



**Region Hannover**

**Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung**

Ansprechpartner:  
Rainer Meyer  
Team Standortentwicklung und Marketing  
Telefon (0511) 616-2 32 32  
Fax (0511) 6 16-2 34 53  
rainer.meyer@region-hannover.de

Haus der Wirtschaftsförderung  
Prinzenstraße 12  
30159 Hannover  
www.unternehmerbuero-hannover.de

www.mms69.de 02.2010/1

## Fachkräftemangel und demographischer Wandel bis 2020



**Region Hannover**



**Gutachten im Auftrag der Region Hannover  
Teil II: Handlungsansätze für kleine und mittlere Unternehmen  
in der wissensintensiven Wirtschaft in der Region Hannover**

**Wirtschafts- und  
Beschäftigungsförderung**

## Gutachten im Auftrag der Region Hannover Teil II: Handlungsansätze für kleine und mittlere Unternehmen in der wissensintensiven Wirtschaft in der Region Hannover

### Kurzfassung

Hannover und Halle, Februar 2010

### Autoren:

Dr. Arno Brandt, Kerstin Brunken, Jan-Philipp Gehrke  
NORD/LB Regionalwirtschaft

Thomas Ketzmerick, Ingo Wiekert

Zentrum für Sozialforschung Halle e.V.

### Projektteam:

Dr. Arno Brandt, Kerstin Brunken, Jan-Philipp Gehrke  
NORD/LB Regionalwirtschaft

Thomas Ketzmerick, Ingo Wiekert, Bettina Wiener

Zentrum für Sozialforschung Halle e.V.

Dr. Birgit Gehrke, Alexander Cordes

Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung

### Layout:

hms69 kommunikation gmbh

### Druck:

Team Druck Region Hannover

### Anmerkung:

Die Begriffe „Mitarbeiter“, „Arbeitnehmer/-geber“ usw. werden aus Gründen der Lesefreundlichkeit geschlechtsneutral verwendet.

## Grußwort

Der Wettbewerb von Unternehmen und Regionen um qualifizierte Arbeitskräfte wird sich in den nächsten Jahren deutlich verschärfen. Verantwortlich dafür sind zum einen der Strukturwandel, zum anderen der demographische Wandel und die Alterung der Gesellschaft.

Die Region Hannover stellt sich diesem Problem: Der Fachbereich Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung hatte die NORD/LB Regionalwirtschaft, das Niedersächsische Institut für Wirtschaftsforschung (NIW) und das Zentrum für Sozialforschung Halle (zsh) im Herbst 2007 beauftragt, die Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Arbeitsmarkt der Region Hannover bis zum Jahr 2020 zu untersuchen. Der erste Teil der Studie wurde im Dezember 2008 vorgestellt. Er zeigt auf, dass sich der schon heute spürbare Engpass bei Fachkräften deutlich erhöhen wird. Bis zum Jahr 2020 werden 5.500 Ingenieure und 3.400 Manager aus Altersgründen ausscheiden. Laut Prognose werden aber 1.805 zusätzliche Ingenieure und Naturwissenschaftler benötigt werden, um dem technologischen Wandel Rechnung zu tragen. Aber nicht nur bei Ingenieurberufen sind künftig Engpässe zu erwarten. Auch bei unternehmensnahen Dienstleistungen, im Bildungsbereich und

im Gesundheitswesen wird hochqualifiziertes Personal rar.

Dem zweiten Teil der Untersuchung, der hier als Kurzfassung vorgestellt wird<sup>1</sup>, liegt eine repräsentative Befragung von etwa 300 kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) der Region Hannover aus wissensintensiven Branchen zugrunde. Untersucht wurde, ob und wie sich die Unternehmen bereits heute vom demographischen Wandel betroffen fühlen, welche Schritte unternommen werden oder in Frage kommen.

Die Studie zeigt Chancen auf: KMU müssen angesichts der Überalterung ihrer Belegschaften und des zurückgehenden Angebots qualifizierter Fachkräfte künftig bei der Personalakquise neue Wege gehen. Zielgruppen wie Frauen bzw. Berufsrückkehrerinnen, Ältere, Bürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund und Langzeitarbeitslose müssen stärker in den Fokus rücken. Fachkräfte lassen sich sichern, indem verstärkt im Betrieb ausgebildet wird, aber auch, indem diese Zielgruppen weitergebildet und qualifiziert werden. Die Untersuchung benennt auch die Probleme: Zahlreiche Unternehmen verfolgen noch keine strategische Personalentwicklung. Auch bestehen Vorbe-

halte, Personen aus den oben genannten Zielgruppen bei Einstellungen zu berücksichtigen.

Im Ergebnis formulieren die Gutachter eine Reihe von Handlungsempfehlungen – nicht nur für Unternehmen, sondern auch für die Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung der Region Hannover, Kammern und andere Arbeitsmarktakteure. Wir werden diese aufgreifen und gemeinsam mit den genannten Partnern prüfen, was umsetzbar ist.

Vieles haben wir bereits auf den Weg gebracht, wie die verschiedenen Netzwerke zum Thema „Demographischer Wandel“ belegen. Ich bin sicher: Wir sind damit auf einem guten Weg, um den Wirtschaftsstandort Hannover in Zukunft im überregionalen Wettbewerb um Fachkräfte erfolgreich zu behaupten.



Hauke Jagau  
Regionspräsident

<sup>1</sup>) Die vollständige Untersuchung steht im Internet zum Download unter [www.unternehmerbuero-hannover.de](http://www.unternehmerbuero-hannover.de) (unter „Download → Veröffentlichungen“) bereit.

# Inhalt

<b>1 Einleitung</b>	Seite 6	<b>1*</b>	<b>4 Handlungsempfehlungen für die Region Hannover</b>	Seite 31	<b>4*</b>
1.1 Inhalt	6		4.1 Sensibilisierung	31	
1.2 Informationsgrundlage	7		(1) Regelmäßige Information	31	
			(2) Coaching	35	
			(3) Moderation	36	
			(4) Darstellung von Leuchtturmprojekten	36	
<b>2 Zentrale Ergebnisse</b>	Seite 9	<b>2*</b>	4.2 Initiierung, Beratung, Unterstützung von KMU	37	
2.1 Herausforderungen für kleine und mittlere Unternehmen	9		(1) Ausbau überbetrieblicher Kooperationen	37	
2.2 Handlungsbereitschaft der Unternehmen	12		(2) Förderung der vorberuflichen Qualifikation durch Vernetzung von KMU und Schulen	38	
2.3 Mangelnde Strategiefähigkeit von KMU	14		(3) Etablierung von Teamarbeit	38	
2.4 Beschäftigungschancen	15		(4) Ausgestaltung des Themas Familienorientierung und Personalentwicklung	39	
			(5) Unterstützung älterer Arbeitnehmer und Verbesserung ihres Zugangs zum Arbeitsmarkt	40	
<b>3 Strategische Ansatzpunkte zur Bewältigung des drohenden Fachkräftemangels</b>	Seite 18	<b>3*</b>	(6) Neugestaltung von Ausbildungsgängen und Berufsbildern in der Pflegewirtschaft	41	
3.1 Ansätze für Unternehmen	18				
(1) Akquise	19				
(2) Ausbildung	23				
(3) Qualifizierung	25				
(4) Mitarbeiterbindung	26				
3.2 Ansätze für regionale Akteure	29				
(1) Sensibilisierung	29				
(2) Initiierung, Beratung, Unterstützung	29				
(3) Standortattraktivität und Standortmarketing	30				

Eine Langfassung des Gutachtens mit umfangreichem Datenmaterial und einer Sonderauswertung zur Gesundheitswirtschaft steht als Download im Internet ([www.unternehmerbuero-hannover.de](http://www.unternehmerbuero-hannover.de)) bereit.

# 1\*

## Einleitung

Die demographische Entwicklung und die weltweite wirtschaftliche Vernetzung stellen vor allem die modernen Industriegesellschaften vor neue Herausforderungen. Der problematische Zusammenhang einer sich verändernden Altersstruktur der Erwerbstätigen und des sich zeitlich parallel vollziehenden Wandels der Wirtschaftsstruktur von der industriellen zur wissensbasierten Produktion wird durch die demographische Entwicklung zusätzlich verschärft: Einer immer älter werdenden Erwerbsbe-

völkerung stehen immer weniger junge angehende Erwerbstätige gegenüber. Dies gilt für alle entwickelten Industrienationen, so auch für Deutschland, und wird in unterschiedlichem Ausmaß auch die Regionen Niedersachsens betreffen. Die Region Hannover bildet an dieser Stelle keine Ausnahme. Auch hier wird das Arbeitskräfteangebot in den kommenden Jahren sinken und sich der Altersaufbau der Erwerbspersonen verschieben. Die Zahl der Absolventen des Bildungssystems wird zugleich sinken, so dass sich der Generationenaustausch in den Unternehmen nicht mehr reibungslos

vollzieht. Die Verknappung vor allem von hochqualifizierten Fachkräften durch den Strukturwandel gewinnt dadurch zusätzlich an Dramatik. Ziel des vorangegangenen Gutachtens<sup>2</sup> war es, diesen Entwicklungen Rechnung zu tragen und für die Region Hannover Datengrundlagen aufzuzeigen. Die im ersten Teil der Studie formulierten Schlussfolgerungen können Bausteine einer am zukünftigen Fachkräftebedarf orientierten Standortpolitik und Wirtschaftsförderung sein.

### 1.1 Inhalt

Aufbauend auf den Ergebnissen des ersten Teils des Gutachtens<sup>2</sup> sowie einer repräsentativen Betriebsbefragung wissensintensiver kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) in der Region Hannover wurden im zweiten Teil der Studie strategische Ansätze sowohl für die Unternehmen und ihre Arbeitnehmer als auch für die regionalen Akteure aufgezeigt. Eine wesentliche Grundlage für die Erarbeitung der Empfehlungen bildeten vier Workshops mit Vertretern aus Unternehmen, Wissenschaft, Verwaltung, Bildungs- und Weiterbildungseinrichtungen

sowie Gespräche mit relevanten Akteuren aus der Region Hannover.

Die vorliegende Kurzfassung fasst zunächst die zentralen Herausforderungen zusammen, die sich vor dem Hintergrund des absehbaren Fachkräftemangels sowohl für die Unternehmen und ihre Arbeitnehmer als auch für die Akteure der Region Hannover ergeben. In einem weiteren Abschnitt werden strategische Ansätze für die unterschiedlichen Akteure vorgeschlagen, die ein breites Handlungsspektrum eröffnen. Im Abschlusskapitel werden

konkrete Handlungsempfehlungen für die Region Hannover vorgestellt.

Der Kurzfassung liegt ein umfassender Bericht mit den Ergebnissen der repräsentativen Unternehmensbefragung sowie einer detaillierteren Ausarbeitung der Strategien und Handlungsempfehlungen zu Grunde. Dieser Bericht steht als Download auf der Homepage der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung der Region Hannover ([www.unternehmerbuero-hannover.de](http://www.unternehmerbuero-hannover.de)) zur Verfügung.

### 1.2 Informationsgrundlage

#### Basisanalysen und Expertengespräche

Im vorangegangenen Gutachten wurde auf der Grundlage verschiedener aktueller Studien zum Fachkräftemangel und zukünftigen Qualifikationsbedarf die Fachkräfteproblematik in Deutschland dargestellt und darauf eingegangen, in welchen Wirtschaftszweigen und Qualifikationsgruppen sich bereits aktuell Engpässe nachweisen lassen und wo zukünftig (bis 2020) eine Verschärfung der Situation zu erwarten ist. Im Rahmen von Basisanalysen wurden zudem vorliegende regionalisierte Prognosen zum demographischen Wandel in der Region Hannover diskutiert und eine differenzierte, systematische Arbeitsmarktprognose entwickelt. Mit Hilfe einer Gegenüberstellung von Bevölkerungsprognosen und zukünftigem Arbeitskräftebedarf konnten zu erwartende Qualifizierungslücken identifiziert und quantifiziert werden.

Darauf aufbauend wurden die in den Basisanalysen geschilderten Entwicklungen auf der Angebots- und Nachfrageseite mit unterschiedlichen Akteuren diskutiert, um regionale Handlungsansätze und -möglichkeiten zu erarbeiten. Zum Kreis der befragten Experten aus der Region zählten

- Unternehmen als Nachfrager und Ausbilder von Arbeitskräften,

- Vertreter des allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulsystems und von Hochschulen,
- Vertreter der Arbeitsverwaltung, Kammern, Verbände und Gewerkschaften, von Weiterbildungsträgern,
- Mitarbeiter der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung.

#### Repräsentative Betriebsbefragung

Konkrete quantitative Aussagen zu kleinen und mittleren Unternehmen waren auf Grundlage der Ergebnisse des ersten Gutachtens jedoch nur eingeschränkt möglich. Für eine differenziertere Einschätzung der Fachkräftesituation und -perspektiven in den Unternehmen in der Region Hannover,

#### Merkmale der Betriebe:

- Die Qualifikationsstruktur der befragten KMU wird von Facharbeitern sowie von Hoch- und Fachhochschulabsolventen jüngerer und mittlerer Altersgruppen dominiert. An- und Ungelernte finden sich dagegen in den wissensintensiven Branchen kaum.
- Einen Sonderfall unter den wissensintensiven Branchen stellen die Betriebe des Gesundheits- und Sozialwesens dar. Diese Betriebe zeichnen sich durch einen hohen Anteil von Mitarbeitern mittlerer Qualifikation aus. Zudem ist die Branche durch einen hohen Anteil kleiner Betriebe geprägt.
- Insgesamt ist unter den befragten Unternehmen die Mehrheit der Beschäftigten männlich. Auch hier bildet das Gesundheits- und Sozialwesen eine Ausnahme.
- Lediglich die Hälfte der untersuchten Betriebe bietet betriebliche Ausbildung an. Während die meisten größeren Betriebe regelmäßig ausbilden, ist das bei kleineren Betrieben eher die Ausnahme.
- Zum Befragungszeitpunkt im Herbst 2008 schätzte eine Mehrheit der Befragten die wirtschaftliche Lage ihres Betriebes als gut ein. Nur ein Viertel rechnete zukünftig mit einer Verschlechterung der Situation. Mehr als die Hälfte ging sogar von einem Beschäftigungszuwachs in der Zukunft aus.

# 1\*

für die Erfassung der Engpässe und Probleme sowie zur Ermittlung des Unterstützungsbedarfs durch Akteure des Arbeitsmarktes wurde daher ergänzend zu den vorliegenden Basisanalysen eine repräsentative Befragung in KMU durchgeführt. Aus dem ersten Teil des Gutachtens ging hervor, dass die Engpässe weniger in einzelnen Branchen als vielmehr in bestimmten Berufen und Qualifikationen identifiziert werden können. Die repräsentative Befragung wurde vor allem in wissensintensiven Produktions- und Dienstleistungsunternehmen sowie im Gesundheits- und Pflegebereich durchgeführt, da sich die Fachkräftesituation dort bereits schwierig gestaltet und zunehmend verschärfen wird. Es wurden insgesamt 279 kleine und mittlere Betriebe (5 bis 249 Beschäftigte) aus der Region Hannover befragt.

### Themenbasierte Workshops

Auf Basis der Ergebnisse der ersten Studie sowie der repräsentativen Betriebsbefragung galt es abschließend, Handlungsansätze für die Region Hannover zu entwickeln. Hierzu wurden Workshops mit Akteuren aus der Wirtschaft sowie mit Vertretern von Bildungs- und Weiterbildungs-

einrichtungen, verschiedener Initiativen und der Verwaltung durchgeführt. Die Workshop-Reihe startete mit dem Thema „Mitarbeiterakquise, Aktivierung von Potenzialen und Bindung von Fachkräften“. Es wurde untersucht, wie die Ansprache unterschiedlicher Erwerbsfähigengruppen erfolgen kann, welche Maßnahmen zur Akquirierung von jungen Nachwuchskräften geeignet sind und welche Anstrengungen von KMU zur Mitarbeiterbindung unternommen werden können. Der praxisorientierte Workshop richtete sich insbesondere an KMU der Region Hannover, aber auch an Vertreter aus dem Bereich Bildung und Qualifizierung.

Im Rahmen der Befragung wurde deutlich, dass insbesondere in der Gesundheits- und Pflegewirtschaft künftig mit einem Mangel an Fachkräften zu rechnen ist. Vor diesem Hintergrund befasste sich der zweite Themenworkshop mit den „Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Gesundheits- und Pflegewirtschaft“. Es wurde untersucht, welche Maßnahmen zur Akquirierung von jungen Nachwuchskräften in Frage kommen, welche Qualifizierungsbedarfe und Weiter-

bildungsmaßnahmen gefordert werden, aber auch, wie die Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter erhalten werden kann. Im Vordergrund der Diskussion standen überdies die besonderen Rahmenbedingungen des Sektors, die Auswirkungen auf die Personalwirtschaft und das Image der Gesundheits- und Pflegeberufe.

Das Problem des Fachkräftemangels aufgrund des demographischen Wandels ist den meisten Unternehmen in der Region Hannover bekannt. Im Rahmen der Befragung wurde jedoch deutlich, dass Kenntnisse über mögliche Handlungsansätze (z. B. der Qualifizierung und Personalentwicklung) zwar grundsätzlich bestehen, die konkrete Umsetzung von Maßnahmen aber nur bei wenigen Unternehmen geplant ist. Daher befasste sich der abschließende Workshop mit dem Thema „Fachkräftemangel als Handlungsfeld von KMU“. In diesem Workshop wurde diskutiert, warum der demographische Wandel in der Regel nicht im Fokus der betrieblichen Personalpolitik steht bzw. wie Unternehmen bei der Umsetzung von Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel unterstützt werden können.

# 2\*

## Zentrale Ergebnisse

### 2.1 Herausforderungen für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

#### Stellen für Hochqualifizierte sowie für Facharbeiter sind zunehmend schwerer zu besetzen.

Der Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte stellt eine zentrale Herausforderung für KMU in der Region Hannover dar. Auch wenn die Rezession und die damit verbundene ungünstige Arbeitsmarktentwicklung die Thematik in den Hintergrund gedrängt hat: Die sekundärstatistischen Analysen und Befragungen weisen auf strukturelle Engpässe bei bestimmten Qualifikationen und Berufen hin, die sich zukünftig noch vergrößern dürften. Dies betrifft zum einen technisch-naturwissenschaftliche Kompetenzen, vorrangig Ingenieure und Naturwissenschaftler, aber auch Techniker und Facharbeiter.

Dabei spielt neben der demographischen Veränderung auch der Wandel zu einer wissensbasierten Ökonomie eine zentrale Rolle: Wissensintensive Branchen, die in großem Umfang hochqualifiziertes Personal benötigen, expandieren, während es immer weniger Arbeitsplätze für geringer qualifizierte Menschen gibt. Aber nicht nur bei den Ingenieurberufen sind Engpässe zu erwarten. Auch in unternehmensnahen

Dienstleistungen, im Bildungsbereich und im Gesundheitswesen wird qualifiziertes Personal knapp.

Die Ergebnisse der empirischen Basisanalysen und Projektionen wurden im Rahmen der Betriebsbefragung untermauert. Rund zwei Drittel aller befragten Unternehmen gaben an, dass die Personalsuche in den letzten Jahren schwieriger geworden ist. Jeder vierte Betrieb konnte offene Stellen zuletzt nicht besetzen, weitere 25 % berichteten von Schwierig-

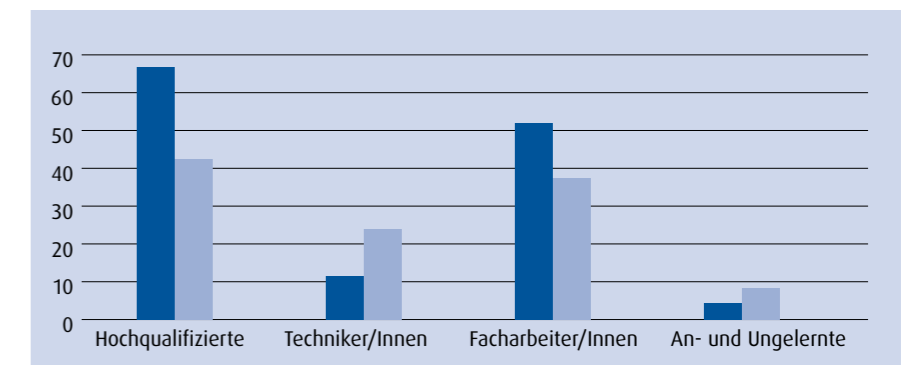
keiten bei der Besetzung. Dabei waren nach Angaben der Betriebe insbesondere Stellen für Hochqualifizierte, aber auch für Facharbeiter zunehmend schwerer zu besetzen. Der Anteil der nicht zu besetzenden Stellen für An- und Ungelernte fiel hingegen eher gering aus.

#### Es wird zunehmend schwerer, qualifizierte Auszubildende zu finden.

Neben dem Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte stellt die Suche nach geeigneten Auszubildenden eine zentrale

#### Abb. 1 Heutige und künftig zu erwartende Engpässe in der Personalrekrutierung

In welchen Qualifikationen suchten Sie ohne Erfolg/mit Schwierigkeiten zusätzliche Arbeitskräfte? In welchen Qualifikationen wird künftig eine steigende Nachfrage zu erwarten sein?



Quelle: zsh-KMU-Befragung Region Hannover 2008

# 2\*

Herausforderung dar. Nach Auskunft der Betriebe wird es zunehmend schwieriger, gute Auszubildende zu finden. Vor allem in den kleineren Unternehmen (bis 49 Mitarbeiter) konnten zum Befragungszeitpunkt bereits einige Ausbildungsplätze nicht vergeben werden. Mehr als ein Viertel aller befragten Betriebe gibt an, dass die Bewerberzahlen zuletzt gesunken sind, jeder fünfte Betrieb rechnet zudem damit, dass die Zahl der Ausbildungsplatzbewerber in den nächsten Jahren noch knapper wird.

Unabhängig von der quantitativen Entwicklung der Zahl der Auszubildenden stellen zahlreiche Unternehmen das qualitative Angebot an Bewerbern in den Vordergrund der Diskussion. Jeder zweite Betrieb mit mehr als 10 Mitarbeitern benennt als Problem bei der Fachkräftesuche das Fehlen guter Bewerber für die Ausbildung. Bewerber auf Ausbildungsplätze verfügen zunehmend über schlechtere Schulbildung und kommen immer häufiger aus schwierigen sozialen Verhältnissen. Viele Bewerber haben bereits vor Ausbildungsbeginn diverse Qualifizierungsprogramme oder Praktika durchlaufen und keine klare berufliche Zielvorstellung. Das kommt auch durch den Anstieg des Durchschnittsalters der Bewerberinnen und Bewerber zum Ausdruck.

Die Ausbildungsbeteiligung der KMU ist relativ gering: Nur ein Drittel aller Betriebe bildet regelmäßig aus, vor allem die größeren Betriebe (49 bis 249 Mitarbeiter) mehrheitlich jährlich. Mehr als zwei Drittel der kleinen Betriebe (5 bis 9 Mitarbeiter) bilden gar nicht aus. Als Reaktion auf den Fachkräftemangel sehen hingegen mehr als die Hälfte aller im Rahmen der Studie befragten Unternehmen in einer verstärkten Ausbildung ein geeignetes Instrument. Der angestrebten Ausbildungsbereitschaft steht jedoch das quantitativ und qualitativ zunehmend unzureichende Angebot an Auszubildenden gegenüber. Diese Diskrepanz stellt eine zentrale Herausforderung für die KMU der Region Hannover dar.

### **Die Einbindung neuer Zielgruppen erfordert spezifische Maßnahmen.**

Eine weitere Herausforderung liegt in der Aktivierung und Integration von Arbeitnehmergruppen in den Arbeitsmarkt, die bisher weniger im Fokus der Betriebe lagen. Zahlreiche Unternehmen konzentrieren sich nach eigenen Angaben bereits heute auf eine Einbindung dieser Zielgruppen: Rund ein Drittel der befragten KMU aus der Region Hannover stellt zunehmend Frauen ein, jeder vierte Betrieb konzentriert sich bewusst auf die Einstellung älterer Bewerber. Sollen künftig Fachkräfte akquiriert werden, stehen die Betriebe Frauen und Älteren

sowie der Gruppe der Quereinsteiger am aufgeschlossensten gegenüber. Eine stärkere Bemühung um ausländische Fachkräfte<sup>3</sup> sowie vor allem um junge Menschen mit fehlenden Bildungsabschlüssen kommt hingegen für die Mehrzahl der KMU nicht in Frage (vgl. Abb. 2).

Im Rahmen der Workshops wurde deutlich, mit welchem Aufwand die Integration von Menschen ohne Bildungsabschlüsse verbunden ist. Einer stärkeren Einbindung dieser Zielgruppe in den Arbeitsmarkt steht häufig nicht nur die unzureichende fachliche Qualifizierung entgegen, sondern auch Defizite in der sozialen Integration. Die Einbindung dieser unterschiedlichen Zielgruppen in den Arbeitsmarkt fordert von kleinen und mittelständischen Unternehmen – sowie den Akteuren in der Region – sehr differenzierte Maßnahmen. Diese reichen von der zielgruppenspezifischen Akquise und Qualifikation über die Etablierung gesundheitspräventiver Instrumente zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit bis hin zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

### **Die mangelnde Attraktivität einzelner Berufe verschärft den Fachkräftemangel in diesen Branchen.**

In welchem Maß sich einzelne Unternehmen durch den Fachkräftemangel

herausgefordert sehen, hängt wesentlich mit der Attraktivität einzelner Berufsgruppen zusammen. Im Rahmen der durchgeführten Workshops und Gespräche wurde deutlich, dass vor allem in Berufsgruppen, die über ein weniger gutes Image verfügen oder sich durch unattraktive Entgelte und Arbeitsbedingungen auszeichnen, bereits heute ein Mangel an Bewerbern zu erkennen ist. Dies gilt sowohl für qualifizierte Fachkräfte als auch für Ausbildungsplatzbewerber. Das schlechte Image bzw. die mangelnde Attraktivität beispielsweise bestimmter Pflege- und Gesundheitsberufe wird dazu führen, dass der Fachkräftemangel hier deutlich stärker wirksam wird. So erwarten die befragten Unternehmen Stellenbesetzungsprobleme vor allem in der Kranken- sowie in der Altenpflege, aber auch bei Heilerziehern und sozialpädagogischen Fachkräften.

### **Die Außendarstellung und die Standortattraktivität beeinflussen die Arbeitsplatzwahl.**

Eine große Bedeutung kommt in der Diskussion um den Wettbewerb um Fachkräfte der Attraktivität und dem Image von Unternehmen, aber auch von Standorten zu. Zum einen spielt die Außendarstellung einzelner Unternehmen eine zentrale Rolle bei der Arbeitsplatzwahl. Als positiv wird ein Unternehmen angesehen, das

sich durch eine vorbildliche, innovative Personalpolitik auszeichnet oder als sozial engagiert gilt. Zum anderen spielen weiche Standortfaktoren wie die Positionierung und das Image einer Region eine zunehmend wichtigere Rolle bei der Wahl des Arbeitsplatzes. Immerhin jeder sechste Betrieb mit mehr als 10 Mitarbeitern benennt die mangelnde Attraktivität des Unternehmensstandortes als Grund für Probleme bei der Fachkräftesuche.

Mehr als die Hälfte der Betriebe sieht in der Steigerung der überregionalen Bekanntheit des Standortes eine wesentliche Unterstützungsmöglichkeit durch regionale Akteure und Einrichtungen.

Nicht zuletzt erweist sich die Lebensqualität in einer Region im Wettbewerb um Arbeitskräfte, aber auch um Unternehmen als bedeutender Standortfaktor. Vor allem jüngere (hoch-)qualifizierte Arbeitskräfte und Dienstleistungsbetriebe bevorzugen vermehrt Standorte mit einer hohen Lebensqualität – d. h. mit einem hochwertigen Freizeit-, Bildungs- und Kulturangebot sowie individuellen Wohnangeboten. Diese Entwicklung wird auch von den Betrieben wahrgenommen: Auf die Frage, wie regionale Akteure den Kampf gegen den Fachkräftemangel aktiv unterstützen können, benennen fast zwei Drittel aller

Betriebe die Entwicklung und Durchführung von Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität der Region Hannover.

## 2.2 Handlungsbereitschaft der Unternehmen

Der demographische Wandel und der damit einhergehende Fachkräftemangel stellt die KMU in der Region Hannover vor vielfältige Herausforderungen. Es gibt jedoch zahlreiche Handlungsansätze, dem Fachkräftemangel adäquat zu begegnen. Neben Instrumenten zur Bindung von Mitarbeitern an die Betriebe spielen Maßnahmen zur Mitarbeitergewinnung und zur Aus- und Weiterbildung von Arbeitskräften eine zentrale Rolle im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter.

Einsatz und Erfolg von entsprechenden Maßnahmen setzen jedoch die Handlungsbereitschaft der Betriebe voraus. An dieser Stelle wird daher zunächst auf Basis der Unternehmensbefragung und der durchgeführten Workshops dargestellt, welchen Maßnahmen gegenüber sich die Unternehmen eher aufgeschlossen zeigen und bezüglich welcher Ideen größere Vorbehalte zu erwarten sind.

### Aus- und Weiterbildung ist zentrales Thema

Als wichtige Handlungsansätze gegen den Fachkräftemangel werden von Unternehmen die Ausbildung sowie vor allem die Weiterbildung von Mitarbeitern und Fachkräften gesehen, um auf diese Weise der erschwerten externen Rekrutierung

von Fachkräften zu begegnen. Drei von vier befragten Betrieben sehen Weiterbildungsmaßnahmen als geeignet an, jeder zweite Betrieb kann sich vorstellen, verstärkt auszubilden.

Dabei heißt Qualifizierung von Mitarbeitern nicht nur, Fertigkeiten an aktuelle Entwicklungen und steigende Ansprüche anzupassen. Ein interessantes und anspruchsvolles Weiterbildungsangebot verstärkt – so die Meinung zahlreicher Unternehmensvertreter – die Betriebsbindung und fördert die Motivation der Mitarbeiter.

### Ansprüche an formale Qualifikationen bleiben bestehen.

Die Einstellung von Berufsanfängern und die Übernahme von im Betrieb ausgebildeten jungen Menschen wird als zunehmend wichtigere und Erfolg versprechende Möglichkeit zur Gewinnung von Fachkräften beurteilt. Fast jeder zweite befragte Betrieb kann sich vorstellen, die Ansprüche an die Berufserfahrung in Zukunft zu reduzieren. Auch die Anstellung von Quereinsteigern anderer Ausbildungsgänge wird im Rahmen der Diskussion um die Rekrutierung von Fachkräften als eine mögliche Alternative thematisiert. Gleichwohl sind die wenigsten KMU bereit, ihre Ansprüche an die formale Qualifikation

der Bewerber in Frage zu stellen. Eine Fokussierung auf junge Menschen mit fehlenden Bildungsabschlüssen kommt für mehr als 90 % der Betriebe nicht in Frage (vgl. Abb.2, S.15).

Auch die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe sinkt deutlich, wenn die Bewerber nicht den geforderten Schulabschluss vorweisen können. Die Ausbildung von Bewerbern mit schlechteren Abschlussnoten stellt für die Betriebe eine Herausforderung dar, der sie sich sehr selten stellen. Die Mehrzahl der Betriebe verzichtet eher auf die Besetzung des Ausbildungsplatzes, als dass sie geringer qualifizierte Bewerber einstellt.

### Kooperationsmöglichkeiten sind vielfach unerkannt.

Eine verstärkte Zusammenarbeit mit der Arbeitsagentur sowie mit Zeitarbeitsunternehmen stellt für einige Betriebe eine mögliche Maßnahme als Reaktion auf den drohenden Fachkräftemangel dar. Kooperationen zwischen den Betrieben sind bisher hingegen eher selten Grundlage für die Bekämpfung des Fachkräftemangels. Nur jedes zehnte Unternehmen kann sich vorstellen, sich in Zukunft an überbetrieblichen Arbeitskräftepools zu beteiligen. Einer Beteiligung

an Ausbildungskooperationen stehen die Betriebe nur wenig offener gegenüber. Die Chancen, die sich durch die Kooperation von KMU ergeben können, werden kaum erkannt.

Mit Blick auf das Thema der Gewinnung von Nachwuchskräften wird deutlich, dass auch Kooperationen zwischen KMU und Bildungsinstitutionen bisher zu wenig ausgeschöpft werden. Während Praktikumsangebote für Schüler, aber auch für Hochschulabsolventen, ein häufig genutztes Instrument zur Nachwuchsrekrutierung darstellen, sind nur 30 % der

Unternehmen in der Betreuung von Diplomarbeiten aktiv, noch weniger pflegen eine Kooperation mit Lehrstühlen der Universitäten. Die Bereitschaft, künftig stärker in solche Kooperationen zu investieren, ist insgesamt wenig ausgeprägt.

In den Workshops zeigte sich jedoch, dass dem Austausch der Betriebe untereinander eine zunehmende Bedeutung bei der Thematisierung und Bewältigung des Fachkräftemangels zugeschrieben wird. Betriebliche Kooperationen stellen für die Unternehmen eine wichtige Erweiterung des Handlungsrepertoires dar. Zudem wur-

de deutlich, dass Unternehmen, die sich vom Fachkräftemangel betroffen sehen, eher bereit sind, auf Kooperationsmöglichkeiten mit Bildungsinstitutionen zurückzugreifen. Einem intensiven Austausch zwischen Hochschulen und KMU kommt dabei eine tragende Rolle zu.

### Mitarbeiterbindung durch Flexibilisierung und soziale Maßnahmen

Um Mitarbeiter zu binden, schätzen Unternehmen vor allem Maßnahmen zur individuellen Entwicklung der Mitarbeiter. Neben der Bereitstellung von Zeit- und Finanzbudgets für die Weiterbildung gilt vor allem die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort zugunsten einer größeren Zeitsouveränität als geeignetes Instrument zur Mitarbeiterbindung. Dies wird bereits heute von mehr als drei Viertel der Betriebe angeboten. Ein großes Potenzial sehen die Befragten überdies in der Entwicklung sozialer Maßnahmen: Jedes vierte Unternehmen kann sich vorstellen, in der Zukunft die Absicherung von Betreuungszeiten zu unterstützen und betriebliche Programme zur Gesundheitsvorsorge anzubieten.

#### Kleine und mittlere Unternehmen ...

- setzen im Kampf gegen den Fachkräftemangel vor allem auf Aus- und Weiterbildung.
- können sich vorstellen, Ansprüche an die Berufserfahrung zu senken.
- betrachten Quereinsteiger als eine attraktive Zielgruppe.
- beharren auf Ansprüchen an die formale Qualifikation.
- sehen Kooperationen zu anderen KMU als mögliches Instrument gegen den Fachkräftemangel an.
- nehmen Kooperationsmöglichkeiten mit Hochschulen und Bildungsinstitutionen bisher kaum wahr.
- erkennen in der Einräumung von Zeitsouveränität eine Chance der Mitarbeiterbindung.
- ziehen soziale Maßnahmen als wichtiges Instrument zur Mitarbeiterbindung in Betracht.

## 2.3 Mangelnde Strategiefähigkeit von KMU

Der demographische Wandel und der daraus resultierende Fachkräftemangel werden in den Betrieben in der Regel erst dann zu einem akuten Thema, wenn sie unmittelbar betroffen sind. Dabei machen sich die Auswirkungen des Wandels selten im ganzen Unternehmen bemerkbar, sondern treffen häufig nur einzelne Unternehmensteile bzw. Abteilungen. Besondere Anlässe wie etwa die Überalterung der Belegschaft, eine große Zahl anstehender Übergänge in den Ruhestand oder Probleme im Hinblick auf die Unternehmensnachfolge rücken das Thema auf die Agenda der Geschäftsführungen und Personalverantwortlichen. Die Wahrnehmung des Themas gestaltet sich damit als ein häufig ungerichteter Prozess, der stark von Zufälligkeiten im Betrieb abhängig ist.

Die wenigsten KMU betreiben eine vorausschauende, strategische Personalplanung. Nur einige versierte Betriebe analysieren die Altersstrukturen ihrer Belegschaften und ziehen daraus Schlussfolgerungen für die eigene Personalplanung. Fast zwei

Drittel der befragten Betriebe stimmen der Aussage zu, dass der demographische Wandel in der Region Hannover künftig zu Schwierigkeiten bei der Fachkräfterekrutierung führen wird. Dennoch richtet die Hälfte der Unternehmen ihre Personalplanung nur kurzfristig am jeweiligen Bedarf aus. Nur jeder zehnte Betrieb gibt an, die eigene Personalplanung längerfristig – über drei Jahre hinaus – anzugehen.

Insbesondere vor dem aktuellen Hintergrund der Wirtschaftskrise stehen die Betriebe vor Herausforderungen, die vorrangig thematisiert werden. Der vielseitig diskutierte demographische Wandel und seine möglichen Folgen geraten hinter der Aufgabe der kurzfristigen Existenzsicherung verständlicherweise in den Hintergrund. Da aber davon auszugehen ist, dass die Wirtschaftskrise mittelfristig überwunden wird, bleiben der demographische Wandel und der zu erwartende Fachkräftemangel als längerfristige Probleme bestehen und werden zunehmend in den Fokus rücken. Ungeachtet der aktuellen Entwicklungen

ist anzumerken, dass die Mehrzahl der KMU auch in Zeiten des Aufschwungs generell situativ agiert. Der demographische Wandel und der daraus resultierende Fachkräftemangel werden von Unternehmen vielfach unterschätzt bzw. aufgrund fehlender Ressourcen nicht im Sinne einer strategischen Planung aktiv angegangen. Zahlreiche Unternehmen übertragen ihre Erfahrungen aus den vergangenen Jahren in die Zukunft. Unternehmen, die in der Vergangenheit ohne Schwierigkeiten Fachkräfte für sich gewinnen konnten, erwarten auch für die Zukunft keine Schwierigkeiten. Es besteht somit die Gefahr, dass zahlreiche Unternehmen von der Entwicklung überrascht werden und sich ihnen dann kaum Möglichkeiten zur adäquaten Reaktion bieten. Bei nicht rechtzeitiger Anpassung der Personalplanung an die Entwicklungen des Arbeitsmarktes ist ein zunehmender Kampf um die wenigen Fachkräfte zu erwarten, der durch Abwerbungen, Ungleichgewichte im Lohngefüge oder sonstige (im)materielle Anreize geprägt sein wird.

## 2.4 Beschäftigungschancen

Der aus dem demographischen Wandel resultierende Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte birgt vielfältige Chancen insbesondere für Personengruppen, die bisher eine untergeordnete Rolle auf dem Arbeitsmarkt spielten. Angesichts des rückläufigen Anteils der erwerbsfähigen Bevölkerung und des Arbeitskräftepotenzials gilt es, in der Zukunft zusätzliche Bevölkerungsgruppen zu mobilisieren und zu qualifizieren.

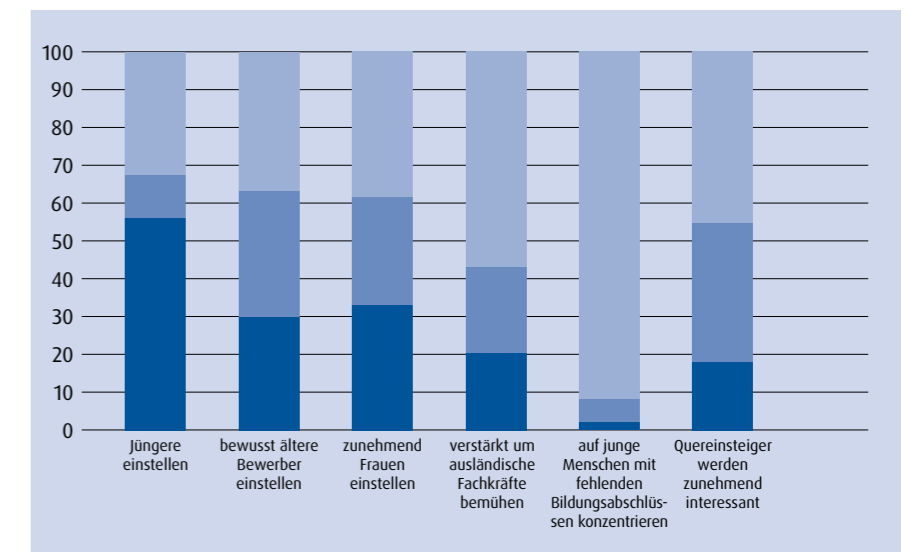
### Erwerbsbeteiligung von Frauen

Bereits in den letzten Jahrzehnten war eine Zunahme der Erwerbsquote der Frauen zu verbuchen. Einen wesentlichen Teil trug dazu die höhere Erwerbsneigung der hinzukommenden jüngeren Jahrgänge bei. Zudem ist eine steigende Qualifikation der Frauen festzustellen. Die zunehmende Erwerbsbeteiligung und Qualifikation von Frauen führte jedoch bislang nicht zu einer signifikanten Gleichstellung der Geschlechter innerhalb des höheren Managements oder der Führungselite.

Der demographische Wandel stellt eine große Chance für die stärkere Teilhabe von Frauen am Erwerbsleben dar. Ein wesentliches Potenzial bietet neben der Erhöhung

### Abb. 2 Heutige und künftige Zielgruppen

Welche Zielgruppen werden bereits heute angesprochen und welche kämen künftig in Frage?



Quelle: zsh-KMU-Befragung Region Hannover 2008

der Erwerbsquoten auch eine Verringerung der Anteile von Teilzeiterwerbstätigkeit. Derzeit befinden sich mehr als die Hälfte aller erwerbstätigen Frauen mit Kindern in einer Teilzeitbeschäftigung.

Die Betriebe in der Region Hannover sehen in der Zielgruppe der Frauen ein wesentliches Potenzial (vgl. Abb. 2)

zur Sicherung ihres Fachkräftebedarfs. Eine wesentliche Grundlage zur Einbeziehung der Frauen in den Arbeitsmarkt bilden Maßnahmen, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf begünstigen und die Chancengleichheit von Mann und Frau fördern. Daneben gilt es, junge Frauen frühzeitig auch für naturwissenschaftliche und technische Berufe zu gewinnen, in denen der



Fachkräftemangel voraussichtlich besonders deutlich zum Tragen kommen wird.

#### **Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer**

In Deutschland wurde die Frühverrentung vor allem nach der Wiedervereinigung lange Zeit als effektiver Weg der Personalentwicklung vor dem Hintergrund ökonomischer Herausforderungen gesehen und von der Politik unterstützt. Wesentliches Ziel war es, die Einstiegsmöglichkeiten der (damals noch) geburtenstarken Jahrgänge in den Arbeitsmarkt zu verbessern. Erst vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und der schrittweisen Abschaffung staatlich subventionierter Vorruhestandsregelungen kommt der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer eine neue Rolle zu. So wurde der Anteil der Berufstätigen unter den 55- bis 64-Jährigen allein in den vergangenen zehn Jahren um 10 Prozentpunkte auf 48 % erhöht.

Einen wesentlichen Einfluss auf die Erwerbsbeteiligung Älterer hat die Qualifikation. Vor allem Akademiker sind auch im höheren Alter häufiger noch berufstätig, während Geringqualifizierte

sich überdurchschnittlich früh aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Dies liegt nicht zuletzt darin begründet, dass einfachere Tätigkeiten vielfach mit körperlichen Anstrengungen verbunden sind, die Ältere nicht mehr leisten können.

Auch die befragten Unternehmen erkennen die Beschäftigung Älterer als eine wesentliche Maßnahme, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken (vgl. Abb. 2). Die Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer stellt jedoch sowohl an die Betriebe als auch an die Arbeitnehmer vielfältige Anforderungen hinsichtlich der Qualifizierung sowie des Erhalts der Erwerbsfähigkeit.

#### **Integration von Erwerbspersonen mit Migrationshintergrund in den Arbeitsmarkt**

In Zukunft wird das Arbeitskräfteangebot an Personen mit Migrationshintergrund (im Weiteren der Einfachheit halber als „Ausländer“ bezeichnet) in Deutschland kräftig steigen, weil die Altersgruppen der unter 15-Jährigen in diesen Bevölkerungsgruppen deutlich stärker besetzt sind als bei der Gesamtbevölkerung. Im Gegenzug dazu ist jedoch zu beobachten, dass

die Erwerbstätigenquote der Ausländer zwischen 1982 und 2006 um bis zu 15 Prozentpunkte zurückgegangen ist. Der Anteil von Personen mit niedrigem oder nicht anerkanntem Qualifikationsniveau ist bei Ausländern nach wie vor sehr hoch. Zahlreiche ausländische Jugendliche fassen aufgrund geringer Schulbildung nur schwer Fuß auf dem Arbeitsmarkt.

Das Arbeitskräftepotenzial ausländischer Erwerbspersonen gilt es im Zuge des demographischen Wandels stärker zu nutzen. Vor allem junge ausländische Frauen sind zunehmend besser qualifiziert. Bildungseinrichtungen bieten umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen für diese Zielgruppe an. Dennoch wird eine stärkere Bemühung um diese Personengruppe von vielen Unternehmen nicht als adäquates Mittel gegen den Fachkräftemangel erkannt (vgl. Abb. 2).

#### **Befähigung Geringqualifizierter**

Die Erwerbsbeteiligung Geringqualifizierter ist in Deutschland sehr schwach ausgeprägt: Nur jeder Dritte im erwerbsfähigen Alter ohne Berufsabschluss steht im Berufsleben. Auch künftig ist vor dem

Hintergrund des fortschreitenden Trends zur Wissenswirtschaft nicht damit zu rechnen, dass die Geringqualifizierten vom demographischen Wandel profitieren bzw. zur Entlastung des drohenden Fachkräftemangels beitragen werden.

Die Unternehmen in der Region Hannover können sich zwar vorstellen, im Zuge des Fachkräftemangels vermehrt Arbeitnehmer mit fehlender Berufserfahrung einzustellen, ein Kompromiss hinsichtlich der formalen Ausbildung kommt jedoch für die Mehrzahl der Betriebe nicht in Frage (vgl. Abb. 2). Zu einer stärkeren Einbindung Geringqualifizierter in den Arbeitsmarkt bedarf es damit zunächst umfangreicher Qualifizierungsmaßnahmen, die vor allem durch die Bildungsinstitutionen der Region zu tragen sind.

#### **Rekrutierung von Quereinsteigern**

Im Zuge des drohenden Fachkräftemangels ist damit zu rechnen, dass KMU in Zukunft auch vermehrt Quereinsteiger – qualifizierte Berufsfremde – für die Besetzung offener Stellen in Betracht ziehen. Zumindest nimmt die Offenheit gegenüber dieser Zielgruppe merklich zu.

Innerhalb der Befragung kam der Gruppe der Quereinsteiger ein besonders großes Potenzial als künftige Zielgruppe zu (vgl. Abb. 2, „käme für uns in Frage“).

Quereinsteiger werden häufig aufgrund ihrer spezifischen Qualifikationen eingestellt, sofern diese dem betreffenden Unternehmen einen konkreten Mehrwert bieten. Gewünscht werden aber auch Zusatzqualifikationen wie etwa Sprachkenntnisse oder Auslandserfahrungen. Experten gehen davon aus, dass Quereinsteiger vor allem in Bereichen der Unternehmenskommunikation, des Marketings, des Vertriebs oder in der Unternehmensentwicklung Fuß fassen können. Aber auch die IT-Branche gehört zu den Branchen, die sich besonders für Quereinsteiger eignen. Neben einer großen Aufgeschlossenheit neuen Aufgaben gegenüber wird Quereinsteigern dabei vor allem eine hohe Lernbereitschaft abverlangt.

### 3.1 Ansätze für Unternehmen

Die sich abzeichnende Angebotsverknappung hochqualifizierter Arbeitskräfte stellt die kleinen und mittelständischen Unternehmen in der Region Hannover vor umfassende Herausforderungen. Um dem Problem frühzeitig zu begegnen, sind vielfältige Strategien zu entwickeln. Neben der Etablierung einer betrieblichen Personalpolitik, die am vordringlichsten ist, geht es vor allem um Fragen, wie die Ansprache unterschiedlicher Erwerbsfähigkeitsgruppen erfolgen kann, welche Maßnahmen zur Akquirierung von jungen Nachwuchskräften geeignet sind und welche Anstrengungen Unternehmen bei der internen Qualifizierung verfolgen können. Nicht zuletzt geht es im Strategiefeld Mitarbeiterbindung um die Frage, wie die Abwanderung von Mitarbeitern reduziert und die Beschäftigungsfähigkeit erhalten werden kann.

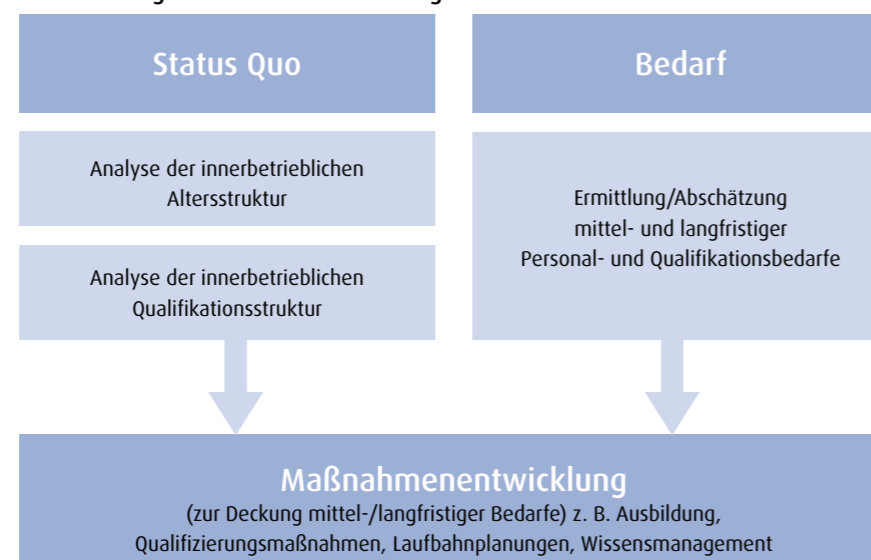
Den Sockel, auf dem die dargestellten Strategien fußen, bildet eine strategische Personalplanung. Für eine zielorientierte Anwendung von Maßnahmen gegen den absehbaren Fachkräftemangel bedarf es zunächst einer detaillierten Ermittlung von Strukturen. Neben einer Analyse der Altersstruktur der Belegschaft und deren Projektion in die Zukunft ist eine Untersuchung der Qualifikationsstruktur des Be-

triebes ein grundlegendes Erfordernis, um den Einsatz unterschiedlichster Maßnahmen in Unternehmen planen zu können.

Den ermittelten Unternehmensstrukturen gilt es im Zuge einer strategischen Personalplanung den kurz-, mittel- und langfristigen Fachkräftebedarf gegenüberzustellen. Welche Qualifikationen scheiden wann aus dem Betrieb aus? Welche Übergangszeiträume sind bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter zu berücksichtigen, welche zusätzlichen Qualifikationen sind im Zuge der Innovationstätigkeit des Unternehmens

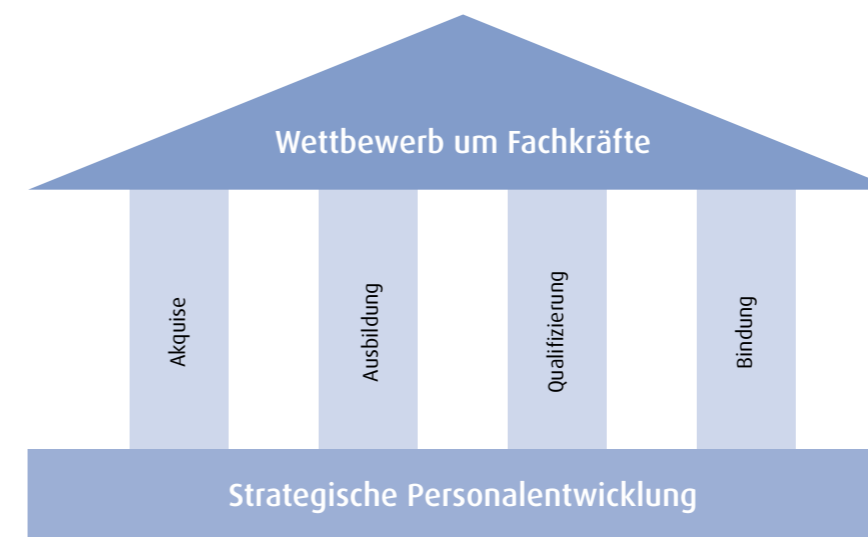
erforderlich? Sind neue Qualifikationsanforderungen durch die internen Mitarbeiter zu leisten oder ist eine Anwerbung etwa von Hochschulabsolventen anzustreben? Diese und zahlreiche weitere personalpolitische Fragen gilt es im Rahmen der strategischen Personalplanung frühzeitig zu diskutieren, um den Maßnahmenkatalog für die einzelnen Strategiefelder möglichst effizient umsetzen zu können. Für strategische Maßnahmen zur Vorbeugung eines Fachkräftemangels spielen die KMU in der Region Hannover als operative Ebene eine zentrale Rolle.

Abb. 3 Strategische Personalentwicklung



Quelle: Entwurf Nord/LB

Abb. 4 Strategiefelder im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte



Quelle: Entwurf Nord/LB

#### (1) Akquise

#### Erwerbsbeteiligung von Frauen

Der Erwerbsbeteiligung von Frauen kommt im Zuge der demographischen Entwicklung eine steigende Bedeutung zu. Den Betrieben stehen dazu sehr differenzierte Handlungsansätze zur Verfügung. Zu

unterscheiden ist zwischen Maßnahmen, die auf die Wiedereingliederung von Frauen nach einer Familienphase abzielen, sowie Ansätzen, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf begünstigen. Da ein Mangel an qualifizierten Mitarbeitern vor allem in technischen Berufen zu erwarten ist, fällt den Betrieben die Aufgabe zu, für diese Berufsbilder künftig vermehrt auch weibliches Personal zu gewinnen.

#### Wiedereingliederung von Frauen in den Arbeitsmarkt nach einer Familienphase

- **Spezifische Qualifizierungsmaßnahmen**  
Durch einen oft langjährigen Ausstieg aus dem Beruf erfordert die Wiedereingliederung in der Regel berufsspezifische Qualifizierungsmaßnahmen. Sofern diese nicht innerhalb betrieblicher Schulungen zu erbringen sind, ist von den KMU eine enge Kooperation mit Bildungs- und Qualifizierungseinrichtungen und der Arbeitsagentur anzustreben.

- **Mentorprogramme**  
In der Wiedereingliederungsphase kann den Frauen ein Mentor aus dem Betrieb an die Seite gestellt werden, der sie in die neuen Aufgaben einarbeitet und Informationen über innerbetriebliche Abläufe vermittelt.

- **Flexible Übergangsregelungen**  
Der Wiedereinstieg nach der Familienphase bringt innerhalb der Familienstrukturen häufig umfangreiche Organisationsumstellungen mit sich. In der Anfangsphase kann daher eine flexible Übergangsregelung sehr hilfreich sein.

### Vereinbarkeit von Familie und Beruf

- Flexible Arbeitszeitmodelle**  
 Um familiären Interessen Rechnung zu tragen, gilt es flexible Arbeitszeitmodelle zu entwickeln, damit Eltern Familien- und Berufarbeit vereinbaren können. Die Einführung von Arbeitszeitkonten sowie die Flexibilisierung des Arbeitsortes (Einrichtung von Home Offices) schafft die Möglichkeit, der beruflichen Tätigkeit parallel zu Aufgaben in der Familie (Kinderbetreuung, Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger) nachzugehen.
- Unterstützung bei der Kinderbetreuung**  
 Eine stärkere Erwerbsbeteiligung von Frauen ist besonders in den Betrieben möglich, die Frauen Unterstützung bei der Organisation der Kinderbetreuung bieten. Hier gibt es vielfältige Ansätze, die von der Einrichtung eines Betriebskindergartens in größeren KMU bis hin zum Erwerb von Belegplätzen in öffentlichen Kindergärten reichen.

### Gewinnung von Frauen für technische Berufe

- Praktikumsangebote**  
 Bereits frühzeitig sollten junge Mädchen für eine Ausbildung in technischen und naturwissenschaftlichen Fächern gewonnen werden. Hierzu muss über

die relevanten Berufsfelder jedoch zielgruppenspezifischer informiert werden. Neben der Präsentation der KMU etwa im Rahmen des alljährlich stattfindenden „Zukunftstages“ (ehemals „GirlsDay“) sollten die Unternehmen ihre Praktikantensuche stärker auf junge Frauen abstellen. Die Initiative „MINT<sup>4</sup> Zukunft schaffen“ bietet den Unternehmen eine Plattform dafür, sie stellt Projekte vor und vermittelt Kontakte zu anderen Unternehmen. Als Berufsorientierungsprojekte an die Zielgruppe Schülerinnen richten sich außerdem die Projekte der Region Hannover „Girls go MINT“ und „Tec Act – Wege zu Naturwissenschaft und Technik“ in Kooperation mit hannoverimpuls Ausbildung e.V. und der RubiCon GmbH.

### Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer

Eine Vielzahl der KMU in der Region Hannover zieht eine gezielte Anwerbung älterer Arbeitnehmer in Betracht. Um deren Erwerbsbeteiligung zu erhöhen, sind die Unternehmen gefordert, Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit zu initiieren. Daneben sind von den Betrieben Maßnahmen mit dem Ziel der Wiedereingliederung älterer Arbeitskräfte in das Berufsleben zu verfolgen.

### Wiedereingliederung von älteren Arbeitskräften

- Spezifische Qualifizierungsmaßnahmen**  
 Die Wiedereingliederung älterer Arbeitnehmer in den Arbeitsmarkt erfordert spezifische Qualifikationsmaßnahmen. Sofern diese nicht innerhalb betrieblicher Schulungen erbracht werden können, ist eine enge Kooperation mit Bildungs- und Qualifizierungseinrichtungen und der Arbeitsagentur anzustreben.
- Erschließung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten**  
 Insbesondere in Berufen, die durch körperliche Anstrengungen geprägt sind, gestaltet sich eine Wiedereingliederung von älteren Arbeitnehmern in der Regel schwierig. Aufgabe der KMU ist es daher, innerhalb der Betriebe neue Beschäftigungsmöglichkeiten zu erschließen, die für Ältere geeignet sind und auf deren Berufserfahrung aufbauen (z. B. administrative Tätigkeiten oder als Ausbilder).

### Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit

- Gesundheitsförderung**  
 Zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer sind frühzeitig Maßnahmen der Gesundheitsförderung zu initiieren, wie etwa das Angebot von Gesundheitsschulungen oder Trainings-

einheiten. Die Palette der Maßnahmen für KMU reicht dabei von der Organisation betriebsinterner Kurse über die Übernahme von Kosten für außerbetriebliche Angebote bis hin zu der Einräumung von Zeitbudgets zur Teilnahme an entsprechenden Angeboten.

Für die gesundheitsverträgliche Arbeitsplatzgestaltung bieten Krankenkassen, Kammern und Berufsverbände Beratungsangebote für KMU an.

- Teamarbeit**

Das Erfahrungswissen älterer Arbeitnehmer ist ein wichtiges Potenzial, das es zu erhalten gilt, um die Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu sichern. Insbesondere in Berufen, die durch starke körperliche Arbeit geprägt sind, scheiden zahlreiche Arbeitskräfte frühzeitig aus dem Berufsleben aus. Um dem Abfluss von Fachwissen und dem Mangel an Arbeitskräften vorzubeugen, ist in diesen Berufsgruppen die Bildung von Arbeitsteams anzustreben.

Diese Teams aus jüngeren und älteren Arbeitskräften schaffen eine wesentliche Basis für die Weitergabe von Wissen und dienen aufgrund der Entlastung von älteren Arbeitnehmern nicht zuletzt auch der längeren Teilhabe am Berufsleben.

### Erwerbsbeteiligung von Mitbürgern mit Migrationshintergrund

Mit Blick auf die Erwerbsbeteiligung von Mitbürgern mit Migrationshintergrund ist zwischen der Anwerbung bereits in Deutschland lebender Ausländer (bzw. deutscher Bürger mit Migrationshintergrund) und der Akquise neuer Mitarbeiter aus dem Ausland zu unterscheiden. Der letztgenannte Ansatz ist unter zugewanderungspolitischen Aspekten zu diskutieren und wird daher hier nicht weiter berücksichtigt.

An dieser Stelle werden Ansätze zur Erwerbsbeteiligung derjenigen Mitbürger mit Migrationshintergrund dargestellt, die bereits über einen gesicherten Aufenthaltsstatus verfügen.

Die Erwerbsbeteiligung ausländischer Mitbürger bietet ein sehr hoch einzuschätzendes Potenzial. Vor allem zahlreiche Jugendliche mit Migrationshintergrund verfügen nicht über eine formale Berufsausbildung. Hier sind Sensibilisierungsmaßnahmen für die Bedeutung der Berufsausbildung zu initiieren. Darüber hinaus sind Maßnahmen zur Integration ausländischer Mitbürger in die Betriebe zu entwickeln.

### Sensibilisierung

- Information über die Bedeutung der Erwerbsbeteiligung**  
 Der Anteil der Jugendlichen mit Migrationshintergrund, die über eine abgeschlossene Berufsausbildung verfügen, ist vergleichsweise geringer als unter den deutschen Jugendlichen. Die Gewinnung und Integration von ausländischen Arbeitskräften setzt demnach bereits bei der Sensibilisierung der Jugendlichen für die Notwendigkeit und Bedeutung des Erwerbs von Qualifikationen an. KMU sind gefordert, in Kooperation mit Schulen und Berufsschulen die ausländischen Jugendlichen bereits während der Schulzeit für eine Ausbildung im Betrieb zu gewinnen. Der Maßnahmenkatalog reicht von der Präsentation der Unternehmen in den Schulen über das Angebot von Berufspraktika bis hin zur Förderung von Studienplätzen und Hochschulabschlüssen für junge Migranten.

### Einbindung in den Arbeitsmarkt

- Spezifische Qualifizierungsmaßnahmen**  
 Auch die Integration ausländischer Arbeitnehmer in den Arbeitsmarkt erfordert spezifische Qualifikationsmaßnahmen. Insbesondere vor dem Hintergrund oft fehlender Sprachkenntnisse ist zunächst eine Unterstützung

bei der Durchführung von Sprachkursen (Vermittlung der Kurse, finanzielle Unterstützung, Zeitbudgets) zu empfehlen. Dabei kann eine betriebsnahe Qualifikation durch Praktika effektiver sein als eine rein schulische Fortbildung.

#### ■ Begleitung des Berufseinstieges

Ausländische Arbeitskräfte kämpfen nicht selten mit einer Schwellenangst gegenüber deutschen Behörden. Um den Arbeitnehmern den Einstieg in das Berufsleben zu erleichtern, ist daher der Einsatz eines Mentors, der in die innerbetrieblichen Abläufe einführt, notwendig. Aufgabe eines Mentors ist es auch, die neuen Kollegen bei der Erledigung von Behördengängen und Formalitäten (u.a. Anerkennung von Qualifikationen, die im Ausland erworben wurden) zu begleiten.

### Erwerbsbeteiligung von Geringqualifizierten

Während die Mehrzahl der Betriebe sich vorstellen kann, im Zuge eines möglichen Fachkräftemangels künftig auf Berufserfahrungen zu verzichten und vermehrt auch Quereinsteiger einzustellen, ist in wissensintensiven Wirtschaftszweigen und KMU die Bereitschaft, die Ansprüche an formale Qualifizierungen zu reduzieren, sehr gering ausgeprägt. Dennoch werden KMU in der Region Hannover künftig auch

stärker auf das Erwerbspotenzial Geringqualifizierter zurückgreifen müssen. Die Integration dieser Arbeitnehmergruppe in den Arbeitsmarkt erfordert offensive Qualifizierungsmaßnahmen.

#### Arbeitsplatzrelevante Qualifizierung

##### ■ Abstimmung der Qualifizierungsansprüche

Die Arbeitsagenturen und andere Bildungseinrichtungen bieten umfangreiche Weiterbildungsmaßnahmen für An- und Ungelernte. Diese können von KMU beispielsweise in Form von Praktikumsangeboten unterstützt werden. Zudem können Arbeitsagenturen, Kammern und Verbände ihre Schulungsprogramme an die geforderten Qualifizierungen anpassen, wenn KMU ihre spezifischen Qualifikationsansprüche frühzeitig an diese Träger kommunizieren. Von Vorteil ist eine aktive Teilhabe der Unternehmen an der Ausgestaltung der Weiterbildungsangebote (Übernahme von Dozentenaufgaben).

##### ■ Erleichterung des Einstiegs

Der Einstieg Geringqualifizierter in die Berufstätigkeit ist von KMU zu erleichtern. In Frage kommt etwa die arbeitsplatzrelevante Einarbeitung der neuen Mitarbeiter zunächst im Rahmen von Praktika, die bereits seit einiger Zeit von den Arbeitsagenturen gefördert werden. Überdies kann eine fachspezi-

fische Einarbeitung in Form von Teamarbeit geleistet werden. Erfahrungswissen langjähriger Mitarbeiter wird im Rahmen einer solchen Teamarbeit an geringer Qualifizierte weitergegeben.

### Attraktivitätssteigerung von Standorten, Branchen und Unternehmen

Der Wettbewerb um kluge Köpfe ist nicht zuletzt auch ein Wettbewerb der Regionen. So muss sich die Region Hannover auch mit süddeutschen Standorten messen, die als Studienorte und Arbeitsmarkt für Hochschulabsolventen eine hohe Attraktivität besitzen. Unternehmen in der Region Hannover müssen daher besondere Anstrengungen zur Attraktivitätssteigerung unternehmen, nicht nur um Abwanderungen vorzubeugen, sondern auch, um bei der Akquise neuer Mitarbeiter punkten zu können. Neben der Darstellung der eigenen unternehmerischen Stärken bedarf es dabei auch der Begleitung von Maßnahmen, die die Standortattraktivität erhöhen oder das Image der eigenen Branche begünstigen.

#### Unternehmensattraktivität

##### ■ Darstellung der eigenen Stärken

Das Arbeitsangebot für hochqualifizierte Fachkräfte gilt es in überregionalen sowie branchenspezifischen Medien zu platzieren. Unternehmenshomepages

sollten noch gezielter als Kommunikationsplattform für die eigenen Stärken genutzt werden (Darstellung von Angeboten für Mitarbeiter, Qualifizierungsmöglichkeiten, Erfolge/Auszeichnungen). Daneben können Jobmessen – vor allem auch überregional – als Plattform für die eigene Betriebsdarstellung genutzt werden.

#### Attraktivität der Branche

##### ■ Unterstützung von Imageinitiativen

Ein Fachkräftemangel droht insbesondere Branchen, die sich durch ein negatives Image auszeichnen, etwa die im Rahmen der Studie betrachtete Gesundheits- und Pflegewirtschaft oder Teile des Handwerks. Initiativen von Verbänden oder Innungen, die auf die Attraktivierung einzelner Berufsbilder abzielen, sollten von KMU unterstützt werden. Die Betriebe können sich durch die Kommunikation von Problemen der Mitarbeitergewinnung, aber auch von Erfolgen (Best-Practice-Beispiele) in diese Initiativen einbringen.

#### Standortattraktivität

##### ■ Zusammenschluss zu Netzwerken

Unternehmensnetzwerke sind mit Blick auf das Thema der demographischen Herausforderung als strategisches Instrument zu verstehen. Neben der gemeinsamen Bewältigung personalpolitischer Fragen sind Unterneh-

mensnetzwerke auch geeignet, die Attraktivität des Standortes zu steigern. Mit einer gemeinsamen Darstellung der regionalen Bedeutung geht nicht zuletzt eine Imageverbesserung der Region für Fachkräfte einher. Mit Hilfe von Netzwerken ist eine Vermarktung der Region als wichtiger Standort innerhalb einer Branche möglich. In der Praxis gelingt dies beispielsweise in Form gemeinsamer Messeauftritte.

##### ■ Maßnahmen zur Steigerung der Standortattraktivität

Im Wettbewerb der Regionen um qualifizierte Arbeitskräfte gewinnen zunehmend weiche Standortfaktoren an Bedeutung. Vor allem qualifizierte Arbeitskräfte bevorzugen Standorte mit einer hohen Lebensqualität – mit einem hochwertigen Freizeit-, Bildungs- und Kulturangebot. Durch ihr Engagement für Einrichtungen in der Region können die Unternehmen zur Attraktivitätssteigerung des Lebensumfelds potenzieller Mitarbeiter beitragen.

## (2) Ausbildung

### Duale Ausbildung

Die duale Ausbildung in Deutschland birgt einen wesentlichen Vorteil gegenüber der rein schulischen Ausbildung: die Praxisnähe. Durch die berufspraktische Ausbildung

in den Unternehmen und der parallelen fachtheoretischen in den Berufsschulen werden die Auszubildenden auf das künftige Berufsleben vorbereitet.

Die befragten KMU aus den wissensintensiven Branchen sehen die verstärkte Ausbildung als ein zentrales Instrument gegen Fachkräftemangel. Es kommt für Unternehmen darauf an, zukunftsorientierte Berufsfelder zu entwickeln, die die duale Ausbildung für qualifizierte Bewerber attraktiv machen und einen vielfältigen Einstieg in das lebenslange Lernen bieten. Daneben sind Maßnahmen umzusetzen, die darauf abzielen, unterschiedlichen Zielgruppen einen Zugang zur dualen Ausbildung zu schaffen.

#### Ausbau der dualen Ausbildung

##### ■ Anpassung des Ausbildungsangebots an eigene Bedarfe

KMU sollten ihr Ausbildungsangebot erweitern. Dabei geht es nicht in erster Linie darum, das Angebot aufzustocken, sondern entsprechend den vorhandenen Kapazitäten die eigene Ausbildungsaktivität am mittel- bis langfristigen Personalbedarf auszurichten. Vor dem Hintergrund des zunehmenden Wettbewerbs um Fachkräfte dient die vermehrte betriebsinterne Ausbildung neben der betriebsspezifischen Qualifikation auch der frühzeitigen Bindung von Mitarbeitern.

Um auch höher qualifizierte Bewerber für eine duale Ausbildung zu gewinnen, sollen zukunftsorientiert ausgerichtete Ausbildungsangebote entwickelt sowie die Anschlussfähigkeit von Aus- und Weiterbildung gesichert werden.

#### ■ Einstiegserleichterung

Zum Ausbau der dualen Ausbildung gilt es künftig vielfältige, zielgruppenspezifische Ausbildungszugänge zu schaffen. Insbesondere durch Praktika können Aspiranten auf Ausbildungsplätze, unabhängig von ihrer formalen Qualifikation, auf ihre Eignung für die Tätigkeiten im Betrieb hin überprüft werden.

#### Ausbau von Kooperationen

##### ■ Kooperation mit Schulen und Berufsschulen

Das Angebot von Praktika oder die Teilnahme an Berufsinformationstagen gehören bei zahlreichen KMU bereits zu den wichtigsten Instrumenten bei der Rekrutierung von Auszubildenden. Die Kooperation mit Schulen und Berufsschulen ist weiter auszubauen, gerade vor dem Hintergrund der zunehmenden Kritik an der mangelnden Vorbildung der Bewerber. Durch frühzeitige Kommunikation von eigenen Qualifikationsanforderungen in die Schulen besteht die Möglichkeit, Inhalte der Lehrpläne

stärker an die späteren Praxisansprüche anzupassen und die Berufsorientierung in den Schulen zu verstärken.

##### ■ Betriebliche Kooperationen

Zahlreiche kleinere KMU verfügen nicht über personelle oder technische Voraussetzungen zur Ausbildung vor allem höher qualifizierter Fachkräfte. Die oft umfassenden Fertigkeiten (z.B. Bedienung spezieller Maschinen) können in kleineren KMU nicht vollständig vermittelt werden. Um dennoch die eigene Ausbildungsbeteiligung zu fördern, ist die Beteiligung an Ausbildungskooperationen mehrerer KMU (überbetriebliche Ausbildung) anzustreben.

Eine überbetriebliche Kooperation ist darüber hinaus für die Ausbildung geringqualifizierter Auszubildender mit schwierigem sozialen Hintergrund in Betracht zu ziehen. Innerhalb dieser Kooperation geht es dabei vor allem um einen Erfahrungsaustausch bei der Ausbildung schwieriger Jugendlicher oder um den gemeinsamen Einsatz sozialpädagogischer Kräfte.

#### Hochschulausbildung

Der wachsende Fachkräftebedarf wird sich wegen der Zunahme wissensba-

sierter Tätigkeiten in den kommenden Jahren vor allem auf die Nachfrage nach Erwerbstätigen mit Hochschulabschluss fokussieren. Zumindest bis ins Jahr 2015 ist mit einer steigenden Zahl an Absolventen mit Hochschulreife zu rechnen. Diese gilt es frühzeitig an die Region zu binden. Aufgabe der KMU ist dabei, die eigenen Bedarfe frühzeitig zu kommunizieren und eine fördernde Funktion, z. B. durch die Unterstützung studentischer Arbeiten oder die Vergabe von Stipendien, auszuüben.

#### Kommunikation der Bedarfe

##### ■ Attraktivitätssteigerung technischer Berufe

Die rein quantitative Verfügbarkeit von Hochschulabsolventen deckt nicht automatisch den Bedarf der Betriebe an Ingenieuren und Naturwissenschaftlern. Aktive Unterstützung von Initiativen zur Attraktivitätssteigerung technischer Berufe und Studiengänge durch KMU ist sinnvoll (z. B. „MINT Zukunft gestalten“, Programm „Technikum“ des BMBF). Gemeinsam mit der Region Hannover und den Hochschulen sind Maßnahmen zu entwickeln, um die jungen Schulabsolventen gezielt für die in der Region nachgefragten Berufsfelder zu gewinnen (z. B. Teilnahme an Berufsfindungsmessen, Nutzung von regionalen Medien).

##### ■ Kooperation mit Hochschulen und Instituten

Die Gewährleistung einer Verfügbarkeit speziell qualifizierter Fachkräfte setzt von KMU eine frühzeitige Kommunikation der von ihnen nachgefragten Qualifikationen in die Hochschulen voraus. Eine praxisnahe Qualifizierung kann durch Referenten aus den KMU unterstützt werden. Die Kooperation von KMU mit Hochschulen und Instituten dient nicht nur der Rekrutierung von Fachkräften. Im Zuge des anstehenden Fachkräftemangels auch im Bereich von Forschung und Entwicklung bieten Kooperationen auch Möglichkeiten der Vergabe von Forschungsprojekten an die Institute der Hochschulen.

#### Fördermaßnahmen

##### ■ Förderung von Studenten

Eine frühzeitige Bindung von Hochschulabsolventen an das Unternehmen kann durch die Übernahme von Betreuungsaufgaben etwa für Projekt- oder Masterarbeiten gelingen. Synergieeffekte entstehen, wenn Themen für diese Arbeiten entlang den Fragestellungen der

betriebsinternen Forschung formuliert und ausgearbeitet werden.

Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Einführung von Studiengebühren ist von KMU eine Vergabe von Stipendien für die Studienbeteiligung sozial Schwächerer in Betracht zu ziehen.

##### ■ Förderung von Akademien

Aufgrund ihrer Praxisnähe erfährt die berufsakademische Ausbildung eine steigende Nachfrage. Auszubildenden wird bei gleichzeitiger spezifischer Qualifikation in den Betrieben der Erwerb eines Studienabschlusses geboten. Der Ausbau berufsakademischer Ausbildung ist deshalb auch geeignet, Fachkräfte über das Unternehmen stärker an die Region zu binden. KMU sollten Berufsakademien daher stärker fördern.

### (3) Qualifizierung

Interne Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote werden von den befragten KMU aus den wissensintensiven Branchen bereits heute als ein besonders geeig-

netes Instrument zur Fachkräftegewinnung dargestellt. Mehr als die Hälfte der Unternehmen geht zudem von einer steigenden Bedeutung dieses Instrumentes aus. Auch vor dem Hintergrund des „lebenslangen Lernens“ kommt Qualifizierungs- und Weiterbildungsprozessen ein hoher Stellenwert zu.

#### Innerbetriebliche Bedarfsdeckung

##### ■ Systematische Qualifizierungsmaßnahmen

Die Qualifikation von Mitarbeitern als Antwort auf einen drohenden Fachkräftemangel setzt eine detaillierte Analyse der im Betrieb vorhandenen Qualifikationsstrukturen sowie deren Gegenüberstellung zum ermittelten mittel- und langfristigen Bedarf voraus. Die Durchführung von Qualifikationsmaßnahmen fußt demnach auf einer strategischen Personalplanung.

##### ■ Rückkopplung zu Bildungseinrichtungen

Mittel- und langfristige Qualifizierungsbedarfe der Mitarbeiter sollten frühzeitig an Bildungsträger wie auch

an Kammern und Verbände herangebracht werden, um außerbetriebliche Weiterbildungsangebote an den Bedarf anzupassen.

#### ■ Überbetriebliche Kooperationen

Eine Ressourcenbündelung bei der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen kann durch die Kooperation mit anderen KMU erfolgen (z. B. gemeinsame Organisation/gemeinsamer Einkauf von Dozenten).

#### Unterstützung von Mitarbeiterkarrieren

##### ■ Laufbahnplanungen

Die Möglichkeit der Weiterentwicklung innerhalb des Betriebs stellt für zahlreiche Mitarbeiter eine maßgebliche Voraussetzung zum Verbleib im Unternehmen dar. Den Unternehmen wird daher nahegelegt, gemeinsam mit den Mitarbeitern persönliche Laufbahnpläne auszuarbeiten. Der Erfüllung des Laufbahnplanes ist durch ein entsprechendes Angebot von Qualifizierungsmaßnahmen Rechnung zu tragen.

##### ■ Unterstützung von Weiterbildungsinteressen

Vor allem (hoch-)qualifizierte Fachkräfte legen neben der fachlichen Qualifikation vermehrt Wert auf individuelle, fachfremde Weiterbildungsmöglichkeiten (z. B. Sprachen, Rhetorik, Präsentations-

techniken). Durch diese Zusatzqualifikationen ergeben sich Vorteile für die KMU durch erweiterte Einsatzmöglichkeiten und die Steigerung der Motivation der Mitarbeiter. Unternehmen sollten daher das individuelle Weiterbildungsinteresse ihrer Mitarbeiter – etwa in Form der Organisation von Kursen, Übernahme von Kosten oder Einräumung von Zeitbudgets für Weiterbildung – unterstützen.

#### Betriebsinternes Wissensmanagement

##### ■ Betriebsinterne Workshops

Die Weitergabe von oft über viele Jahre erworbenem Fachwissen (implizites Wissen) gehört zu den größten Herausforderungen der KMU. Eine Möglichkeit der Wissensvermittlung besteht in der Durchführung betriebsinterner Workshops von Mitarbeitern für Mitarbeiter.

##### ■ Teamarbeit

Die Einführung von Teamarbeit ist eine geeignete Maßnahme der Wissensübermittlung von älteren an jüngere Betriebszugehörige. Die gemeinsame Arbeit generiert darüber hinaus neu entwickelte Lösungsansätze und fördert die Innovationsfähigkeit von KMU.

Nicht zuletzt hilft Teamarbeit bei der fachspezifischen Qualifizierung geringerer qualifizierter Mitarbeiter.

## (4) Mitarbeiterbindung

Neben der Gewinnung von zusätzlichen Fachkräften spielt die Bindung qualifizierter Mitarbeiter an den Betrieb eine tragende Rolle. Insbesondere bei jungen und hochqualifizierten Arbeitnehmern liegt die durchschnittliche Fluktuationsrate deutlich höher als bei älteren Arbeitnehmern. Auch bei den Fach- und Führungskräften liegt die Wechselquote deutlich über dem Durchschnitt.

Innerhalb der Region Hannover stimmen fast die Hälfte der KMU der Aussage zu, dass die Anwerbung berufserfahrener Kräfte vom Arbeitsmarkt künftig eine steigende Bedeutung bekommt. Dies gilt auch für die Einstellung von Berufsanfängern aus anderen Betrieben. Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass der Konkurrenzkampf unter den Betrieben zunehmen wird. Im Zuge des Wettbewerbs um Fachkräfte wird die Entwicklung von Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung daher immer dringlicher. Im Mittelpunkt vielfältiger Maßnahmen stehen dabei die Verbesserung der Unternehmenskultur sowie der Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Zahlreiche Maßnahmen wurden bereits dargestellt, da sie sich verschiedenen Strategiefeldern zuordnen lassen. So sind etwa Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf gleichzeitig zur Mitarbeiterbindung

geeignet. Dies gilt ebenso für die aufgezeigten Qualifikationsansätze.

Wenn durch Laufbahnplanungen Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb aufgezeigt werden, wird der Wunsch nach einer Neuorientierung minimiert. Auch die aufgezeigten gesundheitspräventiven Maßnahmen zum Erhalt der Erwerbsfähigkeit von älteren Arbeitnehmern fördern die Mitarbeiterbindung.

#### Verbesserung der Unternehmenskultur

Zusätzlich zu diesen Strategiefeldern übergreifenden Maßnahmen werden den KMU weitere Instrumente an die Hand gegeben, die explizit auf die Bindung von Fachkräften fokussieren. Ziel dieser Ansätze ist es in erster Linie, die Unternehmenskultur zu verbessern, denn die Zufrieden-

heit von Fachkräften mit ihrer Tätigkeit und ihrem Arbeitsumfeld wirkt sich positiv auf die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen aus und erhöht dadurch nicht zuletzt die Arbeitsmotivation und Leistungsfähigkeit.

Aufschluss über die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Situation im Unternehmen und Anstöße für Veränderungen geben Einzelgespräche, die in Verbindung mit den Laufbahnplanungen durchgeführt werden können. Eine regelmäßige (z. B. jährliche) Wiederholung dieser Gespräche dient der Evaluierung gemeinsam entwickelter Verbesserungsmaßnahmen. Die Durchführung von offenen Gruppengesprächen (z.B. Abteilungen) dient darüber hinaus der Äußerung von Engpässen und Wünschen für die Zusammenarbeit. Zudem werden der Wertschätzung von

Mitarbeitern und dem Führungsverhalten eine zentrale Bedeutung für die Identifikation der Fachkräfte mit dem Unternehmen zugeschrieben.

#### Finanzielle Anreize

Zahlreiche Unternehmen versuchen bereits heute über betriebliche Sozialleistungen oder finanzielle Anreize Arbeitskräfte zu binden. Die Maßnahmen reichen von der überdurchschnittlichen Entlohnung über die Gewährung übertariflicher Urlaube oder die Zahlung von Prämien für besondere Leistungen bis hin zur Ausgestaltung betrieblicher Altersversorgemodelle. Eine nähere Ausführung dieser Instrumente findet an dieser Stelle aufgrund der sehr differenzierten Ausgangslagen der KMU (finanzielle Ausstattung) nicht statt.

**Mit Blick auf die dargestellten Maßnahmen lassen sich für die KMU zusammenfassend fünf wesentliche Handlungsansätze definieren:**

1. Ansprache bisher nicht berücksichtigter Arbeitnehmergruppen und Absolventen
2. Ausbau von Kooperationen unter den KMU sowie mit Schulen, Berufs- und Hochschulen
3. Entwicklung eines strategischen, mittel- bis langfristigen Qualifizierungsprogramms
4. Etablierung eines Wissensmanagementtools innerhalb der Betriebe
5. Verbesserung der Unternehmenskultur

Tab. 1 Übersicht zu den Ansätzen für Unternehmen

	Strategie	Handlungsempfehlung	Maßnahmen
Akquise	Erwerbsbeteiligung von Frauen	- Wiedereingliederung nach einer Familienphase - Vereinbarkeit von Familie und Beruf - Gewinnung von Frauen für technische Berufe	Spezifische Qualifizierungsmaßnahmen, Mentorenprogramme, flexible Arbeitszeitmodelle, Unterstützung bei der Kinderbetreuung, spezifische Praktikumsangebote
	Erwerbsbeteiligung von Älteren	- Wiedereingliederung älterer Arbeitskräfte - Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit	Spezifische Qualifizierungsmaßnahmen, Erschließung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten, Gesundheitsförderung, Teamarbeit
	Erwerbsbeteiligung ausländischer Mitbürger	- Sensibilisierung - Stärkere Einbindung in den Arbeitsmarkt	Information über die Bedeutung der Erwerbsbeteiligung, spezifische Qualifizierungsmaßnahmen, Begleitung des Berufseinstiegs
	Erwerbsbeteiligung von Geringerqualifizierten	- Arbeitsplatzrelevante Qualifizierung	Abstimmung von Qualifizierungsansprüchen, Erleichterung des Berufseinstiegs, fachspezifische Einarbeitung
	Attraktivität von Standorten, Branchen und Unternehmen	- Steigerung der Unternehmensattraktivität - Steigerung der Attraktivität der Branche - Verbesserung der Standortattraktivität	Darstellung der eigenen Stärken, Unterstützung von Imageinitiativen, Arbeit in Netzwerken, Unterstützung von Maßnahmen zur Steigerung der Standortattraktivität
Ausbildung	Duale Ausbildung	- Ausbau der dualen Ausbildung - Ausbau von Kooperationen	Anpassung des Angebotes an eigene Bedarfe, Einstiegserleichterung, Kooperation mit (Berufs-)Schulen, betriebliche Kooperationen
	Hochschulausbildung	- Kommunikation der Bedarfe - Förderungsmaßnahmen	Attraktivitätssteigerung technischer Berufe, Kooperation mit Hochschulen und Instituten, Förderung von Studenten, Förderung von Akademien
Qualifizierung	Qualifizierung und Weiterbildung von Mitarbeitern	- Innerbetriebliche Bedarfsdeckung - Unterstützung von Mitarbeiterkarrieren - Betriebsinternes Wissensmanagement	Systematische Qualifizierung, Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen, überbetriebliche Kooperationen, Laufbahnplanungen, Unterstützung von Weiterbildungsinteressen, betriebsinterne Workshops, Teamarbeit
Mitarbeiterbindung	Verbesserung der Unternehmenskultur	- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit	Durchführung von Einzelgesprächen, Durchführung von Gruppengesprächen/-aktionen, Wertschätzung von Mitarbeitern, Führungsverhalten
	Finanzielle Anreize	- Finanzielle Anreize - Betriebliche Sozialleistungen	Überdurchschnittliche Entlohnung, übertariflicher Urlaub, Prämienzahlungen, Unterstützung der Altersvorsorge

## 3.2 Ansätze für regionale Akteure

Wenngleich zahlreiche Strategieansätze vor allem durch die KMU und deren Mitarbeiter zu tragen sind, gelten regionale Akteure als wichtige Partner in der Entwicklung und Umsetzung von Strategien und Maßnahmen gegen den anstehenden Fachkräftemangel. So kommt der Region Hannover – als Trägerin der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung sowie der allgemeinen und Berufsschulen – und den Kommunen vor allem eine initiiierende, beratende und unterstützende Funktion für KMU zu. Die Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung der Region Hannover sieht auch eine wesentliche Aufgabe darin, eigene Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen, um die Standortattraktivität für Unternehmen und Fachkräfte zu erhöhen.

Neben der Region Hannover übernehmen im Kampf gegen den Fachkräftemangel vor allem die Agentur für Arbeit mit ihrem Qualifizierungsangebot, zahlreiche öffentliche und private Bildungseinrichtungen (allgemeinbildende Schulen, Berufsschu-

len, Hochschulen, Akademien, Erwachsenenbildung etc.), aber auch Kammern, Verbände und Innungen sowie regionale Netzwerke, eine aktive Rolle.

Die Region Hannover kann bei der Erfüllung ihrer Aufgabe der Bekämpfung des Fachkräftemangels auf die Zusammenarbeit mit den relevanten Akteuren der Region aufbauen. Vielfach bestehen in den unterschiedlichen Netzwerken und Institutionen bereits umfangreiche Projektansätze, die es künftig zu stärken und weiterzuentwickeln gilt. Im Wesentlichen lassen sich die Ansätze für die Region Hannover in drei Strategiefeldern zusammenfassen:

### (1) Sensibilisierung

Insbesondere vor dem Hintergrund der Tatsache, dass zahlreiche KMU den demographischen Wandel und den daraus resultierenden Fachkräftemangel noch unzureichend thematisieren und die wenigsten Betriebe auf Instrumente der strategischen Personalplanung zurück-

greifen, sind von regionalen Akteuren vor allem strategische Ansätze zur Ansprache und Sensibilisierung der Unternehmen zu verfolgen. Neben der Bereitstellung von Informationen sollten regionale Akteure und Einrichtungen eine stärkere Verantwortung strategischer Personalplanung in den Betrieben anstreben. Immerhin mehr als ein Drittel der befragten KMU ist an einer Beratung zur Personalentwicklung im eigenen Betrieb interessiert.

### (2) Initiierung, Beratung, Unterstützung

Die Entwicklung und Umsetzung geeigneter Maßnahmen im Kampf gegen den Fachkräftemangel erfordert von den KMU in der Region Hannover einen erheblichen Ressourceneinsatz, bei dem die kleineren Betriebe an ihre Grenzen stoßen. Auf dieser Ebene wird von der Region Hannover neben der beratenden und unterstützenden Rolle nicht zuletzt die Übernahme der Initiative für konkrete Maßnahmen erwartet. Die KMU formulierten im Rahmen

# 4\*

## Handlungsempfehlungen für die Region Hannover

der Befragung in Richtung der regionalen Akteure und Einrichtungen deutlich den Anspruch einer Anpassung der Weiterbildungsangebote an die betrieblichen Erfordernisse. Aber auch eine Unterstützung bei der Erweiterung von Kinderbetreuungsangeboten ist gewünscht.

### (3) Standortattraktivität und Standortmarketing

Die Standortattraktivität und das Image der Region Hannover werden für Unternehmen im überregionalen Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte immer wichtiger: Fast zwei Drittel der befragten KMU bewerten die Durchführung von

Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität der Region Hannover als wesentliche Aufgabe der regionalen Akteure. Mehr als die Hälfte wünscht sich konkrete Maßnahmen zur Verbesserung des überregionalen Bekanntheitsgrades des Standortes, der maßgeblich zur Gewinnung von Fachkräften beiträgt.

Im Wettbewerb der Regionen spielen neben harten Standortfaktoren zunehmend auch Faktoren wie die Standortprofilierung und die Lebensqualität eine bedeutende Rolle. Daher gehört es zu den Anforderungen an eine zeitgemäße regionale Wirtschaftsförderung, die Attraktivität des Standortes zu erhöhen, um qualifizierte

Arbeitskräfte für Unternehmen und Wissenschaft anzuziehen bzw. am Standort zu halten. Dazu zählt neben dem Vorhalten eines breiten Bildungs- und Qualifizierungsangebotes sowie anspruchsvollen Kultur- und Freizeitangeboten auch die Bereitstellung von sozialen und verkehrlichen Infrastrukturen sowie attraktiver Erholungsgebiete.

Der Ausbau der Wissenschaftsinfrastruktur am Standort Region Hannover ist ein wesentlicher Beitrag zur Attraktivität des Standortes für hochqualifizierte Fachkräfte und wissensorientierte Unternehmen.

Im Rahmen der Studie kristallisierten sich einige strategische Handlungsansätze heraus, die von der Region Hannover, vertreten durch die Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung der Region, – in enger Zusammenarbeit mit den zahlreichen bestehenden Institutionen, Initiativen und Netzwerken der Region – aufgegriffen wer-

den sollten. Auf Basis dieser ausgewählten Handlungsansätze wurden konkrete Empfehlungen für die Region Hannover entwickelt, die im Folgenden dargestellt werden. Die Handlungsempfehlungen sind in zwei Kategorien gegliedert. Zum einen werden der Region Hannover Maßnahmen zur Sensibilisierung der KMU für das

Thema des demographischen Wandels und des drohenden Fachkräftemangels an die Hand gegeben. Daneben werden Maßnahmen formuliert, die darauf abzielen, die KMU in der Region Hannover bei der Initiierung und Umsetzung von Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel zu unterstützen.

### 4.1 Sensibilisierung

Zur Verankerung der Thematik des Demographischen Wandels und des drohenden Fachkräftemangels in den KMU sind Informationen zu aktuellen Entwicklungen, möglichen Lösungsansätzen und Unterstützungsangeboten in der Region erforderlich.

#### (1) Regelmäßige Information

Der demographische Wandel, der Übergang zur Wissensgesellschaft sowie damit einhergehend die zunehmende Nachfrage nach (Hoch-)Qualifizierten sind Themen, die es langfristig zu betrachten gilt, und die mit Besserung der konjunkturellen Lage für die KMU (wieder) stärker in den Fokus rücken werden. Daher gilt es, die Unternehmen, auch wenn sie aktuell durch die Wirtschafts- und Finanzkrise kaum für derartig langfristige Fragestellungen erreichbar scheinen, regelmäßig

über demographische Entwicklungen, die Dynamik der regionalen Arbeitsmärkte sowie über spezifische Beratungs- und Unterstützungsangebote zu informieren. Dazu sollten von der Region Hannover regelmäßig aktuelle Daten aufbereitet werden. Insbesondere Arbeitsmarktdaten, aber auch Ausarbeitungen zu grundlegenden Fragestellungen, die für die Entwicklung der KMU der Region Hannover in den kommenden Jahren von Bedeutung sind, gilt es durch die Bereitstellung aktueller Informationsmaterialien zu kommunizieren (z. B. im Internet über das Wirtschafts-

förderungsportal der Region Hannover [www.unternehmerbuero-hannover.de](http://www.unternehmerbuero-hannover.de)). Denkbar wäre z. B. auch der Aufbau eines themenspezifischen Newsletters, der in regelmäßigen Abständen über aktuelle Entwicklungen, neue Erkenntnisse, aber auch angebotene Beratungsleistungen und anstehende Informationsveranstaltungen berichtet. Anzuknüpfen gilt es an bereits bestehende Demographie-Netzwerke und -Initiativen der Region (vgl. ausgewählte „Netzwerke und Initiativen in der Region Hannover“, S. 32-34), die ein umfangreiches Repertoire an Informationsmaterialien und -veranstaltungen zur Verfügung stellen. Insbesondere die Durchführung von Foren und Informationsveranstaltungen sollten von der Region Hannover aktiv unterstützt werden.



# 4\*

## Regionale Netzwerke und Initiativen

### Netzwerk „Demographische Entwicklung und betriebliche Antworten“

Das Netzwerk ist ein Verbund von Akteuren aus Verwaltung, Verbänden und Unternehmen unter Leitung der Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften Region Hannover Hannover-Hildesheim. Es wurde vom DGB Niedersachsen-Mitte, Bildungsvereinigung ARBEIT UND LEBEN Niedersachsen e.V. und der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung der Region Hannover initiiert. Ziel des Netzwerkes ist es, die operativen und strategischen Handlungsfelder im Unternehmen mit der „demographischen Brille“ zu betrachten und Lösungen zu skizzieren, um Unternehmen „demographiefest“ zu machen. Vorhandene arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse, Beispiele guter Praxis sowie betriebliche Erfahrungen und Probleme werden auf regelmäßigen Netzwerktreffen und Veranstaltungen vorgestellt und diskutiert.

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

### „InnovAging“

InnovAging ist ein EFRE-gefördertes Aktionsbündnis zwischen Bildungseinrichtungen und Organisationen aus Bildung und Gesellschaft (Region Hannover als Projektpartner) unter Federführung der Leibniz Universität Hannover. Ziel des Projektes ist es, das regionale und betriebliche Demographie-Management zu unterstützen. Drei Aspekte werden betrachtet: betriebliche Arbeitsbedingungen („alternde Belegschaften“), Produktentwicklung („altersdifferenzierte Märkte“) und Standortfaktoren. Die beteiligten Projektpartner tragen alter(n)srelevantes Wissen zusammen, das KMU helfen soll, die Folgen des demographischen Wandels durch planerische, organisatorische, technische und qualifizierende Maßnahmen (Organisations- und Personalentwicklung) zu bewältigen. Adressaten des Projektes sind KMU und ihre Mitarbeiter sowie Multiplikatoren aus Bildungssektor, Kammern, Politik, Verwaltung.

[www.innovaging.uni-hannover.de](http://www.innovaging.uni-hannover.de)

### „Lernzeitalter“

Ebenfalls EFRE-gefördert ist das Projekt „LernZeitAlter“, initiiert von der VHS Langenhagen und der Zentralen Einrichtung für Weiterbildung der Leibniz Universität Hannover. Ziel des Projektes ist die Entwicklung, Erprobung und Verankerung alterssensibler Lernkonzepte in der Erwachsenen- und Weiterbildung, in KMU, in der beruflichen Bildung und in den Hochschulen. Kernbestandteil dieser Lernkonzepte ist die Entwicklung unterschiedlicher Lernmodule zu unterschiedlichen alters- und altersrelevanten Themen. Die Ergebnisse tragen dazu bei, Beschäftigte und Betriebe im Bereich Weiterbildung bei der Steigerung ihrer Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zu fördern und zu unterstützen.

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

### Das „ReifeNetzwerk“

Dieser Zusammenschluss von Unternehmen und Dienstleistern aus den Bereichen strategische Beratung, Produktentwicklung, Marketing, Marktforschung und Wissenschaft wurde im November 2005 auf Initiative von Prött & Partner GbR in Hannover gegründet. Ziel des Netzwerkes ist es, Unternehmenserfolg in der alternden Gesellschaft sicher zu stellen. Ergänzt durch Expertise aus der Wissenschaft und unterstützt durch einen unabhängigen Beirat bietet das ReifeNetzwerk den Unternehmen Beratung bei der Entwicklung neuer Produkte für die Zielgruppe der Älteren.

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

### „50 TOP!“

50 TOP! ist einer von bundesweit 62 Beschäftigungspakten im Rahmen des Bundesprogramms „Perspektive 50plus! Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen“. „Perspektive 50plus“ stellt ein Forum dar, um neue und bewährte Methoden und Instrumente zur Beschäftigung und Weiterentwicklung älterer Arbeitnehmer zu entwickeln und zu diskutieren. Das Projekt 50 TOP! wird in der Region Hannover durch die JobCenter Region Hannover in enger Kooperation mit den ArGen Braunschweig, Salzgitter und Wolfenbüttel umgesetzt. Ziel ist, die Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zwischen 50 und 64 Jahren zu erhöhen, ihre Weiterbildungsbereitschaft zu steigern und sie erfolgreich wieder in den Arbeitsmarkt einzugliedern.

[www.50top.de](http://www.50top.de)

# 4\*

## INQA-Netzwerk „KMU-Kompetenz“

Das Netzwerk „KMU-Kompetenz“ wurde im Dezember 2005 im Rahmen des Bundesprogramms „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) gegründet und richtet sich an KMU in unterschiedlichen Branchen. Ziel für die Mitgliedsunternehmen des von der AOK Niedersachsen gegründeten Netzwerks ist es, sich Kenntnisse über Arbeitsqualität, Mitarbeiterengagement, Gesundheit und Arbeitssicherheit anzueignen. Durch jährliche Netzwerkkonferenzen, themenbezogene Arbeitskreise und Seminare sollen wichtige Impulse zur Bewältigung des demographischen Wandels gesetzt werden.

[www.kmu-komp.de](http://www.kmu-komp.de)

## Projekt „deci“ - Demographiefeste Personalpolitik in der chemischen Industrie

Im Projekt „deci“ arbeiten zurzeit sieben Projektbetriebe aus der chemischen Industrie mit, darunter auch Unternehmen aus der Region Hannover. Die Projektpartner erstellen im Rahmen von „deci“ Konzepte zur „demographiefesten“ Gestaltung der betrieblichen Personalarbeit. Ausgehend von einer demographischen Bestandsaufnahme werden Maßnahmen entwickelt und in die Betriebspraxis umgesetzt. Erfolgsfaktoren und Hemmnisse der betrieblichen Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen werden identifiziert und so die Grundlage einer tariflichen Regelung für die Branche geschaffen. Beispiele guter Praxis bereitet das Kooperationsnetzwerk als Handlungsempfehlungen für Betriebe auf.

[www.deci-net.de](http://www.deci-net.de)

## „GeWinn“: Gemeinsame Zukunftsinitiative der Sozialpartner und der AOK

Die Unternehmensverbände Niedersachsen (UVN), der DGB Bezirk Niedersachsen – Bremen – Sachsen-Anhalt und die AOK Niedersachsen haben die Initiative „GeWinn“ ins Leben gerufen. Ihr Ziel: Die Gesundheit der Belegschaften fördern, ihre Leistungsfähigkeit erhalten sowie die Beschäftigten für aktuelle und zukünftige Anforderungen qualifizieren. „GeWinn“ will Führungskräfte und Betriebsräte für eine zukunftsorientierte Personalpolitik sensibilisieren, eine den veränderten Altersstrukturen angemessene Personalarbeit unterstützen, die Beschäftigungsquote von Älteren und Frauen erhöhen und die Gesundheitsförderung in Betrieben voranbringen. In enger Abstimmung der regionalen Bildungsträger untereinander werden Modellprojekte in einzelnen Regionen und Branchen durchgeführt. Parallel dazu werden KMU zum Aufbau von Netzwerken angeregt, unterstützt und begleitet.

Mit Hilfe von Informationsmaterial und -veranstaltungen können Strategien und Maßnahmen, die geeignet sind, dem drohenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken, anhand von Best-Practice-Beispielen von Unternehmen aus der Region Hannover, aber auch aus anderen Regionen, an die KMU herangetragen werden. Dabei sind Themen, denen die Unternehmen bereits heute vergleichsweise offen gegenüberstehen, besonders geeignet, um das komplexe Thema des Fachkräftemangels in Unternehmen zu verankern. Eine erfolgreiche Ansprache der KMU wird vor allem durch Maßnahmen zur Gesundheitsprävention, aber auch Themen wie Ausbildung und Qualifizierung gelingen.

Über die Kommunikation differenzierter Informationen besteht die Aussicht, die KMU auch für die Verankerung einer strategischen Personalplanung zu gewinnen. Die Vermittlung von Instrumenten zur Analyse von Alters- und Qualifikationsstrukturen kann dazu genutzt werden, im zweiten Schritt die Interpretation entsprechender Analyseergebnisse anzubieten, um gemeinsam mit Akteuren der Region passende Lösungsansätze zu entwickeln.

## (2) Coaching

KMU in der Region Hannover verfügen in der Regel nicht über eigenständige Perso-

nalabteilungen, Personalverantwortung ist nicht selten bei den Geschäftsführungen oder in den Sekretariaten verankert.

Themen wie demographischer Wandel und drohender Fachkräftemangel finden nur unzureichend Beachtung. Spätestens bei der Aufgabe, geeignete Maßnahmen zur frühzeitigen Bekämpfung des Fachkräftemangels zu entwickeln und umzusetzen,

Berater können KMU in der Region Hannover gezielt zum Thema demographischer Wandel und Fachkräftemangel ansprechen und sensibilisieren helfen. Darauf aufbauend sollten geeignete Analyseinstrumente zur Fachkräfteentwicklung angeboten sowie betriebspezifische Maßnahmen der strategischen Personalentwicklung implementiert werden.

stoßen die Unternehmen an die Grenzen ihrer personellen Ressourcen.

Neben der Bereitstellung von Informationen ist daher ein Einsatz von Beratern zur Personalentwicklung in der Region Hannover voranzutreiben. Ziel ist eine direkte Ansprache einzelner Unternehmen, ihrer Geschäftsführer und ggf. der Personalabteilungen, um sie für die anstehenden Herausforderungen zu sensibilisieren und von der Notwendigkeit der Entwicklung einer strategischen Personalplanung zu überzeugen. Hinsichtlich der Vermittlung derartiger Berater bzw. des Aufbaus eines

Beratungsangebotes wird der Region Hannover empfohlen, in erster Linie mit den Kammern als Interessenvertretern der KMU zusammenzuarbeiten.

Aufgabe der Berater ist es, bei persönlichen Besuchen Unternehmen gezielt auf aktuelle branchenspezifische Entwicklungen aufmerksam zu machen, drohende Engpässe zu kommunizieren und die

Unternehmen auf diese Weise für die Thematik empfänglich zu machen. Geeignetes Instrument der Berater kann dabei die Analyse und Bewertung von Alters- und Qualifikationsstrukturen sein. Mit Hilfe dieser Analyseinstrumente wird den KMU die Notwendigkeit einer längerfristigen Betrachtung der Fachkräfteversorgung näher gebracht.

Berater sollten den KMU geeignete Strategien zur Bekämpfung des drohenden Fachkräftemangels aufzeigen und betriebspezifische Maßnahmen entwickeln. Den Unternehmen sollten Informationen über

# 4\*

vorhandene regionale Initiativen und Netzwerke an die Hand gegeben und mögliche Kooperationsansätze aufgezeigt werden.

## (3) Moderation

Im Zuge der Befragung der KMU und der Workshops wurde deutlich, welche Bedeutung der Durchführung kleinerer Gesprächsrunden vor allem zu personalwirtschaftlichen Fragestellungen beigemessen wird. Zusätzlich zu (großen) öffentlichen Informationsveranstaltungen eignen sich zur Sensibilisierung der KMU für das Thema Fachkräftemangel vor allem Runden von bis zu 10 Teilnehmern. Voraussetzung

Bei den KMU in der Region Hannover besteht ein Bedürfnis nach Erfahrungsaustausch in kleinen Gesprächsrunden. Diese müssen nicht nur initiiert, sondern auch professionell moderiert werden.

dafür ist, dass die Teilnahme an diesen Gesprächsrunden den Vertretern der KMU einen Mehrwert bietet, der vor allem in der Gewährleistung eines Erfahrungsaustausches zu personalwirtschaftlichen Fragestellungen auf gleicher Augenhöhe liegt.

Der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung der Region Hannover wird empfohlen, mehrere solcher Gesprächsrunden zu

initiiieren und zu etablieren. Die einzelnen Gesprächsrunden sollten unterschiedliche Zielgruppen ansprechen und neben den jeweiligen Personalverantwortlichen wissensintensiver KMU auch die Führungskräfteebene einbeziehen. Eine branchenspezifische Ausrichtung der Runden ist nicht notwendig, kann bei besonderen Rahmenbedingungen für einzelne Branchen, etwa in der Gesundheitswirtschaft, aber sinnvoll sein.

Die Nachhaltigkeit der Gesprächsrunden kann nur über eine längerfristige professionelle Moderation gewährleistet werden. Ansätze, die allein auf die Eigeninitiative

der Teilnehmer bauen, sind in der Regel nur durch kurze Überlebensdauer gekennzeichnet, da die Aufrechterhaltung informeller Kreise mit einem erheblichen Ressourceneinsatz verbunden ist, die KMU

Die Vorstellung von Maßnahmen und Instrumenten, die in anderen KMU bereits erfolgreich eingesetzt wurden (Best-Practice-Beispiele), unterstützt die Ansprache weiterer KMU.

häufig nicht leisten können. Neben der Gewährleistung von Kontinuität kommt der Moderation die Aufgabe der inhaltlichen Ausgestaltung, der professionellen Begleitung und der Evaluierung der Gruppentreffen zu.

## (4) Darstellung von Leuchtturmprojekten

Eine besondere Aufmerksamkeit richten KMU auf Fragestellungen und Maßnahmen, die bereits in ihrem eigenen Umfeld thematisiert und umgesetzt werden. Die Darstellung von Best-Practice-Beispielen oder Leuchtturmprojekten von regionsansässigen Betrieben liefert gute Argumente, um weitere KMU anzusprechen und zu erreichen. Fragestellungen und Problemlagen werden auf die Situation der angesprochenen KMU projiziert, und zur Umsetzung von Maßnahmen werden praxisnahe Tipps vermittelt.

Akteure aus der Region Hannover sind vor diesem Hintergrund dazu angehalten, im Rahmen der Sensibilisierungsstrategie gezielt auf die Kommunikation geeigneter

Leuchtturmprojekte aus der Region zu setzen. Angeknüpft werden kann an die Aktivitäten des „Netzwerks demographische Entwicklung und betriebliche Antworten“, das in Verbindung mit Betriebsbesichtigungen die Vorstellung erfolgreicher Maß-

nahmen anbietet und auch Fachforen mit Gastvorträgen aus der Praxis anreichert. Neben der Kommunikation von Leuchtturmprojekten im Rahmen von kleineren Runden (z. B. Betriebsbesichtigungen) und Veranstaltungen kann eine Darstellung

der Maßnahmen und Projekte in vielfältigen Medien erfolgen, etwa innerhalb vorhandener Newsletter, in Zeitschriften der regionalen Akteure oder in regionalen Medien (z. B. Tagespresse).

## 4.2 Initiierung, Beratung, Unterstützung von KMU

### (1) Ausbau überbetrieblicher Kooperationen

Die Initiierung und Förderung von überbetrieblichen Kooperationen und branchenspezifischen Unternehmensnetzwerken stellt einen wichtigen Ansatz zum strategischen Umgang mit dem demographischen Wandel dar. Vor diesem Hintergrund wird der Region Hannover empfohlen, den Nutzen und die Möglichkeiten von mittelstandsgerechten, partnerschaftlichen Kooperationen zu kommunizieren und als Impulsgeber für den Aufbau von Unternehmensnetzwerken in der Region Hannover zu agieren. Dabei sollte der langfristige Nutzen von Netzwerken hervorgehoben werden.

Die Einrichtung überbetrieblicher Kooperationen für KMU ist auch als ein strategisches Instrument zu verstehen. Vor

allem kleinere Unternehmen stoßen bei der Umsetzung von Maßnahmen gegen den absehbaren Fachkräftemangel häufig an ihre Grenzen. Maßnahmen wie die verstärkte Ausbildung, die Integration bisher nicht im Fokus der Unternehmen stehender Arbeitnehmergruppen oder die Durchführung umfangreicher Qualifizierungsmaßnahmen können durch die innerbetrieblichen Kapazitäten kaum getragen werden. Überbetriebliche Kooperationen bieten durch einen strukturierten Erfahrungsaustausch, die gemeinsame Entwicklung von strategischen Ansätzen sowie die gemeinsame Umsetzung innovativer

Maßnahmen eine wichtige Plattform. Die Herausforderungen des demographischen Wandels werden so auch für KMU gestaltbar.

Neben dem Austausch der KMU zu personalwirtschaftlichen Themen ist innerhalb der überbetrieblichen Kooperationen vor allem eine gemeinsame Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Bewältigung des Fachkräftemangels anzustreben. Die gemeinsame Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen oder die Ausbildung neuer Fachkräfte im Verbund (Ausbildungskooperation) gehören zu den

Zur Verankerung der Thematik des demographischen Wandels und des drohenden Fachkräftemangels in den KMU sind Informationen zu aktuellen Entwicklungen, möglichen Lösungsansätzen und Unterstützungsangeboten in der Region erforderlich.

wichtigsten Handlungsfeldern überbetrieblicher Kooperationen. Aber auch die Beteiligung an Fachkräftepools oder die gemeinsame Durchführung von Aufträgen sind mögliche Ansätze. Ergänzend zu den pragmatisch ausgerichteten Handlungsansätzen birgt die Einrichtung von Unternehmensnetzwerken die Chance, das Image der Region zu verbessern. Das gemeinsame Auftreten nach außen (Internetpräsenz, Messeauftritte) verdeutlicht die Branchenkompetenz, die innerhalb der Region vertreten ist.

Gemeinsam mit weiteren Akteuren aus der Region (Kammern, Verbände) gilt es zu sondieren, wo bereits erste Kooperationsansätze zwischen Unternehmen vorhanden sind, auf welche aufgebaut werden kann oder innerhalb welcher Branchen die Etablierung von Unternehmensnetzwerken besonders Erfolg versprechend ist. Im Rahmen von Gesprächen und Arbeitskreisen sind dann die Vorteile überbetrieblicher Kooperationen zu kommunizieren, um letztlich die KMU für die Zusammenarbeit zu gewinnen. Dabei ist langfristig die Selbstorganisation der angestrebten Unternehmensnetzwerke anzustreben. Es ist zu berücksichtigen, dass der Aufbau sowie eine nachhaltige Etablierung von Netzwerken ein hohes Maß an Vertrauen der Unternehmen untereinander voraussetzt. Dazu sind kleine, homogene Mitgliederstrukturen in einem regionalen Kontext günstig.

## (2) Förderung der vorberuflichen Qualifikation durch Vernetzung von KMU und Schulen

Die Kooperation zwischen Unternehmen und Schulen stellt ein wesentliches Instrument dar, um schon sehr früh jungen

Ein verstärktes Engagement der Region zur Vernetzung von KMU und Schulen fördert die Ausbildungsreife junger Menschen.

Menschen eine Orientierungshilfe bei der Berufsfindung zu geben. Das Heranführen potenzieller Bewerber an das Berufsleben noch während der Schulzeit ist hilfreich, um das Interesse der Schüler an einem speziellen Ausbildungsberuf zu wecken und dem einzelnen Schüler Qualifizierungsvorteile am Ausbildungsmarkt aufzuzeigen. Vorrangig wird es darauf ankommen, zusätzlich zu dem klassischen Angebot von Praktika und der gemeinsamen Ausrichtung von Berufsfindungsmessen innovative Verbund-Modelle der Kooperation zwischen Schulen und Unternehmen auszugestalten. Daneben birgt die Kooperation zwischen Unternehmen und Schulen die Chance, Qualifizierungsansprüche frühzeitig in die Schulen zu kommunizieren und damit eine praxisnahe Ausgestaltung der schulischen Lehrinhalte zu begünstigen.

Neben schulisch-betrieblicher Zusammenarbeit fördern auch Kooperationen innerhalb des Bildungssektors die Qualifikation potenzieller Bewerber. Bei der Vermittlung praxisorientierter Inhalte in allgemeinbildenden Schulen bedarf es einer engen Zusammenarbeit mit den berufsbildenden Schulen. Die frühzeitige Motivation der

Schüler durch anwendungsnahe Inhalte im Unterricht fördert ihre Leistungsstärke, verbessert ihre Zugangschancen zu Ausbildungsplätzen und erleichtert ihnen den Übergang von der Schule in die Ausbildung.

Um künftig ein qualitativ gutes Bewerberpotenzial zu generieren, werden die Akteure der Region Hannover aufgefordert, die Zusammenarbeit zwischen KMU und Schulen sowie Kooperationen zwischen unterschiedlichen Schulformen zu intensivieren.

## (3) Etablierung von Teamarbeit

Teamarbeit wird eine begünstigende Wirkung für den Wissens- und Informationsfluss in Unternehmen zugeschrieben.

Teamarbeit begünstigt die Weitergabe von Wissen im Unternehmen. Daneben dient sie als Instrument der Integration neuer sowie der Entlastung älterer Mitarbeiter.

Sie hilft, das implizite Wissen älterer Mitarbeiter an jüngere weiterzugeben. Daneben bildet die Teamarbeit ein zentrales Instrument auch im Weiterbildungsmanagement. Und auch zur Eingliederung bisher unzureichend beachteter Arbeitnehmergruppen (Ältere, Langzeitarbeitslose, Migranten) in den Arbeitsmarkt ist Teamarbeit zu forcieren. Vor allem für den Erhalt der Erwerbsfähigkeit älterer Mitarbeiter bildet die innerbetriebliche Teamarbeit mehrerer Mitarbeiter – oder auch nur von zwei Mitarbeitern (Tandem) – ein geeignetes Instrument.

Die Akteure der Region Hannover sollten daher die Etablierung von alters- und qualifikationsübergreifender Teamarbeit in den KMU durch konkrete Projekte fördern. Zunächst ist eine Analysephase einzuleiten, in deren Rahmen Beratungsbedarfe zu ermitteln sind. In Arbeitskreisen mit Vertretern aus KMU sind Chancen und Hemmnisse für die Etablierung von Teamarbeit zu eruieren und Umsetzungsstrategien zu entwickeln. Durch ein umfassendes Beratungsangebot für die KMU sollten diese bei der Umsetzung von Teamarbeit unterstützt werden.

## (4) Ausgestaltung des Themas Familienorientierung und Personalentwicklung

Durch eine stärkere Einbeziehung von Personengruppen mit familiären Verpflichtungen in den Arbeitsmarkt wird eine familienorientierte Personalpolitik und Personalentwicklung zunehmend in den Fokus der Betriebe rücken müssen. Eine familienfreundliche Gestaltung der Arbeits- und Lebensbedingungen – Stichwort „Work-life-balance“ – wird daher immer wichtiger. Neben der Kinderbetreuung werden in diesem Zusammenhang auch Themen wie die Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger oder die Wiedereingliederung in den Berufsalltag nach familienbedingten Unterbrechungen (Väter- oder Mütterzeit) eine Rolle spielen. Ein lebenswertes und familienfreundliches Wirtschaftsumfeld wird zudem auch zu

Ein zentrales Thema bei der Beschäftigung von Frauen ist nach wie vor die Frage nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Neben der Beratung von Arbeitnehmerinnen und Berufsrückkehrerinnen ist die Beratung der Betriebe in das Zentrum des Angebotes zu stellen.

einem wesentlichen Wirtschafts- und Standortfaktor.

Die Gestaltung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf erfordert neben einem bedarfsgerechten und nachfrageorientierten Angebot externer Einrichtungen auch innerbetriebliche Programme. Aufgrund der begrenzten Personalkapazitäten in den KMU bestehen jedoch nicht selten Vorbehalte gegen ein verstärktes Engagement. Zusätzlich fehlt den kleinen und mittleren Betrieben aufgrund ihrer eingeschränkten personalorientierten Strategieplanung eine familienpolitische Ausrichtung. Mit dem Projekt „Familienorientierung und Personalentwicklung in Unternehmen der Region Hannover“ unter Federführung der RubiCon GmbH strebt die Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung der Region Hannover an, den Bedarf in KMU an Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familienleben und beruflicher Tätigkeit zu erheben. Aufbauend auf den Ergebnissen ist gemeinsam mit regionalen Akteuren die Entwicklung von Maßnahmen zur Implementierung und nachhaltigen Umsetzung einer systematischen

und familienbewussten Personalarbeit in den Unternehmen vorgesehen. Daneben unterstützt die „Koordinierungsstelle Frau und Beruf“ der Region Hannover KMU bei der Einführung einer familienbewussten Personalpolitik im Betrieb. Diese beiden Projekte an der Schnittstelle von Familie und Beruf sollten vernetzt und die Beratung für eine familienbewusste Personalpolitik in Unternehmen weiterentwickelt werden.

Aufgrund sehr differenzierter Unternehmensanforderungen wird es im Bereich der familienorientierten Personalpolitik und Personalentwicklung wenige Standardlösungen geben können. Es wird vielmehr darauf ankommen, aus einem breiten Maßnahmenkatalog betriebsindividuelle Lösungen zu entwickeln. Neben der Beratung von Arbeitnehmern, die von der Koordinierungsstelle Frau und Beruf angeboten wird, ist die Beratung der Betriebe in den Fokus des Angebotes zu rücken. Die Koordinierungsstelle soll damit die zentrale Anlaufstelle für Beratungsleistungen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowohl für Familien als auch für die KMU der Region Hannover sein. Neben reiner Beratungsleistung wird die Koordinierungsstelle auch mit dem Ziel weiter zu entwickeln sein, dass sie die Funktion einer Kontaktstelle für die Initiierung überbetrieblicher Lösungen für familienfreundliche KMU wahrnimmt.

### (5) Unterstützung älterer Arbeitnehmer und Verbesserung ihres Zugangs zum Arbeitsmarkt

Das Thema „Alter und Beschäftigung“ ist durch viele Einflussfaktoren geprägt. Zum Erhalt der Leistungsfähigkeit und Motivation älterer Arbeitnehmer sind nicht nur altersgerechte Arbeitsbedingungen

Die Einbindung älterer Arbeitnehmer in den Arbeitsmarkt erfordert nicht nur gesundheitspräventive Maßnahmen, sondern in der Regel auch sehr spezifische Qualifizierungsmaßnahmen.

und gesundheitspräventive Maßnahmen erforderlich, sondern auch spezifische Qualifizierungsangebote zur Eingliederung Arbeitssuchender in den Arbeitsmarkt. Daneben ist ein Umdenken der Unternehmen bei der Personalbeschaffung und Besetzung offener Stellen erforderlich. Die hohe Komplexität der Aufgabe verlangt nicht nur ein Engagement von Seiten der Arbeitgeber und Arbeitnehmer, sondern erfordert ebenso flankierende Maßnahmen der Politik.

Insbesondere bei Qualifikationsmaßnahmen für ältere Arbeitnehmer wird es verstärkt darauf ankommen, die Rahmenbedingungen zu verbessern und somit den Zugang für Ältere zum Arbeitsmarkt

zu unterstützen. Hierzu sind Projekte und Programme durch die regionalen Akteure zu initiieren und zu realisieren, die ältere Arbeitssuchende gezielt auf die Wiedereingliederung in das Berufsleben vorbereiten und qualifizieren. Nicht nur bei den Bildungsangeboten, auch bei der Motivation zur Teilnahme an den Qualifizierungsmaßnahmen muss angesetzt werden. Die Kontaktaufnahme zwischen

Arbeitssuchenden und einstellungswilligen KMU sollte erleichtert werden. Körperlich und geistig erschöpfende Tätigkeiten können bei älteren Erwerbspersonen schneller zu einem Ausscheiden aus dem Erwerbsleben führen. Um die Bindung und den Erhalt der Leistungsfähigkeit von Beschäftigten zu stärken, sollten auch gesundheitsförderliche Maßnahmen und präventive Gesundheitsaufklärung angefragt werden. Bei der Umsetzung entsprechender Programme und Projekte ist eine enge Zusammenarbeit mit den bereits bestehenden Netzwerken in der Region Hannover sowie mit (Fort-)Bildungseinrichtungen, Arbeitsagentur und Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen sinnvoll.

In den kommenden Jahren ist durch das Ausscheiden vieler älterer Arbeitnehmer mit einem vermehrten Abfluss von Erfahrungswissen zu rechnen. Dieses Fachwissen gilt es für die Betriebe zu sichern und zu erhalten. Dazu sollten auch Projektansätze verfolgt werden, die den Erfahrungsaustausch nicht erst reaktiv (z. B. durch Alumni-Netzwerke) verfolgen, sondern schon innerhalb der Unternehmen vorausschauend fördern. Durch das Arbeiten in altersgemischten Teams, den Einsatz von Mentorenmodellen für junge Mitarbeiter oder Quereinsteiger sowie mit anderen Formen des generationsübergreifenden Wissensaustauschs kann die Wissensbasis von KMU erhalten bleiben.

### (6) Neugestaltung von Ausbildungsgängen und Berufsbildern in der Pflegewirtschaft

Der wachsende Fachkräfteengpass in zentralen Berufsgruppen in der Pflege- und Gesundheitswirtschaft stellt eine der großen Herausforderungen in einem wachsenden Marktsegment dar. Da die demographische Entwicklung zum einen zu einer höheren Zahl pflegebedürftiger Menschen führen wird und zum anderen sich die Anzahl potenzieller, junger Fachkräfte verringert, muss aktiv für die Entwicklung und Qualifizierung von Fachpersonal gesorgt werden. Es müssen Rahmenbedingungen auch für Kleinbetriebe geschaffen

werden. Dazu ist es erforderlich, moderne Konzepte für spezifische Lebens-, Berufs- und Arbeitssituationen in der Gesundheits- und Pflegewirtschaft zu erarbeiten, Ausbildungs- und Berufssystem stärker aufeinander abzustimmen und so insgesamt zur Neustrukturierung des Arbeitslebens und der Ausbildung beizutragen. Vor dem Hintergrund häufig unattraktiver Arbeitsbedingungen und überkommener Hierarchien ist eine Neustrukturierung der Ausbildung und der Praxisinhalte von Pflegeberufen notwendig. Hier mangelt es weniger an Vorschlägen und Ideen, sondern eher an der Umsetzung der Reformgedanken in die gesundheits- und pflegewirtschaftliche Praxis. Bei der Initiierung von Projektgruppen zur Behebung dieses Defizits und der Entwicklung neuer Modellprojekte fällt der Region Hannover eine Moderatorenrolle zu. Wirksame Strategien mit hoher Qualität der Abstimmungsergebnisse benötigen, auch vor dem Hintergrund der starken Heterogenität des Sektors, eine effektive Koordination der beteiligten Hauptakteure, wie Personalvertreter und -verantwortliche der Gesundheits- und Pflegewirtschaft, Vertreter aus Forschung und Wissenschaft,

Vor allem Pflegeberufe stehen vor dem Hintergrund unattraktiver Arbeitsbedingungen und überkommener Hierarchien vor der Herausforderung einer Neustrukturierung.

den Ausbildungseinrichtungen (Kranken- und Altenpflegeschulen, Fachhochschulen etc.) und des Gesundheitssystems (Krankenkassen, Pflegeversicherungen etc.). In moderierten Arbeitskreisen sollte über verbesserte Qualifikationsstrukturen, duale Studiengänge oder Strategien zur Gestaltung flexibler Arbeitszeitmodelle diskutiert werden. In einem ersten Schritt ist eine detaillierte Bestandsaufnahme der Arbeitsbedingungen im Gesundheitssektor sinnvoll. Im zweiten Schritt wird der Evaluierung bereits umgesetzter Maßnahmen und initiiert Projekte eine wichtige Rolle zukommen.

Neben der reinen Initiierung von Projektgruppen und der Moderatorenrolle wird eine weitere Aufgabe der Region Hannover darin liegen, die Ergebnisse des Prozesses in die Gesellschaft und Öffentlichkeit zu kommunizieren. Um die gesellschaftliche Wertschätzung des Pflegeberufs sowie die Motivation des Gesundheits- und Pflegepersonals zu steigern, wird es darauf ankommen, das Bild der Ausbildung und die Praxisinhalte in der Gesundheits- und Pflegewirtschaft zu verbessern.

Tab. 2 Übersicht zu den Handlungsempfehlungen für die Region Hannover

	Strategie	Handlungsempfehlung	Akteure*
Sensibilisierung	Information	- Bereitstellung von Informationen zur Arbeitsmarktentwicklung sowie zu Beratungsangeboten und Instrumenten der strategischen Personalentwicklung - Einrichtung eines Newsletters - Durchführung von Fachforen/Veranstaltungen	Region Hannover*, Netzwerke und Initiativen (vgl. S. 32-34), Nutzung vorhandener Informationskanäle von Kammern, Verbänden etc.
	Coaching	- Einsatz von Demographie-Beratern - Unterstützung der KMU beim Einsatz von Instrumenten zur Alters-/Qualifikationsanalyse	Region Hannover*, Kammern (Mentoren), ggf. Einsatz privater Unternehmensberater
	Moderation	- Initiierung und Moderation (branchenübergreifender) Gesprächskreise (ca. 10 TN) - Inhaltliche Ausgestaltung der Treffen - Evaluierung	Region Hannover*, ggf. Einsatz professioneller Moderatoren
	Darstellung von Leuchtturmprojekten	- Kommunikation von Best-Practice-Beispielen aus der Region (Betriebsbesichtigungen; Vorstellung in Veranstaltungen, Newslettern, lokaler Presse etc.)	Region Hannover*, Netzwerke und Initiativen (vgl. S. 32-34), Nutzung vorh. Informationskanäle von Kammern etc.

+ Im Folgenden sind die wesentlichen Akteure zur Umsetzung der Handlungsempfehlungen benannt. Darüber hinaus ist je nach Projekt die Zusammenarbeit mit weiteren relevanten Akteuren aus der Region anzustreben.

\* Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung der Region Hannover – der Einfachheit halber als „Region Hannover“ bezeichnet.

	Strategie	Handlungsempfehlung	Akteure*
Initiierung, Beratung, Unterstützung	Ausbau überbetrieblicher Kooperationen	- Förderung überbetrieblicher Kooperationen und branchenspezifischer Unternehmensnetzwerke - Sondierung und Ausbau bereits vorhandener Kooperationsansätze - Initiierung neuer Zusammenschlüsse	Region Hannover*, Kammern, Unternehmensvertretungen
	Vernetzung von KMU und Schulen	- Ausgestaltung innovativer Verbund-Modelle zwischen KMU und (Berufs-)Schulen - Unterstützung/Forcierung der Kooperation zwischen unterschiedlichen Schulformen	Region Hannover*, Kammern, Bildungseinrichtungen
	Etablierung von Teamarbeit	- Ermittlung von Beratungsbedarfen - Eruiierung von Chancen und Hemmnissen, Entwicklung von Strategien - Förderung konkreter Projekte	Region Hannover*, Kammern (Mentoren), ggf. Einsatz privater Unternehmensberater
	Ausgestaltung des Themas Familienorientierung und Personalentwicklung	- Ausbau und Verknüpfung bereits bestehender Beratungsangebote - Beratung von KMU zu Fragestellungen der familienbewussten Personalpolitik - Etablierung einer Kontaktstelle für die Initiierung überbetrieblicher Lösungen	Region Hannover*, Koordinierungsstelle Frau und Beruf
	Verbesserung des Zugangs älterer Arbeitnehmer zum Arbeitsmarkt	- Initiierung und Unterstützung von Projekten zur Wiedereingliederung älterer AN - Präventive Gesundheitsaufklärung - Unterstützung von Projekten zum Wissensaustausch in den Betrieben (Teamarbeit, Mentorenprogramme etc.)	Region Hannover*, Bildungseinrichtungen, Arbeitsagentur
	Neugestaltung von Ausbildungsgängen und Berufsbildern in der Pflegewirtschaft	- Initiierung von Projektgruppen zur Entwicklung neuer Modellprojekte - Moderation von Arbeitskreisen - Kommunikation der Ergebnisse in Gesellschaft und Öffentlichkeit	Region Hannover*, Bildungseinrichtungen, Vertreter aus der Gesundheitswirtschaft

+ Im Folgenden sind die wesentlichen Akteure zur Umsetzung der Handlungsempfehlungen benannt. Darüber hinaus ist je nach Projekt die Zusammenarbeit mit weiteren relevanten Akteuren aus der Region anzustreben.

\* Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung der Region Hannover – der Einfachheit halber als „Region Hannover“ bezeichnet.