



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



*Pocket  
Checkliste*

# Fachkräfteanalyse in regionalen Netzwerken

Grundlage für  
erfolgreiches Handeln

# Vorwort

## Eine gemeinsame Arbeitsgrundlage schaffen

---

Eine erfolgreiche Netzwerkarbeit setzt die genaue Analyse von Fachkräftebedarfen und -potenzialen in der jeweiligen Region voraus. Unter Analyse verstehen wir dabei einen Diskussions- und Verständigungsprozess entlang aussagekräftiger Daten und Informationen zur regionalen Fachkräftesituation.

Idealerweise gelingt es regionalen Netzwerkakteuren in einem solchen Prozess, aufgrund plausibler und geteilter Einschätzungen

gemeinsam Schwerpunkte für das künftige Netzwerkhandeln zu definieren.

Hieraus entwickeln die Netzwerke dann konkrete Ziele und Maßnahmen, die einen nachweisbaren Beitrag zur Fachkräftesicherung einer Region leisten.

### Gut gemachte Analyseprozesse

- ▶ bestehen aus nachvollziehbaren, quantitativen und qualitativen Informationen zum Arbeitsmarkt, zur Region und zu den Unternehmen und verknüpfen diese aussagekräftig.
- ▶ beleuchten Stärken, Schwächen, Potenziale und Herausforderungen der regionalen Fachkräftesituation aus verschiedenen Perspektiven.
- ▶ illustrieren, wie sich bereits umgesetzte Maßnahmen zur Fachkräftesicherung seitens einzelner Akteure bewährt haben.
- ▶ machen das Ausmaß des bevorstehenden Fachkräftemangels deutlich und überzeugen damit Akteure von der Notwendigkeit eines zielgerichteten Engagements.
- ▶ geben der Netzwerkarbeit die notwendige Basis und Orientierung.
- ▶ schaffen Motivation, an einem Strang zu ziehen.

# Schritt-für-Schritt-Anleitung

Was Sie bei der Vorbereitung und Durchführung einer Fachkräfteanalyse sowie deren Bewertung beachten sollten

## 1. Das Analyse-Setting definieren

Analysen eignen sich gut als Startimpuls, um Handlungsfelder für die gemeinsame Arbeit im Netzwerk zu definieren. Für bereits bestehende Netzwerke sind Analysen eine gute Gelegenheit, die bisherige Arbeit zu überprüfen und möglicherweise neu auszurichten. In beiden Fällen sollte der Analyse jedoch eine gründliche Planung vorausgehen:

### Wer sollte aktiv beteiligt sein?

Sich neu gründende Netzwerke sollten vor allem die Akteure am Analyseprozess beteiligen, die sich anschließend auch aktiv in die Netzwerkarbeit, also die Formulierung und Umsetzung von Zielen und Maßnahmen, einbringen und eventuell sogar schon über entsprechendes Datenmaterial verfügen!

Bestehende Netzwerke sollten auch ihre bereits bestehenden Aktivitäten analysieren! Beziehen Sie dafür sowohl die Perspektiven der dafür Verant-

wortlichen, als auch die Sichtweisen von Außenstehenden ein, die in aller Regel den Erfolg solcher Maßnahmen neutraler bewerten können. Wer für den Analyseprozess verantwortlich ist, sollte möglichst kontinuierlich und mit Entscheidungskompetenz agieren.

### Wie viele Akteure sollten beteiligt sein?

Halten Sie die Zahl der an einem Analyseprozess beteiligten Akteure überschaubar. Erfahrungsgemäß sind fünf bis zehn Akteure im Analyseprozess eine gute Anzahl.

### Welche Akteure sollten beteiligt sein?

Binden Sie Netzwerkpartner ein, die nach Möglichkeit bereits vorliegende aussagefähige Daten beitragen können, Erfahrung mitbringen und Entscheidungskompetenz besitzen.

### Wie sollten die Akteure beteiligt sein?

Es empfiehlt sich, die zeitlichen Ressourcen der einzelnen Akteure transparent zu machen und optimal zu investieren. Legen Sie genau fest, in welchem Umfang die Einbindung jedes Akteurs (auch der Externen) erfolgen kann.

## Zeitschiene für die einzelnen Analyse-Schritte



Sammlung und Aufbereitung der  
Analysedaten – 3 bis 8 Personentage



Präsentation, Bewertung der Daten und  
Informationen, Definition von Schluss-  
folgerungen – halbtägiger Workshop



Dokumentation und Kommunikation  
der Ergebnisse – 1 bis 6 Personentage



Zusätzlich: Zeitaufwand für  
Prozessverantwortliche/-n

### Externe Unterstützung?

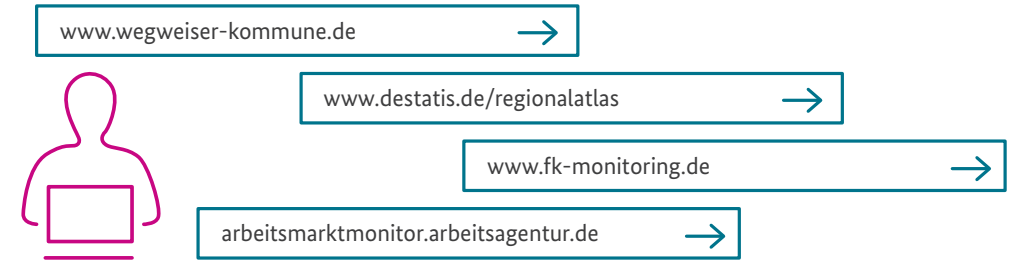
Prüfen Sie, ob eine externe Unterstützung durch Fachinstitute, Hochschulen oder Moderation sinnvoll und (finanziell) möglich ist. Externe Moderationen sind auf jeden Fall zu empfehlen, weil der notwendige Diskussions- und Bewertungsprozess dadurch effektiver wird und Zeit spart.

### Wie lange sollte der Analyseprozess dauern?

Es empfiehlt sich, konzentriert vorzugehen – insbesondere dann, wenn man sich aus der Analyse einen wirkungsvollen Startimpuls für ein neu konstituiertes Netzwerk erhofft. Faustregel: nicht länger als drei Monate! Außerdem: Zwischen Präsentation/Diskussion und Festlegung von Schlussfolgerungen sollten maximal zwei Wochen liegen.

### Was kann das Ergebnis sein?

Das Resultat der Analyse muss nicht zwingend ein umfangreicher und redaktionell aufwendiger Bericht sein. Eine regionale Fachkräfteanalyse sollte aus Aussagen und Annahmen über künftige Fachkräftepotenziale und -bedarfe sowie über Handlungsoptionen des jeweiligen Netzwerks bestehen, die im Rahmen eines gemeinsamen Diskussionsprozesses gewonnen werden. Bisweilen reicht eine überschaubare Zahl plausibler, mit Daten gestützter schriftlicher Erkenntnisse.



## 2. Informationen und Daten sammeln und aufbereiten

In welchem Umfang ein Netzwerk Informationen und Daten nutzt, hat viel mit vorhandenen Ressourcen zu tun. Steht ein externer Partner oder Dienstleister zur Verfügung, der sammelt, aufbereitet und erste Interpretationsansätze liefert, lassen sich möglicherweise mehr Daten und Informationen heranziehen. Form und Umfang hängen zudem davon ab, ob sich die Analyse in erster Linie der künftigen Entwicklung widmet oder – was sich für bereits agierende Netzwerke empfiehlt – auch die Bewertung bereits umgesetzter Aktivitäten einschließt.

### Aus welchen Quellen lassen sich relevante Informationen und Daten schöpfen?

#### Bundesagentur für Arbeit

- ▶ stellt eine Indikatoren-Plattform zur Verfügung, die Beschäftigungschancen und -risiken nach Branchen sowie statistische Strukturindikatoren zu Arbeitsmarkt und Demografie transparent und vergleichbar macht
- ▶ [arbeitsmarktmonitor.arbeitsagentur.de](http://arbeitsmarktmonitor.arbeitsagentur.de)
- ▶ Die Bundesagentur gibt zwei Mal pro Jahr eine Einschätzung zur branchenspezifischen

Beschäftigungssituation, die Anhaltspunkte für Prognosen zu regionalen Fachkräftebedarfen und -entwicklungen liefert

#### IHK-Fachkräftemonitor

- ▶ bietet Fachkräftemonitoring nach Berufsgruppen und Wirtschaftszweigen
- ▶ schreibt Indikatoren zur regionalen Fachkräftesituation anhand repräsentativer Unternehmensbefragungen zur Einschätzung der Fachkräfteentwicklung fort
- ▶ derzeit für Baden-Württemberg, Bayern,

Berlin, Hessen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und Thüringen

- ▶ [www.fk-monitoring.de](http://www.fk-monitoring.de)

#### Wegweiser Kommune

- ▶ stellt Daten, Analysen und Handlungsempfehlungen für jede Kommune mit über 5.000 Einwohnern zur Verfügung
- ▶ Themen: demografischer Wandel, Wirtschaft und Arbeit, Wohnen, Bildung, Finanzen, soziale Lage, Integration, Bevölkerungsprognose
- ▶ enthält die Möglichkeit, die eigene Region



Schauen Sie sich doch auch mal die Pocket Checkliste zum Thema Evaluierung an! Zu finden unter: [http://bit.ly/pocket\\_checkliste\\_evaluation](http://bit.ly/pocket_checkliste_evaluation)



einem von 15 unterschiedlichen Demografie-Typen zuordnen zu lassen und neben einer Beschreibung der demografischen Situation konkrete Handlungsempfehlungen zu erhalten

- ▶ [www.wegweiser-kommune.de](http://www.wegweiser-kommune.de)

#### Regionalatlas des Statistischen Bundesamtes

- ▶ stellt als Gemeinschaftsveröffentlichung der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder über 80 Indikatoren in thematischen Karten für alle Landkreise und kreisfreien Städte Deutschlands dar
- ▶ Themenbereiche: Bevölkerung, Erwerbstätigkeit, Arbeitslosigkeit und unterschiedliche

Wirtschaftszweige

- ▶ [www.destatis.de/regionalatlas](http://www.destatis.de/regionalatlas)

#### Weitere mögliche Quellen:

##### Darstellung der bestehenden Aktivitäten des Netzwerkes zur Fachkräftesicherung

- ▶ Ziel: transparent machen, ob bereits laufende Aktivitäten des Netzwerkes beendet, fortgesetzt, intensiviert oder verändert werden sollten

#### Unternehmensbefragungen

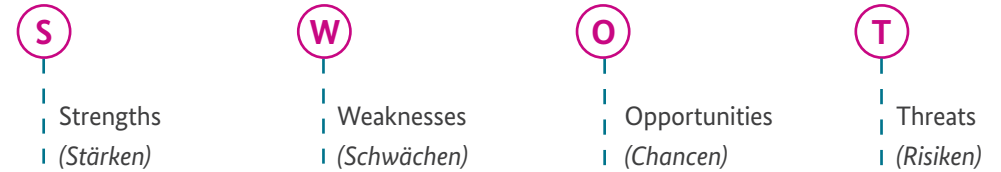
- ▶ können die Datenrecherche je nach Ressourcensituation der Netzwerke sinnvoll ergänzen. Etwa um die individuelle Wahrnehmung der Fachkräftesituation, Erfahrungen mit eigenen betrieblichen Maßnahmen oder Unterstützungsbedarf
- ▶ Form: Befragung per Fragebogen, Fokusinterviews, Gesprächsrunden mit Unternehmerinnen und Unternehmern



#### Tipp:

- Achten Sie auf eine plausible Auswahl:
- ▶ Unternehmen aus den für die Region besonders bedeutsamen Branchen
  - ▶ Unternehmen mit besonderer Bedeutung für den Arbeitsmarkt aufgrund Beschäftigtenzahl oder Schlüssel-funktion
  - ▶ Unternehmen, die sich bereits aktiv mit der Fachkräftesicherung befassen

## Das SWOT-Schema



### Was ist bei der Datenaufbereitung zu beachten?

Eine große Daten- und Informationsfülle führt nicht automatisch zu besseren Entscheidungen. Fragen Sie sich stattdessen stets, ob und welchen Beitrag gefundene Daten für die Ausrichtung des Netzwerkhandelns leisten können!

Um Daten und Informationen über die regionale Fachkräftesituation diskutier- und bewertbar zu machen, ist es sinnvoll, bei ihrer Aufbereitung das sogenannte **SWOT-Schema** (Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken)) mitzudenken:

Welche Fachkräftepotenziale gibt es in unserer Region heute und welche halten wir künftig für wahrscheinlich?

Zum Beispiel Schulabgängerzahlen, Bevölkerung unter 25 Jahren, Zuwanderungs- und Pendlersaldo, Erwerbsquoten von Frauen und Älteren

Welche Fachkräftebedarfe gibt es in unserer Region heute und welche halten wir künftig für wahrscheinlich?

Zum Beispiel Entwicklungsperspektiven der dominierenden Branchen, Verhältnis zwischen älteren Erwerbstätigen und Nachwuchs, Gegenüberstellung von offenen Stellen und

Arbeitslosen in bestimmten Berufsgruppen und Qualifikationsniveaus

Wie können wir unsere regionalen Stärken einsetzen, um Chancen zu nutzen und Risiken zu minimieren?

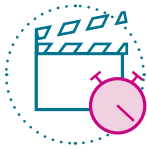
Zum Beispiel verstärkte Ansprache und Förderung bestimmter Zielgruppen/Fachkräftepotenziale, Verbesserung regionaler Infrastrukturen für Erwerbstätige, Verbesserung der Transparenz und Attraktivität des regionalen Arbeitsmarktes

Wie können wir unsere bereits bestehenden (gemeinsamen) Aktivitäten optimieren oder verändern, um Chancen zu nutzen und Risiken zu minimieren?

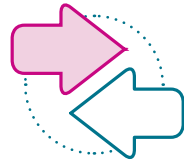
## Regeln für einen gelungenen Workshop



Entscheidungsfindung erfolgt im Konsens



Einhaltung des vorgesehenen Zeitplans (Änderungen nur in Ausnahmefällen und im Konsens)



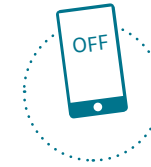
wertschätzender Umgang miteinander und konstruktives Feedback



aktives Zuhören kurze Statements



Wesentliche Aussagen visualisieren und dokumentieren



Mobiltelefone bleiben ausgeschaltet



Vertrauliches bleibt im Raum



Wünsche und Störungen werden aktiv angesprochen

### 3. Informationen und Daten verstehen, diskutieren und bewerten

Was machen Sie nun mit den gesammelten Daten und Informationen? Aus unserer Erfahrung ist es sinnvoll, das Analysepapier zum Gegenstand eines interaktiven – und idealerweise extern moderierten – Workshops zu machen.

#### Unsere Tipps für die Durchführung:

- ▶ Dokumentieren Sie die wesentlichen Diskussionsergebnisse.
- ▶ Bereiten Sie den Workshop sorgfältig vor und kommunizieren Sie deutlich dessen Zielsetzung.

- ▶ Beachten Sie bei der Planung des Workshops einen Vorlauf von sechs bis acht Wochen und versenden Sie die Workshop-Unterlagen bereits ein bis zwei Wochen im Voraus.
- ▶ Vor allem wenn externe Expertinnen oder Experten in den Workshop eingebunden sind, sollte die Tagesordnung deutlich machen, dass der Termin weniger die Präsentation als viel mehr den Entscheidungsprozess im Zentrum hat und daher aktive Beteiligung erfordert.

- ▶ Unter Umständen empfiehlt es sich, bereits vorab Erwartungen und Wünsche zu erfragen, um Konfliktpotenziale zu reduzieren.
- ▶ In Workshops, die auf gemeinsame und konsensorientierte Entscheidungen abzielen, spielen atmosphärische Rahmenbedingungen eine erhebliche Rolle. Viele davon lassen sich nur bedingt beeinflussen. Dennoch können ein gelungener Start und eine gleichermaßen sensible wie fachkundige Moderation dazu beitragen, dass sich Teilnehmende konstruktiv beteiligen.

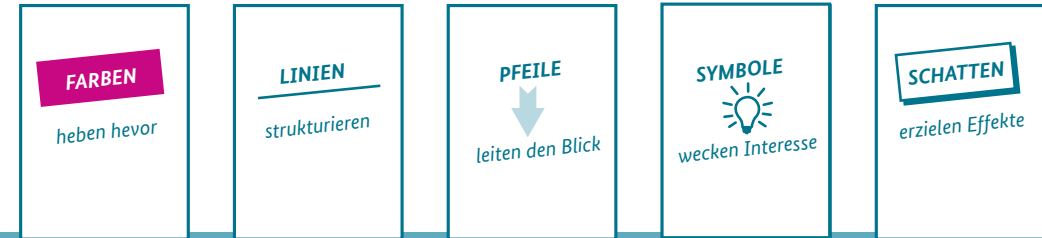


#### Tip:

Viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer eines solchen Workshops nehmen auch im Rahmen ihrer sonstigen Arbeit immer wieder an Sitzungen teil. Ihr Workshop profitiert daher sehr davon, wenn er sich durch eine professionelle Moderation und auch durch Workshop-Regeln von anderen Sitzungen unterscheidet. Eine gute Moderation und klare Regeln kommen immer gut an, denn eigentlich möchte jeder in einem überschaubaren Zeitrahmen zu messbaren Ergebnissen gelangen!



## Tipps für Ihre Arbeit am Flip-Chart



### Der rote Faden: das SWOT-Raster

Auch für das Diskutieren und Bewerten der Daten und Informationen empfiehlt sich das SWOT-Raster (siehe Seite 12/13). Anhand des Rasters aus Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken lässt sich die Diskussion sinnvoll führen und schriftlich zusammenfassen. Dabei empfiehlt es sich, zunächst Daten und Informationen zu Fachkräftebedarfen in überschaubarer Form zu präsentieren und die darauffolgende Diskussion dann entlang folgender Schritte zu gestalten:

- ▶ Prioritäten ermitteln: Über welche der dargestellten Daten und Informationen sollten wir intensiver sprechen?
- ▶ Zusammenhänge herausarbeiten und prognostizieren: Welche Einflussfaktoren sind hier wirksam und wie werden sie sich künftig mutmaßlich entwickeln?
- ▶ Zusammenfassen: Woraus ergeben sich eher Chancen, woraus ergeben sich eher Risiken für eine gute Fachkräftesituation in unserer Region?
- ▶ Anschließend könnten bereits bestehende Maßnahmen zur Fachkräftesicherung vorgestellt werden. Daran schliesse sich eine zweite Diskussionsrunde an.
- ▶ Beziehen Sie auch eigene Hypothesen der Teilnehmenden zu künftigen Entwicklungen in die Diskussion ein.
- ▶ Sprechen Sie nicht ausschließlich über Indikatoren. Fragen Sie gezielt nach den Hypothesen, Einschätzungen und Erfahrungen der Teilnehmenden.
- ▶ Spielen Sie mit der Frage: Woraus ergeben sich eher Chancen, woraus ergeben sich eher Risiken für eine gute Fachkräftesituation in Ihrer Region?

**Tipp:**

Unter [www.fachkraeftebuero.de/praxis-beispiele/praxisdatenbank](http://www.fachkraeftebuero.de/praxis-beispiele/praxisdatenbank) finden Sie verschiedene Handlungsfelder und dazugehörige Praxisbeispiele.

#### 4. Schlussfolgerungen: Über Prioritäten entscheiden

Ergebnis der Diskussionsrunde ist idealerweise eine Art Matrix mit wichtigen, bestenfalls auch schon priorisierten Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken für eine gute Fachkräftesicherung in der Region. Auch hier gilt, dass nicht der Umfang einer solchen Liste entscheidend ist, sondern die Bewertung der jeweiligen Aspekte im Konsens. Damit ist eine gute Grundlage geschaffen, um die weitere Ausrichtung des Netzwerkes zu planen und in einem nächsten Schritt Ziele und Maßnahmen zu entwickeln!

##### Aller guten Dinge sind – vier

Bevor Sie nun konkrete Maßnahmen formulieren und in Angriff nehmen, raten wir zu einem vierten und letzten Schritt: Fragen Sie die Gruppe nach Handlungsmöglichkeiten, auf die sich das Netzwerk konzentrieren sollte. Allerdings sollte dies nicht sofort in eine konkrete Diskussion über Maßnahmen münden, denn das würde den Workshop im Zweifel überfrachten. Vielmehr geht es um eine grobe Idee, günstigenfalls auch schon eine Vorentscheidung, in welchen Bereichen man als Netzwerk aktiv werden könnte.

##### Eine hilfreiche Struktur

Zur Unterstützung einer solchen Diskussion über Handlungsmöglichkeiten haben wir aus der Analyse einer großen Zahl regionaler Netzwerke folgende Struktur erarbeitet: Je nach Ausrichtung können sie sich darauf konzentrieren,

##### Transparenz über bereits bestehende Aktivitäten zur Fachkräftesicherung zu schaffen:

Vor allem in Netzwerken, die am Anfang einer Zusammenarbeit stehen, haben Akteure oft das

Bedürfnis, einen Überblick über Maßnahmen und Projekte der einzelnen regionalen Institutionen zu schaffen. Hierin kann eine wichtige Vertiefung der Analyse liegen.

##### bestimmte Potenzialgruppen gezielt anzusprechen und zu entwickeln:

Viele Netzwerke entscheiden sich dafür, ihre Arbeit auf bestimmte Zielgruppen zu lenken und als Netzwerke zum Beispiel gemeinsame Projekte zum Thema Jugendliche/Nachwuchspotenziale anzustoßen. Andere Netzwerke

---

kümmern sich gezielt um Potenziale, denen bislang weniger Aufmerksamkeit geschenkt wurde (etwa Berufsrückkehrer/-innen oder Ältere).

**die regionalen Infrastrukturen zu verbessern:**

Ein Schwerpunkt mancher Netzwerke liegt darin, regionale Infrastrukturen zu verbessern. Beispiele sind öffentliche Verkehrsmittel, die Fachkräfte aus dem ländlichen Raum effizient zu räumlich entfernten Arbeitgebern bringen, oder Kinderbetreuungsmöglichkeiten, die die Beschäftigungsoptionen von Eltern erhöhen.

**die Attraktivität ihrer Region für Fachkräfte von außen zu erhöhen:**

Hierunter lassen sich Aktivitäten fassen, mit denen sich Netzwerke um externe Fachkräftepotenziale bemühen, zum Beispiel durch die Einrichtung eines Willkommensservice oder die Darstellung der Region auf bundesweiten Bewerbermessen.

**mit Unternehmen intensiv zusammenzuarbeiten:**

Insbesondere Netzwerke, in denen Unternehmen aktiv sind, konzentrieren sich häufig auf

Aktivitäten, bei denen es um Bewerbermarketing und Matchingprozesse von Unternehmen und Fachkräften geht, etwa Bewerberpools, Jobbörsen oder Karrieremessen.

**bereits bestehende Netzwerkaktivitäten zu optimieren:**

Vor allem für bereits aktive Netzwerke besteht hier ein wichtiges Handlungsfeld. Dabei geht es oft um intensivere Evaluation, bessere Finanzierung und bessere Kommunikation oder darum, zusätzliche Partner nachhaltig einzubeziehen.

Sorgen Sie dafür, dass der Workshop mit einer Aufstellung von Chancen und Risiken für eine gute Fachkräfteversorgung in der Region sowie Aussagen über künftige Prioritäten für die Ausrichtung des Netzwerkhandelns endet. Diese vorgenommene Analyse wird die Netzwerkpartner auf dieselben Ziele einstellen und Ihr Netzwerk für die nahe Zukunft gut und schlagkräftig ausrichten.

**Hinweis:**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Pocket Checkliste auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet. Soweit neutrale oder männliche Bezeichnungen verwendet werden, sind darunter jeweils gleichermaßen weibliche und männliche Personen zu verstehen.

## Impressum

**Herausgeber:**

DIHK Service GmbH  
Geschäftsführer: Dr. Achim Dercks, Sofie Geisel,  
Michael Kowalski  
Amtsgericht Charlottenburg HRB 191906 B  
USt.-IdNr.: DE317040590  
Steuernummer 27/027/37736  
Commerzbank AG Berlin  
SWIFT-BIC COBADEFFXXX  
IBAN DE74 1204 0000 0139 4378 00

**Im Auftrag von:**

Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
Wilhelmstraße 49  
10117 Berlin  
E-Mail: info@bmas.bund.de  
Internet: www.bmas.de

**Erscheinungsdatum:**

2. Auflage, August 2019

**Bezugsstelle:**

Innovationsbüro Fachkräfte für die Region  
DIHK Service GmbH  
Breite Straße 29  
10178 Berlin  
Tel.: +49 (0)30 – 20 308 6201  
E-Mail: kontakt@fachkraeftebuero.de  
Internet: www.fachkraeftebuero.de

**Redaktion:**

Dominik Theisen, Jan Kuper, Kristin Scholz  
Innovationsbüro Fachkräfte für die Region

**Text:**

Lothar Schmitz, WORT & WIRTSCHAFT, Bonn  
*Text und Inhalt basieren auf dem 2. Leitfaden und den darin zitierten Quellen und Personen: Fachkräfteanalyse in regionalen Netzwerken, Leitfadenreihe Netzwerkmanagement, hrsg. vom Innovationsbüro Fachkräfte für die Region, Berlin: 2. Auflage 2014*

**Gestaltung:**

Anne Krieger, Ohja GmbH, Leipzig

**Druck:**

Druckerei Gläser, Berlin

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)

Besuchen Sie uns auch auf Facebook!