

# FachkräfteOffensive:

Ein Handlungskonzept zum Thema  
Fachkräftesicherung für die  
KielRegion und Neumünster



# **FachkräfteOffensive: Ein Handlungskonzept zum Thema Fachkräftesicherung für die KielRegion und Neumünster**

Prof. Dr. Tim Warszta

## **Danksagung**

In das vorliegende Handlungskonzept sind Ideen von zahlreichen Akteur:innen eingeflossen. Dank gilt an dieser Stelle allen Unternehmen, die sich an der Unternehmensbefragung beteiligt haben, um so die Perspektive der Wirtschaft einfließen zu lassen. Dank gilt auch allen Teilnehmenden der Beteiligungsworkshops, ihren Institutionen und Projekten: Agentur für Arbeit Neumünster, Agentur für Arbeit Kiel, Arbeit und Leben Schleswig-Holstein, Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung, Berufsbildungszentrum am Nord-Ostsee-Kanal, Career Center der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Deutscher Gewerkschaftsbund Kiel Region, Diakonie Altholstein Beratungsstelle FRAU & BERUF, Fachkräfte Initiative Schleswig-Holstein (FI.SH), Flüchtlingsrat Schleswig-Holstein, Frauennetzwerk zur Arbeitssituation e.V., Gründungsservice der Landeshauptstadt Kiel, Handwerkskammer Lübeck, Industrie- und Handelskammer zu Kiel, Kieler Wirtschaftsförderungs- und Strukturentwicklungs GmbH (KiWi), Lebensmittelinstitut KIN e.V., Referat für Wirtschaft der Landeshauptstadt Kiel, Technische Akademie Nord, Unternehmensverband Mittelholstein, Wirtschaftsagentur Neumünster GmbH, Wirtschaftsförderungsagentur Kreis Plön GmbH, Wirtschaftsförderungsgesellschaft des Kreises Rendsburg-Eckernförde mbH & Co. KG sowie das Wirtschaftsministerium Schleswig-Holstein. Besonderer Dank gilt insbesondere den Arbeitsmarktexperten der Arbeitsagenturen Kiel und Neumünster, die für dieses Projekt wertvolles Datenmaterial zur Verfügung stellten und mit Rat und Tat zur Seite standen.

# Inhalt

<b>1 Auftrag</b> .....	<b>4</b>
<b>2 Ausgangslage</b> .....	<b>4</b>
2.1 Der Fachkräftemangel in Schleswig-Holstein .....	4
2.2 Die KielRegion und Neumünster .....	5
2.3 Auszubildende .....	8
<b>3 Unternehmensbefragung</b> .....	<b>9</b>
3.1 Ziel der Unternehmensbefragung und Forschungsfragen .....	9
3.2 Methode .....	9
3.3 Ergebnisse .....	9
<b>4 Beteiligungsworkshops</b> .....	<b>15</b>
<b>5 Handlungsempfehlungen</b> .....	<b>17</b>
5.1 Fachkräfteaktivierung durch Ausbildung .....	17
5.2 Fachkräfteaktivierung durch Qualifizierung .....	20
5.3 Fachkräfteaktivierung durch Digitalisierung und gute Arbeitsbedingungen .....	22
5.4 Fachkräfteaktivierung durch Zuzug und Anwerbung .....	24
<b>6 Die Rolle von KielRegion &amp; Neumünster</b> .....	<b>26</b>
<b>7 Quellen</b> .....	<b>26</b>

# 1 Auftrag

Angesichts des sich verstärkenden Fachkräftemangels hat die KielRegion GmbH den Auftrag zur Erstellung eines Handlungskonzepts zur Fachkräftesicherung erteilt. Das Handlungskonzept basiert auf dreierlei Datenquellen: (1) Sekundäranalyse von vorhandenen Statistiken sowie von Daten der Arbeitsagenturen Kiel und Neumünster, (2) Primärerhebung bei den Unternehmen der KielRegion und Neumünsters, (3) Beteiligungsworkshops zur Ideengenerierung.

Die hier beschriebenen Ergebnisse und Handlungsempfehlungen entsprechen dem Informationsstand aus Oktober 2022. Zu erwähnen sind die hohen Unsicherheiten, in denen sich die Wirtschaft der Region bewegt. Wie sich Lieferengpässe, Pandemie, Energieknappheit und Inflation auf den regionalen und überregionalen Arbeitsmarkt auswirken, ist zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht abzusehen. Jedoch handelt es sich bei der demographischen Entwicklung der Erwerbsbevölkerung um einen robusten Megatrend, so dass in den kommenden Jahren von substantiellen Fachkräftengpässen auszugehen ist.

## 2 Ausgangslage

### 2.1 Der Fachkräftemangel in Schleswig-Holstein

Die Fachkräfteprojektion 2035 für Schleswig-Holstein (Christensen et al. 2018) geht von einem demographisch bedingten Defizit von 180.000 fehlenden Erwerbspersonen im Jahr 2035 aus. Hinzu kommt ggf. ein durch Wirtschaftswachstum und die damit einhergehenden, zusätzlichen Fachkräftebedarfe bedingtes Defizit, so dass insgesamt über 300.000 Erwerbspersonen fehlen könnten. Dabei sind die Wirtschaftszweige Gesundheits- und Sozialwesen (ca. 110.000 fehlende Erwerbspersonen) gefolgt von den Zweigen sonstige Unternehmensdienstleister und Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kfz (jeweils ca. 50.000) neben Gastgewerbe und Baugewerbe (jeweils ca. 30.000) am stärksten betroffen. Die Fachkräftelücke könnte teilweise durch eine Kombination aus erhöhter Erwerbsbeteiligung von Älteren und Frauen sowie durch Zuwanderung kompensiert werden.

Bereits zum jetzigen Zeitpunkt ist der Fachkräftemangel aber schon deutlich spürbar. Im letzten Jahr wies das Land Schleswig-Holstein eine Fachkräftelücke von 13.899 qualifizierten Arbeitskräften auf (KOFA, 2022a). Dabei wird gemäß der Systematik der Arbeitsagentur zwischen drei Qualifikationsniveaus unterschieden: Fachkräften (Berufe, für die in der Regel eine Berufsausbildung notwendig ist), Spezialistinnen und Spezialisten (Berufe, für die in der Regel eine Fortbildung oder ein Bachelorgrad notwendig ist) und Expertinnen und Experten (Berufe, für die typischerweise ein Master oder Diplom benötigt wird). Legt man rein die Zahl der offenen Stellen ohne passend qualifizierte Arbeitslose zugrunde, lassen sich in Schleswig-Holstein für das Jahr 2021 jeweils folgende Top 5 Engpassberufe nach Qualifikationsniveaus extrahieren (Abb. 2.1.1; KOFA, 2022a):

Abb. 2.1.1: Berufsgattung mit großer Fachkräftelücke in Schleswig-Holstein (KOFA, 2022a)

### Top-5-Engpassberufe nach Anforderungsniveau

Fachkräftelücke, offene Stellen und Engpassrelation, Jahresdurchschnitt 2021

	Berufsgattung	Fachkräfte-lücke	Offene Stellen	Engpass-relation
<b>Fachkraft</b>	Altenpflege	858	962	11
	Bauelektrik	638	794	20
	Gesundheits- und Krankenpflege	623	773	19
	Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik	621	753	18
	Holz-, Möbel- und Innenausbau	320	571	44
<b>Spezialist:in</b>	Kinderbetreuung und -erziehung	860	1.253	31
	Physiotherapie	370	434	15
	Bauelektrik	224	294	24
	Vertrieb (außer Informations- und Kommunikationstechnologien)	213	539	61
	Ergotherapie	118	188	37
<b>Expert:in</b>	Sozialarbeit und Sozialpädagogik	683	894	24
	Aufsicht und Führung - Verkauf	352	487	28
	Bauplanung und -überwachung	165	189	13
	Softwareentwicklung	152	241	37
	Informatik	124	166	25

Hinweise: Fachkräftelücke = offene Stellen ohne passend qualifizierte Arbeitslose. Engpassrelation = Arbeitslose je 100 offene Stellen.

Quelle: KOFA-Berechnungen auf Basis von Sonderauswertungen der BA und der IAB-Stellenerhebung, 2022

## 2.2 Die KielRegion und Neumünster

Die Abbildung 2.2.1 des KOFA-Ländersteckbriefs (KOFA, 2022a) zeigt Schleswig-Holstein segmentiert nach Arbeitsagenturbezirken. Der Agenturbezirk Neumünster, der dem Kreis Rendsburg-Eckernförde sowie der Stadt Neumünster entspricht, weist neben Bad Oldesloe den größten Anteil von Stellen ohne passend qualifizierte Arbeitslose auf.

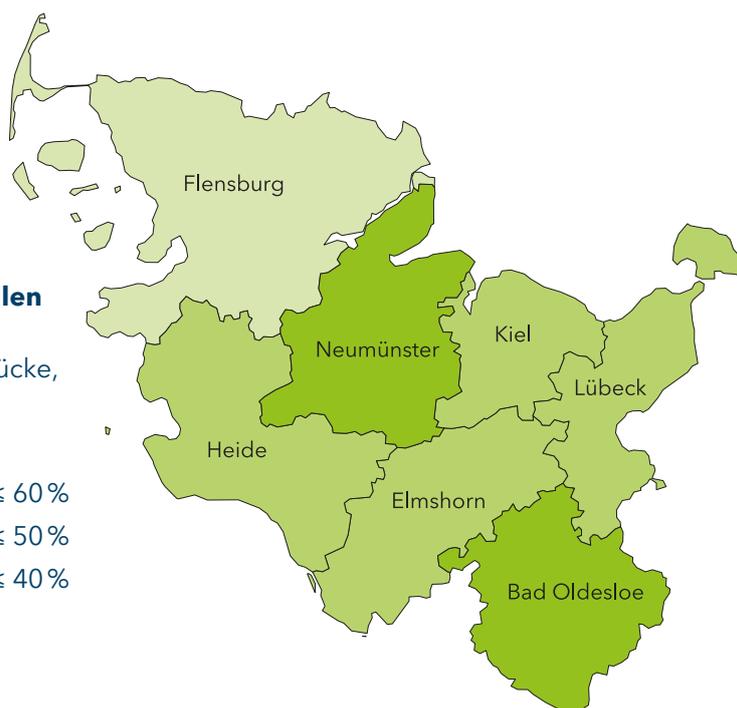
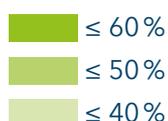


Abb. 2.2.1: KOFA-Ländersteckbrief (KOFA, 2022a)

### Stellenüberhangsquote: Anteil der Stellen ohne passend qualifizierte Arbeitslose

nach Arbeitsagenturbezirken, Fachkräftelücke, offene Stellen und Engpassrelation, Jahresdurchschnitt 2021

Quelle: KOFA-Berechnungen auf Basis von Sonderauswertungen der BA und der IAB-Stellenerhebung, 2022



Bei der KielRegion und Neumünster handelt es sich um ein heterogenes Gebiet mit unterschiedlichen demographischen Entwicklungen. Während die Bevölkerung in den Städten Kiel (+5,2%) und Neumünster (+2,3%) seit dem Jahr 2005 gewachsen ist, blieb die Einwohner:innenzahl im Kreis Rendsburg-Eckernförde annähernd konstant (+0,6%), während sie im Kreis Plön um 4,6% gesunken ist. Unterschiedlich ist auch das Durchschnittsalter der jeweiligen Bevölkerung. Die Kreise Plön und Rendsburg-Eckernförde haben einen negativen Wanderungssaldo in der Gruppe der 18- bis 24-jährigen Personen und mit 43,3% und 40,1% einen überdurchschnittlich hohen Anteil von über 55-Jährigen (Arbeitsmarktmonitor, 2020).

Bezogen auf Branchen kann der Anteil der über 55-Jährigen einen Ausblick auf zukünftige Fachkräfteengpässe geben. Vorliegende Daten vom Arbeitsagenturbezirk Kiel zum Anteil der über 55-jährigen Arbeitnehmenden zeigen, dass in spezifischen Berufsgruppen in den nächsten Jahren überdurchschnittlich viele Arbeitnehmende in den Ruhestand gehen (vgl. Tabelle 2.2.1). Dieser Umstand wird den Fachkräftemangel in diesen Berufsgruppen weiter steigern.

Tab. 2.2.1:

### Berufsgruppen mit hohem Anteil an über 55-Jährigen im AA-Bezirk Kiel

Berufsgruppe	Derzeitige Beschäftigte	Davon über 55 Jahre
Recht und Verwaltung	9.850	30 %
Führer:innen von Fahrzeug- und Transportgeräten	4.120	36 %
Metallberufe	2.840	28 %
Gebäude-, Sanitär-, Heizungs-, Klimaberufe	2.760	32 %
Sicherheitsberufe	2.670	31 %

Quelle: eigene Darstellung nach Arbeitsagentur Kiel (2022a)

Schon sehr kurzfristig können sich Fachkräfteengpässe durch Demografie-bedingte Abgänge vom Arbeitsmarkt ergeben. Die Abbildungen 2.2.2 und 2.2.3 auf Seite 5 zeigen unmittelbare, altersbedingte Abgänge in den Arbeitsagenturbezirken Kiel und Neumünster. Dabei geht Szenario 1 davon aus, dass alle Stellen nachbesetzt werden müssen. Szenario 2 (mittlere Spalte) nimmt an, dass die Nachbesetzung eines Teils der Stellen durch Realisierung von Automatisierungspotenzialen entfällt. Ob diese Automatisierungspotenziale in relativ kurzer Zeit vollständig genutzt werden können, ist aber fraglich. Insgesamt zeigt sich, dass sich der Fachkräftemangel für diese Positionen substantiell verstärken wird.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Quelle des Demographiemoduls sind eigene Hochrechnungen der Arbeitsagentur auf Basis der Beschäftigungsstatistik und der Fachkräfteengpassanalyse im Sinne einer 100% Nachbesetzungschance. Das Risiko möglicher Rationalisierungen durch Realisierung von beruflichen Substituierbarkeitspotenzialen wurde außer Betracht gelassen. Als „Substituierbarkeitspotenzial“ wird der Anteil einer beruflichen Tätigkeit bezeichnet, der bereits heute durch Technik ersetzt werden könnten. Der „wahre“ Wert liegt sehr wahrscheinlich in diesem Spannungsfeld.

Abb. 2.2.2:

**Altersbedingte Abgänge in den Jahren 2022 und 2023 im Arbeitsagenturbezirk Kiel**

Nr.	Berufsgruppen mit stärkstem Demografie-Effekt (voraussichtlich nicht durch Jüngere kompensierte Altersabgänge) in 131 AA Kiel	Hochrechnung von Altersabgängen der nächsten 1-2 Jahre			Anteil aller hochgerechneten Altersabgänge an Bestand SVB insgesamt
		Szenario 1: Nachbesetzung aller Altersabgänge erforderlich	bis	Szenario 2: Nachbesetzungsnotwendigkeit bei Realisierung aller berufsspezifischen Substituierbarkeitspotenziale	
1	732 Verwaltung	458		140	5,0
2	714 Büro und Sekretariat	296		71	3,9
3	813 Gesundheitsd., Krankenpfl., Rettungsd., Geburtsh.	130		88	2,5
4	244 Metallbau und Schweißtechnik	76		6	5,6
5	621 Verkauf (ohne Produktspezialisierung)	154		52	3,1
6	521 Fahrzeugführung im Straßenverkehr	145		99	3,7
7	831 Erziehung, Sozialarb., Heilerziehungspfl.	141		128	3,4
8	713 Unternehmensorganisation und -strategie	122		29	3,5
9	341 Gebäudetechnik	78		29	5,4
10	251 Maschinenbau- und Betriebstechnik	67		15	2,9
11	622 Verkauf Bekleid., Elektro, KFZ, Hartwaren	52		18	2,9
12	242 Metallbearbeitung	49		4	4,9
13	321 Hochbau	30		28	3,5
14	332 Maler, Stuckat., Bauwerksabd., Bautenschutz	26		18	2,7
15	541 Reinigung	57		38	7,3
16	821 Altenpflege	42		33	3,4
17	272 Techn. Zeichner, Konstruktion, Modellbau	35		15	5,3
18	121 Gartenbau	33		19	4,9
19	633 Gastronomie	29		19	3,2
20	624 Verkauf drog. apotheken. Waren, Medizinbed.	24		8	4,0

Quelle: Datenbestand der Rohdaten: Dezember 2021, sv-Beschäftigte (AO) inkl. Azubis

Abb. 2.2.3:

**Altersbedingte Abgänge in den Jahren 2022 und 2023 im Arbeitsagenturbezirk Neumünster**

Nr.	Berufsgruppen mit stärkstem Demografie-Effekt (voraussichtlich nicht durch Jüngere kompensierte Altersabgänge) in 139 AA Neumünster	Hochrechnung von Altersabgängen der nächsten 1-2 Jahre			Anteil aller hochgerechneten Altersabgänge an Bestand SVB insgesamt
		Szenario 1: Nachbesetzung aller Altersabgänge erforderlich	bis	Szenario 2: Nachbesetzungsnotwendigkeit bei Realisierung aller berufsspezifischen Substituierbarkeitspotenziale	
1	732 Verwaltung	171		52	5,0
2	521 Fahrzeugführung im Straßenverkehr	162		111	3,3
3	831 Erziehung, Sozialarb., Heilerziehungspfl.	155		141	3,7
4	621 Verkauf (ohne Produktspezialisierung)	138		47	3,0
5	811 Arzt- und Praxishilfe	74		50	2,2
6	342 Klempnerei, Sanitär, Heizung, Klimatechnik	44		16	4,3
7	292 Lebensmittel- und Genussmittelherstellung	33		14	5,5
8	714 Büro und Sekretariat	243		58	4,5
9	251 Maschinenbau- und Betriebstechnik	86		19	4,1
10	721 Versicherungs- und Finanzdienstleistung	84		15	4,8
11	713 Unternehmensorganisation und -strategie	73		18	2,5
12	242 Metallbearbeitung	42		3	4,4
13	322 Tiefbau	27		26	3,1
14	633 Gastronomie	23		15	3,0
15	813 Gesundheitsd., Krankenpfl., Rettungsd., Geburtsh.	101		69	3,0
16	262 Energietechnik	62		11	3,7
17	252 Fahrzeug-Luft-Raumfahrt-, Schiffsbautechnik	53		12	2,7
18	622 Verkauf Bekleid., Elektro, KFZ, Hartwaren	40		14	2,4
19	244 Metallbau und Schweißtechnik	38		3	3,5
20	321 Hochbau	23		22	1,6

Quelle: Datenbestand der Rohdaten: Dezember 2021, sv-Beschäftigte (AO) inkl. Azubis

**2.3 Auszubildende**

Bundesweit hat sich die Zahl der abgeschlossenen Berufsausbildungsverträge in der Corona-Pandemie negativ entwickelt. Im Jahr 2020 ging die Zahl der abgeschlossenen Ausbildungsverträge im Vergleich zum Vorjahr um 11% auf 467.485 zurück. In 2021 stieg die Zahl der abgeschlossenen Ausbildungsverträge leicht um 1,2% an. Allerdings wurden auch in 2021 9,9% weniger Ausbildungsverträge als vor der Pandemie in 2019 abgeschlossen (BIBB, 2022).

Generell ist bundesweit und auch in Schleswig-Holstein mit auslaufender Pandemie ein Anstieg der angebotenen Ausbildungsplätze zu verzeichnen. Allerdings sinkt die Zahl der Ausbildungsplatzbewerber:innen, wie sich am Beispiel der Stadt Kiel zeigen lässt. Im Jahr 2020/21 standen im Agenturbezirk Kiel 2.160 Ausbildungsplätzen nur 1.920 Bewerber:innen gegenüber (Arbeitsagentur Kiel, 2022b). Hier ist auch langfristig keine Verbesserung in Sicht, da sich am Ausbildungsmarkt auch die demographische Entwicklung niederschlägt. In der Landeshauptstadt Kiel sind die Schüler:innenzahlen von 15.768 im Schuljahr 2013/12 auf 14.847 im Schuljahr 2020/21 zurückgegangen (Dezernat für Bildung, Jugend, Kultur und Kreative Stadt, 2022). Die Arbeitslosigkeit in der Gruppe der

15 - 25-Jährigen lag im September 2021 mit 4,3% unter dem Vor-Corona-Niveau (Dezernat für Bildung, Jugend, Kultur und Kreative Stadt, 2022). Nichtsdestotrotz haben in der Landeshauptstadt Kiel im Jahr 20/21 389 Jugendliche keinen Ausbildungsplatz gefunden. Auf Lehrstellenseite blieben 111 Ausbildungsplätze unbesetzt (Dezernat für Bildung, Jugend, Kultur und Kreative Stadt, 2022).

Zwischenfazit: Aus den Daten zeigt sich ein Verlust an Arbeitskräften durch Eintritt in den Ruhestand. Hiermit geht in der Regel auch ein Verlust an Know-how und Erfahrungswissen einher. Bei Auszubildenden und auch Schüler:innen (am Beispiel der Stadt Kiel) sind sinkende Zahlen zu verzeichnen, so dass die Nachbesetzung von Positionen schwieriger wird.

## 3 Unternehmensbefragung

### 3.1 Ziel der Unternehmensbefragung und Forschungsfragen

Ziel der Unternehmensbefragung war es, die Perspektive der Unternehmen der Region in das Handlungskonzept zu integrieren. Zentrale Fragestellungen waren dabei: Wie sind die Unternehmen der Region bezüglich Personalarbeit und Personalgewinnung aufgestellt? Welche Hauptprobleme bei der Fachkräftegewinnung sehen die Unternehmen? Welche Maßnahmen halten die Unternehmen für geeignet, um den Fachkräftemangel zu bekämpfen? Welche Unterstützung wünschen sich die Unternehmen der Region?

### 3.2 Methode

Durchführung der Untersuchung: Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde ein Online-Fragebogen gestaltet. Der Link zum Fragebogen wurde über die Wirtschaftsförderungsgesellschaften der Region verteilt. Der Befragungszeitraum lag im Frühjahr 2022.

Stichprobe: An der Untersuchung nahmen 135 Unternehmen teil. Davon stammte der Großteil aus den Städten Kiel (63 Unternehmen) und Neumünster (20 Unternehmen). Aus dem Kreis Rendsburg-Eckernförde nahmen 37 Unternehmen und aus dem Kreis Plön 12 Unternehmen teil, 3 Unternehmen gaben an, ihren Hauptsitz außerhalb der KielRegion zu haben. Die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeitenden lag bei 98. Da allerdings auch zwei Großunternehmen beteiligt waren, charakterisiert der Median der Anzahl der Mitarbeitenden (22 Mitarbeitende) die teilnehmenden Unternehmen besser. Der Median<sup>2</sup> der in den Unternehmen jährlich zu besetzenden Festpositionen lag bei 3. Pro Jahr besetzten die Unternehmen im Median 2 Ausbildungsplätze.

### 3.3 Ergebnisse

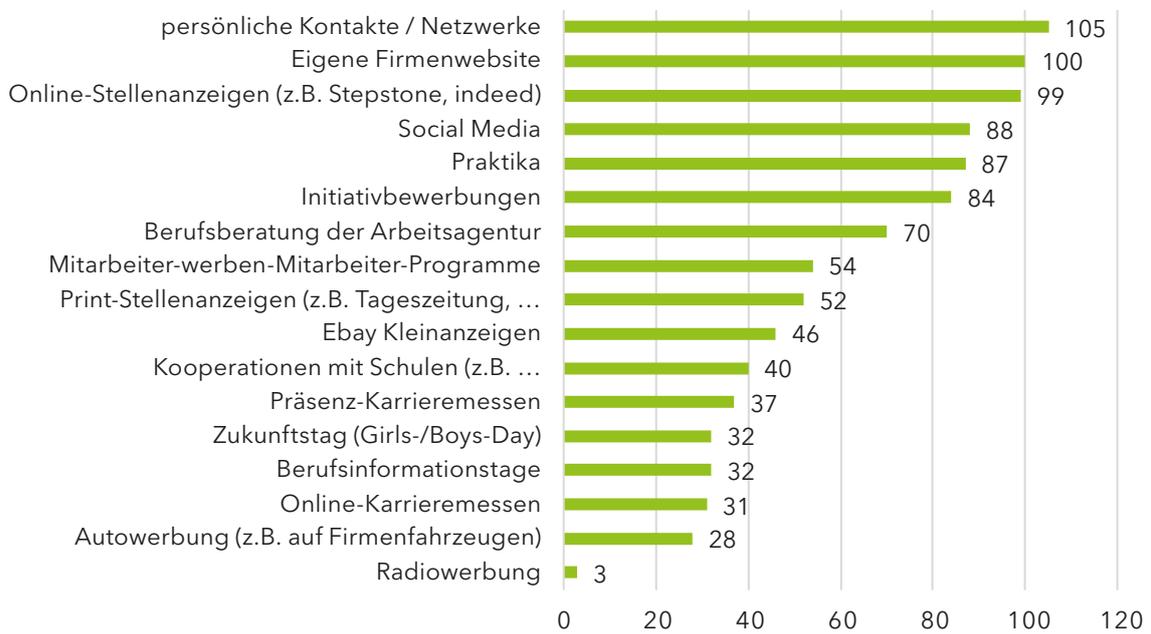
Aufstellung im Personalbereich: Die Unternehmen gaben im Median an, dass sich zwei Stellen im Unternehmen mit Personalarbeit beschäftigen. Von den 135 Unternehmen gaben 19 an, über eine schriftlich ausgearbeitete Personalstrategie zu verfügen, bei 30 Unternehmen befand sich diese im Aufbau, 86 Unternehmen verfügten über keine Personalstrategie. Ein positiveres Bild zeigte sich im Hinblick auf die Arbeitgebermarke: Hier gaben 36 Unternehmen an, über eine schriftlich ausgearbeitete Arbeitgebermarke zu verfügen, bei 32 war diese im Aufbau und 67 Unternehmen hatten keine Arbeitgebermarke.

Kanäle zur Personalwerbung: Abbildung 3.1 gibt einen Überblick über die genutzten Kanäle zur Personalwerbung. Insgesamt gaben die beteiligten Unternehmen an, zahlreiche Kanäle zur Personalwerbung zu nutzen. Die persönlichen Kontakte und Netzwerke waren mit 105 Nennungen der am häufigsten verwendete Kanal. Dabei hatten aber nur 54 Unternehmen ein formales Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter-Programm.

<sup>2</sup> Der Median ist jener Wert, der in der Mitte der Rangreihe aller Werte steht.

Abb. 3.1:

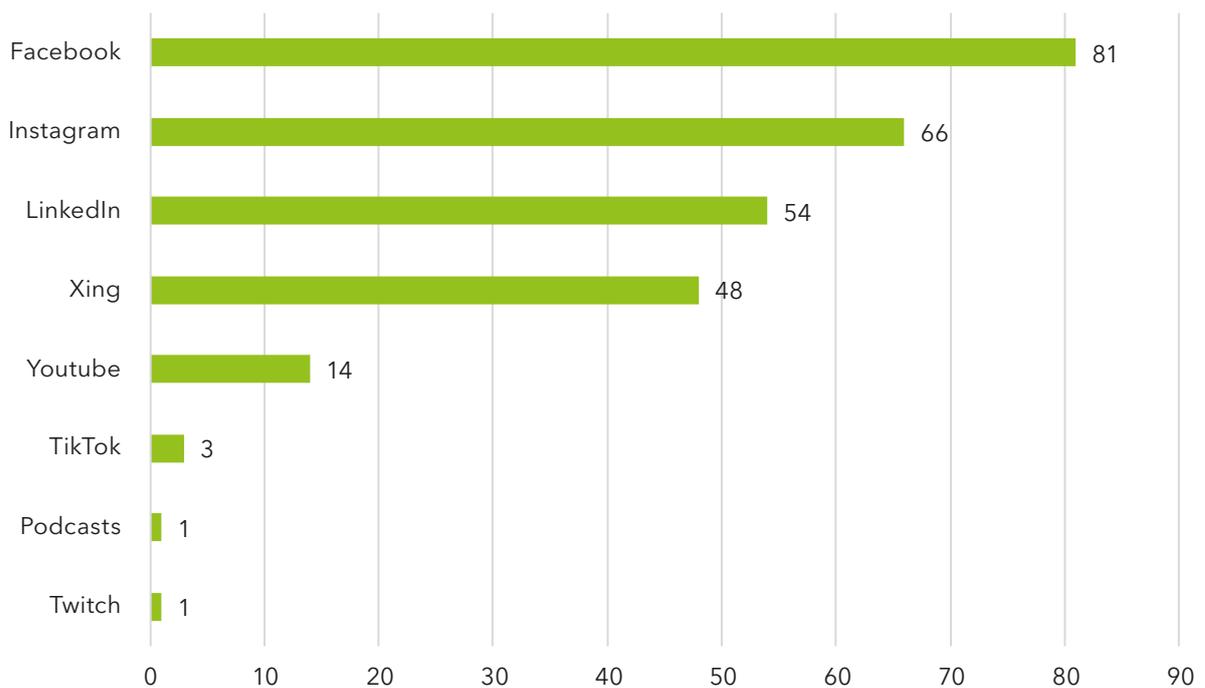
### Nutzung von Kanälen zur Personalwerbung



Im Hinblick auf die Personalwerbung gaben 88 Unternehmen an, Social-Media-Kanäle zu nutzen. Die folgende Abbildung 3.2 gibt einen Überblick über die verwendeten Social-Media-Kanäle. Dabei sind Facebook und Instagram die am häufigsten verwendeten Kanäle.

Abb. 3.2:

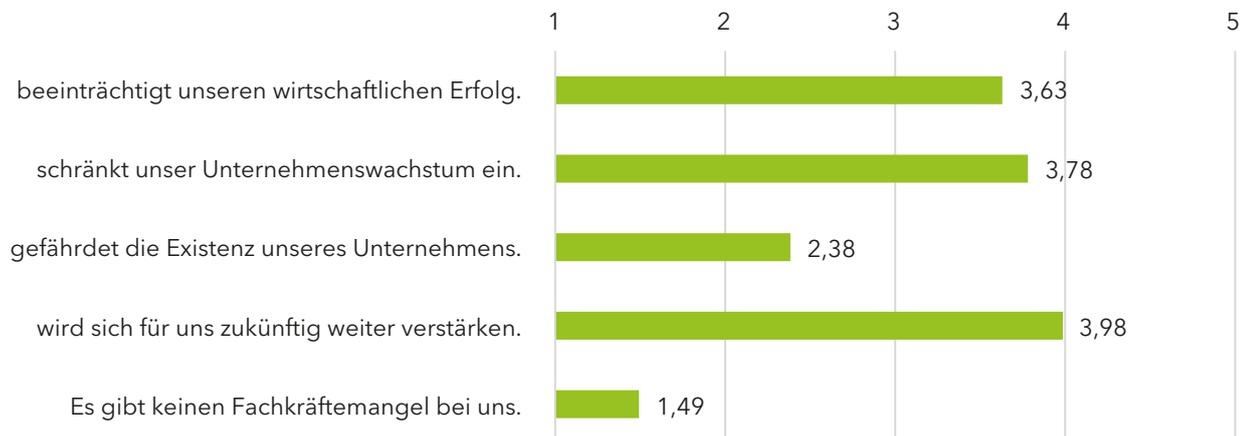
### Nutzung von Social-Media-Kanälen zur Personalwerbung



Fachkräftemangel: Der folgende Themenkomplex widmete sich den Auswirkungen und den Maßnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels. Die folgende Abbildung 3.3 zeigt die generelle Einschätzung des Fachkräftemangels auf einer Skala von 1 = „stimme gar nicht zu“ bis 5 = „stimme voll zu“. Insgesamt zeigt sich, dass die teilnehmenden Unternehmen den Fachkräftemangel als ernsthaftes Problem betrachten.

Abb. 3.3:

### Generelle Einschätzung des Fachkräftemangels



Hauptprobleme bei der Personalgewinnung: Gefragt nach den Hauptproblemen bei der Personalgewinnung gaben die teilnehmenden Unternehmen offene Freitexte an, aus denen induktiv das folgende Categoriesystem entwickelt wurde (vgl. Tabelle 3.1). Das am häufigsten angesprochene Thema war das Finden geeigneter Bewerber. Die am zweithäufigsten genannte Kategorie betraf unerfüllbare Wünsche der Bewerbenden.

Tab. 3.1:

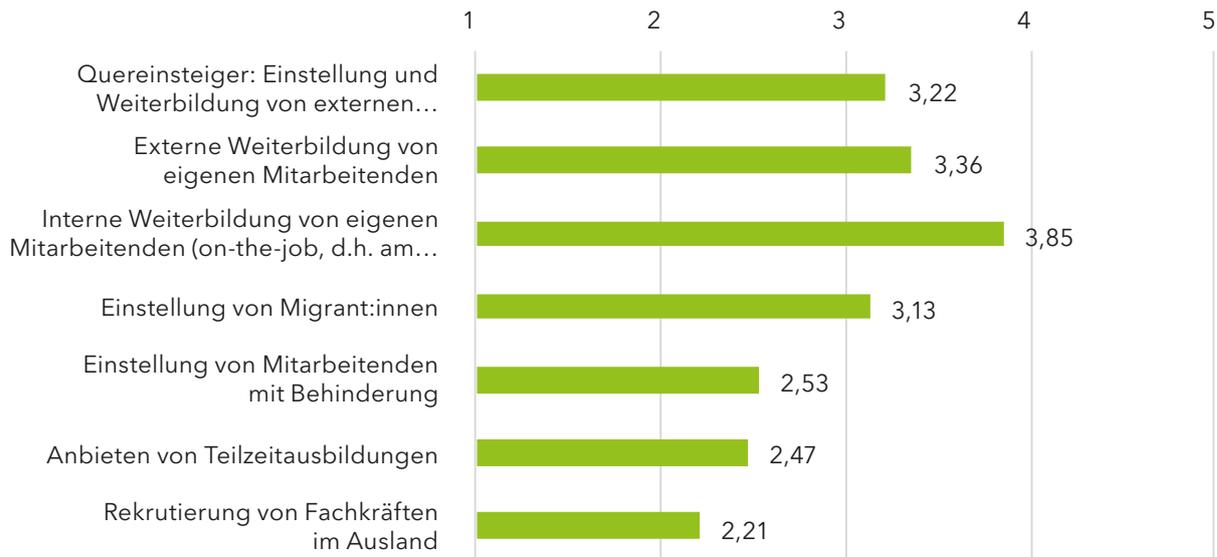
### Hauptprobleme bei der Personalgewinnung

Nr.	Kategorie	Beispielaussagen	Anzahl
1	Aufwand und Kosten	Aufwand und Kosten durch lange und intensive Bewerbungsverfahren	4
2	Konkurrenz mit anderen Unternehmen	Dadurch, dass es sich bei uns um einen kleinen Betrieb handelt und anscheinend die Arbeitnehmer:innen lieber in größeren Betrieben arbeiten.	3
3	Geeignete Bewerber:innen finden	Qualitative Bewerbungen zu erhalten; bei allen Bemühungen, keine Rückmeldungen	52
4	Bewerber:innenwünsche nicht erfüllbar	Explodierende Gehaltsforderungen; Gehaltswünsche, Work-Life-Balance, Kinderbetreuung, Sicherheit, Arbeitnehmermarkt.	19
5	Behörden und Regeln	geeignete Kandidaten zu finden UND die ineffiziente Arbeitsweise der Ausländerbehörden bei Verfahren „Blaue Karte“/Niederlassungserlaubnis	1
6	Image der Branche	Den Nachwuchs davon zu überzeugen, dass Handwerk eine tolle Berufswahl und nicht etwa 2.Wahl ist	7
7	Einarbeitung als Problem	Einarbeitung der neuen Mitarbeiter:innen im Betrieb	1
8	Befristung von Arbeitsverhältnissen	die Befristung der Arbeitsverträge	1
9	Bindung neuer Mitarbeitender	neue Mitarbeitende langfristig im Unternehmen zu halten	1
10	Diagnostik/Personalauswahl	Erkennen der persönlichen Einstellung der Bewerber	1

Die Unternehmen stufen auch die Eignung verschiedener Maßnahmen zur Bewältigung des Fachkräftemangels (Abb. 3.4) auf einer Skala von 1 = ungeeignet bis 5 = sehr gut geeignet ein. Dabei erhielt arbeitsplatzbasierte Weiterbildung die größte Zustimmung. Maßnahmen wie die Einstellung von Mitarbeitenden mit Behinderung, das Anbieten von Teilzeitausbildungen oder die Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland wurden als weniger geeignet eingestuft.

Abb. 3.4:

### Maßnahmen zur Bewältigung des Fachkräftemangels



Auf die offene Nachfrage, welche Fachkräfte aus welchen Ländern rekrutiert werden sollten, wurde empfohlen: 4x Kraftfahrer:innen aus osteuropäischen Ländern (Polen, Bulgarien, Rumänien, Albanien); 10x IT-Fachleute aus China, aktuell Russland, Osteuropa, asiatischer Raum, Nordafrika, global; 13x Handwerker:innen aus Syrien, Iran, Polen, Türkei. Die Nennungen der Länder, in denen Fachkräfte rekrutiert werden sollten, erfolgte durch einzelne Unternehmen. Eine ausreichend große Tendenz, aus der man ableiten könnte, dass beispielsweise 20% der Unternehmen die Rekrutierung einer Fachkräftegruppe aus einem bestimmten Land empfehlen würden, zeigte sich dabei allerdings nicht. Ferner wurde 11x die Relevanz von Sprachkenntnissen sowie 1x die Passung von Bildungsstandard und Kultur hervorgehoben. Insgesamt 3x wurde Bürokratie als Hindernis genannt.

Tab. 3.2:

**Vorschläge der Unternehmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels**

Nr.	Kategorie	Beispielaussagen	Anzahl
1	Sanktionen	Leistungen für Arbeitsunwillige einstellen; stärkere Belastung von kinderlosen Paaren	3
2	Berufsausbildung forcieren	Stärkung der dualen Ausbildung, öffentliche Bewertung von dualer Ausbildung erhöhen, Abkehr von der Fokussierung auf ein Studium	18
3	Verbesserung der Schulbildung	bessere Grundkenntnisse, IT-Kenntnisse, Softskills in der Schule, Berufsorientierung in der Schule früher beginnen	4
4	Weiterbildung & Förderung	Mehr Förderprogramme ohne Rückzahlung, Vergünstigungen von fachlicher Weiterbildung für eigene (Junior) Mitarbeiter:innen	7
5	Anerkennung für Berufe	Mehr Wertschätzung des Berufszweigs und somit Erhöhung der Attraktivität, Mehr Anerkennung der Kunden für die Tätigkeit der Mitarbeiter:innen durch die Kunden	3
6	Regionale Jobvermittlung	Foren schaffen, wo sich potentielle Arbeitgebende und Fachkräfte treffen können. Gemeinsame digitale Plattform, Jobbörse für Unternehmen und Fachkräfte aus der Region.	4
7	Studium forcieren	Bessere Studienmöglichkeiten und Unterstützungen durch die Regierung für am Studium Interessierte und Studierende. Verbesserte Zusammenarbeit von Universitäten und Unternehmen.	2
8	Regionale Attraktivität	Erhöhung Attraktivität Standort Kiel inkl. Bezahlbarkeit Wohnraum/Lebenshaltung; Zentrales Standortmarketing durch Stadt/Region/Land	8
9	Zuwanderung	Vereinfachung von Arbeitsvisa für Bürger:innen außerhalb der EU; Sprachaus- und Weiterbildung; Welcome Center nach niederländischem Vorbild	11

Tabelle 3.2 zeigt ein Categoriesystem auf Basis der offenen Antworten auf die Frage, welche Maßnahmen die Unternehmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels vorschlagen. Am häufigsten wurde als Maßnahme eine Forcierung der Berufsausbildung empfohlen, gefolgt von dem Thema Zuwanderung. Mit Hinblick auf die verhaltene Zustimmung zur Rekrutierung von Mitarbeitenden aus dem Ausland zeigt sich, dass die teilnehmenden Unternehmen hier unterschiedlich aufgestellt sind, bzw. vielleicht auch, dass zwar die Mittel für Auslandsrekrutierung fehlen, Zuwanderung aber begrüßt wird.

Tab. 3.3:

### Betriebsübergreifende Maßnahmen, die ein Unternehmen nicht allein stemmen kann, zur Bekämpfung des Fachkräftemangels

Nr.	Kategorie	Beispielaussagen	Anzahl
1	Wohnraum	Günstiger Wohnraum, Unterstützung Wohnraumsuche, Onboarding Apartments für ausländische Fachkräfte	7
2	Ausbildung Kraftfahrer:innen	Verkürzung der Ausbildungsdauer für Berufskraftfahrer:innen, Qualifikationen für LKW Fahrer:innen auch in anderen Sprachen (nicht nur auf Deutsch) zulassen, Zusammenarbeit mit Fahrschulen	4
3	Schulunterricht	Frühzeitige ‚Selektierung‘ eher praxisorientierter Schüler:innen. Ab Schulklasse 8/9 sollte es eine Art Fachrichtung Werken/ Handwerken geben.	1
4	Kinderbetreuung	Ganztägige Kinderbetreuung, Betreuungslösungen für kranke Kinder, Kindergartenplätze für Familien, um flexible Arbeitszeitgestaltung zu gewährleisten, internationale Schule	15
5	Standortmarketing	Schleswig-Holstein als attraktives Bundesland für Fachkräfte aus anderen Regionen Deutschlands und der Welt positionieren, gute digitale Darstellung der Region, um Fachkräfte zum Bleiben in der Region zu bringen, attraktive Innenstadt/attraktives Lebensumfeld.	6
6	Entbürokratisierung	Entbürokratisierung würde weniger Personal für externe Aufgaben binden (z.B. Zensus, Grundsteuerreform, EED usw.) Wir arbeiten mindestens 20 % kostenlos für den Staat.	1
7	Unternehmenszusammenschlüsse	mehr Ausbildung in den Mangelberufen und gegenseitige Praxis-einsätze in verschiedenen Unternehmen; Fachkräftesharing: Einsicht, welche Fachkräfte stehen zur Verfügung; Ausbildungsverbund; Gemeinsame digitale Plattform, Jobbörse für Unternehmen und Fachkräfte aus der Region.	7
8	Migration	Sprachkurse, Rekrutierung im Ausland, Verbesserung der Bedingungen für die Eingewanderten; Geeignete Instrumente der Qualifikationsanalyse; verändertes Behördenverhalten bei allen Fragen der Fachkräfteeinwanderung und des Onboardings	4
9	Imagekampagnen	Wertschätzung für Ausbildungsberufe stärken (Kampagne?); Bessere/ attraktivere Vermarktung der gesamten Verwaltungsbranche	2
10	Mobilität	realitätsnahes Mobilitätskonzept (Erschließung ländlicher Räume durch Verbund mit Kiel, parallel keine Vergrämung des Individualverkehrs); besser ausgebauter ÖPNV, gerade in ländlichen Bereichen	2

Tabelle 3.3 zeigt ein Categoriesystem auf Basis der offenen Antworten auf die Frage: „Welche betriebsübergreifenden Maßnahmen, die ein Unternehmen nicht allein stemmen kann, würden Ihnen bei der Gewinnung von Fachkräften helfen?“ Dabei wird die Kategorie „Kinderbetreuung“ am häufigsten genannt.

Tabelle 3.4 zeigt die Themen der Beratungsbedarfe im Hinblick auf das Thema „Fachkräfte / Personal“. Viele der teilnehmenden Unternehmen (25x) sehen keine gesonderten Beratungsbedarfe. Die meisten teilnehmenden Unternehmen ließen das Fragenfeld sogar komplett unausgefüllt. Bei den Unternehmen, die Beratungsbedarf haben, war der Themenbereich „Ansprache und Gewinnung“ am stärksten vertreten. Hier wünschen sich die Unternehmen konkrete Beratung und Unterstützung bei der Entwicklung von Personalmarketinginhalten und bei der Ansprache von Fachkräften über die richtigen Kanäle. Insbesondere bei der Nutzung von Social-Media-Kanälen haben die Unternehmen Beratungsbedarfe.

Tab. 3.4:

### Beratungsbedarfe der Unternehmen im Hinblick auf den Fachkräftemangel

Nr.	Kategorie	Beispielaussagen	Anzahl
1	Keine Beratungsbedarfe	„keine“	25
2	Ansprache und Gewinnung	„Veränderungen Social Media für Bewerbersuche“, „Bewerberanspache“, „Stellenausschreibung“, „Außendarstellung des Unternehmens“	16
3	Ausländische Fachkräfte	„Sprachliche Unterstützung“, „Wie geht es weiter, wenn er mit dem Koffer auf dem Flughafen steht? Wo melden? Wie lange warten? Wohnung? Was ist üblich?“	3
4	Förderung und Weiterbildung	„Bildungschancen für alle von Anfang an“, „Welche Förderungen gibt es?“	3

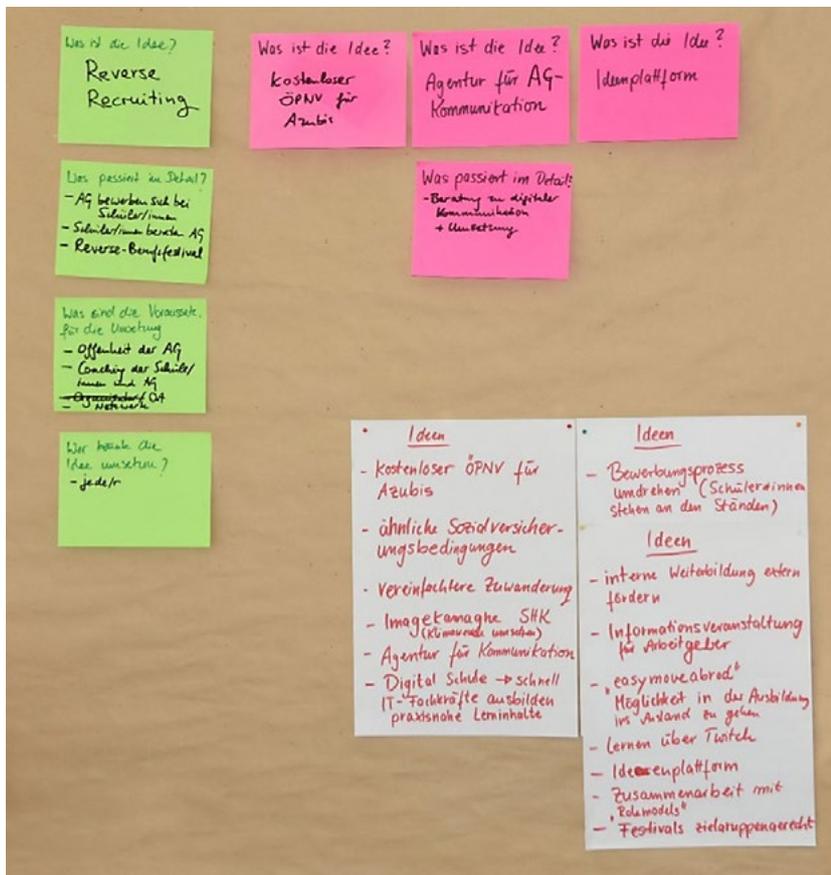
## 4 Beteiligungsworkshops

Die Beteiligungsworkshops dienten zur Vernetzung der in der Region aktiven Institutionen und der Generierung von Ideen. Sie bestanden aus einer intensiven ersten Vorstellungsrunde und anschließenden Arbeitsgruppen zur Ideenfindung.

Beim 1. Workshop „Ansätze zur Fachkräftesicherung in der KielRegion & Neumünster“ in Kiel waren folgende Institutionen vertreten: HWK Lübeck, FI.SH, UV Mittelholstein, Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung, WfG Rendsburg-Eckernförde, Agentur für Arbeit, Career Center der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Wirtschaftsministerium Schleswig-Holstein, IHK Kiel, Gründungsservice Landeshauptstadt Kiel, KiWi Kieler Wirtschaftsförderung.

Abb. 4.1:

### Workshop 1 Ergebniswand



Nach einer ersten Austauschrunde der Teilnehmenden wurden die Ergebnisse der Unternehmensbefragung vorgestellt. Anschließend entwickelten die Teilnehmenden Ideen für Projekte zur Fachkräftesicherung. Die Ergebnisse wurden auf Flipcharts oder Metaplanwänden dokumentiert. Die Ideen reichten hier von der Bereitstellung kostenloser ÖPNV-Tickets für Auszubildende, der Einrichtung einer Agentur für Arbeitgeberkommunikation über die Einrichtung einer Plattform für Schüler:innenjobs bis zum Aufbau eines „Reverse Recruitings“. Abbildung 4.1 zeigt ein Arbeitsgruppenergebnis aus dem 1. Workshop.

Der 2. Workshop fand in Rendsburg statt. Das Thema des 2. Workshops war die Gewinnung von Fachkräften. Es waren folgende Institutionen vertreten: Beratungsnetz Fachkräftesicherung, Agentur für Arbeit Kiel, Agentur für Arbeit Neumünster, Wirtschaftsministerium Schleswig-Holstein, BBZ am NOK, Diakonie Altholstein/ FRAU & BERUF, Willkommenslotsin HWK Lübeck, WA Neumünster, KIN Akademie, Landeshauptstadt Kiel (Referat für Wirtschaft), WFG Rendsburg-Eckernförde.

In den Arbeitsgruppen lag der Fokus auf der Aktivierung von verschiedenen Zielgruppen für den Arbeitsmarkt. Als Ergebnis wurden Maßnahmen für die Zielgruppen zur Förderung von Bewerber:innen mit einfachem Schulabschluss (ESA, früher Hauptschulabschluss), Frauen für technische Berufe, Personen im Übergangssystem (z.B. Studienabbrecher:innen) und Langzeitarbeitslose diskutiert. Andere Ansätze forderten ein Abwenden von Zielgruppen hin zu an der Einzelperson und ihrem Potenzial orientierten Förderung.

Beim Workshop 3 in Neumünster waren folgende Institutionen vertreten: Beratungsnetz Fachkräftesicherung, WFG Rendsburg-Eckernförde, DGB, Arbeitsagentur Kiel, Technische Akademie Nord, HWK Lübeck, WA Neumünster, WIMI SH.

Im Rahmen dieses Workshops wurden Ansätze speziell zur Fachkräfteweiterbildung erarbeitet. In den Arbeitsgruppen wurden der Nutzen von Weiterbildung, aber auch Hürden erörtert, die Unternehmen und Arbeitnehmer:innen von Weiterbildungsaktivitäten abhalten. Hierauf aufbauend wurden Lösungsansätze skizziert. Weiterbildung muss leicht auffindbar sein und insbesondere auch für KMU und deren Mitarbeitende gut durchführbar sein. Hier wurden moderne, schlanke Lernmethoden und die Förderung und Anerkennung von Weiterbildung diskutiert. Das Mitarbeitendengespräch wurde als wichtige Basis für Weiterbildung hervorgehoben.

Die Ergebnisse der Workshops fließen in die Handlungsempfehlungen im nächsten Kapitel ein.

## 5 Handlungsempfehlungen

Das Erwerbspersonenpotenzial in der KielRegion und Neumünster entwickelt sich negativ. Diese Entwicklung aufzuhalten, ist nicht möglich, da es sich um einen demographischen Megatrend handelt. Die im Folgenden vorgeschlagenen Maßnahmen können als Ideen verstanden werden, den Fachkräftemangel abzumildern. Die Handlungsempfehlungen basieren auf der Datenrecherche, der Unternehmensbefragung und den Beteiligungsworkshops und gliedern sich in die vier Kategorien: (1) Fachkräfteaktivierung durch Ausbildung, (2) Fachkräfteaktivierung durch Digitalisierung und gute Arbeitsbedingungen, (3) Fachkräfteaktivierung durch Qualifizierung, (4) Fachkräfteaktivierung durch Anwerbung.

Dabei sind die Handlungsempfehlungen allgemeiner Natur und nicht auf bestimmte Berufsgruppen bezogen. Als Anhaltspunkt dafür, welche Berufsgruppen besondere Aufmerksamkeit benötigen, können die Daten aus Abschnitt 2, insbesondere der Tabelle 2.2.1 und den Abbildungen 2.2.2 sowie der Abbildung 2.2.3, dienen. Zusätzlich sollten die Auswirkungen der Digitalisierung und der Dekarbonisierung auf die Arbeitskräftebedarfe in der Region berücksichtigt werden (vgl. WIMI SH, 2022).

Abb. 5.1:

### Die vier Kategorien der Handlungsempfehlung



### 5.1 Fachkräfteaktivierung durch Ausbildung

Durch Ausbildung können die Unternehmen eigenständig Fachkräfte generieren und sie direkt mit dem im Betrieb benötigten Know-how ausstatten. Im Rahmen einer Expert:innenbefragung der Bertelsmann Stiftung und Deutsche Kinder und Jugendstiftung (2022) wurde der Berufsausbildung auch über das Jahr 2030 hinaus eine hohe Bedeutung bescheinigt. Daten der Arbeitsagentur Kiel (2022b) zeigen, dass ca. 30% derjenigen Arbeitnehmenden, die in der Statistik der Arbeitsagentur auf Experten-Level eingestuft sind, über eine Berufsausbildung (und kein Studium) in diese Position gelangt sind. Eine fundierte Berufsausbildung kann also als zukunftssträftig und perspektivenförderlich angesehen werden. Jedoch ist die Gewinnung von Auszubildenden für die Betriebe mit einer Reihe von Problemen und Herausforderungen behaftet.

**Image:** In der für dieses Handlungskonzept durchgeführten Unternehmensbefragung (vgl. Abschnitt 3) beklagten die Betriebe, dass die Berufsausbildung bei jungen Menschen ein zu geringes Ansehen genieße und forderten eine Verbesserung des Images von Ausbildungsberufen. Dabei sind auch die Eltern eine wichtige Zielgruppe, da sie die berufliche Orientierung ihrer Kinder begleiten und insofern Einfluss auf deren berufliche Entscheidungen nehmen (Bundesagentur für Arbeit, 2020).

### Image-Kampagne für Ausbildung

Zur Verbesserung des Ansehens von Berufsausbildungen könnten Image-Kampagnen hilfreich sein. Dabei sollte der Fokus auf Erfolgsgeschichten gelegt werden. Rollen-Modelle, mit denen sich die Schüler:innen identifizieren können, sollten die Botschaften kommunizieren. Zielgruppe der Imagekampagnen sollten neben den Jugendlichen insbesondere auch die Eltern als wichtige Berater:innen in der Berufsorientierung sein.

*Mögliche Umsetzung: KielRegion & Neumünster<sup>3</sup> mit IHK und HWK*

### Sichtbare Aufwertung der Ausbildung

Zur Steigerung der Popularität von Berufsausbildungen könnten auch sichtbare und kommunizierbare Maßnahmen der Aufwertung beitragen. Dies könnte z.B. durch die Veranstaltung von Landeswettbewerben (Skills - Landeswettbewerb der Lehrlinge, angeregt in Workshop 1?) oder die Forcierung von Auslandsaufenthalten (Faktor A, 2022; angeregt in Workshop 2) geschehen. Die genannten Maßnahmen bieten die Chance, dass sie über die Verbreitung über soziale Medien auch gut zur Verbesserung des Images von Berufsausbildungen beitragen können.

*Mögliche Umsetzung: KielRegion & Neumünster mit IHK, HWK und Ausbildungsunternehmen*

**Studienneigung:** Seit den 2010er Jahren ist eine kontinuierlich hohe Zahl von Studienanfänger:innen von über 55% eines Schulabschlussjahrgangs zu beobachten (Statista, 2022). In einer kürzlich durchgeführten Befragung (Warszta, in Vorb.) mit 522 schleswig-holsteinischen Oberstufenschüler:innen zeigte sich, dass nur 8,62% der Befragten nach Schlussabschluss eine Ausbildung anstrebten, 39,85% wollten ein Studium antreten, 14,94% wollten ein duales Studium antreten, 1,15% planten Alternativen wie einen Auslandsaufenthalt, ein freiwilliges soziales Jahr oder Wehrdienst. Allerdings waren zum Zeitpunkt der Befragung (bei den Befragten mindestens ein Jahr vor Schulabschluss) 35,44% noch unentschlossen.

### Angebot an dualen Studiengängen steigern

Durch das Anbieten von dualen Studiengängen kommen die Unternehmen der Studierneigung von Abiturient:innen entgegen und können so Personen für sich gewinnen, die sie mit dem Angebot konventioneller Ausbildungsplätze nicht erreichen. Im Rahmen eines dualen Studiums können ähnlich wie in einer Ausbildung eine hohe Bindung an das Unternehmen und betriebspezifisches Know-how aufgebaut werden. Für die Angebotssteigerung sind entsprechende Studiengänge an den Hochschulen aufzubauen.

*Mögliche Umsetzung: KielRegion & Neumünster mit den Hochschulen und den Kammern*

<sup>3</sup> „KielRegion und Neumünster“ steht in diesem Kontext für die Kooperationspartner KielRegion GmbH, KiWi GmbH, WA Neumünster GmbH, WFA Plön GmbH und WFG Rendsburg-Eckernförde GmbH.

**Studienabbruch:** Jedoch ist ein Studium nicht für alle jungen Menschen eine erfolgversprechende Lösung. So liegt die Quote der Studienabbrecher:innen bei 28% (DZHW, 2022). Befragungen mit Studienabbrechenden (Heublein, Hutzsch, König, Kracke, Schneider, 2018) zeigen, dass eine Berufsausbildung für Studienabbrecher:innen eine vielversprechende Anschlussoption darstellt.

### Gewinnung von Studienabbrechenden für die Berufsausbildung

Die Herausforderung besteht darin, die Zielgruppe der Studienabbrechenden zu erreichen. Hier ist es sinnvoll, Angebote für Studienabbrechende schon in die Beratung an den Hochschulen zu integrieren. Hier könnte ein gemeinsames Angebot von Sozialberatung, Career Center mit Arbeitsagentur und den Kammern die Studienabbrechenden unterstützen und ihnen Perspektiven aufzeigen.

*Mögliche Umsetzung: KielRegion & Neumünster mit IHK, HWK, Career Center der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Arbeitsagentur*

**Berufsorientierung & Zielgruppenkommunikation:** In der Expertenbefragung der Bertelsmann Stiftung und Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (2022) sahen 90% der befragten Expert:innen Verbesserungsbedarf im Hinblick auf die schulische Berufsorientierung. Das Landeskonzept Berufliche Orientierung (Ministerium für Allgemeine und Berufliche Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur, 2021) sieht zur Verbesserung der Berufsorientierung eine enge Kooperation von Schulen mit außerschulischen Einrichtungen sowie eine Intensivierung der beruflichen Inhalte vor. Hier sind neue Formate der Berufsorientierung in der Entwicklung.

Zudem haben die Unternehmen Probleme beim Erreichen der jungen Zielgruppe. In Statistiken zeigt sich ein spezifisches Mediennutzungsverhalten der jungen Generation. So besitzen über 98% der Jugendlichen ein Smartphone. Unter den meistgenutzten Apps im Jahr 2021 finden sich nach einer Befragung des Medienpädagogischen Forschungsverbunds Südwest (mpfs, 2021) Whatsapp (92%), Instagram (58%), TikTok (46%), Snapchat (42%) und Facebook (26%). Dabei erfuhr insbesondere TikTok eine Steigerung von über 10 Prozentpunkten im Vergleich zum Vorjahr. Blickt man auf die Ergebnisse der Unternehmensbefragung, nutzten nur 3 von 137 Unternehmen TikTok zur Personalgewinnung. Immerhin fast die Hälfte der Unternehmen (66) nutzte Instagram. Hier gibt es noch Optimierungspotenziale in der Zielgruppenansprache. Dabei sollte jedoch zwischen dem Erreichen der Zielgruppe und der Information der Zielgruppe unterschieden werden. In einer Befragung der Deutsche Ärzte und Apothekerbank (2018) nutzten 85% der befragten Schüler:innen das Netzwerk Instagram, aber nur 37% zogen es heran, um Informationen über Arbeitgebende zu recherchieren. In einer aktuellen Befragung von schleswig-holsteinischen Auszubildenden (Warszta & Drescher, in Vorb.) wurde unter den Social Media Kanälen die Plattform Youtube als am besten geeignet für die Berufsinformation beschrieben.

### Wissenstransfer zur Personalmarketingkommunikation in die Unternehmen

Die Empfehlung lautet, Unternehmen in zeitgemäßen Rekrutierungsstrategien zu schulen (Aufbau Arbeitgebermarke, Rekrutierungskanäle, Zielgruppenansprache etc.). Dabei gilt es, insbesondere Strategien zur transferieren, die den Möglichkeiten von KMU entsprechen. Die Transferformate sollten geeignet sein, um insbesondere Unternehmen zu erreichen, die keine Personalabteilung haben. Daher sollten kurze Formate mit direkt verwendbarem Output (Checklisten, Handanweisungen, Praxistipps) angeboten werden.

*Mögliche Umsetzung: KielRegion & Neumünster und Träger von Fachkräfteberatungsangeboten*

Für die berufliche Orientierung zeigen sich bei jungen Menschen aber auch deutliche Präferenzen für das Ausprobieren oder den persönlichen Austausch. In einer Studie des Instituts für Demoskopie Allensbach (2014) wurden Betriebspraktika, Gespräche mit Personen, die Erfahrung im angestrebten Beruf haben, und Gespräche mit Personen, welche die angestrebte Ausbildung absolviert haben, als besonders hilfreich für die Berufsorientierung beschrieben. Diese Ergebnisse werden auch durch aktuelle Befunde (Warszta & Drescher, in Vorb.) gestützt. Auch hier wurden Auszubildende und Praktika als wichtigste Möglichkeiten der Berufsorientierung skizziert. Vor diesem Hintergrund sollten Unternehmen ihre eigenen Auszubildenden für die Gewinnung zukünftiger Auszubildender einsetzen und zudem aktiv Schüler:innenpraktika ermöglichen.

### **Kontaktpunkte zwischen Schüler:innen und Unternehmen schaffen**

Zur Berufsfindung ist es insbesondere hilfreich, über eigene Erfahrungen oder Gespräche ein realistisches Bild der Arbeitswelt zu entwickeln. Daher helfen alle Maßnahmen, die hierzu Gelegenheit geben: Der Aufbau einer Plattform zur Vermittlung von Schüler:innenjobs (angeregt in Workshop 1) hilft den Schüler:innen, einen Überblick über Möglichkeiten zum Hinzuverdienst zu erlangen. Gleichzeitig können über Schüler:innenjobs schon Kontakte geknüpft und erste Berufserfahrungen gesammelt werden.

Vor diesem Hintergrund sollte auch das Finden von Schüler:innenpraktika, die optimal zu den eigenen Interessen und Stärken passen, unterstützt werden. Eine Möglichkeit hierzu bieten in vielen Kreisen schon etablierte Online-Plattformen für Praktika (Praktikum Westküste, Praktikum Hansebelt, Praktikum Rendsburg), diese könnten auf die gesamte KielRegion und Neumünster übertragen werden. Auch für die Vermittlung von Ausbildungsplätzen selbst kann auf bestehende Portale (<https://ausbildung-jetzt-sh.de/>; <https://www.arbeitsagentur.de/k/ausbildungklarmachen>; <https://der-echte-norden.info/bleib-oben>; <https://www.ihk-ueberholspur.de/>) zurückgegriffen werden.

Ein weiterer Baustein könnte die Unterstützung des Berufsorientierungsunterrichts an Schulen sein. Hierzu könnten Formate zur Berufsorientierung speziell zum Thema Ausbildung in Gymnasien eingebracht werden. Zusätzlich könnten Mentoring-Angebote ab der Mittelstufe geschaffen werden, in denen Ansprechpartner:innen bzw. Auszubildende aus Firmen Schüler:innen beraten.

*Mögliche Umsetzung: KielRegion & Neumünster, Kammern, Schulen der Region und Jugendberufsagenturen*

**Zielgruppen:** Obgleich für den Zugang zu Berufsausbildungen formal kein Schulabschluss vorausgesetzt wird, sind fast die Hälfte der bundesweit ausgeschriebenen Ausbildungsplätze nicht für den einfachen Schulabschluss ausgeschrieben (Statistik der Bundesagentur für Arbeit, 2022).

### **Erweiterung des Zielgruppenspektrums für die Ausbildung**

Ausbildende Unternehmen sollten – wo immer möglich – Schüler:innen mit einfachem Schulabschluss (ESA, früher Hauptschulabschluss) eine Perspektive in der Ausbildung bieten. Die Arbeitsagentur bietet hierzu ein Instrumentarium von Fördermaßnahmen an (Einstiegsqualifikation, Langzeitpraktikum, Nachhilfe). Auch über Träger des Landes sind Fördermaßnahmen verfügbar (z.B. Jugendaufbauwerk Schleswig-Holstein; <https://jaw-sh.de/>). Zur Realisierung sollten die Unternehmen umfassend informiert werden. In diesem Zusammenhang erscheint es auch sinnvoll, das Thema Teilzeitausbildung bei den Unternehmen zu propagieren. In der Unternehmensbefragung zeigte sich noch eine gewisse Zurückhaltung der Unternehmen gegenüber der Teilzeitausbildung. Hier wäre es hilfreich, dieses Konzept noch einmal zu bewerben.

*Mögliche Umsetzung: KielRegion & Neumünster, Arbeitsagentur und Kammern*

## 5.2 Fachkräfteaktivierung durch Qualifizierung

Qualifizierung kann ein Schlüssel sein, um den qualitativen Fachkräftemangel zu lindern (Böckler Impuls 2022). Ziel ist, Fachkräfte optimal weiterzubilden, so dass sie höherwertige Tätigkeiten übernehmen können und sie auf den Wechsel in neue Tätigkeiten vorzubereiten, wenn ihre alten Aufgabenbereiche (z.B. durch Automatisierung) entfallen. Hindernisse, die einem verstärkten Einsatz von Weiterbildung im Wege stehen, sind auf Fachkräfteseite u.a.: Kosten für Kurse und Abschlüsse, mangelndes Wissen über potenzielle Kurse und Abschlüsse (BIBB, 2018). Um dem Hindernis mangelnder Zeit für die Weiterbildung zu begegnen, plant die Bundesregierung die Einführung einer „Bildungs(teil)zeit“ für Erwerbstätige (BMAS, 2022).

### Information über Weiterbildungsmöglichkeiten und Weiterbildungsförderung

Unternehmen und Fachkräfte sollten pro-aktiv angesprochen und über Weiterbildung und insbesondere Weiterbildungsförderung informiert werden. Die Förderung für Weiterbildung wurde in den letzten Jahren ausgeweitet. Die Informationen zu Kursen und Förderung sind auf einschlägigen Internetseiten auffindbar:  
<https://www.arbeitsagentur.de/karriere-und-weiterbildung/foerderung-berufliche-weiterbildung>;  
<https://www.ib-sh.de/unser-angebot/fuer-privatpersonen/weiterbildungsangebote-nutzen>;  
<https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/inspiration/individuelle-beratung>;  
<https://www.arbeitsagentur.de/vor-ort/kiel/start-kiel/berufsberatung-im-erwerbsleben>;  
[www.weiterbildung-sh.de](http://www.weiterbildung-sh.de); [www.fish-netz.de](http://www.fish-netz.de)

*Mögliche Umsetzung: KielRegion & Neumünster, Träger von Fachkräfteberatungsangeboten, Gewerkschaften und Arbeitsagentur*

Durch die fortschreitende Digitalisierung und Automatisierung verändern sich nicht nur Berufsbilder und Tätigkeiten. Es wird auch in zunehmendem Maße Berufe geben, die vollständig substituiert werden oder in denen sich die Anzahl der benötigten Arbeitskräfte verringert. Hier gilt es, berufliche Umbrüche zu antizipieren und Übergänge zu begleiten. Eine berufliche Umorientierung, gepaart mit Weiterbildung, muss auch in der Mitte des Erwerbslebens zur Normalität werden und gesellschaftliche Akzeptanz erfahren. Hierdurch wird eine Win-Win-Situation für Arbeitnehmer:innen und Wirtschaft erzielt. Die Arbeitnehmer:innen erhalten ihre Beschäftigungsfähigkeit und der Wirtschaft stehen qualifizierte Arbeitskräfte zur Verfügung.

### Berufliche Umorientierungen

Unternehmen und Arbeitnehmer:innen sollten für sich abzeichnende Umbrüche sensibilisiert werden. Auf Basis einer individuellen Potenzialdiagnostik und Kenntnissen über die Arbeitsmarktentwicklung kann rechtzeitig Weiterbildung initiiert und gefördert werden (z.B. über ein Weiterbildungskontingent für Arbeitnehmer:innen).

*Mögliche Umsetzung: KielRegion & Neumünster, Arbeitsagentur und Beratungsnetz Fachkräftesicherung*

Auf Unternehmensseite wird häufig argumentiert, dass umfangreiche Weiterbildungen nicht möglich sind, da die Fachkräfte damit beschäftigt sind, das operative Geschäft zu bewältigen. Dennoch sahen die teilnehmenden Unternehmen in der Unternehmensbefragung Weiterbildung als geeignetste Methode zur Bekämpfung des Fachkräftemangels an. Hierbei wurde insbesondere die arbeitsplatznahe und arbeitsplatzintegrierte Weiterbildung als beste Methode beschrieben.

### Neue Formen der Weiterbildung

Mit Hinblick auf die Veränderungen der Arbeitswelt und den Bedarf an qualifizierten Fachkräften ist Weiterbildung von elementarer Bedeutung. Berufsbildungszentren und Hochschulen sollten sich stärker im Bereich Weiterbildung engagieren und ihr Know-how in die Wirtschaft transferieren, um das lebenslange Lernen zu fördern. Hier könnten Fachkräfteberater:innen und Wirtschaftsförderung eine Brücke zu den Hochschulen darstellen und die Bedarfe der Unternehmen sammeln und an die Hochschulen herantragen.

Um die Bedarfe von Unternehmen und Fachkräften an schlanken, berufsintegrierten und arbeitsplatznahen Weiterbildungsformen aufzugreifen, sollen Weiterbildungsformate wie Micro-Learning, also das flexible Lernen in kleinen Einheiten, sowie Gamification genutzt werden. Insbesondere kann auf bereits bestehende Angebote wie <https://futureskills-sh.de/> zurückgegriffen werden. Digitale Formate sollten gezielt mit arbeitsbasiertem Lernen (z.B. kollegialer Beratung) kombiniert werden, um einen hohen Praxistransfer sicherzustellen. Dabei sollten auch für neue Formate Standards entwickelt und Qualität gesichert werden. Die Qualitätssicherung kann dabei durch bekannte Zertifikate, aber auch durch wissenschaftlich fundierte Evaluationen erfolgen.

*Mögliche Umsetzung: KielRegion & Neumünster, Bildungsträger und Hochschulen*

### Wissenstransfer alt - jung forcieren

Mit der sukzessive in den Ruhestand eintretenden Baby-Boomer-Generation geht nicht nur Arbeitskraft, sondern auch wertvolles Erfahrungswissen und betriebsspezifisches Know-how verloren. Aus diesem Grund sollten Betriebe den Wissenstransfer von älteren und jüngeren Mitarbeitenden forcieren (KOFA, 2022b). Hierfür sollten Betriebe sensibilisiert und in passenden Konzepten geschult werden.

*Mögliche Umsetzung: KielRegion & Neumünster und Träger von Fachkräfteberatungsangeboten*

## 5.3 Fachkräfteaktivierung durch Digitalisierung und gute Arbeitsbedingungen

Automatisierung und Digitalisierung bieten große Potenziale zur Optimierung von Arbeitsschritten, Prozessen und ganzen Geschäftsmodellen. Damit sind die neuen technischen Möglichkeiten Chance und Bedrohung zugleich: Das Geschäftsmodell des Unternehmens kann von Angreifern durch ein neues digital-gestütztes Modell ersetzt werden. Auf der anderen Seite bietet die Technik dem Unternehmen die Möglichkeit, das eigene Geschäftsmodell weiter zu entwickeln und sich nachhaltig am Markt zu positionieren. Genauso verändert die Digitalisierung Arbeitsplätze, weil die Tätigkeiten von Maschinen übernommen oder gar nicht mehr benötigt werden (vgl. Job Futuromat des IAB: <https://job-futuromat.iab.de/>). Im Umkehrschluss kann menschliche Arbeit dadurch zielgerichteter und effizienter eingesetzt werden. Insbesondere können Digitalisierung und Automatisierung dazu genutzt werden, menschliche Fähigkeiten optimal einzusetzen und Mitarbeitende von Routineaufgaben zu entlasten. In Zeiten des Fachkräftemangels stellt sich die Frage, wie angesichts unbesetzter Stellen betriebliche Prozesse so organisiert werden können, dass die vorhandenen Mitarbeitenden die anstehende Arbeit gut erledigen können. Damit Unternehmen überhaupt die Potenziale der Digitalisierung realisieren können, brauchen Sie einen Überblick über das, was möglich ist.

### Information von KMU-Entscheider:innen

Damit die Unternehmen der KielRegion und Neumünsters die Potenziale der Digitalisierung nutzen und etwaige bedeutsame Marktveränderungen antizipieren können, ist ein Überblickswissen für KMU-Entscheider:innen unabdinglich. Hierzu könnte eine Mischung aus Informations- und Kontaktveranstaltungen angeboten werden, bei denen KMU aus der KielRegion und Neumünster mit Digitalisierungsdienstleistern und IT-Unternehmen vernetzt werden.

*Mögliche Umsetzung: KielRegion & Neumünster, Träger von Fachkräfteberatungsangeboten und DiWISH-Cluster*

Weitere Potenziale der Digitalisierung ergeben sich durch die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Arbeitsort. Zum einen könnten durch Arbeitnehmer:innen-orientierte Arbeitsgestaltung neue Fachkräfte gewonnen werden (Ahlers & Quispe Villalobos, 2022). Zum anderen können durch die Etablierung von virtuellen und hybriden Arbeitsformen, d.h. der Erfüllung der Arbeitsaufgaben an einem anderen als dem Firmenstandort oder alternierendes Arbeiten am Firmenstandort und an anderen Orten, die Firmen der KielRegion und Neumünsters auf einen größeren Pool von potenziellen Arbeitskräften zugreifen. Durch die Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen weg von der Vollzeit- oder Halbzeitstelle könnten zudem Arbeitnehmer:innengruppen angesprochen werden, deren persönliche Situation nur ein eingeschränktes berufliches Engagement gestattet.

### Flexiblere Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitsorganisation

Flexibilität auf Seiten der Unternehmen, z.B. im Rahmen von Arbeitszeiten und Arbeitsort, könnte zusätzlichen Personengruppen eine Teilnahme am Erwerbsleben ermöglichen. Beispielsweise würde ein flexibler, gleitender Renteneinstieg es älteren Personen ermöglichen, länger am Erwerbsleben teilzunehmen. Damit neue Modelle genutzt und Ideen verbreitet werden, könnte hierzu ein Erfahrungsaustausch der Unternehmen initiiert werden.

*Mögliche Umsetzung: KielRegion & Neumünster und Beratungsnetz Fachkräftesicherung*

Die Digitalisierung und die damit verbundenen Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeit beinhalten sowohl Chancen als auch Risiken (wie beispielsweise Entgrenzung und gestörte Erholung (Sinopoli, 2022)). Vor dem Hintergrund einer nachhaltigen Gewinnung und Bindung von Fachkräften sollten die digitalen Technologien für die Gestaltung von guten Arbeitsbedingungen genutzt werden.

### Fachkräftebindung durch gute Arbeitsbedingungen

Zur Gestaltung von Arbeit liegen aus Wissenschaft (Bakker & Demerouti, 2007) und Praxis (DGB, n.d.) Konzepte und Handlungsempfehlungen vor. Dabei sind viele Maßnahmen für eine effektive Fachkräftebindung wie beispielsweise eine gute soziale Integration ins Team nicht kostenintensiv (Drescher & Warszta, 2021). Auf diesen Konzepten können die Unternehmen aufbauen, um in ihren Betrieben gute Arbeitsbedingungen und eine förderliche Unternehmenskultur zu schaffen.

*Mögliche Umsetzung: KielRegion & Neumünster und Beratungsnetz Fachkräftesicherung, Deutscher Gewerkschaftsbund, Unternehmensverband*

### Wissenstransfer zur Fachkräftebindung

Zum Transfer von Bindungs-Know-how in die Unternehmen können kurze Schulungsbausteine angeboten werden, in denen KMU über einfach umzusetzende Maßnahmen zur Fachkräftebindung informiert werden.

*Mögliche Umsetzung: KielRegion & Neumünster und Beratungsnetz Fachkräftesicherung*

## 5.4 Fachkräfteaktivierung durch Zuzug und Anwerbung

Der Zuzug und die Anwerbung von Fachkräften aus anderen Landesteilen oder dem Ausland sind für die Unternehmen mit vielen Herausforderungen verbunden. Hinzu kommt, dass die Rahmenbedingungen in den einzelnen Teilen der KielRegion und Neumünster je nach Gebiet sehr unterschiedlich sind. Während die Verkehrsinfrastruktur in den Städten wie Neumünster und Kiel durch den ÖPNV sehr gut ist, ist sie in den ländlichen Teilen heterogen. Kinderbetreuung und Wohnraum für Fachkräfte sind weitere Themen, welche die Unternehmen nannten. Nahezu alle diese Rahmenbedingungen, welche die Entscheidungen von Fachkräften für oder gegen die Annahme eines Stellenangebots beeinflussen können, liegen außerhalb des Einflussbereichs von einzelnen Unternehmen.

### Regionale Personalmanagementverbände

Insbesondere Kleinst- und Kleinunternehmen haben in der Regel nicht die Kapazitäten, um ein strukturiertes und nachhaltiges Personalmanagement aufzubauen. Dabei sind gerade für solche Unternehmen die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden elementar.

Anstatt um Arbeitskräfte zu konkurrieren, könnten sich Unternehmen zusammenschließen, um Fachkräfte für Region und Branche zu gewinnen und zu halten. Ein Beispiel für ein solches Vorgehen liefert das Nordseekollektiv (<https://www.nordsee-kollektiv.de/>) in St. Peter Ording. Die teilnehmenden Unternehmen können Synergien beim Arbeitgebermarkenaufbau, bei Weiterbildung, bei Austausch und Wechsel von Arbeitskräften nutzen.

*Mögliche Umsetzung: KielRegion & Neumünster, Unternehmensverband, IHK und HWK*

### Rahmenbedingungen für Fachkräfteansiedlung und Zuwanderung schaffen

Andere Maßnahmen wie beispielsweise der Ausbau des öffentlichen Personennahverkehrs, ein kostenloses ÖPNV-Ticket für Auszubildende oder das Schaffen von zusätzlichem Wohnraum, wie sie in der Unternehmensbefragung angeregt wurden, erfordern das Wirken von Politik und Kommunen. Hier kann die KielRegion als vermittelndes Sprachrohr auftreten. Dies geschieht am besten im Schulterschluss mit Kammern und Verbänden.

*Mögliche Umsetzung: KielRegion & Neumünster, Kommunen, Kreise, IHK, HWK und Verbände*

### Information zur Beschäftigung von Fachkräften aus dem Ausland

Die Rechtslage zur Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland und zur Beschäftigung von Migrant:innen verändert sich stetig. Daher ist es wichtig, die Unternehmen über deren aktuelle Möglichkeiten zu informieren und sie bei rechtlichen Themen zu unterstützen.

*Mögliche Umsetzung: KielRegion & Neumünster, HWK, IHK, Beratungsnetz Fachkräftesicherung, Arbeitsagentur, IQ-Netzwerk SH*

### Netzwerke zur Fachkräfterekrutierung aus dem Ausland

Da die Gewinnung von Fachkräften aus dem Ausland für einzelne Unternehmen mit hohem Aufwand verbunden ist, der insbesondere für KMU nur schwerlich zu bewältigen ist, können hier gemeinsame Initiativen Abhilfe schaffen.

*Mögliche Umsetzung: KielRegion & Neumünster, HWK, IHK, Beratungsnetz Fachkräftesicherung, Arbeitsagentur, Wirtschaftsministerium SH und IQ-Netzwerk SH*

### Regionalmarketing und Willkommenskultur

Um Unternehmen eine Argumentationshilfe bei der Anwerbung von Fachkräften zu bieten, sollte die Region als attraktiver Arbeits- und Lebensort präsentiert werden. Für die operative Bewältigung der Verlagerung des Lebensmittelpunktes sollte ein übersichtliches System aus Informations- und Unterstützungsmaßnahmen aufgebaut werden. Für die Gewinnung und Unterstützung ausländischer Fachkräfte sollte eine enge Kooperation mit dem geplanten Welcome Center des Landes Schleswig-Holstein etabliert werden.

*Mögliche Umsetzung: KielRegion & Neumünster, Kreise, Kommunen, Wirtschaftsministerium SH*

**Zuwanderung aus der Ukraine:** Zwischen Februar und Oktober 2022 wurden vom Bundesinnenministerium über 1 Mio. Geflüchtete aus der Ukraine registriert. Eine Unsicherheit bezüglich der Geflüchtetenzahlen besteht darin, dass nicht feststellbar ist, wie viele von den Geflüchteten Deutschland wieder verlassen haben. Von den registrierten Geflüchteten waren 64% Prozent Frauen und Mädchen. Rund 35 Prozent waren Kinder und Jugendliche unter 18 Jahren, darunter die meisten im Grundschulalter (Mediendienst Integration, 2022). Eine Befragung des Bundesinnenministeriums (BMI, 2022) mit 1936 Geflüchteten ergab, dass 92% in der Ukraine arbeitstätig oder in Ausbildung waren. Nach § 24 AufenthG bzw. EU-Massenzustrom-Richtlinie sind die Geflüchteten berechtigt, eine nicht-selbständige oder selbständige Tätigkeit aufzunehmen und haben Zugang zu Bildungsangeboten. Damit stehen sie potenziell dem Arbeitsmarkt zur Verfügung.

### Geflüchtete aus der Ukraine

Um Geflüchtete aus der Ukraine schnell in den Arbeitsmarkt zu integrieren, sollten im Rahmen der Fluchtbewegung von 2015/2016 erprobte Konzepte zum Einsatz kommen. Bereits in den Sprach- und Integrationskursen könnten Kontakte zu passenden Unternehmen hergestellt werden. Hier bieten sich Kontaktveranstaltungen oder ggf. Mentoringprogramme an, um Barrieren abzubauen und für einen direkten Austausch zu sorgen.

*Mögliche Umsetzung: KielRegion & Neumünster, Arbeitsagentur, HWK, IHK und IQ-Netzwerk SH*

Zuwanderung über das Bildungssystem: Nach Analysen des statistischen Bundesamtes (2022) verbleiben ca. ein Drittel der internationalen Studierenden aus Nicht-EU-Staaten nach dem Studium über 10 Jahre in Deutschland.

### Ansprache von ausländischen Studierenden

Um ausländische Studierende auf Chancen und Möglichkeiten in der KielRegion und Neumünster hinzuweisen, könnten Veranstaltungen an Hochschulen speziell für diese Zielgruppe organisiert werden. Empfehlenswert wäre eine Mischung aus Information, Bewerbungstraining und Firmenkontakten. Auf diese Weise könnte frühzeitig die Bindung von ausländischen Studierenden gesteigert werden.

*Mögliche Umsetzung: KielRegion & Neumünster, Career Services der Hochschulen, Kammern, Arbeitsagentur und KielWorks*

## 6 Die Rolle von KielRegion & Neumünster

Die KielRegion und Neumünster können die oben aufgeführten Handlungsempfehlungen nicht allein umsetzen. Vielmehr sollten sie die Rolle einnehmen, mit anderen Institutionen konkrete Projekte anzustoßen und zu begleiten, Informationen zielgerichtet zu teilen und Akteure zu vernetzen.

### Facharbeitsgruppe „Fachkräfte“ als Impulsgeber

Die Facharbeitsgruppe „Fachkräfte“ der KielRegion und Neumünster kann als Impulsgeber für die Umsetzung von Fachkräfteprojekten in der Region agieren. Dazu wird folgendes Vorgehen vorgeschlagen:

1. Priorisierung der Handlungsempfehlungen und Definition von Projekten für die Umsetzung
2. Zusammenstellung der Projektteams mit Vertreter:innen aus den Institutionen der Region
3. Monitoring, Kommunikation und Unterstützung des Projektfortschritts
4. Evaluation und ggf. Verstetigung der Projektergebnisse

Als Start sollte ein konkretes Projekt gefunden werden, welches eine hohe Wirksamkeit hat und in absehbarem Zeitraum sichtbare Erfolge erzielt.

*Mögliche Umsetzung: KielRegion & Neumünster*

## 7 Quellen

Ahlers, E. & Quispe Villalobos, V. (2022). Fachkräftemangel in Deutschland ? Befunde der WSI -Betriebs- und Personalrätebefragung 2021/22. VSI Report Nr. 76, Juli 2022. Abgerufen am 28.09.22 unter: [https://www.wsi.de/fpdf/HBS-008345/p\\_wsi\\_report\\_76\\_2022.pdf](https://www.wsi.de/fpdf/HBS-008345/p_wsi_report_76_2022.pdf)

Arbeitsagentur Kiel (2022a). Berufe im Blick 2022. Interne Präsentation.

Arbeitsagentur Kiel (2022b). Der Arbeitsmarkt im Bezirk der Agentur für Arbeit Kiel. Interne Präsentation.

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007).

The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 3, 309-328.

Bertelsmann Stiftung und Deutsche Kinder und Jugendstiftung (2022). Zukunft ungewiss - Ausbildungsperspektiven von Jugendlichen mit niedriger Schulbildung. Ergebnisse einer Delphi- Befragung. Gütersloh und Berlin. Online verfügbar unter: [www.chance-ausbildung.de/ausbildungsperspektiven](http://www.chance-ausbildung.de/ausbildungsperspektiven)

BIBB (2018). BIBB-Datenreport 2018. abgerufen am 30.09.22 unter: [https://www.bibb.de/dokumente/pdf/a2\\_schau\\_a11\\_4-3\\_2018.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/a2_schau_a11_4-3_2018.pdf)

BIBB (2022). Berufsbildungsbericht 2022. abgerufen am 12.06.22 unter:

[https://www.bmbf.de/SharedDocs/Downloads/de/2022/berufsbildungsbericht-2022.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bmbf.de/SharedDocs/Downloads/de/2022/berufsbildungsbericht-2022.pdf?__blob=publicationFile&v=1)

BMAS (2022). Fachkräftestrategie der Bundesregierung. Abgerufen am 27.10.22 unter:

[https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/fachkraeftestrategie-der-bundesregierung.pdf;jsessionid=38E5F-D2F978998A5B7BB0D568D2C73BE.delivery2-master?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/fachkraeftestrategie-der-bundesregierung.pdf;jsessionid=38E5F-D2F978998A5B7BB0D568D2C73BE.delivery2-master?__blob=publicationFile&v=6)

BMI (2022). Befragung ukrainischer Kriegsflüchtlinge. Abgerufen am 04.10.22 unter:

<https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/kurzmeldungen/DE/2022/04/umfrage-ukraine.html>

Böckler Impuls (2022). Auf die eigenen Leute setzen. *Böckler Impuls* · 2022, 14, Seite 3.

Bundesagentur für Arbeit (2020). Eltern ins Boot holen. Checklisten & Praxisbeispiele für eine gelungene Elternarbeit in der Beruflichen Orientierung. Abgerufen am 28.09.22 unter: [https://www.arbeitsagentur.de/datei/eltern-ins-boot-holen\\_ba146732.pdf](https://www.arbeitsagentur.de/datei/eltern-ins-boot-holen_ba146732.pdf)

Bundesagentur für Arbeit (2022). Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung, Berichte:

Blickpunkt Arbeitsmarkt - Fachkräfteengpassanalyse 2021, Nürnberg, Mai 2022

Christensen, B., Steglich, F., Humberg, M.K., Passau, N. (2018). Fachkräfteprojektion 2035 für Schleswig-Holstein. abgerufen am 30.09.2022 unter: [https://www.schleswig-holstein.de/DE/fachinhalte/F/fachkraefte/Downloads/Strategiepapier\\_neu.html](https://www.schleswig-holstein.de/DE/fachinhalte/F/fachkraefte/Downloads/Strategiepapier_neu.html)

Deutsche Ärzte und Apothekerbank (2018). Schülerbefragung 2017. Abgerufen am 28.09.22 unter:

[https://resources.mynewsdesk.com/image/upload/f\\_pdf,fl\\_attachment/v8ehbqyhd8tnalh1d46a](https://resources.mynewsdesk.com/image/upload/f_pdf,fl_attachment/v8ehbqyhd8tnalh1d46a)

Dezernat für Bildung, Jugend, Kultur und Kreative Stadt (2022). Bildungsreport 2021: Übergang Schule - Beruf - Studium.

Abgerufen am 14.10.22 unter: [https://www.kiel.de/de/bildung\\_wissenschaft/bildungsregion/\\_dokumente\\_bildungsregion/bildungsreport/kieler\\_bildungsreport\\_2021.pdf](https://www.kiel.de/de/bildung_wissenschaft/bildungsregion/_dokumente_bildungsregion/bildungsreport/kieler_bildungsreport_2021.pdf)

DGB (n.d.). Index gute Arbeit. Abgerufen am 14.10.22 unter: <https://index-gute-arbeit.dgb.de/dgb-index-gute-arbeit>

Drescher, L., & Warszta, T. (2021). Gekommen um zu bleiben – Identifikation von Bindungsfaktoren bei Auszubildenden. *Wirtschaftspsychologie*, 22, 4, 62 – 74.

DZHW (2022). Die Entwicklung der Studienabbruchquoten in Deutschland. Abgerufen am 28.09.22 unter: [https://www.dzhw.eu/pdf/pub\\_brief/dzhw\\_brief\\_05\\_2022.pdf](https://www.dzhw.eu/pdf/pub_brief/dzhw_brief_05_2022.pdf)

Faktor A (2022). Keine Azubis? Dann schicken Sie sie doch weg! Auslandsaufenthalte für Auszubildende. Abgerufen am 28.09.22 unter: <https://faktor-a.arbeitsagentur.de/mitarbeiter-finden/auslandsaufenthalte-fuer-auszubildende/>

FISH#Netz (o.d.). abgerufen am 28.09.22 unter: <https://www.fish-netz.de/intro>

Heublein, U., Hutzsch, C., König, R., Kracke, N., Schneider, C. (2018). Die Attraktivität der beruflichen Bildung bei Studienabbrecherinnen und Studienabbrechern. (Reihe Berufsbildungsforschung, Band 18). Berlin: BMBF.

KOFA (2022a). Ländersteckbrief Schleswig-Holstein. Abgerufen am 16.09.22 unter: <https://www.kofa.de/media/Publikationen/Laendersteckbriefe/Schleswig-Holstein.pdf>

KOFA (2022b). Ältere am Arbeitsmarkt: Herausforderungen und Chancen für die Fachkräftesicherung. Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung.

Mediendienst Integration (2022). Flüchtlinge aus der Ukraine. Abgerufen am 04.10.2022 unter: <https://mediendienst-integration.de/migration/flucht-asyl/ukrainische-fluechtlinge.html>

Ministerium für Allgemeine und Berufliche Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur (2021). Landeskonzept Berufliche Orientierung an den weiterführenden Schulen in Schleswig-Holstein. Abgerufen am 28.09.22 unter: [https://www.schleswig-holstein.de/DE/landesregierung/ministerien-behoerden/III/Service/Broschueren/Bildung/Berufliche\\_Orientierung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.schleswig-holstein.de/DE/landesregierung/ministerien-behoerden/III/Service/Broschueren/Bildung/Berufliche_Orientierung.pdf?__blob=publicationFile&v=2)

mpfs (2021). JIM-Studie 2021. abgerufen am 25.09.2022 unter: [https://www.mpfs.de/fileadmin/files/Studien/JIM/2021/JIM-Studie\\_2021\\_barrierefrei.pdf](https://www.mpfs.de/fileadmin/files/Studien/JIM/2021/JIM-Studie_2021_barrierefrei.pdf)

Statista (2022). Entwicklung der Studienanfängerquote in Deutschland von 2000 bis 2021. Abgerufen am 28.09.22 unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/72005/umfrage/entwicklung-der-studienanfaengerquote/>

Statistisches Bundesamt (2022). Ein Drittel der internationalen Studierenden bleibt langfristig in Deutschland. Abgerufen am 12.10.22 unter: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/10/PD22\\_435\\_12.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/10/PD22_435_12.html)

Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2022). Berichte: Arbeitsmarkt kompakt – Die Ausbildungsmarktsituation für Bewerberinnen und Bewerber mit Hauptschulabschluss, Nürnberg, März 2022

Warszta, T. (in Vorb.). Berufsinteressen von Oberstufenschüler:innen.

Warszta, T. & Drescher, L. (in Vorb.). Auszubildende finden und gewinnen – Werte und Rekrutierungskanäle in den 2020ern.

WIMI SH (2022). Damit die Klimawende nicht am Knowhow scheitert: Land fördert drei Qualifizierungsprojekte mit 1,2 Millionen Euro. Abgerufen am 27.10.22 unter: [https://www.schleswig-holstein.de/DE/landesregierung/ministerien-behoerden/VII/Presse/PI/2022/III\\_2022\\_neu/220921\\_LPA\\_Foerderung\\_Fortbildung\\_Klimawandel.html?nn=3c8c09c4-aabe-487a-96a9-2d699ae9cf12](https://www.schleswig-holstein.de/DE/landesregierung/ministerien-behoerden/VII/Presse/PI/2022/III_2022_neu/220921_LPA_Foerderung_Fortbildung_Klimawandel.html?nn=3c8c09c4-aabe-487a-96a9-2d699ae9cf12)

# Eine starke Partnerschaft für das Thema Fachkräfte



## KielRegion GmbH

Die KielRegion GmbH ist die gemeinsame Gesellschaft der Kreise Rendsburg-Eckernförde und Plön sowie der Landeshauptstadt Kiel. Wir verfolgen das Ziel, die regionale Kooperation zu stärken, um die gesamte Region bestmöglich zu positionieren. Gemeinsam mit starken Partnern aus Verwaltung, Politik, Wirtschaft und Wissenschaft entwickeln wir die Region aktiv, bewusst und nachhaltig weiter.

[www.kielregion.de](http://www.kielregion.de)



## KiWi - Kieler Wirtschaftsförderungs- und Strukturentwicklungs GmbH

Wir fördern Zukunftsbranchen, betreuen Hochschulpotenziale und begleiten Unternehmen: Die KiWi, Kieler Wirtschaftsförderung, ist die Zukunftsgestalterin, Strukturentwicklerin und Dienstleisterin für den Wirtschaftsstandort Kiel.

[www.kiwi-kiel.de](http://www.kiwi-kiel.de)



## Wirtschaftsagentur Neumünster GmbH

Die Wirtschaftsagentur Neumünster GmbH ist die zentrale Anlaufstelle für alle Fragen rund um den Wirtschaftsstandort Neumünster. Wir unterstützen alle Unternehmen, Institutionen und Einzelpersonen, die Rat und Hilfe in wirtschaftlichen Belangen suchen, vor allem in den Schwerpunkten Vermarktung städtischer Gewerbeflächen, Begleitung im Ansiedlungsprozess, Betreuung lokaler Unternehmen und Vernetzung und Kooperationen, z.B. in den Bereichen Digitalisierung, Fachkräftesicherung und Future Fuels.

[www.wa-nms.de](http://www.wa-nms.de)



## Wirtschaftsförderungsagentur Kreis Plön GmbH

Die WFA steht für die praxisnahe Beratung und Unterstützung von Unternehmen in allen Fragen der Ansiedlung, Erweiterung und Umsiedlung im Kreis Plön. Zielsetzung ist die Ansiedlung zusätzlicher Betriebe, die Erweiterung bestehender Betriebe und somit die Schaffung neuer Arbeitsplätze im Kreisgebiet.

[www.wfa.de](http://www.wfa.de)



## Wirtschaftsförderungsgesellschaft Kreis RD-ECK GmbH & Co. KG

Wir sind für die Entwicklung, Stärkung und Vermarktung des Kreises Rendsburg-Eckernförde als Wirtschaftsstandort tätig. Ob etabliertes Unternehmen, junge Gründende oder auch Kommunen und Gemeinden - wir verhelfen allen zu größerer Wirtschaftskraft, indem wir optimale Rahmenbedingungen schaffen, wichtige Akteure miteinander vernetzen und individuell beraten. Wir helfen Unternehmen anzusiedeln, Arbeitsplätze zu schaffen und Fördergelder für frische Ideen zu akquirieren.

[www.wfg-rd.de](http://www.wfg-rd.de)

[www.fachkraefte-kielregion-nms.de](http://www.fachkraefte-kielregion-nms.de)

Gefördert durch:

Regionalbudget  
KielRegion

Wir fördern Wirtschaft



Landesprogramm Wirtschaft: Gefördert durch die Europäische Union - Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE), den Bund und das Land Schleswig-Holstein

Schleswig-Holstein. Der echte Norden.