

Neue Wege

zur strategischen

Fachkräftesicherung

Vorbemerkung

Die Transformationsagentur Rheinland-Pfalz ist ein Angebot des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Transformation und Digitalisierung. Sie hat das Ziel, Beschäftigte, Betriebe sowie Bürger/-innen im Wandel der Arbeits- und Lebenswelt zu unterstützen. Mit der Reihe *zukunftsImpuls* greift die Transformationsagentur aktuelle Themen der Transformation auf, ordnet diese fachlich ein und führt verschiedene Perspektiven aus Praxis und Wissenschaft

zusammen. Ziel ist es, den Leser/-innen einen Überblick über den Status quo und die Zukunftsperspektiven in den relevanten Handlungsfeldern der Transformation nahe zu bringen. Nähere Informationen zu diesem und anderen Angeboten der Transformationsagentur unter: transformationsagentur.rlp.de

01. Eine neue Dynamik auf dem Arbeitsmarkt

Der Fachkräftemangel in vielen Branchen und Regionen ist eine der größten Herausforderungen für Betriebe. Dabei ist das Problem zwar nicht grundlegend neu – Innovationen und Wirtschaftswachstum erhöhen schon lange den Bedarf nach qualifiziertem Personal. Allerdings zeichnen sich die gegenwärtigen Fachkräftengpässe dadurch aus, dass sie sich vor dem Hintergrund der drei Megatrends – demografischer Wandel, Digitalisierung und Dekarbonisierung – abspielen, die sich gegenseitig verstärken und beschleunigen.

Der **demografische Wandel** ist mittlerweile in den meisten Betrieben angekommen: Viele ältere Beschäftigte gehen in Rente, während eine geringere Anzahl junger Fachkräfte nachkommt. Der Bedarf an Arbeits- und Fachkräften kann nicht gedeckt werden. Eine Modellierung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zeigt, dass das Erwerbspersonenpotenzial bis 2035 um sieben Millionen Personen sinken könnte.¹

Der Trend der **Digitalisierung** verändert zunehmend Berufsbilder und Tätigkeitsinhalte. Neue Anforderung an das Wissen und Können der Beschäftigten verstärken den Bedarf an hochqualifizierten Fachkräften. Gleichzeitig sind digitale Grundkompetenzen in immer mehr Branchen eine Grundvoraussetzung, sodass ein Bedarf an spezifischen Fähigkeiten besteht.

Die **Dekarbonisierung** ist ein zusätzlicher Faktor, der besondere Herausforderungen für den Arbeitsmarkt birgt. Denn für den Ausbau erneuerbarer Energien, energetische Gebäudesanierungen oder den Infrastrukturausbau bei Bahn und E-Mobilität werden entsprechende Fachkräfte benötigt.

Für die Betriebe und Unternehmen folgt daraus, dass die Dynamik bei der Personalgewinnung und Fachkräftesicherung zunimmt: Im ersten Quartal 2023 hat die Zahl der bundesweit offenen Arbeitsstellen die Marke von zwei Millionen überschritten. Arbeitgeber müssen einen Mix unterschiedlicher Maßnahmen zur Personalgewinnung umsetzen und dabei länger im Voraus planen. Unternehmen, die **eigene betriebliche**

Fachkräftestrategien entwickeln und konsequent umsetzen schaffen dafür eine gute Grundlage.

Dieser *zukunftsImpuls* liefert nicht nur Anregungen, wie sich dies konkret realisieren lässt, sondern auch Hinweise, welche Anlaufstellen bei den unterschiedlichen Bausteinen einer betrieblichen Fachkräftestrategie jeweils unterstützen können.

Jedes Unternehmen hat dabei individuelle Hürden zu meistern. Für die meisten dieser Herausforderungen gibt es fachlich kompetente Unterstützungsangebote, die meist mit verhältnismäßigem Aufwand in Anspruch genommen werden können. Dafür ist es wichtig zu verstehen, welche Schritte bei der Fachkräftesicherung notwendig sind, und wer bei welchen konkreten Anliegen weiterhelfen kann.

Die Transformationsagentur bietet Unterstützung als Lotse

Angesichts der Vielzahl guter Unterstützungsangebote im Zuge der Fachkräftesicherung kann man leicht den Überblick verlieren.

Die Transformationsagentur unterstützt daher Betriebe und Personalverantwortliche kostenfrei bei der Orientierung sowie der Suche nach passenden Angeboten:

per **Telefon 06131 / 16-61 61**
oder **E-Mail info@transformationsagentur-rlp.de**
sowie unter **www.transformationsagentur.rlp.de**.

¹ Fuchs, Johann/Söhnlein, Doris/Weber, Brigitte: „Demografische Entwicklung lässt das Arbeitskräfteangebot stark schrumpfen“ in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2021): IAB-Kurzbericht 25/2021 <https://doku.iab.de/kurzber/2021/kb2021-25.pdf>

02. Strategische Planung

Ohne strategische Planung und gezieltes Vorgehen, droht die Suche nach Fachkräften ineffizient und nur begrenzt erfolgreich zu sein. Dabei ist ein Fokus auf die Personalstruktur im Betrieb sowie die Gestaltungsmöglichkeiten der Personalverantwortlichen wesentlich für die Umsetzung von Rekrutierungsstrategien.

Oft lohnt es, **eine Bestandsaufnahme und Altersstrukturprognose vorzunehmen**, die die Personalentwicklung in naher bis mittelfristiger Zukunft abbildet. Auf diese Weise können Unternehmen sehen, in welchen Abteilungen, Hierarchiestufen und Fachbereichen sich eine Personallücke aufgrund des demografischen Wandels abzeichnen könnte und wie hoch das Risiko des Fachkräftemangels ist. Für die Altersstrukturprognose liegen Unternehmen bereits alle notwendigen Informationen in den Personalakten der Beschäftigten vor. Hierzu gibt es eine **Kurzanleitung des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft**.

Auf Grundlage dieser Analyse können Arbeitgeber Lücken finden und Handlungsbedarfe ermitteln: Beispielsweise kann die Bestandsaufnahme in dem Betrieb ergeben, dass einige erfahrende Lageristen in den kommenden fünf Jahren in den Ruhestand gehen. Zeit genug, ihr Wissen an junge Auszubildende ab dem kommenden Lehrjahr weiterzugeben. Eine weitere Erkenntnis kann sein, dass in bestimmten Bereichen mehr in Forschung und Innovation investiert werden sollte und dafür neue Talente notwendig sind. Erste Schritte zu strategischen Überlegungen sind auf der Seite der **Initiative Neue Qualität der Arbeit** zu finden. Sie bietet Informationsmaterialien zur

Personalentwicklung.

Daneben bietet die **Qualifizierungsberatung des Arbeitgeber-Services** der Bundesagentur für Arbeit Betrieben Unterstützung dabei, ihren langfristigen Personalbedarf zu ermitteln und eine Strategie für die Personalentwicklung zu erarbeiten und umzusetzen.

In diesem Zuge gilt es, die **Rekrutierungsprozesse zu modernisieren**. Dies bedeutet zum Beispiel, **neue Wege bei der Ausschreibung** zu gehen sowie **virtuelle Bewerbungsgespräche** anzubieten, um Personen jenseits des unmittelbaren Einzugsgebiets kennenlernen und gewinnen zu können. Auch die **Geschwindigkeit** wird zunehmend wichtig. Wer Bewerber/-innen (zu) lange warten lässt, läuft Gefahr, Talente an Mitbewerber zu verlieren. Damit geht eine **wertschätzende Kommunikation im gesamten Bewerbungsprozess** einher. Jenseits der Eingangsbestätigung für Bewerbungsunterlagen, kann die transparente Interaktion mit Bewerber/-innen entscheidend sein.

Dafür müssen Arbeitgeber die **Ressourcen ihrer Personalabteilungen, bzw. ihrer Personalverantwortlichen prüfen**. Gibt es genug Verantwortliche, die aktiv nach Fachkräften in schlanken Prozessen suchen können? Ist das Budget ausreichend, um Stellenanzeigen online zu schalten oder für sich in den Sozialen Medien zu werben? Da die Personalverantwortlichen Rekrutierungsstrategien umsetzen, müssen sie mit entsprechenden Kompetenzen und Mitteln ausgestattet sein, um schneller als andere Mitbewerber agieren zu können.

03. Neue Zielgruppen identifizieren

Für Arbeitgeber wird es zunehmend schwierig, Talente zu finden, die mit Blick auf Alter, Lebenssituation und Qualifizierung zu den eigenen Fachkräftebedarfen passen. Allerdings besteht die Gefahr, Personen mit wertvollem Potenzial zu übersehen, wenn diese einem bestimmten Ideal nicht entsprechen. Um die Fachkräftesicherung effektiv zu gestalten, gilt es daher, **neue Zielgruppen zu identifizieren**.

Potenziale älterer Beschäftigter anerkennen und nutzen:

Der Anteil älterer Beschäftigter (55+) ist zwischen 2013 und 2020 um 50 Prozent gestiegen. Mittlerweile machen sie in bestimmten Branchen rund ein Fünftel der Beschäftigten aus.² Allerdings ist der Blick auf diese Bevölkerungsgruppe ambivalent: Einerseits sind die Arbeitslosenquoten seit 2005 bei älteren Beschäftigten schneller gefallen als bei jungen Menschen.³

² Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung KOFA (2021): Ältere am Arbeitsmarkt <https://www.kofa.de/media/Publikationen/Studien/Engpassstudie-Aeltere.pdf>

³ Bundeszentrale für politische Bildung (2021): Arbeitslosenquoten nach Bildung und Alter <https://www.bpb.de/kurz-knapp/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61724/arbeitslosenquoten-nach-bildung-und-alter/>

Andererseits sind 40 Prozent der Langzeitarbeitslosen älter als 50 Jahre und versteckte Arbeitslosigkeit, die nicht statistisch erfasst wird, tritt ebenfalls häufiger bei Älteren auf.⁴ So fördert zum Beispiel das Land gemeinsam mit den Jobcentern seit 2018 Projekte, die die Integration von arbeitslosen Menschen ab 50 Jahren im Fokus haben. Ihre Potenziale und Kompetenzen sollen dort identifiziert und weiterentwickelt werden, um ihre Beschäftigungsfähigkeit für eine Integration in den Arbeitsmarkt zu erhöhen.

Stereotype, die besagen, dass Alter mit Leistungsabfall oder Technikaversion einherginge, lassen sich zwar empirisch nicht bestätigen,⁵ sie haben aber dennoch Einfluss auf das Einstellungsverhalten von Betrieben. So zeigt eine Umfrage unter 400 Personalverantwortlichen, dass es mentale Altersgrenzen gegenüber Bewerbenden gibt. 28 Prozent der Personalverantwortlichen empfinden Bewerbende über 60 Jahren als zu alt, 20 Prozent ziehen die Grenze bereits bei 55 Jahren.⁶

Ältere Beschäftigte und Bewerbende verfügen aber oft über ein praktisches Erfahrungswissen, das sie in unterschiedlichen beruflichen Stationen erworben haben. Sie können dadurch zum einen unterschiedliche Perspektiven einbringen und zum anderen Wissen an jüngere Beschäftigte weitergeben. Gibt man ihnen von vornherein keine Chancen, geht dieses Potenzial verloren.

Die **Initiative Neue Qualität der Arbeit** hat eine **Übersicht entwickelt, mit der Betriebe interne Potenziale von unterschiedlichen Zielgruppen erkennen und entfalten** können.

Inklusion von Menschen mit Behinderungen umsetzen:

Die Digitalisierung kann wie ein Inklusionsmotor in Betrieben wirken. Menschen mit physischen, psychischen, Sinnes- oder Lernbehinderungen profitieren von einer Vielzahl digitaler Angebote, die sie dabei unterstützen eine größere berufliche Selbstwirksamkeit und ihr Potenzial im betrieblichen Kontext voll zu entfalten. Hier zeigt eine Untersuchung, dass Unternehmen, die bereits digital arbeiten, häufiger Menschen mit Behinderung beschäftigen und jeder dritte Betrieb sieht mehr Chancen durch Digitalisierung für diese Personengruppe.⁷

Eine Reihe von Inklusionsmöglichkeiten wird dabei durch die zunehmende Digitalisierung eröffnet: Die Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice kann beispielsweise eine attraktive Option für mobilitätseingeschränkte Menschen sein. Verbunden mit der bedarfsbezogenen Einrichtung und Ausstattung des individuellen Arbeitsplatzes mit barrierefreien Arbeitsmitteln entstehen hier große Potenziale. Ferner eröffnen digitale Kommunikations- und Arbeitsweise mögliche Berufsbilder, zu denen Menschen mit Behinderungen häufig nur schwerlich Zugang hatten. Online-Lernplattformen können daneben einen dezentralen Zugang zu Wissen und Kompetenzen eröffnen, bei welchem individuelle Lernbedürfnisse berücksichtigt werden können.

Für Betriebe, die Inklusion ermöglichen wollen, gibt es

Unterstützungsangebote, wie Eingliederungszuschüsse sowie Förderung von Arbeitsmitteln. Die **Bundesagentur für Arbeit** bietet hierzu entsprechende Informationen. Für Inklusionsbetriebe, die mindestens 30% Schwerbehinderte beschäftigen, gibt es zudem eine Förderung durch das **Landesamt für Soziales, Jugend und Versorgung**.

Personen mit Sorgepflichten gezielt ansprechen:

Eltern oder pflegende Angehörige haben teilweise schlechtere Chancen auf dem Arbeitsmarkt, da sie als weniger belastbar wahrgenommen werden. Doch diese Personengruppen können jenseits ihrer Sorgepflichten beruflich ambitioniert sein. Arbeitgeber sollten der Personengruppe mit Sorgepflichten Chancen geben und Bereitschaft signalisieren, den Beruf mit ihrer Lebenswelt vereinbar zu gestalten.

Essenziell ist bei dieser Zielgruppe die Arbeitsgestaltung und Entwicklung einer familienfreundlichen Arbeitskultur. Verständnis für eine notwendige Work-Life-Balance und Flexibilität sollten deutlich signalisiert werden. Hinweise dazu finden Sie auch im nachfolgenden Kapitel „Beschäftigte halten“.

Unternehmen können sich bei der **Arbeitsmarktberatung des Arbeitgeber-Service** der Bundesagentur für Arbeit zur Gestaltung familienfreundlicher Arbeitsplätze beraten lassen.

Frauen an der Schwelle zum und im Erwerbsleben stärken:

Fachkräfteengpässe werden insbesondere in Berufen der Bereiche **Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (MINT)** deutlich. Hier lag der Frauenanteil 2021 bei insgesamt bei 17 Prozent, wobei es jedoch große Unterschiede gibt: Rund die Hälfte der Beschäftigten in den Bereichen Mathematik und Naturwissenschaften sind Frauen, in den Bereichen Informatik und Technik besteht ein deutliches Gefälle zwischen den Geschlechtern.⁸

Betriebe, die Fachkräfte finden und binden möchten, können durch gezielte Ansprache und Unterstützung von Frauen eine größere Personalressource aufbauen. Dabei gilt es auch, die Arbeitskultur diskriminierungs- und klischeefrei zu gestalten, sodass Frauen sich in ihren Fähigkeiten, Kompetenzen und Bedürfnissen ernstgenommen fühlen.

Bei der Rekrutierung von Fachkräften kann beispielsweise eine geschlechtersensible Sprache bereits hilfreich sein. So gibt es Hinweise, dass Stellenanzeigen für Frauen weniger interessant sind, wenn sie mit männlich konnotierten Begriffen verfasst wurden. Betriebe können zudem weibliche Vorbilder und Mentorinnen unter den Beschäftigten identifizieren und bei Bewerbungsverfahren einbinden.

Darüber hinaus lohnt es, die Potenziale von arbeitslosen Frauen zu identifizieren und weiterzuentwickeln. Um die Beschäftigungsfähigkeit von arbeitslosen Frauen zu erhöhen, Langzeitleistungsbezug zu reduzieren und damit einen aktiven Beitrag zur Bekämpfung von Armut in Rheinland-Pfalz zu

⁴ Hans-Böckler-Stiftung (2020): Arbeitslosigkeit im Alter bleibt oft verdeckt <https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-arbeitslosigkeit-im-alter-bleibt-oft-verdeckt-21537.htm>

⁵ Bauermann, Pauline/ Dietz, Caroline (2021): Alternde Arbeitnehmerschaft in Zeiten der Digitalisierung <https://www.zentrum-digitale-arbeit.de/wissenspool/demografie-und-arbeitsmarkt/demografie/alternde-arbeitnehmerschaft-in-zeiten-der-digitalisierung>

⁶ Indeed (2022): Altersdiskriminierung auf dem Arbeitsmarkt https://de.indeed.com/lead/whitepaper_altersdiskriminierung?hl=de&_ga=2.27107197.1114201973.1666249703-2109999272.1655719102

⁷ Jansen, Anika/ Kurtenacker, Andrea/ Metzler, Christoph: „Betriebliche Inklusion von Menschen mit Behinderung in Zeiten der Digitalisierung“ in: Institut der deutschen Wirtschaft (2020): IW-Report 07/2020 https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2020/IW-Report_2020_Betriebliche_Inklusion.pdf

⁸ Bundesagentur für Arbeit (2022): Die Arbeitsmarktsituation von Frauen und Männern 2021 https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Frauen-und-Maenner/generische-Publikationen/Frauen-Maenner-Arbeitsmarkt.pdf?__blob=publicationFile

leisten, fördert das Land gemeinsam mit den Jobcentern Projekte im ESF+-Förderansatz „Frauen aktiv in Zukunft“.

Jugendliche am Übergang Schule-Beruf unterstützen:

Junge Menschen in der beruflichen Erstausbildung sind für Betriebe eine attraktive Ressource, da sie potenziell über einen langen Zeitraum im Betrieb bleiben können. Jedoch zeigt die Situation auf dem Ausbildungsmarkt, dass die Zahl der Jugendlichen, die sich für eine duale Ausbildung interessieren, insgesamt rückläufig ist. Gleichzeitig wird deutlich, dass insbesondere Jugendliche mit Berufsreife (Hauptschulabschluss) häufiger Schwierigkeiten haben, eine Berufsausbildung zu finden und dies auch dann, wenn sie als ausbildungsreif gelten. Rund ein Drittel der 20- bis 35-Jährigen mit Hauptschulabschluss bleibt daher ungelernert.⁹

Betriebe können mit verstärkter individueller Betreuung jungen Menschen, die bisher schlechte Aussichten auf eine betriebliche Ausbildungsstelle hatten, eine Chance geben. Die **Einstiegsqualifizierung** der Bundesagentur für Arbeit schafft die Möglichkeit, dass sich potenzielle Auszubildende und Betriebe in einem sechs- bis zwölfmonatigen bezuschussten Praktikum kennenlernen können.

Bei absehbar dauerhaftem Unterstützungsbedarf können Ausbildungsbetriebe verschiedene Leistungen der „**Assistierte Ausbildung – flex**“ (AsA flex) bei der Bundesagentur für Arbeit beantragen. Neben Stützunterricht zum Abbau von Sprach- oder Qualifikationsdefiziten beinhaltet AsA flex auch das Angebot einer sozialpädagogischen Begleitung der Auszubildenden.

Zusätzlich unterstützt das Land mit den **ESF+-Projekten im Förderansatz „Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen“** die Konfliktprävention zwischen Auszubildenden, Ausbildungsbetrieben, Berufsbildenden Schulen oder dem sozialen Umfeld und versucht so, die frühzeitige Auflösung von Ausbildungsverträgen zu verhindern.

Die **Ausbildungsberater/-innen der Kammern** stehen ferner bei allen Fragen rund um die Ausbildung zur Verfügung.

Neue Perspektiven für Quereinsteiger/-innen:

Menschen, die sich im Laufe ihres Berufslebens für eine Neuorientierung entscheiden, haben teilweise mit Hürden auf dem Arbeitsmarkt zu kämpfen. Da ihnen die „passgenaue“ Arbeitserfahrung fehlt, werden sie von Personalverantwortlichen manchmal übersehen.

Dabei haben Quereinsteiger/-innen häufig einen interdisziplinären Blick auf neue Aufgabenfelder sowie wertvolle Kompetenzen aus vorherigen Erfahrungen. Dazu können „soft skills“, wie Kommunikationsfähigkeiten, gehören, aber auch „hard skills“, also fachliche Qualifikationen. Quereinsteiger/-innen können über eine starke intrinsische Motivation verfügen, die sie auszeichnet. Arbeitgeber können auf dieser Grundlage aufbauen und bei fehlenden formalen Kompetenzen

passgenau weiterbilden: **Nachqualifizierungen** können erfolgsversprechende Chancen für Quereinsteiger/-innen bieten, wie im Kapitel „Qualifizierung und Weiterbildung priorisieren“ deutlich wird. Bei geringen Grundkenntnissen im Bereich Lesen, Schreiben, Rechnen können die vom ESF+ und vom Land geförderten **Alphabetisierungskurse** besucht werden, bei fehlendem Schulabschluss die landesgeförderten Vorbereitungskurse zum Nachholen der Berufsreife bzw. Sekundarabschluss I. Diese Angebote werden von den Volkshochschulen und weiteren nach dem Weiterbildungsgesetz anerkannten Trägern durchgeführt.

Im Rahmen der **lebensbegleitenden Berufsberatung im Erwerbsleben** der Bundesagentur für Arbeit können sich Beschäftigte individuell zu einer beruflichen Weiterentwicklung oder Neuorientierung beraten lassen und berufsorientierende Veranstaltungen in Anspruch nehmen. Auch Betriebe können für ihre Beschäftigten eine Beratung anfragen.

Die **Transformationsbegleiter/-innen** des Landes Rheinland-Pfalz unterstützen Beschäftigte im Wandel der Arbeitswelt. Sie erarbeiten unter anderem neue berufliche Perspektiven mit Personen, die auf bisherigen Erfahrungen und Kompetenzen aufbauen. Sie können darüber hinaus zu konkreten Weiterbildungs- und Förderangeboten beraten und beim Kontakt mit den zuständigen Stellen unterstützen.

Internationale Fachkräfte gezielt rekrutieren:

Betriebe können im Ausland qualifizierte Fachkräfte gewinnen. Arbeitgeber können Talente leicht aus der Europäischen Union anwerben, aber auch Fachkräfte aus Drittstaaten werden zunehmend interessanter. Für Betriebe in Grenznähe zu europäischen Nachbarn und gerade auch KMU können die Vermittlungsangebote der **EURES-Berater/-innen** ein vielversprechender Weg sein.

Mit der **Blauen Karte** erhalten Hochqualifizierte einen erleichterten Arbeitsmarktzugang.¹⁰ IT-Fachkräfte ohne Hochschulabschluss, aber mit einschlägiger Berufserfahrung von mindestens drei Jahren können ebenfalls leichter in den Arbeitsmarkt einwandern.¹¹ Gegenwärtig ist ein Gesetz in Vorbereitung, dass ein Absenken der Sprachanforderungen für IT-Fachkräfte vorsieht, sodass Zuwanderung aus Drittstaaten vereinfacht wird.

Bei der **Arbeitsmarktberatung des Arbeitgeber-Service** der Bundesagentur für Arbeit können sich Betriebe zur Rekrutierung im Ausland informieren und beraten lassen. Die **Welcome Center** der Industrie- und Handelskammern helfen bei Fragen rund um Visum, Einreise, Rekrutierung und Berufsanerkennung.

Seit Inkrafttreten des deutschen Fachkräfteeinwanderungsgesetzes können Arbeitgeber zudem das **beschleunigte Fachkräfteverfahren** nutzen. Es zielt auf die rasche Gewinnung von Fachkräften aus Drittstaaten sowie den Abbau bürokratischer Hürden und die Verkürzung der Bearbeitungszeit ab. Bedingungen für das beschleunigte Verfahren sind ein vorliegender Arbeitsvertrag sowie eine Vollmacht der Arbeitskraft, damit

⁹ Vgl. ebd.

¹⁰ Vgl. Bundesamt für Migration und Flüchtlinge: Die Blaue Karte EU <https://www.bamf.de/DE/Themen/MigrationAufenthalt/ZuwandererDrittstaaten/Migrathek/BlaueKarteEU/blaukarteeu-node.html>

¹¹ Bundesministerium für Wirtschaft und Klima/ Make it in Germany (2023): Visum für IT-Spezialisten <https://www.make-it-in-germany.com/de/visum-aufenthalt/arten/weitere/it-spezialisten>

der Arbeitgeber den Prozess in Gang bringen kann.¹²

In Rheinland-Pfalz wird das beschleunigte Fachkräfteverfahren von der **Zentralen Ausländerbehörde in Kaiserslautern** begleitet.

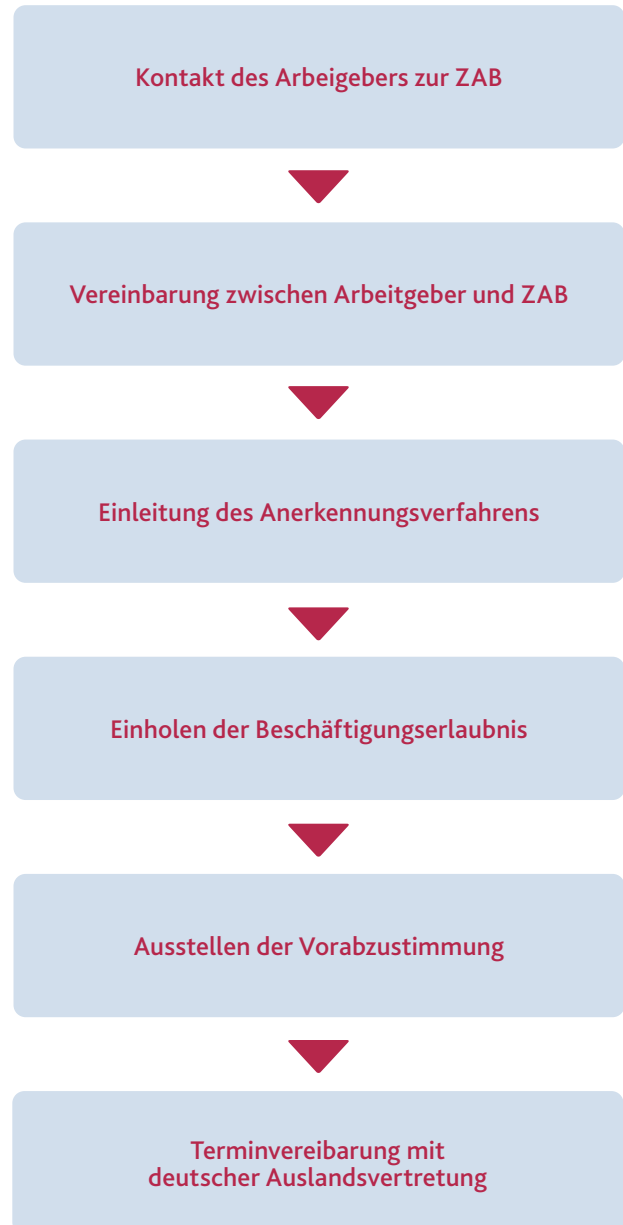
Internationale Fachkräfte müssen je nach Berufsfeld ihre **Qualifikationen anerkennen lassen** – dies ist insbesondere bei Heilberufen häufig der Fall.¹³ Die Verfahren zur Anerkennung sind mitunter komplex und langwierig, oftmals müssen die Fachkräfte noch zusätzliche Qualifizierungen absolvieren. Das **IQ-Netzwerk Rheinland-Pfalz** unterstützt Betriebe wie internationale Fachkräfte und berät unter anderem zu Fragen der Anerkennung und Qualifizierung.

Um internationale Fachkräfte zu gewinnen, können Betriebe ihre Personalverantwortlichen in der internationalen Ansprache schulen oder mit Headhuntern kooperieren. Für Fachkräfte, die bereits eingereist sind, können Arbeitgeber Informations- und Unterstützungsangebote schaffen, um ihnen den Start in Deutschland zu erleichtern.

Make it in RLP ist die Informationsplattform der Landesregierung Rheinland-Pfalz und der Welcome Center der Industrie- und Handelskammern für Betriebe und Fachkräfte aus dem Ausland. Sie bietet eine Reihe von grundlegenden Informationen zur Anwerbung und Integration internationaler Fachkräfte.

**Internationale Fachkräfte gewinnen:
Schritte zum beschleunigten Fachkräfteverfahren**

Die **Zentrale Ausländerbehörde** für Fachkräfteeinwanderung (ZAB) in Kaiserslautern ist der Ansprechpartner für die Gewinnung internationaler Fachkräfte. Das beschleunigte Fachkräfteverfahren läuft in folgenden Schritten ab:



Telefon: 0631 / 365-1390

E-Mail: fachkraefteeinwanderung.rlp@kaiserslautern.de

Website: www.kaiserslautern.de/zabrlp

¹² Bundesministerium für Wirtschaft und Klima/ Make it in Germany (2023): Fachkräfteeinwanderung mit dem beschleunigten Fachkräfteverfahren – Wie funktioniert es? <https://www.make-it-in-germany.com/de/fachkraefteeinwanderung-mit-dem-beschleunigten-fachkraefteverfahren-wie-funktioniert-es>
¹³ Bundesinstitut für Berufsbildung (2022): Wege zur Gleichwertigkeit: anerkennungsbezogene Qualifizierungen in Heilberufen und dualen Berufen. Ergebnisse des BIBB-Anerkennungsmonitorings. <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/17796>

04. Berufliche (Weiter-)Qualifizierung priorisieren

Qualifizierung und Weiterbildung sind ein bedeutender Hebel der Fachkräftesicherung. Qualifizierungsangebote helfen Kompetenzen von Fachkräften weiterzuentwickeln sowie neue Perspektiven für Menschen zu eröffnen, deren Tätigkeit aufgrund des Strukturwandels nicht mehr nachgefragt wird. Betriebe nehmen dabei als Lernräume und Lernunterstützer eine wichtige Rolle ein. Insbesondere vor dem Hintergrund des gestiegenen Fachkräftebedarfs gilt es, das Thema berufliche (Weiter-)Qualifizierung auf allen Hierarchieebenen umzusetzen.

Die **Qualifizierungsberatung des Arbeitgeber-Services** der Bundesagentur für Arbeit unterstützt Betriebe dabei, ihren langfristigen Personal- und den damit einhergehenden Qualifizierungsbedarf zu ermitteln. Sie berät darüber hinaus zu Möglichkeiten der Förderung für berufliche Weiterbildung der Beschäftigten.

Lernkultur im Betrieb verankern:

2020 gaben 60 Prozent der 19- bis 64-Jährigen in Deutschland an, sich weitergebildet zu haben. Etwa 75 Prozent dieser Maßnahmen waren eine betriebliche Weiterbildung, weitere acht Prozent fanden im Bereich der individuellen berufsbezogenen Weiterbildung statt.¹⁴ Arbeitgeber sind dabei der häufigste Anbieter betrieblicher Qualifizierungsmaßnahmen. Beachtlich ist: Die Weiterbildungsbeteiligung der Erwachsenen bis 64 Jahren ist seit Anfang der 1990er-Jahre um rund 20 Prozentpunkte gestiegen.¹⁵ Diese Entwicklung verdeutlicht, dass Lernen und Arbeit heute eng verzahnt sind.



Kurz und Knapp:

Unterschiedliche Formen der Weiterbildung¹⁶

- **Formale Weiterbildung**
Bildungsangebote, die meistens im Deutschen Qualifikationsrahmen stattfinden und zu einem Abschluss führen, z. B. Fachwirt, Bachelor, Meister.
- **Non-formale Weiterbildung**
Strukturierte Bildungsformate, die zu keinem Abschluss führen, bei denen jedoch Zertifikate und Urkunden ausgestellt werden können. Dazu gehören bestimmte Kurse oder Schulungen.
- **Informelle Weiterbildung**
Lernerfahrung ohne formale Rahmen, z. B. durch Lesen, Ausprobieren und Austauschen mit Kolleg/-innen zu fachlichen Themen und Vorgängen.
- **Allgemeine Weiterbildung**
Bildungsangebote, die der gesamten Persönlichkeitsentwicklung dienen und auf Teilhabe im öffentlichen, politischen und beruflichen Leben zielen, z. B. auf dem [Weiterbildungsportal des Landes](#).
- **Individuelle berufsbezogene Weiterbildung**
Bildungsangebote, die auf die Entwicklung beruflicher Kompetenzen abzielen und in Eigeninitiative, meist außerhalb der Arbeitszeit, umgesetzt werden, z. B. Besuch von Abendkursen.
- **Betriebliche Weiterbildung**
Bildungsangebote, die auf die Entwicklung beruflicher Kompetenzen abzielen und zumindest teilweise vom Arbeitgeber übernommen werden und (auch) während der Arbeitszeit stattfinden.

¹⁴ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2022): Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2020 https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/1/31690_AES-Trendbericht_2020.pdf?__blob=publicationFile&v=9

¹⁵ Vgl. ebd.

¹⁶ Vgl. Kuhnhenne, Michaela (2020): Lebensbegleitendes oder lebenslanges Lernen https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-007861/p_fofoe_report_008_2020.pdf

Arbeitgebern kommt somit eine zentrale Rolle bei der Kompetenzvermittlung zu. Ihre Aufgabe ist, nicht nur Zeit und Budget für Weiterbildungszwecke zu gewähren, sondern das Lernen arbeitsintegriert zu gestalten, damit Beschäftigte möglichst zielgerichtet Praxiserfahrungen sammeln. Hier für bestehen verschiedene Weiterbildungskonzepte:

Personalentwicklungsmaßnahmen, wie **Arbeitsbereicherung** (aus dem Englischen: *job enrichment*) oder **Arbeits-erweiterung**, (aus dem Englischen: *job enlargement*) zielen darauf ab, Tätigkeitsfelder für Beschäftigte zu erweitern, um ihre Motivation durch Abwechslung zu erhöhen und neue Kompetenzen zu entwickeln. Bei der Arbeitsbereicherung werden Beschäftigte schrittweise mit Tätigkeiten höherer Anforderung und Verantwortung betraut. Bei der Arbeits-erweiterung bleiben das Anforderungsniveau sowie die Verantwortung auf demselben Niveau, jedoch werden neue Tätigkeiten zum bisherigen Aufgabenprofil ergänzt.

Arbeitgeber können mit Beschäftigten Zielvereinbarungen für das arbeitsintegrierte Lernen abschließen, die darauf abzielen, neue Tätigkeiten auszuprobieren. Praktische Beispiele dafür sind innerbetriebliche Job-Praktika sowie temporäre Wechsel zwischen verschiedenen Standorten.

Digitale Bildung zur Selbstverständlichkeit machen:

Digitale Bildungsangebote können für Betriebe ein effizienter und kostengünstiger Weg der Weiterbildung ihrer Beschäftigten sein. Dabei kann digitale Weiterbildung ausschließlich online stattfinden, z. B. in Form von Online-Kursen, oder als **Blended-Learning**-Konzept (aus dem Englischen: *blended* = gemischt; *learning* = Lernen), bei dem digitale Inhalte mit analogen Elementen verknüpft werden.

Betriebe haben die Möglichkeit, auf kommerzielle oder nichtkommerzielle Anbieter zurückzugreifen oder auch ein eigenes digitales Lernmanagementsystem einzurichten, um spezielle Kompetenzen und Informationen selbst zu vermitteln.

Potenziale durch Weiterbildung ausschöpfen und vorhandene Förderung nutzen:

Wichtig ist hierbei, dass die Eigeninitiative von Beschäftigten honoriert wird und sie Unterstützung erfahren. Das **ESF+-Förderprogramm QualiScheck** des Landes Rheinland-Pfalz bietet finanzielle Unterstützung für individuelle berufsbezogene Weiterbildungen. Eine **Freistellung im Rahmen des Bildungsfreistellungsgesetzes Rheinland-Pfalz** garantiert Beschäftigten die Möglichkeit, sich bei Fortzahlung des Arbeitsentgelts für bis zu zehn Arbeitstage freustellen zu lassen, um an einer beruflichen oder gesellschaftspolitischen Weiterbildung teilzunehmen.

Betriebe werden durch das **ESF+-Förderprogramm Betriebliche Weiterbildung** des Landes Rheinland-Pfalz bei der Finanzierung betrieblicher Weiterbildung unterstützt.

Die Förderung beruflicher Weiterbildung für Beschäftigte der Bundesagentur für Arbeit unterstützt Beschäftigte bzw. deren Arbeitgeber, wenn die beruflichen Tätigkeiten der Beschäftigten durch Technologien ersetzt werden können, sie auf andere Weise vom Strukturwandel betroffen sind oder eine Weiterbildung in einem Engpassberuf anstreben. Die Förderung kann Zuschüsse zu Kosten der Bildungsmaßnahme und zum Arbeitsentgelt beinhalten.

Sollte es an digitalen Kompetenzen fehlen, können Betriebe durch das Förderprogramm **Digital Jetzt** bei der Finanzierung von Weiterbildungen für ihre Mitarbeitenden unterstützt werden.

Neue Perspektiven durch Nachqualifizierungen und Umschulungen:

Nicht jede/-r Beschäftigte kann bis zum Rentenalter im erlernten Beruf bleiben. Veränderte Berufsprofile und Anforderungen am Arbeitsplatz, zunehmende Automatisierung oder fehlende Karrieremöglichkeiten können Gründe dafür sein, dass Menschen in ihrem Beruf keine Perspektive mehr sehen und deshalb eine berufliche Alternative suchen. Berufliche Nachqualifizierungen bieten für sie die Möglichkeit sich neu zu orientieren. Darunter fallen Weiterbildungsmaßnahmen, wie die Umschulung, Vorbereitungskurse im Zuge einer Externenprüfung sowie modulare Teilqualifizierungen.

Umschulungen im Zuge eines beruflichen Neustarts machen ein Fünftel der Weiterbildungsmaßnahmen bei Arbeitslosen aus, die von der Bundesagentur für Arbeit gefördert werden. Zwar dauern diese Qualifizierungsmaßnahmen länger als andere berufliche Weiterbildungen, doch sie erweisen sich als besonders effektiv, um die Beschäftigungschancen zu erhöhen.¹⁷ Sie sind allerdings auch eine Option für Personen, die im Beruf stehen und sich beruflich verändern möchten. Umschulungen können bei einem Bildungsträger, schulisch oder betrieblich absolviert werden.

Die Initiative „Zukunftsstarter“ fördert Umschulungen für junge Erwachsene im Alter von 25 bis 35 Jahren, die einen Berufsabschluss erwerben möchten und bisher noch keinen beruflichen Abschluss erworben haben oder seit mindestens vier Jahren nicht mehr im erlernten Beruf arbeiten.

Passt eine mehrjährige Umschulung nicht in die persönliche Lebenssituation, können **berufsanschlussfähige Teilqualifizierungen** ein passender Weg zur beruflichen Umorientierung sein. Teilqualifizierungen sind Weiterbildungsmaßnahmen, bei denen Lerninhalte anerkannter Ausbildungsberufe in Modulen vermittelt werden. Nach Abschluss eines Moduls erhalten die Teilnehmenden ein entsprechendes Zertifikat. Werden alle Module eines Ausbildungsberufes abgeschlossen, kann eine Externenprüfung bei der zuständigen Kammer abgelegt werden. Teilqualifikationen zählen dabei zu den beruflichen Weiterbildungen, die nach § 81 SGB III durch die Bundesagentur für Arbeit grundsätzlich förderfähig sind.

17 Vgl. Kruppe, Thomas/Lang, Julia (2023): Geförderte berufliche Weiterbildung von Arbeitslosen: abnehmende Eintritte trotz positiver Wirkung, in: IAB-Forum 20. Februar 2023, <https://www.iab-forum.de/geoerderte-berufliche-weiterbildung-von-arbeitslosen-abnehmende-eintritte-trotz-positiver-wirkung/>

Unabhängig davon, ob Umschulung am Stück oder in Form von Teilqualifizierungen gemacht werden – ein beruflicher Neustart ist nicht nur von der Initiative der Person abhängig, die eine neue Perspektive sucht, sondern auch von der Bereitschaft des Betriebes, Bewerber/-innen mit „ungeraden“ Lebensläufen einzustellen und sich deren Potenzialen bewusst zu werden.



**Praxisbeispiel:
Neue Zukunftsaussichten durch Qualifizierung**

Der Automobilzulieferer Adient mit Standort im nordpfälzischen Rockenhausen stellt Komplettsitze und Sitzkomponenten her. Das Unternehmen beschäftigt dort rund 1.000 Personen und bildet in kaufmännischen, mechatronischen sowie mechanischen Ausbildungsberufen aus.

Im Rahmen einer betrieblichen Umstrukturierung im Bereich Sitzteilerfertigung, bietet Adient den Beschäftigten Teilqualifizierungen für die Tätigkeitsfelder „Maschinen- und Anlagenführung“ sowie „Lager/Logistik“ an. Die Qualifizierungen werden durch die örtliche Agentur für Arbeit finanziert, die Vor-Ort-Schulungen übernimmt die Prüfgesellschaft Dekra. Die Externenprüfungen werden anschließend bei der zuständigen IHK abgelegt.

04. Beschäftigte halten

Betriebliches Gesundheitsmanagement:

Angesichts des demografischen Wandels rücken das betriebliche Gesundheitsmanagement und der langfristige Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit zunehmend in den Fokus. Je nach Geschlecht und Beruf gibt es diverse Faktoren, die zu gesundheitlichen Risiken führen. Unfälle und Krankheit bewirken dabei nicht nur temporäre Ausfälle, sondern können auch zu zeitweiser oder dauerhafter Berufsunfähigkeit führen. Während in manchen Tätigkeiten eher körperliche Belastungen im Vordergrund stehen, dominieren in anderen Berufen psychische Belastungen.¹⁸

Arbeitgeber können mit einem modernen betrieblichen Gesundheitsmanagement einen wichtigen Beitrag dazu leisten, gesundheitliche Risiken für die Beschäftigten zu minimieren. Maßnahmen, die von den Betrieben ergriffen werden, eignen sich gleichzeitig dazu, als attraktiver Arbeitgeber mögliche Fach- und Arbeitskräfte anzusprechen.

Ferner leisten ein moderner Arbeitsplatz in einem angenehmen Umfeld auch einen Beitrag zur Arbeitszufriedenheit. Ein Fehlen an Technik oder veraltete Technik mindern bei zunehmend digital affineren Beschäftigten den (emotionalen)

Bezug zu ihrem Arbeitsplatz.

Die [Arbeitsmarktberatung des Arbeitgeber-Service](#) der Bundesagentur für Arbeit bietet Unternehmen die Möglichkeit, sich zur Gestaltung gesundheitsförderlicher wie auch altersgerechter Arbeitsplätze beraten zu lassen.

Die Webseite der [Initiative Neue Qualität der Arbeit](#) bietet Betrieben Infomaterialien zum betrieblichen Gesundheitsmanagement.

Moderne Arbeitszeitmodelle anbieten:

Das deutsche Arbeitsrecht gestattet eine Vielzahl von Arbeitszeitmodellen. Jenseits der klassischen Vollzeit können flexible Teilzeitmodelle insbesondere attraktiv für Personen sein, die private Verpflichtungen haben, Sorgearbeit leisten oder Interessen jenseits des Berufs verfolgen. Vollzeitnahe Teilzeitmodelle mit 30 bis 35 Stunden pro Woche werden zunehmend beliebter.

Arbeiten in Teilzeit und berufliche Karrieren schließen sich dabei nicht gegenseitig aus, sondern können aktiv von Arbeitgebern angesprochen werden. Selbst Führen ist in Teilzeit möglich.

18 Morgen und Morgen (2022): Kennzahlen rund um die Berufsunfähigkeit <https://www.morgenundmorgen.com/magazin/existenz/bu-statistiken-2022>

Dabei kann Arbeitsplatzteilung (aus dem Englischen: *job sharing*) helfen, dass Führungsverantwortung in Vollzeit gewährleistet ist, jedoch von zwei Personen wahrgenommen wird.

Führung in Teilzeit bietet für Arbeitgeber mehrere Vorteile: Zum einen kann sie ein Baustein für die langfristige Gesunderhaltung von Führungskräften sein und Überlastung vermeiden. Zum anderen kann Führung in Teilzeit ein Anreiz dafür sein, dass insbesondere Mütter früher aus der Elternzeit zurückkehren und ihr Wissen mit dem Team teilen. Bei der Arbeitsplatzteilung kann zudem sichergestellt werden, dass internes Wissen weitergegeben wird, beispielsweise bei einer absehbaren Verrentung einer Führungskraft.

Teilzeitmodelle erfordern jedoch mehr Kommunikation, Akzeptanz und Transparenz bei der Leistungsbewertung, um zu vermeiden, dass Vollzeitbeschäftigte einen automatischen Vorteil unabhängig von der Produktivität erhalten.

Bei der **Arbeitsmarktberatung des Arbeitgeber-Service** der Bundesagentur für Arbeit können sich Unternehmen zur Gestaltung von Arbeitsmodellen – wie Teilzeit- oder flexiblen Arbeitszeitmodellen, Homeoffice oder mobilem Arbeiten – informieren und beraten lassen.

Individualisierte Berufswege anbieten:

Beschäftigte haben unterschiedliche Motivationen und Wünsche im Arbeitsleben. Während für manche Arbeit mit einer persönlichen Identifikation und intrinsischen Begeisterung einhergeht, ist für andere eine Beschäftigung lediglich ein Mittel zum Bestreiten des Lebensunterhalts. Dazwischen finden sich zahllose Nuancen, die aus individuellen Lebensumständen und Haltungen resultieren und sich im Zeitverlauf durchaus verschieben können.

Individuelle Berufswege und Karriereziele anzubieten, kann für Unternehmen ein Wettbewerbsvorteil bei der Fachkräfte-suche sein. In der Personalentwicklung gilt es dabei, auf die Motivation der Beschäftigten und Bewerber/-innen einzugehen. So gilt es, attraktive Alternativen für die Karriereentwicklung anzubieten, die jenseits hierarchischer Beförderungen liegen. Nicht alle Beschäftigten streben zum Beispiel an, Management- oder Personalverantwortung zu übernehmen. Fachexpert/-innen können es bevorzugen, sich innerhalb ihres Bereichs inhaltlich weiterzuentwickeln.

Unternehmen, die lediglich eine Form der Personalentwicklung anbieten, decken nicht die Vielfalt der Beschäftigten ab und können mit der Zeit an Attraktivität für ihre Mitarbeiter/-innen verlieren.

Willkommenskultur für internationale Fachkräfte verankern:

Ein maßgebliches Problem in Zusammenhang mit internationalen Fachkräften ist die Abwanderung. Rund die Hälfte der qualifizierten Personen wandern wieder ab¹⁹ und gehen den Betrieben und dem Arbeitsmarkt insgesamt verloren. Eine Unternehmenskultur, die internationalen Fachkräften

Orientierung beim Ankommen und der Integration gibt, kann dabei helfen, Talente langfristig zu halten. Mithilfe von Orientierungspaketen zu Sprach-, Schul- und Wohnungsangeboten sowie regelmäßigen Veranstaltungen zwecks Teambildung können internationale Fachkräfte eine stärkere Bindung entwickeln.

Im Rahmen der **Kommunikativen Bedarfsermittlung** des IQ Netzwerkes Rheinland-Pfalz können Unternehmen unterstützt werden, Mitarbeitende, deren Muttersprache nicht Deutsch ist, durch eine verbesserte Kommunikation am Arbeitsplatz besser zu integrieren.



Rheinland-Pfalz
MINISTERIUM FÜR ARBEIT,
SOZIALES, TRANSFORMATION
UND DIGITALISIERUNG

IMPRESSUM

Herausgeber

Ministerium für Arbeit, Soziales, Transformation und Digitalisierung des Landes Rheinland-Pfalz

Bauhofstr. 9
55116 Mainz
Tel.: 06131 / 16-2377

Inhaltlich verantwortlich (i.S.d.P)

Esther Höfler
Pressesprecherin
E-Mail: Esther.Hoefler@mastd.rlp.de

KONTAKT

Geschäftsstelle Transformationsagentur

 06131 / 16-6161

 info@transformationsagentur-rlp.de

 www.transformationsagentur.rlp.de

#transformRLP

¹⁹ Bundesregierung (2022): Fachkräftestrategie der Bundesregierung https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/fachkraeftestrategie-der-bundesregierung.pdf?__blob=publicationFile&v=8

Annex Übersicht der Handlungsspielräume: Ideen für die betriebliche Fachkräftesicherung

Strategische Planung, Zielgruppenidentifikation, Qualifizierung und eine Unternehmenskultur, in der Beschäftigte sich wohlfühlen – diese Bausteine können Arbeitgeber attraktiv für Fachkräfte machen. Dabei gibt es nicht die eine Lösung, die für alle Unternehmen gleichermaßen passt.

Die folgende Liste soll Orientierung über die Handlungsspielräume im Zuge der Fachkräftesicherung bieten und neue Ideen geben. Die Transformationsagentur steht als Lotse im Wandel zur Verfügung, um passende Angebote und Initiativen zu finden.

Strategische Planung

- Bestandsaufnahme und Altersstrukturprognose
- Ressourcen der Personalabteilung prüfen
- Recruiting-Prozesse modernisieren
- Anlaufstellen finden und Fördermöglichkeiten prüfen

Neue Zielgruppen identifizieren

- Ältere Beschäftigte
- Menschen mit Behinderungen
- Personen mit Sorgepflichten
- Frauen an der Schwelle zum und im Erwerbsleben
- Junge Menschen am Übergang Schule-Beruf
- Quereinsteiger/-innen
- Internationale Fachkräfte
- Anlaufstellen finden und Fördermöglichkeiten prüfen

Qualifizierung priorisieren

- Qualifizierungsbedarfe ermitteln
- Betriebliche Lernkultur verankern
- Neue Beschäftigungsmöglichkeiten durch Umschulungen ermöglichen
- Anlaufstellen finden und Fördermöglichkeiten prüfen

Beschäftigte halten

- Betriebliches Gesundheitsmanagement einführen oder weiterentwickeln
- Moderne Arbeitsmodelle anbieten
- Individualisierte Berufswege anbieten
- Willkommenskultur für internationale Fachkräfte verankern
- Anlaufstellen finden und Fördermöglichkeiten prüfen