeptiert wird.

Die „Allianz pro Fachkräfte in der Metropolregion Nürnberg“ plant zum Beispiel die Imagekampagne „Heimat für Kreative“, um gut ausgebildete Fachkräfte in die Region zu locken. In Form einer Roadshow, die im Laufe eines Jahres in allen interessierten Landkreisen Halt macht, wird auf die zahlreichen Aktivitäten und Chancen in der Metropolregion aufmerksam gemacht und um Fachkräfte geworben.

Die Netzwerke „Barnimer Netzwerk Fachkräftesicherung“ und „Netzwerk Fachkräftesicherung Uckermark“ haben Öffentlichkeitsarbeit und Maßnahmen zur Fachkräftesicherung geschickt miteinander verbunden: Die Veranstaltungsreihe „Dialog Fachkräftesicherung“ mit den Netzwerkakteuren und Unternehmen möchte die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe erhöhen und die Aufmerksamkeit für das Thema des demografischen Wandels in den Vordergrund stellen. Die Dialogreihe dient einerseits dem Informationsaustausch untereinander und bietet andererseits eine geeignete Plattform für eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit. Durch

Einbindung der regionalen Presse erfährt ein breiterer Interessiertenkreis etwas von der Veranstaltungsreihe an sich sowie über die aktuell diskutierten Inhalte.

Das Netzwerk „Ems-Achse“ hat ein Kommunikationsinstrument entwickelt, das junge Erwachsene, die zum Studieren die Region verlassen haben, für die Heimat zurückgewinnen will: Über Weihnachten wurden die Eltern mit Türanhängern versorgt, die sie an die Schlaf- oder ehemaligen Kinderzimmertüren ihrer Kinder hängen konnten. Diese wiesen auf die Vorteile und Chancen der Region und die Beratungs- und Unterstützungsangebote sowie auf die Jobbörse der „Ems-Achse“ hin.

Um als regionales Netzwerk mit unterschiedlichen Partnern gemeinsam erfolgreich zu kommunizieren, bietet sich der Einsatz einer Dachmarkenstrategie an. Unter einem gemeinsamen Markendach treten hier alle Akteure und Partner mit einer verbindlichen Farb- und Bildsprache auf. Die jeweiligen Partner können dennoch durch eine partiell abgeänderte Farbe im Logo oder den Einsatz eines eigenen Werbeslogans differenziert kommunizieren. Trotz unterschiedlicher Aufgabenfelder und Zielgruppen der einzelnen Partner bleibt immer die Verbindung zum Netzwerk erhalten.

Durch den Einsatz einer Dachmarkenstrategie lassen sich also zwei Ziele miteinander verbinden: Sie wirkt einerseits nach innen, dient als verbindendes Element zahlreicher unterschiedlicher Partner und stiftet andererseits eine gemeinsame starke Identität für eine erfolgreiche Außendarstellung.

Ein Beispiel hierfür ist ebenfalls die „Ems-Achse“, die sich eine Dachmarke mit eigenem Logo und Markenbild gegeben hat.



Das einprägsame Logo stellt die Region grafisch abstrakt dar und verwendet die Farben der Gegend, Grün und Blau. Durch die Platzierung der Dachmarke in nahezu allen öffentlichkeitswirksamen Auftritten (Publikationen, Internetauftritt, Merchandising-Artikel etc.) des Vereins wird die Zusammengehörigkeit der Akteure und Maßnahmen repräsentiert sowie der Bekanntheitsgrad gesteigert. Der entsprechend gestaltete professionelle Internetauftritt unterstreicht diese Außendarstellung, erweitert deren Reichweite und ist gleichzeitig eine elektronische Visitenkarte.<sup>9</sup> Das Netzwerk erscheint unter dieser Dachmarke als einheitlicher, kompetenter Akteur und gewinnt so an Bedeutung für die externen Betrachter.

Dachmarke Verein  
„Ems-Achse“ Quelle:  
„Ems-Achse Jobmotor  
Nordwest“



Logo der Fachkräfte-  
initiative „Ems-Achse  
Jobmotor Nordwest“  
Quelle: „Ems-Achse  
Jobmotor Nordwest“

<sup>8</sup> www.dpma.de/marke/markenschutz/

<sup>9</sup> www.emsachse.de

# 3. Arbeitsmarktmonitor der Bundesagentur für Arbeit

Der Arbeitsmarkt ist kompliziert, weil Angebot und Nachfrage nicht unmittelbar aufeinandertreffen. Eine vollständige Ausgeglichenheit des Arbeitsmarktes ist zu keinem Zeitpunkt möglich. Umso wichtiger ist daher Transparenz, damit Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und Unternehmen die bestmöglichen Entscheidungen treffen können.

## Arbeitsmarkttransparenz erhöhen

Letztlich ist aber die Gesellschaft als Ganzes gefordert, insbesondere auch die nichtstaatlichen Akteure, ihren Beitrag für die Sicherung des Fachkräfteangebots zu leisten. Denn nur dann wäre die wichtigste Grundlage für Wachstum und Wohlstand gesichert: Die Schaffenskraft der Beschäftigten in Deutschland. Es gibt eine Vielzahl von Akteuren, die sich bei der Netzwerkarbeit mit den Strukturdaten ihrer Region beschäftigen können, um Herausforderungen zu identifizieren. Dabei sollte auf einen regionalen Ansatz gesetzt werden, der den verschiedenen lokalen Anforderungen des Arbeitsmarktes gerecht wird. Die Plattform Arbeitsmarktmonitor, die Nutzern wie den Netzwerkpartnern nur auf Antrag und per Passwort zugänglich ist, legt daher bewusst den Fokus auf die Schaffung regionaler Arbeitsmarkttransparenz. Ein wesentliches weiteres Moment ist dabei die Visualisierung der Daten sowie die Möglichkeit des Vergleichs mit anderen Regionen.

## Der Arbeitsmarktmonitor als Instrument der Information und Vernetzung

Primäres Ziel des Arbeitsmarktmonitors ist es, die Dynamik und Entwicklungen regionaler Arbeitsmärkte transparenter zu machen. Hierfür werden Beschäftigungschancen und -risiken nach Branchen, die strukturelle Verfasstheit einer Region sowie regionalisierte Fachkräftebedarfe dargestellt. Der Arbeitsmarktmonitor unterstützt die Akteure vor Ort, die Handlungsfelder gemeinsam zu analysieren und zu diskutieren, zu gemeinsamen Einsichten zu gelangen und in ein regional zielgerichtetes Agieren der relevanten Partner münden zu lassen.

## Brancheneinschätzung

Der Arbeitsmarktmonitor ist mit dem Ziel gestartet, mit Hilfe einer nationalen Einschätzung die Beschäftigungsentwicklung in Regionen und Branchen transparenter zu gestalten. Dadurch soll ein Dialog mit den örtlichen Arbeitsmarktakteuren anhand fundierter Daten unterstützt werden.

Zweimal im Jahr erstellt die Bundesagentur für Arbeit eine Einschätzung der aktuellen Situation für alle Branchen. Diese basiert einerseits auf statistischen Indikatoren der Bundesagentur für Arbeit – z. B. Entwicklung des Stellenbestands, der Kurzarbeit und Arbeitslosigkeit – und andererseits auf externen Indikatoren wie beispielsweise Entwicklung des Auftragseingangs und -reichweite, Umsatzentwicklung und Exportanteil. Das Ergebnis der Einschätzung stellt in einer übersichtlichen Form Chancen und Risiken für die Beschäftigung in den Branchen dar.

Diese Brancheneinschätzung wird von den lokalen Arbeitsmarktakteuren (Handwerks- sowie Industrie- und Handelskammern, Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften und weiteren) erörtert und anhand lokaler Besonderheiten angepasst. So kann die regionale Arbeitsmarktexpertise aller beteiligten Partner in die Einschätzung einfließen. Durch die gemeinsame Diskussion der Brancheneinschätzung wird eine einheitliche Sichtweise der lokalen Arbeitsmarktsituation gefördert.

## Die Strukturindikatoren

Neben der Brancheneinschätzung sind die Strukturindikatoren die zweite Säule für die Analysearbeit vor Ort. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um eine dynamische und interaktive Darstellung von statistischen Kennzahlen für Agenturbezirke, Kreise und kreisfreie Städte. Die Daten für die Kennzahlen basieren auf amtlichen Statistiken der Bundesagentur für Arbeit und der

Statistischen Landesämter. Sie geben den Nutzerinnen und Nutzern einen Einblick in die Situation vor Ort in Bezug auf die wirtschaftliche, demografische und soziale Lage sowie in die Bildungssituation.

Strukturindikatoren/  
Motion Chart  
Quelle: Bundesagentur  
für Arbeit



Die Arbeit mit einem bewusst sehr schmal gehaltenen Indikatorenset (ca. 20) erlaubt der Nutzerin und dem Nutzer eine schnelle Einordnung seines Bezirks auf Bundes- und Landesebene. Die Analyse einer Region anhand der bereitgestellten Strukturindikatoren kann Problemfelder nur umreißen und nicht im Detail durchdringen. Für tiefergehende Fragestellungen und Präzisierungen stehen einerseits auf der Plattform veröffentlichte Links zu Fremdstatistiken, weiteren Web-Portalen und Studien und andererseits die Statistik-Services der Bundesagentur für Arbeit und des Statistischen Bundesamtes zur Verfügung.

## Fachkräfte radar

Darüber hinaus bietet der Arbeitsmarktmonitor mit dem neu integrierten Fachkräfte radar auch auf der Ebene von Berufen vielfältiges Zahlenmaterial, um die Fachkräftesituation zu analysieren und vor dem lokalen Hintergrund zu interpretieren.

Die Darstellungsform ermöglicht es lokalen Arbeitsmarktexperten, einen schnellen Überblick zu erhalten und ist als Basis für die lokale Netzwerkarbeit ebenso gut geeignet wie z. B. für konkrete operative Planungsentscheidungen (Bildungszielplanung der Agenturen für Arbeit, Fokussierung von berufsorientierenden Aktivitäten u. v. a. m.).

## Netzwerkarbeit

**Der Arbeitsmarktmonitor versteht sich als Unterstützungsinstrument der Netzwerkarbeit vor Ort.** Zentrale Aufgabe ist es, verstärkt partnerschaftliche Problemlösungen zu initiieren und flächendeckend regionale Aktivitäten anzustoßen und vorhandene Netzwerke zu unterstützen.

Die Netzwerke können sich und ihre Aktivitäten auf der Plattform darstellen. Dies bringt für die regionalen Akteure den Mehrwert, auch zu sehen, „was andere tun“. Über die Darstellungswege des Netzwerkes selbst inklusive der Veröffentlichung von Ansprechpartnern, Verlinkungen etc. ist ein direkter Meinungs austausch möglich.

Fachkräfte radar  
Quelle: Bundesagentur  
für Arbeit



# 4. Der Innovationstag Fachkräfte für die Region

Ein wichtiges Anliegen des Innovationsbüros und des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales ist es, diejenigen zusammenzubringen, die sich in Deutschland auf regionaler Ebene für Fachkräftesicherung engagieren.

Am 13. März 2012 fand deshalb erstmals der Innovationstag „Fachkräfte für die Region“ im Haus der Deutschen Wirtschaft in Berlin statt. Ziel der künftig jährlich stattfindenden Veranstaltung des Innovationsbüros und des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales ist es, gemeinsam mit regionalen Akteuren Strategien und Ideen regionaler Fachkräftesicherung transparent zu machen, zu diskutieren und weiterzuentwickeln. Rund 300 Vertreterinnen und Vertreter von Netzwerken und Interessierte aus ganz Deutschland trafen sich auf dem diesjährigen Innovationstag.



Frau Bundesministerin für Arbeit und Soziales, Dr. Ursula von der Leyen, spricht zum Thema Fachkräfteoffensive

Neben einer Podiumsdiskussion mit Vertreterinnen und Vertretern der Arbeitskräfteallianz boten Fachforen zum „Arbeitsmarktmonitor der Bundesagentur für Arbeit als Grundlage von Netzwerkarbeit“, zu den „Erfolgsfaktoren für die Netzwerkkzusammenarbeit“ sowie zur „Organisation von regionaler Netzwerkarbeit“ eine Plattform für praktische Anregungen und Diskussionen, die intensiv genutzt wurde.

Im Mittelpunkt des Innovationstages aber standen erfolgreiche und vorbildliche Netzwerkbeispiele und ihre Aktivitäten. Fünf dieser besonders vorbildlichen Netzwerke wurden auf der Veranstaltung durch Frau Bundesministerin für Arbeit und Soziales, Dr. Ursula von der Leyen, gewürdigt.

## Ausgezeichnete Netzwerke 2012



- 1 Allianz pro Fachkräfte in der Metropolregion Nürnberg
- 2 Ems-Achse Jobmotor Nordwest
- 3 Barnimer Netzwerk Fachkräftesicherung
- 4 Netzwerk Fachkräftesicherung Uckermark
- 5 Netzwerk „Erschließung der Bildungspotenziale von Menschen mit Migrationshintergrund“ Heilbronn

Am Stand der Bundesagentur für Arbeit auf dem Innovationstag konnte der Arbeitsmarktmonitor ausprobiert werden.



Alle Vertreterinnen und Vertreter der gewürdigten Netzwerke und Frau Bundesministerin Dr. Ursula von der Leyen

Von links nach rechts: Dr. Rudolf Luz (IG Metall Heilbronn-Neckarsulm), Angelika Hauptmann (LASA Brandenburg), Ulrich Lehmann (IHK Ostbrandenburg), Christian Ramm (Regionaldirektion Berlin-Brandenburg der Bundesagentur für Arbeit), Martin Diepgen (Agentur für Arbeit Heilbronn), Bundesministerin Dr. Ursula von der Leyen, Johanna Reinhart (Agentur für Arbeit Heilbronn), Rolf Blaettner (Südwestmetall Heilbronn), Dr. Dirk Lürßen (Wachstumsregion Ems-Achse e. V.), Nils Siemen (Wachstumsregion Ems-Achse e. V.), Ralf Holtzwardt (Regionaldirektion Bayern der Bundesagentur für Arbeit) und Markus Löttsch (IHK Nürnberg für Mittelfranken)

# Allianz pro Fachkräfte in der Metropolregion Nürnberg



## Innovatives Netzwerk

**Ziele:** Entwicklung und Gewinnung von Fachkräften aller Qualifikationsstufen über die Verbesserung des Lebensumfelds in der Region sowie Stärkung der Willkommenskultur mit Service-Angeboten für zuziehende Fachkräfte und ihre Familien.

**Gegründet:** Besteht seit 2010

**Region:** Sämtliche Landkreise und kreisfreien Städte von Ober- und Mittelfranken sowie große Teile der Oberpfalz vom Landkreis Tirschenreuth im Norden bis Neumarkt in der Oberpfalz im Südwesten

**Partner:** 33 kreisfreie Städte und Landkreise über den Rat der Metropolregion Nürnberg, Bundesagentur für Arbeit, Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV), Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen sowie Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, Kammern, Deutsch-Türkischer Unternehmerverein, Foren sowie Geschäftsstelle und Marketingverein der Metropolregion Nürnberg.

### Vorbildlich, weil...

- ... eine verbindliche Zusammenarbeit durch eine Kooperationsvereinbarung der Hauptpartner (IHK Nürnberg für Mittelfranken und Bundesagentur für Arbeit) und Absichtserklärungen der weiteren Partner erreicht wurde.
- ... das Netzwerk den Fachkräftebedarf und die Fachkräftepotenziale in der Region intensiv analysiert hat.
- ... die Projekte in acht Arbeitsgruppen von den jeweils relevanten Partnern gemeinsam bearbeitet werden.
- ... die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) der Bundesagentur für Arbeit sowie das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge als Partner am Projekt beteiligt sind.
- ... sich die regionalen Akteure unter einer Dachmarke zusammengetan haben und ihre Aktivitäten gemeinsam vermarkten.



Von links nach rechts:  
Ralf Holtzwardt, Bundesministerin Dr. Ursula von der Leyen und Markus Löttsch

## Good-Practice-Beispiel:

### „Willkommen“:

Das Projekt verfolgt das Ziel, ausländische Absolvantinnen und Absolventen der Friedrich Alexander Universität Erlangen und der Fachhochschule Nürnberg in der Region zu halten. Die „Career Services“ an den wissenschaftlichen Einrichtungen haben einen Aufruf über Direktansprachen und Flyer für das Willkommensprojekt gestartet, um die Zielgruppe zu erreichen. Die internationalen Büros der Universitäten stehen in engem Kontakt zu den ausländischen Studierenden und berichten ihnen von den Karriere- und Unterstützungsmöglichkeiten durch die Allianz.

Die Absolvantinnen und Absolventen finden über die „Career Services“ Zugang zum Willkommensprojekt und stellen ihre Lebensläufe dem Akademiker-Service und dem Arbeitgeber-Service der örtlichen Agentur für Arbeit zur Verfügung. Dadurch können Unternehmen auf diese Informationen zugreifen und finden schnell geeignete Fachkräfte, besonders in den gesuchten Bereichen Elektro- und Maschinenbauwesen, der Chemie und der Medizin. Vertreterinnen und Vertreter der ZAV und der Agentur für Arbeit werben direkt an den Universitäten für das Projekt und den Service der Allianz. In Tagesworkshops und Einzelsitzungen werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gecoacht und auf den Bewerbungsprozess vorbereitet. Die Treffen finden bei der Agentur für Arbeit und in der Universität statt. Die Lebensläufe werden außerdem direkt an den Personalleiterkreis der IHK geleitet.

Unternehmen, die an einzelnen Bewerberinnen und Bewerbern interessiert sind, melden ihr Interesse der Koordinierungsstelle der Allianz. Anschließend wird ein sogenanntes Speed-Dating zwischen Bewerberinnen und Bewerber und Unternehmen für ein erstes Kennenlernen organisiert. Besteht weiterhin Interesse an einer Zusammenarbeit, werden vertiefende Bewerbungsgespräche vereinbart.

### Kontakt

Ronald Smutny, Projektleiter Fachkräftesicherung  
Tel: +49 (0)911 - 13 35 112 | [www.allianz-pro-fachkraefte.de](http://www.allianz-pro-fachkraefte.de)

# Ems-Achse Jobmotor Nordwest



## Innovatives Netzwerk

**Ziele:** Profilierung und Stärkung der gemeinsamen Wirtschaftsregion Ems-Achse durch Fachkräftegewinnung und Schaffung von zusätzlichen Arbeitsplätzen.

**Gegründet:** Besteht seit 2006

**Region:** Landkreise Aurich, Wittmund, Leer, Emsland und Grafschaft Bentheim sowie die Stadt Emden

**Partner:** 405 Mitglieder, darunter Kommunen, Agenturen für Arbeit, Kammern und Unternehmen in Ostfriesland, im Emsland und in der Grafschaft Bentheim.

### Vorbildlich, weil...

- ... eine verbindliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe durch einen Vertrag mit zugewiesenen Aufgaben für die jeweiligen Partner erreicht wurde.
- ... eine intensive Bedarfs- und Potenzialanalyse als Grundlage für die gemeinsam entwickelten Ziele und Maßnahmen durchgeführt wurde.
- ... Aktivitäten gemeinsam von den Partnern bearbeitet und von der Geschäftsstelle der „Ems-Achse“ koordiniert werden.
- ... sich das Netzwerk „Ems-Achse“ auch über die Beiträge seiner Mitglieder finanziert.
- ... die Region sich unter einer einheitlichen Marke darstellt.



**EMS**  **ACHSE**  
Jobmotor Nordwest

Von links nach rechts:  
Niels Siemen, Bundes-  
ministerin Dr. Ursula  
von der Leyen, Dr. Dirk  
Lüerßen

## Good-Practice-Beispiel: Fachkräfteservicestellen

In sieben Fachkräfteservicestellen kümmern sich kompetente Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner der „Ems-Achse“ um sämtliche Anfragen von Unternehmen und Fachkräften, z. B. bei Themen wie Kindergartenplätze, Wohnungssuche oder Jobs für den Partner. Den Mitgliedsunternehmen bieten sie einen Service-Gutschein an, den die Unternehmen bereits im Bewerbungsgespräch an die Kandidatin oder den Kandidaten aushändigen können. Darauf erhalten die Bewerberinnen und Bewerber und zukünftigen Fachkräfte wichtige Informationen und können ankreuzen, welche Unterstützung sie beim Zuzug in die Region benötigen. Die Fachkräftemanagerinnen und Fachkräftemanager treffen sich monatlich zu Gesprächsrunden, um sich gegenseitig über aktuelle Entwicklungen zu informieren. Sie sind auch mit den regionalen Wirtschaftsförderern vernetzt. Die Fachkräfteservicestellen bieten den Unternehmen einen Newsletter mit aktuellen Informationen und Lebensläufen interessanter Bewerberinnen und Bewerber an, die auf den Messebesuchen angeworben wurden.

### Kontakt

Dr. Dirk Lüerßen, Geschäftsführer  
Tel: +49 (0)4961 - 94 09 980 | [www.emsachse.de](http://www.emsachse.de)

# Barnimer Netzwerk Fachkräftesicherung Netzwerk Fachkräfte- sicherung Uckermark



## Innovatives Netzwerk

**Ziele:** Die beiden Netzwerke wollen jeweils vier übergeordnete Ziele erreichen:

- Sicherung der Fachkräftebasis für die Unternehmen in den ländlichen Regionen Barnim und Uckermark
- Potenzial- und Bedarfsanalyse
- schnellerer und besserer Informationsaustausch zwischen den relevanten Akteuren in den Regionen Barnim und Uckermark
- Vereinheitlichung anstehender und laufender Projekte der Netzwerke unter eigenen Marken

**Gegründet:** Bestehen seit 2007 (Barnim) bzw. 2008 (Uckermark)

**Region:** Landkreise Barnim und Uckermark in Brandenburg

**Partner:**

**Partner des Barnimer Netzwerks Fachkräftesicherung:**  
Landkreis Barnim, Stadt Eberswalde, Agentur für Arbeit Eberswalde, DGB Region Ostbrandenburg, LASA Brandenburg GmbH, ZukunftsAgentur Brandenburg (ZAB), IHK Ostbrandenburg, HWK Frankfurt (Oder) Region Ostbrandenburg, WITO GmbH, Staatliches Schulamt Eberswalde, Hochschule für Nachhaltige Entwicklung

**Partner des Netzwerks Fachkräftesicherung Uckermark:**  
Landkreis Uckermark, Stadt Prenzlau, Stadt Schwedt, Stadt Angermünde, Stadt Templin, Agentur für Arbeit Eberswalde, DGB Region Ostbrandenburg, LASA Brandenburg GmbH, ZukunftsAgentur Brandenburg (ZAB), IHK Ostbrandenburg, HWK Frankfurt (Oder) Region Ostbrandenburg, Hochschule für Nachhaltige Entwicklung, Staatliches Schulamt Eberswalde, Investor Center Uckermark GmbH

**Die Aktivitäten beider Netzwerke werden von der Agentur für Arbeit Eberswalde koordiniert.**

### Vorbildlich, weil...

- ... es eine verbindliche Kooperation der Partner auf Augenhöhe gibt, die durch eine Kooperationsvereinbarung mit geregelten Aufgaben für die beteiligten Organisationen gesichert ist.
- ... Bedarfs- und Potenzialanalysen die Grundlage für die gemeinsamen Ziele und Maßnahmen bilden.
- ... die Aktivitäten gemeinsam von den Partnern bearbeitet und von der Agentur für Arbeit Eberswalde koordiniert werden.
- ... die Regionen sich jeweils unter einer einheitlichen Marke darstellen.



Von links nach rechts:  
Ulrich Lehmann, Angeli-  
ka Hauptmann, Bundes-  
ministerin Dr. Ursula  
von der Leyen, Christian  
Ramm

## Good-Practice-Beispiel: Erlebnisparcours „Komm auf Tour“:

Der Erlebnisparcours „Komm auf Tour – meine Stärken, meine Zukunft“ ist eine Initiative der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, der Regionaldirektion Berlin-Brandenburg der Bundesagentur für Arbeit und der örtlichen Agentur für Arbeit Eberswalde. Der Parcours wird als Netzwerkprojekt durchgeführt und vom „Arbeitskreis berufliche Bildung junger Menschen im Barnim“ organisiert. In dem Arbeitskreis arbeiten Bildungsträger und die Agentur für Arbeit sowie die Kammern, die Kreishandwerkerschaft und das Netzwerk Gesundheit und Kommunikation e. V. (gesukom) eng zusammen, um Jugendliche beim Übergang von Schule in Ausbildung zu unterstützen. Neben der direkten Unterstützung sollen durch den Kontakt mit der Agentur für Arbeit und anderen öffentlichen Einrichtungen Berührungspunkte bei der Berufsplanung abgebaut werden. Die Schülerinnen und Schüler lernen die Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner kennen und haben dadurch später weniger Hemmungen auf diese bei Bedarf zuzugehen.

Die Veranstaltung „Komm auf Tour“ dient der Berufs- und Lebensplanung von Schülerinnen und Schülern der 7. und 8. Klasse in Ober-, Gesamt- und Förderschulen. An zwei bis drei Tagen durchlaufen 60 – 75 Schülerinnen und Schüler ca. zwei Stunden den Parcours. Anschließend kommen zwei weitere Großgruppen zum Zuge. Insgesamt durchlaufen somit mehrere hundert Schülerinnen und Schüler den Berufsparcours. Im Vordergrund der einzelnen Stationen stehen die Entdeckung eigener Stärken und möglicher Berufsbilder. Durchgeführt wird der Parcours von professionellen Trainerinnen und Trainern aus den Bereichen Lebensplanung und Berufsberatung, die gleichzeitig Mitglied im Arbeitskreis sind. Unterstützt werden sie von Auszubildenden, die am Ende des Durchlaufs den Schülerinnen und Schülern auch Auskunft geben können und von ihren eigenen Erfahrungen berichten. Insgesamt sollen anschließend im Unterricht die Stärken der Schülerinnen und Schüler im Vordergrund stehen und die Akteure stärkenorientiert an die Berufsorientierung herangehen, um das Selbstvertrauen jeder Einzelnen und jedes Einzelnen zu stärken.

### Kontakt

Dr. Dagmar Brendel, Vorsitzende der Geschäftsführung der Agentur für Arbeit Eberswalde  
Tel: +49 (0)3334 - 37 46 01 | eberswalde.fachkraeftesicherung@arbeitsagentur.de

# Netzwerk „Erschließung der Bildungspotenziale von Menschen mit Migrationshintergrund“



## Innovatives Netzwerk

**Ziele:** Um den mittel- und langfristigen Fachkräftebedarf in der Metall- und Elektroindustrie in der Region Heilbronn decken zu können, wollen die Partner die vorhandenen Potenziale – insbesondere Menschen mit Migrationshintergrund – durch geeignete Maßnahmen fördern und in den Arbeitsmarkt integrieren.

**Gegründet:** Besteht seit 2010

**Region:** Heilbronn

**Partner:** Hauptpartner des Netzwerks sind der Arbeitgeberverband Südwestmetall, die Gewerkschaft IG Metall Baden-Württemberg und die Agentur für Arbeit Heilbronn. Darüber hinaus beteiligt sind Kommunen, Kammern, Schulen und karitative Einrichtungen.

### Vorbildlich, weil...

- ... sich zentrale Akteure des Arbeitsmarkts zusammengeschlossen haben, um den Fachkräftemangel pragmatisch und auf Augenhöhe zu lösen.
- ... es eine explizite schriftliche Vereinbarung aller Netzwerkpartner gibt.
- ... es klar definierte und abrechenbare Lösungsbeiträge jedes Partners gibt.
- ... auf allen Qualifikationsstufen das vorhandene Potenzial durch entsprechende Maßnahmen ausgeschöpft wird.
- ... das Netzwerk besonders die Leistungsschwächeren fördert, die oftmals auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt hinten anstehen.
- ... es Beiträge sind, die das Angebot der jeweiligen Partner deutlich erweitern.



Von links nach rechts:  
Martin Diepgen, Bundesministerin Dr. Ursula von der Leyen, Rolf Blaettner, Dr. Rudolf Luz

## Good-Practice-Beispiel: Nachqualifizierung und Weiterbildung

Da immer noch zu viele Jugendliche aufgrund von Sprachdefiziten keine Ausbildung erfolgreich abschließen können, erhalten diese betriebsintern und im Verbund mit anderen Unternehmen fachliche Sprachtrainings. Jugendliche mit Zusage eines Ausbildungsplatzes erhalten technikorientierte Sprachtrainings finanziert durch die Betriebe.

Ebenso sollen potenzielle Bewerberinnen und Bewerber für die künftigen Ausbildungsjahrgänge berücksichtigt werden. In einem Vorbereitungsjahr werden derzeit 14 Altbewerberinnen und Altbewerber für Berufe in der Metall- und Elektroindustrie mit speziellen Deutsch-Trainings versorgt, um hier die entsprechende Ausbildungsreife zu erlangen. Andere Projekte beinhalten Qualifizierungsmaßnahmen für benachteiligte Jugendliche und Altbewerberinnen und Altbewerber, mit denen sie zur Ausbildungsreife geführt und von Unternehmen übernommen werden sollen.

### Kontakt

Mario Keller, Pressesprecher  
Tel: +49 (0)7131 - 96 96 18  
[www.arbeitsagentur.de/Navigation/Dienststellen/RD-BW/Heilbronn](http://www.arbeitsagentur.de/Navigation/Dienststellen/RD-BW/Heilbronn)



# 5. Fachkräftesicherung

In den kommenden Jahrzehnten wird sich die Bevölkerungszahl und -struktur grundlegend verändern. Der demografische Wandel hat verstärkt seit 2010 eingesetzt und wird bis ca. 2035 zu einer starken Verschiebung der Altersstruktur führen.

## 5.1 Fachkräftesicherung als Herausforderung des demografischen Wandels

Nach den Prognosen wird Deutschland langfristig altern und die Bevölkerungszahl wird zurückgehen. Dabei ist die Alterung wesentlich durch die dauerhaft niedrige Geburtenrate in Gang gesetzt worden.

Nach den Prognosen wird Deutschland langfristig altern und die Bevölkerungszahl wird zurückgehen. Dabei ist die Alterung wesentlich durch die dauerhaft niedrige Geburtenrate in Gang gesetzt worden. Nach dem Ende der „Babyboom-Phase“ Mitte der sechziger Jahre setzte ein Rückgang der Geburten ein, der bis 1975 andauerte. Dazu kommt als weitere Komponente die steigende Lebenserwartung. Während die Fertilität seit etwa 35 Jahren konstant um Werte von durchschnittlich 1,4 Kindern pro Frau nur leicht schwankt, steigt die Lebenserwartung seit dem Bestehen der Bundesrepublik beständig an, so dass bereits seit den 1950er Jahren eine demografische Alterung der Bevölkerung beobachtet werden kann, die sich in den letzten Jahren beschleunigt hat. Auch reicht die derzeitige Geburtenzahl nicht aus, um die Bevölkerungszahl konstant zu halten. Dazu wäre eine Geburtenzahl von knapp 2,1 erforderlich.

Während die Geburtenziffer auf niedrigem Niveau recht stabil ist, steigt - erfreulicherweise - die Lebenserwartung. Das Sterblichkeitsniveau in Deutschland nahm in den letzten hundert Jahren spürbar ab. Gründe dafür waren insbesondere Fortschritte im Gesundheitswesen, bei der Hygiene, Ernährung, Wohnsituation und den Arbeitsbedingungen. Auch die fernere Lebenserwartung älterer Menschen ist deutlich angestiegen. Nach wie vor ist die Lebenserwartung von Frauen höher als die von Männern.

Auch für die Zukunft ist mit einem weiteren Anstieg der Lebenserwartung zu rechnen. Allerdings gehen viele Forscher davon aus, dass es ein „natürliches“ Höchstalter des Menschen gibt. Weiter wird bei Prognosen der Lebenserwartung unterstellt, dass künftig der Anstieg etwas langsamer als in der Vergangenheit verlaufen wird. Auch in

Zukunft bleibt die Alterung in Deutschland weiblich. Zwar holen die Männer bei der Lebenserwartung auf, jedoch werden künftig nach wie vor mehr Frauen insbesondere in den hohen Altern leben.

Diese strukturellen Veränderungen zeigen sich auch beim Altenquotienten, also der Anzahl der 65-jährigen und Älteren bezogen auf 100 Personen im Alter von 20 bis 64 Jahren. Dieser Quotient wird sich von 33,7 in 2008 auf 60,5 in 2050 sowie auf 63,1 in 2060 nahezu verdoppeln. Deutschland ist eines der Länder mit den höchsten Anteilen Älterer, seine Werte liegen deutlich über dem durchschnittlichen Altenquotienten in den 27 EU-Staaten, der 2008 bei 25,2 liegt und bis 2050 voraussichtlich auf 53,5 ansteigen wird. Fazit: Wir leben länger, sind gesünder und dazu noch viel besser ausgebildet als vorherige Generationen.

Das Erwerbspersonenpotenzial wird sich aufgrund der demografischen Entwicklung bis 2025 unter der Voraussetzung eines dauerhaft ausgeglichenen Wanderungssaldos und bei unveränderter Erwerbsneigung um rund 6 Millionen Personen bundesweit, wenn auch regional unterschiedlich ausgeprägt, verringern.

Deshalb muss gesellschaftspolitisch nicht nur ein Wandel beim Blick auf das Altern und Alter erfolgen, sondern auch lebenslanges Lernen und die Vereinbarkeit von Beruf und familiären Verpflichtungen weiter voran gebracht werden.

Deshalb können wir es uns nicht mehr leisten, auf gut ausgebildete Frauen, Mütter, Alleinerziehende während der Familienphase zu verzichten oder sie in Teilzeit und unter ihrem Qualifikationsniveau zu beschäftigen. Wir können es uns nicht leisten, Arbeitskräfte ab 50 Jahren oder sogar schon früher vom Arbeitsprozess auszuschließen oder als nicht mehr lernfähig hinzustellen. Diverse Studien bestätigen: Der Mensch kann immer weiter lernen und sich neuen Situationen stellen; er muss nur die Chance dazu erhalten. Die Zuwanderung wird jedoch die Verschiebung der Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland höchstens mildern, in keiner Weise aber kompensieren können.

In den vergangenen 50 Jahren lag der Wanderungssaldo (Ab- und Zugänge) überwiegend im Bereich von 150 000 bis rund 300 000 Personen, der langjährige Jahresdurchschnitt liegt bei etwa 200 000. In seinen aktuellen Prognosen geht das Statistische Bundesamt daher beim Wanderungssaldo von zwei Annahmen aus, nämlich von 100 000 bzw. von 200 000 Personen (Deutsche und Ausländer) pro Jahr.<sup>10</sup>

Diverse Studien bestätigen: Der Mensch kann immer weiter lernen und sich neuen Situationen stellen; er muss nur die Chance dazu erhalten.

## Arbeitskräftebericht<sup>11</sup>

Wer erfolgreich handeln will, braucht verlässliche Daten und die richtigen Fragen an die Trends. Diesem Ziel dient das Arbeitskräfte-monitoring. Im November 2011 hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales mit wissenschaftlicher Zuarbeit des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) einen **Arbeitskräftebericht** vorgelegt, der die Entwicklung der Arbeitskräfteengpässe seit 2006 bis 2014 darstellt.

### Die wichtigsten Erkenntnisse dieses ersten Arbeitskräfteberichts sind:

- ▶ In Deutschland bestehen Engpässe, aber noch kein allgemeiner flächendeckender Fachkräftemangel.
- ▶ Bei den Berufen zeichnen sich Engpässe keineswegs nur bei akademischen, sondern auch bei Berufen ab, die einen qualifizierten beruflichen Abschluss erfordern.
- ▶ Kleine Betriebe haben größere Schwierigkeiten, Stellen zu besetzen, als die größeren.
- ▶ Die Arbeitsmarktentwicklung schafft letztendlich auch gute Chancen für die sogenannte Stille Reserve. Hier liegen substantielle Aktivierungspotenziale.
- ▶ Betriebe könnten ernsthafter auch Bewerberinnen und Bewerbern eine Chance geben, die von ihren formalen Voraussetzungen zunächst nicht ideal geeignet erscheinen.
- ▶ Nationale und internationale Erfahrungen zeigen, dass in der Beschäftigungssicherung von Älteren und Frauen große Potenziale liegen.

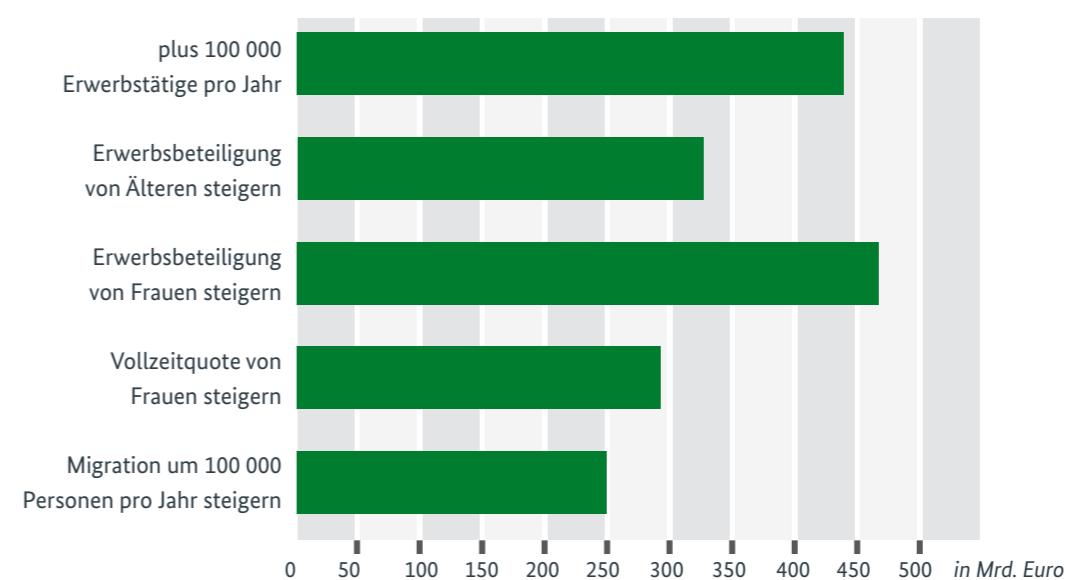
## Mögliche „Wertschöpfungseffekte der Fachkräftesicherung“

Welche Wohlfahrtsgewinne sich durch Maßnahmen zur Fachkräftesicherung erzielen lassen, zeigt ein Vergleich verschiedener Szenarien des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW)<sup>12</sup>, in denen sich das Arbeitskräfteangebot jeweils unterschiedlich entwickelt. Als Referenz dient ein Szenario, bei dem 2025 demografisch bedingt auf dem Arbeitsmarkt 2,5 Millionen Menschen weniger zu Verfügung stehen. Dies ist der ungünstige Ausblick, wenn sich die laufenden Trends bei Erwerbsquoten und Arbeitszeiten einfach fortsetzen.

Mit einer Politik zur Fachkräftesicherung ist eine günstigere Entwicklung aber durchaus möglich. Sollte es gelingen, das Arbeitskräfteangebot gegenüber dem Referenzszenario ab 2014 jedes Jahr um 100.000 Personen anzuheben, reduziert sich der zu erwartende Rückgang des Arbeitskräfteangebots bis 2025 um knapp die Hälfte. Um dies zu erreichen, müsste beispielsweise die Erwerbsquote der Älteren über 55 Jahren um sechs Prozentpunkte, die Erwerbsquote der Frauen unter 55 Jahren um knapp zwei und die Vollzeitquote von Frauen um etwa zwei Prozentpunkte zulegen.

Alternativ wurden in vier weiteren Szenarien die Wertschöpfungsgewinne berechnet, wenn in Deutschland jeweils nur eine der drei zentralen Größen (Erwerbsquote der Älteren, Erwerbsquote der Frauen, Vollzeitquote der Frauen) auf ein höheres Niveau (z. B. vergleichbar mit Schweden) angehoben oder die Zuwanderung um weitere 100.000 Personen pro Jahr verstärkt würde. Bei den hier betrachteten Szenarien ergibt sich eine Rangfolge: das größte Wertschöpfungspotenzial liegt in der Aktivierung von Frauen, dann in der Aktivierung von Älteren, dann im Abbau der Hürden für eine Vollzeitbeschäftigung von Frauen und schließlich in mehr Zuwanderung.

## Mögliche Wertschöpfungsgewinne bis 2025 im Vergleich zu einem Referenzszenario



Quelle: ZEW, eigene Darstellung BMAS

## 5.2 Fachkräftesicherung aus Sicht von Unternehmen und Bevölkerung

Wie im letzten Abschnitt dargestellt wurde, wird Deutschlands Bevölkerung immer älter und die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter sinkt. Diese Entwicklung hat gravierende Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft. Den Unternehmen in Deutschland ist das bewusst und auch die Mehrheit der Bevölkerung hält die sinkende Zahl der Erwerbspersonen für ein zentrales Thema in den nächsten Jahren.

In zwei Studien<sup>13</sup> wurden in jüngster Zeit die Einstellungen der Bürgerinnen und Bürger sowie der Unternehmen zur Fachkräftesicherung erhoben. In beiden Erhebungen wird deutlich, dass diese Entwicklung bekannt ist und neben den Risiken auch die Chancen und Handlungsoptionen gesehen werden.

Für annähernd die gesamte Bevölkerung (95 %) ist die Fachkräftesicherung ein essentielles Thema für die Zukunft. Es wird als äußerst wichtig erachtet, auch um den Wohlstand in Deutschland nachhaltig aufrecht zu erhalten. Bei den Unternehmen betrachtet immerhin ein Drittel den Fachkräftemangel als eine Gefahr für die eigene wirtschaftliche Entwicklung.

Die Bevölkerung sieht vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels verbesserte Chancen auf dem Arbeitsmarkt für Auszubildende und Frauen, weniger gute Chancen hingegen für Ältere, Zuwanderinnen und Zuwanderer und Geringqualifizierte.

Im Gegensatz zur Einschätzung der Bevölkerung will immerhin jedes vierte Unternehmen die Beschäftigung Älterer ausweiten und damit deren Chancen auf dem Arbeitsmarkt erhöhen.

Für annähernd die gesamte Bevölkerung (95 %) ist die Fachkräftesicherung ein essentielles Thema für die Zukunft.

32 <sup>11</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.) (2011): Arbeitskräftebericht, Berlin.

<sup>12</sup> Kappler, Marcus, Holger Bonin und Andreas Sachs (2011), Forschungsbericht: Wertschöpfungseffekte der Fachkräftesicherung, Mannheim.

<sup>13</sup> Dr. Achim Dercks, Dr. Stefan Hardege (2011): Der Arbeitsmarkt im Zeichen der Fachkräftesicherung - DIHK Arbeitsmarktbericht 2011. Ergebnisse einer DIHK-Unternehmensbefragung Herbst 2011, Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V. (Hg.), Berlin und Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (2012): Bevölkerungsumfrage zum Thema Fachkräftesicherung, interne Studie im Auftrag des BMAS, Berlin.

Als häufigste Maßnahme gegen zukünftige Fachkräftengpässe entscheidet sich gut die Hälfte der Unternehmen für verstärkte Investitionen in Ausbildung und in Weiterbildung. Dies deckt sich mit der Einschätzung der Bevölkerung, von der zwei Drittel Bildung als zentralen Baustein bei der Fachkräftesicherung sehen.

Ein knappes Drittel der Unternehmen sieht in der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität eine weitere geeignete Maßnahme zur Fachkräftesicherung.

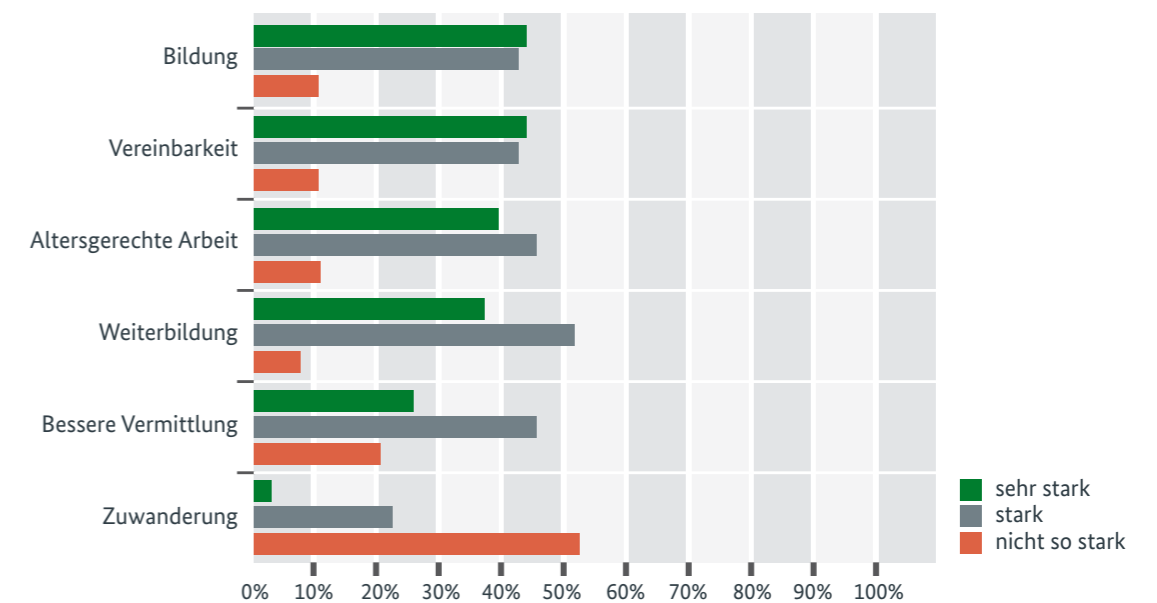
Ein knappes Drittel der Unternehmen sieht in der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität eine weitere geeignete Maßnahme zur Fachkräftesicherung. Dazu zählen Instrumente wie eine attraktive Bezahlung, eine erhöhte Arbeitsplatzqualität sowie Karrieremöglichkeiten und flexible Arbeitszeiten. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie entdecken die Unternehmen als Thema für sich: Jedes vierte Unternehmen will seine Maßnahmen zur Vereinbarkeit ausbauen. Aus Sicht der

Bevölkerung ist die Vereinbarkeit hinter Bildung der zweitwichtigste Ansatzpunkt für die Fachkräftesicherung; knapp die Hälfte der Bevölkerung hält sie für sehr wichtig. Beim Thema Zuwanderung ausländischer Fachkräfte sind die Einschätzungen verhaltener: Im Durchschnitt ist nur für 12 % der Unternehmen die Gewinnung ausländischer Fachkräfte ein Weg zur Deckung ihres Fachkräftebedarfs. Innerhalb der Bevölkerung hält nur ein Viertel die Maßnahme für wichtig.

Insgesamt steht die Bevölkerung den von der Bundesregierung entwickelten fünf Pfaden zur Fachkräftesicherung (siehe Kapitel 6.3) überwiegend aufgeschlossen gegenüber, insbesondere der Bildung. Eine deutliche Distanz besteht lediglich gegenüber der Zuwanderung.

### Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie Deutschland seinen Bedarf an Fachkräften sicherstellen kann.

Welche sollten Ihrer Meinung nach stark oder nicht so stark eingesetzt werden?

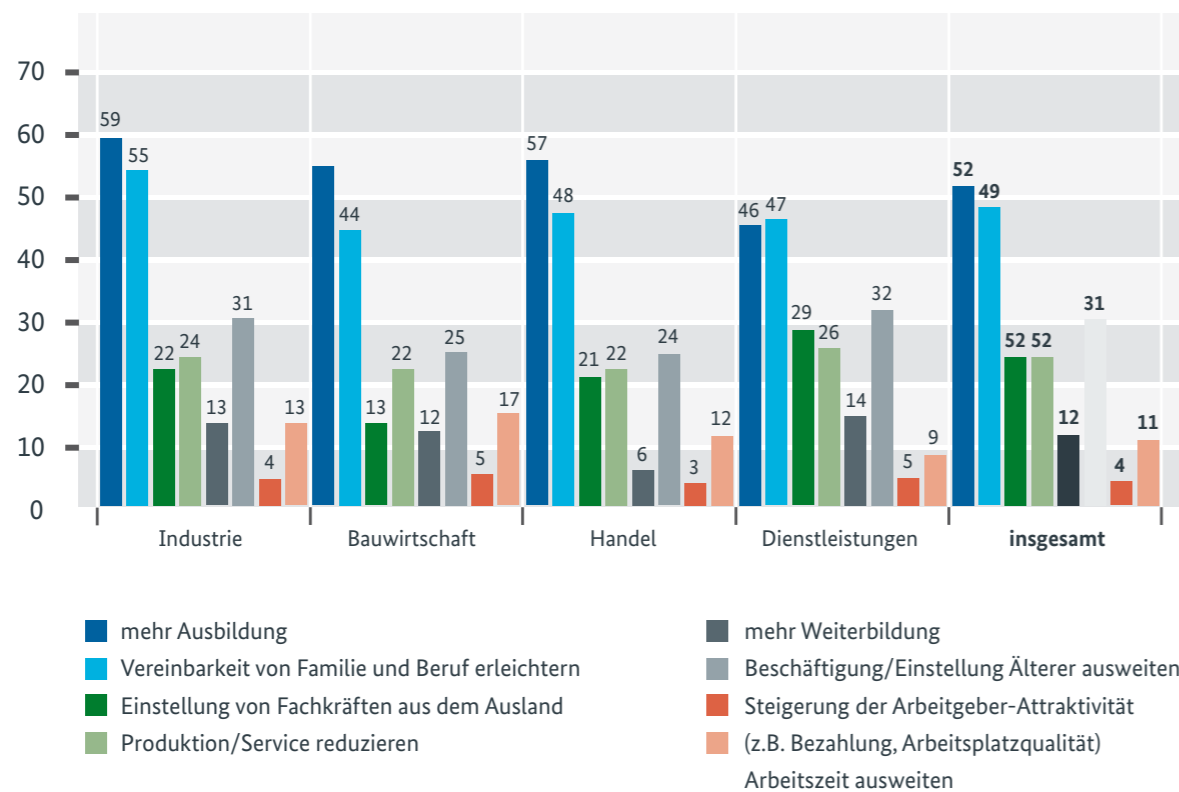


Quelle: DIHK 2011

Quelle: DIHK 2011

### Wie wollen Sie zukünftig auf Fachkräftengpässe reagieren?

nach Wirtschaftszweigen – in Prozent (Mehrfachnennungen möglich)



### 5.3 Fachkräftekonzept der Bundesregierung

Die Bundesregierung hat mit dem von ihr im Juni 2011 vorgelegten Fachkräftekonzept<sup>14</sup> entlang von fünf Sicherungspfaden Ziele und Maßnahmen zur Fachkräftesicherung beschrieben:

- 1 Aktivierung und Beschäftigungssicherung
- 2 Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- 3 Bildungschancen für alle von Anfang an
- 4 Qualifizierung: Aus- und Weiterbildung
- 5 Integration und qualifizierte Zuwanderung

Dem Konzept liegt als Leitgedanke die Ausschöpfung aller Potenziale zur Sicherung der Fachkräftebasis zugrunde. Neben dem weiteren Abbau der Arbeitslosigkeit und der Beschäftigungssicherung von Älteren (Sicherungspfad 1), kommt den Frauen eine besondere Bedeutung zu (Sicherungspfad 2).

Bei ihnen liegen große und schnell zu aktivierende Potenziale. So sind rd. 6,3 Mio. Frauen im erwerbsfähigen Alter nicht berufstätig und rd. 45 Prozent der berufstätigen Frauen arbeiten nur in Teilzeit – oftmals mit geringerer Stundenzahl. Es handelt sich dabei überwiegend um Frauen mit Kindern. Als Hauptgründe geben sie Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf an. Das Konzept beschreibt in diesem Zusammenhang, mit welchen Maßnahmen die Bundesregierung die Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern will. Hierzu gehören u. a. der Ausbau der Kindertagesbetreuung oder lokale bzw. regionale Netzwerke zur Unterstützung Alleinerziehender.

Die Sicherungspfade 3 und 4 legen das Augenmerk auf Bildung, Ausbildung und Weiterbildung. Dem liegt die Überzeugung zugrunde, dass langfristig der entscheidende Weg

<sup>14</sup> www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/fachkraeftesicherung-ziele-massnahmen.de

zur Sicherstellung der Fachkräftebasis die Bildung und Ausbildung von Kindern und Jugendlichen sowie die Weiterbildung von Erwachsenen ist. Das Konzept beschreibt die bildungspolitischen Aktivitäten der Bundesregierung von der Kinderbetreuung über Schule und Ausbildung bis zum Studium. Insbesondere benachteiligte junge Menschen sollen unterstützt und gefördert werden. Hierzu sollen sowohl das Bildungspaket beitragen, als auch Betreuungs- und Beratungsleistungen beim Übergang von der Schule in den Beruf sowie Sonderprogramme für benachteiligte Jugendliche. Die Bundesregierung flankiert zudem mit verschiedenen Maßnahmen die Weiterbildung in Unternehmen und zur Höherqualifizierung bis zum Studium.

Der **3** Sicherungspfad schließlich beschäftigt sich mit der Integration von Migrantinnen und Migranten sowie mit qualifizierter Zuwanderung. Derzeit sind in Deutschland Menschen mit Migrationshintergrund auf qualifizierten Arbeitsplätzen deutlich unterrepräsentiert. Als Ursache werden unzureichende sprachliche, schulische und/oder berufliche Qualifikationen identifiziert, aber auch die mangelnde Anerkennung von im Ausland erlangten Qualifikationen.

Das Konzept nennt die verschiedenen Maßnahmen der Bundesregierung zur Integration und sprachlichen Förderung. Hierzu gehört neben arbeitsmarktpolitischen Programmen vor allem auch das Gesetz zur Verbesserung der Feststellung und Anerkennung im Ausland erworbener Berufsqualifikationen (Anerkennungsgesetz), mit dem dafür gesorgt wird, dass Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sowie Betrieben nachvollziehbare und bundesweit möglichst einheitliche Bewertungen von im Ausland erworbenen Qualifikationen zur Verfügung stehen. Bei der Zuwanderung setzt die Bundesre-

gierung derzeit vor allem auf die Arbeitnehmerfreizügigkeit in der EU sowie bei Drittstaaten auf die Aussetzung der Vorrangprüfung für besondere akademische Mangelberufe. Mit der Blauen Karte EU, die voraussichtlich am 1. Juli 2012 in Kraft treten wird, schafft die Bundesregierung klare und attraktive Rahmenbedingungen für die Zuwanderung von Akademikern.

Jährlich wird die Zielerreichung mittels eines Fortschrittsberichts überprüft werden, der erstmals im Ende 2012 vorgelegt werden wird. Eine ressortübergreifende Arbeitsgruppe der Bundesregierung koordiniert Aktivitäten, prüft wesentliche Indikatoren und entwickelt das Konzept weiter.

Zeitgleich konnte im Juni 2011 eine gemeinsame Problemsicht von Bundesregierung, Wirtschaft und Gewerkschaften erreicht werden. In einer gemeinsamen Erklärung verständigten sie sich im Juni 2011 darauf, dass Bundesregierung, Wirtschaft und Gewerkschaften in ihrem jeweiligen Zuständigkeitsbereich die verschiedenen Zielgruppen des Arbeitsmarktes unterstützen werden.

## 5.4 Die Arbeitskräfteallianz

Die Bundesagentur für Arbeit (BA), die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB), der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK), die Deutsche Rentenversicherung (DRV) sowie der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) haben sich gemeinsam das Ziel gesetzt, regionale Netzwerke, Projekte und Initiativen zur Fachkräfte-

sicherung zu unterstützen. Die Partner der Arbeitskräfteallianz sind sich darin einig, dass nur durch gemeinsames Handeln sichergestellt werden kann, dass wir in Zukunft über ausreichend Fachkräfte verfügen.

Nachfolgend finden Sie persönliche Einschätzungen der Partner der Arbeitskräfteallianz zur Fachkräftesicherung auf regionaler Ebene.

---

### Raimund Becker

Vorstand Arbeitslosenversicherung der Bundesagentur für Arbeit

„Der Fachkräftebedarf ist aktuell für viele Unternehmen die Herausforderung. Wegen der demografischen Entwicklung wird sich der Wettbewerb um Fachkräfte noch verstärken. Wenn wir nicht aktiv gegensteuern, könnte es in Zukunft an den Fachkräften fehlen, die der Motor für Wachstum und Wohlstand in Deutschland sind. Wir haben in unserer Broschüre „Perspektive 2025“ zehn Handlungsfelder identifiziert, mit denen sich der drohende Fachkräftemangel abfedern ließe. Dabei plädieren wir für eine Doppelstrategie:

Auf der einen Seite das inländische Potenzial besser ausschöpfen und auf der anderen Seite eine gesteuerte Zuwanderung von Fachkräften sicherstellen. In dieser Doppelstrategie finden sich Hebel wie: Eine höhere Erwerbsbeteiligung von Frauen, der Übergang von der Schule in den Beruf, eine höhere Lebensarbeitszeit und eine Willkommenskultur als Voraussetzung für eine aktive Zuwanderungspolitik. Aber diese Hebel lassen sich nur gemeinsam mit den Arbeitsmarktpartnern optimal bedienen, dafür brauchen wir Netzwerke aller beteiligten Akteure. In den Agenturen für Arbeit und bei unseren Partnern ist diese Botschaft angekommen und angenommen worden. Erfolgreiche Netzwerke benötigen gute und vertraute Kommunikation, anschauliche und gemeinsam bewertete Informationen über die Strukturen der Region, Entwicklung von gemeinsamen Handlungsstrategien, Austausch mit anderen Netzwerken und über verschiedene Lösungsansätze und vieles mehr. All das bietet der Arbeitsmarktmonitor der Bundesagentur für Arbeit.“

---





## Peter Clever

Mitglied der Hauptgeschäftsführung der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

„Die schon jetzt spürbaren Fachkräfteengpässe werden sich mit dem demografischen Wandel dramatisch verschärfen. Es muss uns daher künftig noch besser gelingen, die Potenziale aller Menschen in Deutschland bestmöglich zu entfalten. Dies gilt insbesondere für Menschen mit Migrationshintergrund, Frauen, Ältere und behinderte Menschen. Parallel müssen wir die Chancen einer gezielten, arbeitsmarktorientierten Zuwanderung konsequent nutzen. Die Sicherung der Fachkräftebasis ist ein originäres Aufgabenfeld der Arbeitgeberverbände, nicht zuletzt in ihrer Rolle als Tarifpartner. Die Arbeitgeberverbände und ihre Bildungseinrichtungen engagieren sich mit politischen Konzepten und konkreten Initiativen über das gesamte Handlungsspektrum hinweg – von der Verbesserung der frühkindlichen Bildung über die Berufsorientierung junger Menschen bis hin zur Förderung der Beschäftigung Älterer. Sie beraten und unterstützen Betriebe in konkreten Fragen, wie z. B. der bedarfsgerechten Aus- und Weiterbildung, der demografiefesten betrieblichen Personalpolitik und familienfreundlichen Arbeitszeiten.“

Die BDA unterstützt ihre Mitgliedsverbände u. a. in der Entwicklung und Koordination von Initiativen zur Fachkräftesicherung. Um regionale Lösungsansätze voranzubringen und lokale Netzwerke anzustoßen bzw. zu verbreitern, hat die BDA einen Leitfaden für die Organisation von Veranstaltungen zum Thema Fachkräftesicherung entwickelt. Die Arbeitskräfteallianz auf Bundesebene hat die wichtige Aufgabe, den Austausch von Beispielen guter Praxis zu fördern und notwendige Weichenstellungen aufzuzeigen, die nur auf gesamtwirtschaftlicher Ebene getroffen werden können.“



## Herbert Schillinger

Direktor der Deutschen Rentenversicherung Bund

„Unseren Beitrag in der Arbeitskräfteallianz sehen wir insbesondere im Bereich der Prävention und Beratung für unsere Versicherten und für Arbeitgeber. Im Rahmen unseres gesetzlichen Auftrags zahlen wir nicht nur Rentenleistungen, sondern führen auch Rehabilitationsleistungen durch mit dem Ziel, die Erwerbsfähigkeit unserer Versicherten zu erhalten oder wiederherzustellen. Hier arbeiten wir eng mit Berufsförderungswerken und mit der Arbeitsgemeinschaft Deutscher Berufsförderungswerke zusammen. Neben den Maßnahmen zur Rehabilitation beraten wir Unternehmen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) und bei der Zukunftsausrichtung ihrer Belegschaften. Beispielhaft für die Beratung von Arbeitgebern sei hier das Modellprojekt Generationenmanagement im Arbeitsleben (GeniAL) genannt. Kleine und mittelständische Unternehmen sollen für Fragen der Anpassung ihrer Personalpolitik an den demografischen Wandel sensibilisiert

und mit entsprechenden Anpassungsmaßnahmen unterstützt werden. Im Betrieblichen Eingliederungsmanagement kooperieren wir mit den gemeinsamen Servicestellen für Rehabilitation und dem Arbeitgeberservice, mit Krankenkassen, Integrationsämtern und der Unfallversicherung in Netzwerken. Zielgruppen sind arbeitsunfähige und schwerbehinderte Versicherte sowie Arbeitgeber.“

Einen weiteren Beitrag zur Fachkräftesicherung leistet die Deutsche Rentenversicherung durch umfangreiche Aus- und Weiterbildungsaktivitäten für Fachkräfte in den Regionen.“

## Karl-Sebastian Schulte

Geschäftsführer des Zentralverband des Deutschen Handwerks

„Rund 27 Prozent der Handwerksbetriebe finden derzeit keine qualifizierten Bewerber für ihre freien Stellen. Daher versuchen sie frühzeitig, Potenziale für Beschäftigung zu erschließen – durch Aus- und Fortbildung, durch die altersgerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen für ältere Mitarbeiter sowie durch die Förderung von Langzeitarbeitslosen und behinderter Menschen. Hier kooperieren Kammern und Fachverbände mit der Arbeitsverwaltung und Integrationsämtern. Zudem unterstützt der ZDH Kammern und Verbände im Rahmen der Initiative Fachkräftesicherung Handwerk.“



Die Handwerksorganisation und -betriebe sprechen gezielt bestimmte Gruppen an – Abiturienten und Akademiker, Frauen, Leistungsschwächere Jugendliche und sie nutzen das Anerkennungsgesetz für die Beschäftigung Drittstaatsangehöriger. Junge Menschen knüpfen erste Kontakte mit dem Handwerk bereits in der Schule über Partnerschaften wie Schule Wirtschaft, den Girl's Day, den Zukunftstag Mädchen und Jungen – und sie nutzen die Lehrstellenbörsen der Handwerkskammern und Fachverbände. Erfolgreich sind ebenfalls der Bundesaktionstag Handwerk und der am 3. September 2011 erstmalig propagierte Tag des Handwerks.

Auf Bundesebene engagiert sich der ZDH u. a. bei den Initiativen „Charta für familienfreundliche Arbeitszeiten“ und „Erfolgsfaktor Familie 2012“. Von besonderer Bedeutung ist die vom BMAS ins Leben gerufene Arbeitskräfteallianz. Die hieraus entstandene Initiative „Fachkräfte für die Region“ ist ein innovativer Ansatz, um die vielfältigen – auch im Handwerk bestehenden – Initiativen zu vernetzen und damit weitere Synergien zu schaffen.“



## Dr. Achim Dercks

Stellvertretender Hauptgeschäftsführer des Deutschen Industrie- und Handelskammertages

„Fachkräftesicherung wird zunehmend zum Megathema. Die Herausforderungen sind dabei regional häufig ganz unterschiedlich. Deshalb ist es wichtig, konkrete und auf die Situation abgestimmte Lösungen zu entwickeln. Dabei können die lokalen Arbeitsmarktakteure einen wichtigen Beitrag leisten, da sie am besten wissen, welche Ansätze und Projekte besonders zielführend sind. Hier spielen die IHKs eine wichtige Rolle, zumal sie besonderes Augenmerk auf die Belange kleiner Unternehmen richten. Die Themenpalette der IHK-Aktivitäten ist groß:

Aus- und Weiterbildung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Integration, Demografie und die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer sowie betriebliche Gesundheitsförderung oder auch die Anerkennung ausländischer Bildungsabschlüsse sind wichtige Säulen im Angebot für Unternehmen.

Dabei reicht der Service von Beratung über Publikationen bis hin zu Veranstaltungen mit Partnern, um gerade auch kleine Unternehmen für die Themen zu sensibilisieren, aber auch konkrete Hilfe anzubieten. Wichtig für die Netzwerkarbeit vor Ort ist der überregionale Erfahrungsaustausch. Gute Ideen von anderen liefern sinnvolle Anstöße für die eigene Arbeit. Der DIHK unterstützt deshalb im Rahmen der Arbeitskräfteallianz und mit dem Innovationsbüro Fachkräfte für die Region einen solchen bundesweiten Austausch. Gerade kleine Unternehmen, bei denen letztlich die Angebote der Netzwerke ankommen müssen, können so informiert und als Partner gewonnen werden.“



## Annelie Buntenbach

Mitglied des Vorstands des Deutschen Gewerkschaftsbundes

„Die Gewerkschaften wissen um die hohe Bedeutung der Fachkräftesicherung für die Wirtschaftskraft der Region und haben frühzeitig auf die Defizite im Aus- und Weiterbildungssystem hingewiesen. Regionale Initiativen zur Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik müssen möglichst zu einer besseren Verzahnung unterschiedlicher Politikfelder beitragen und den Wirkungsgrad der eingesetzten Ressourcen erhöhen. Seit den 80er Jahren sind die Probleme bis heute zwar vielfach die gleichen, doch gibt es durchaus Fortschritte.

Deutlich verbessert haben sich bspw. die regionalen Daten, damit wird das Informationsdefizit verringert. Insbesondere der Arbeitsmarktmonitor der Bundesagentur für Arbeit vergrößert die Kenntnis und Transparenz regionaler Strukturdaten und die Möglichkeiten zur Identifizierung dezentraler Problemlagen. Dieses innovative Informationssystem trägt zu einer spürbaren Versachlichung der Diskussion bei.

Von einer allzu kurzfristigen Bedarfsorientierung sollten sich gemeinsame örtliche Initiativen möglichst lösen. Die langen „Ausreifungszeiten“ vieler Qualifikationen oder auch die Sicherung einer geeigneten Infrastruktur erfordern in der Regel auch für kurzfristige Maßnahmen einen längeren Planungsvorlauf. Deshalb kann und darf das Engagement vieler vernetzter regionaler Initiativen nicht hoch genug eingeschätzt werden, wenn es bspw. darum geht, die gezielte Förderung von Frauen in der Weiterbildung zu verbessern oder neue Handlungsmöglichkeiten für Migranten oder Jugendliche zu eröffnen.

Auslöser für regionale Initiativen sind oftmals kurzfristige Bedarfe und Engpässe auf dem Arbeitsmarkt, die zudem meist stark konjunkturabhängig sind. Das ist nicht zuletzt vor dem Hintergrund eines über lange Jahre hinweg ungünstigen Ausbildungs- und Arbeitsmarktes ein Zeichen dafür, dass Betriebe und Verwaltungen bzw. öffentliche Qualifizierungspolitik unzureichend vorausschauend geplant und investiert haben. Betriebe können oft gar nicht angeben, welche Qualifikationen vom externen Arbeitsmarkt in Zukunft benötigt werden. Auch deswegen ist die Qualifizierung des vorhandenen Personals eine wichtige Ressource. DGB-Vertreterinnen und Vertreter im Verwaltungsrat der BA haben deshalb die Initiative für das Sonderprogramm „Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter Älterer in Unternehmen“ (WeGebAU) ergriffen, damit auch bisher benachteiligte Gruppen – wie Geringqualifizierte – stärker in betriebliche Weiterbildung einbezogen und Impulse für die betriebliche Bildungsplanung gegeben werden können.

Dabei sollte die Weiterbildungsplanung stärker auf regionale Bedarfe ausgeweitet werden, was mit einer Stärkung der öffentlichen Planungskompetenzen einhergehen sollte. Angestrebt werden muss hier eine breite Berufskompetenz, eine zu enge Spezialisierung gilt es zu vermeiden. Der Arbeitsmarktmonitor hilft bildungspolitische Bedarfe und Herausforderungen systematischer zu erkennen und praktische, möglichst konzeptionell gut durchdachte Wege zur Sicherung des Fachkräftebedarfs einzuschlagen.

Allerdings ist klar, dass regionale Initiativen nicht Ersatz leisten können für Versäumnisse im dualen Ausbildungssystem sowie auf zentraler Politikebene. Je stärker die finanziellen Mittel in der Arbeitsförderung zusammengekürzt werden, desto eindeutiger tritt die nur begrenzte Reichweite regionaler Initiativen zu Tage. Bildungspolitische Verantwortung kann und darf nicht auf die Regionen abgewälzt werden.“

# 6. Kontakte

---

Innovationsbüro Fachkräfte für die Region  
DIHK Service GmbH

Breite Straße 29  
10178 Berlin

Tel.: +49 (0)30 - 20 308 6201  
Fax: +49 (0)30 - 20 308 56201

E-Mail: [kontakt@fachkraeftebuero.de](mailto:kontakt@fachkraeftebuero.de)  
[www.fachkraeftebuero.de](http://www.fachkraeftebuero.de)

---

Netzwerkbüro Erfolgsfaktor Familie  
bei der DIHK Service GmbH  
Breite Straße 29  
10178 Berlin  
Tel.: +49 (0)30 - 20 308 6101  
Fax: +49 (0)30 - 20 308 56101  
[www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de)

RKW Rationalisierungs- und  
Innovationszentrum der Deutschen  
Wirtschaft e.V.  
Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Straße 40  
65760 Eschborn  
Tel.: +49 (0)6196 - 495 3333  
[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

## Partner der Arbeitskräfteallianz

Bundesagentur für Arbeit  
Regensburger Straße 104  
90478 Nürnberg  
[www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
Wilhelmstraße 49  
10117 Berlin  
[www.bmas.bund.de](http://www.bmas.bund.de)

Bundesvereinigung der Deutschen  
Arbeitgeberverbände  
Breite Straße 29  
10178 Berlin  
[www.bda-online.de](http://www.bda-online.de)

Deutscher Gewerkschaftsbund  
Henriette-Herz-Platz 2  
10178 Berlin  
[www.dgb.de](http://www.dgb.de)

Deutscher Industrie- und  
Handelskammertag e. V.  
Breite Straße 29  
10178 Berlin  
[www.dihk.de](http://www.dihk.de)

Deutsche Rentenversicherung Bund  
Ruhrstraße 2  
10709 Berlin  
[www.deutsche-rentenversicherung-bund.de](http://www.deutsche-rentenversicherung-bund.de)

Zentralverband des Deutschen Handwerks  
Mohrenstraße 20/21  
10117 Berlin  
[www.zdh.de](http://www.zdh.de)

## Publikationen

Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
(Hg.) (2011): Arbeitskräftereport, Berlin.

Dr. Achim Dercks, Dr. Stefan Hardege (2011):  
Der Arbeitsmarkt im Zeichen der Fachkräfte-  
sicherung - DIHK Arbeitsmarktreport 2011.  
Ergebnisse einer DIHK-Unternehmens-  
befragung Herbst 2011, Deutscher Industrie-  
und Handelskammertag e. V. (Hg.), Berlin.

Kappler, Marcus, Holger Bonin und  
Andreas Sachs (2011): Forschungsbericht.  
Wertschöpfungseffekte der  
Fachkräftesicherung, Mannheim.

Zentrum für Europäische Wirtschafts-  
forschung (2012): Bevölkerungsumfrage  
zum Thema Fachkräftesicherung, interne  
Studie im Auftrag des BMAS, Berlin.

Statistisches Bundesamt, Gruppe ID, Gruppe  
VIA (Hg.) (2009): Bevölkerung Deutschlands  
bis 2060. 12. Koordinierte Bevölkerungs-  
vorausberechnung, Wiesbaden.

## Impressum

### Herausgeber:

DIHK Service GmbH  
Geschäftsführer Dr. Achim Dercks,  
Dr. Ulrich Koch

Amtsgericht Charlottenburg  
HRB 90039 B  
Ust.-IDNr.: DE 169824169  
Steuernummer: 37/276/20732

Commerzbank AG Berlin  
Konto 4104 429 100  
BLZ 120 800 00  
IBAN DE 57 1208 0000 4291 00

### Im Auftrag von:

Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

Wilhelmstraße 49  
10117 Berlin

Fax: +49 (0)30 - 18 52 72 236

E-Mail: [info@bmas.bund.de](mailto:info@bmas.bund.de)  
Internet: [www.bmas.de](http://www.bmas.de)

### Bezugsstelle:

Innovationsbüro  
Fachkräfte für die Region

DIHK Service GmbH  
Breite Straße 29  
10178 Berlin

Tel.: +49 (0)30 - 20 308 6201  
Fax: +49 (0)30 - 20 308 5 6201

E-Mail: [kontakt@fachkraeftebuero.de](mailto:kontakt@fachkraeftebuero.de)  
Internet: [www.fachkraeftebuero.de](http://www.fachkraeftebuero.de)

### Redaktion:

Innovationsbüro  
Fachkräfte für die Region

#### Stand:

2. Auflage  
November 2014

#### Gestaltung:

Anne Krieger Kommunikationsdesign  
Tel.: +49 (0)163 - 69 58 623  
Internet: [www.annekrieger.de](http://www.annekrieger.de)

#### Druck:

DCM Druck Center Meckenheim GmbH  
Werner-von-Siemens-Straße 13  
53334 Meckenheim  
Tel.: +49 (0)2225 - 88 93 550  
Internet: [www.druckcenter.de](http://www.druckcenter.de)

#### Foto/Bildnachweis:

Ahrens & Steinbach  
fotogloria



Innovationsbüro  
**Fachkräfte für die Region**

DIHK Service GmbH  
Breite Straße 29  
10178 Berlin

Telefon +49 (0)30 - 20 308 6201  
Fax +49 (0)30 - 20 308 5 6201

[kontakt@fachkraeftebuero.de](mailto:kontakt@fachkraeftebuero.de)  
[www.fachkraeftebuero.de](http://www.fachkraeftebuero.de)