

Hessisches Ministerium
für Soziales und Integration

Stabsstelle Fachkräftesicherung in Hessen

Überregionaler Hessischer Zukunftsdialog 2023

HESSSEN



„Fachkräftebindung stärken!

Hessische Betriebe, Unternehmen und

Verwaltungen als Orte der Kompetenzentwicklung“

15. Juni 2023: virtuell

Dokumentation



Willkommen zum Hessischen Zukunftsdialog 2023

Sehr geehrter Herr Vizepräsident Professor Dr. Brüne, liebe Gäste und Ehrengäste,

herzlich willkommen zum überregionalen Zukunftsdialog 2023. Ich freue mich, Sie begrüßen zu können.

Das Thema Fachkräftesicherung ist brandaktuell und eine echte Gesellschafts- und Zukunftsaufgabe, der wir uns in Hessen seit Jahren aktiv stellen. **Unser Hessischer Zukunftsdialog bringt die Akteurinnen und Akteure der Fachkräftesicherung heute entsprechend bereits zum achten Mal zusammen.**

Mit unserer Stabsstelle Fachkräftesicherung in Hessen im Hessischen Ministerium für Soziales und Integration unterstützen wir Arbeitgebende und Regionen praxis- und bedarfsorientiert mit vielfältigen Angeboten bei ihrer originären Aufgabe der Fachkräftesicherung.

In diesem Jahr steht der Zukunftsdialog unter dem Titel **„Fachkräftebindung stärken! Hessische Betriebe, Unternehmen und Verwaltungen als Orte der Kompetenzentwicklung.“** Betriebe, Unternehmen und Verwaltungen werden für Fachkräfte besonders attraktiv, wenn sie die Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeitenden kontinuierlich in ihren Arbeitsprozessen verankern. Damit steht heute ein Kernaspekt der Fachkräftesicherung im Fokus, der gleichzeitig unser Beitrag zum Europäischen Jahr der Kompetenzen ist.

Die Basis für den fachlichen Erfahrungsaustausch bilden acht Praxisbeispiele in zwei Foren, in denen sowohl der Kompetenzerwerb zum erfolgreichen Einstieg in die Arbeitswelt als auch die Weiterentwicklung vorhandener Kompetenzen in den Praxistalks vorgestellt werden.

Ihnen allen danke ich sehr für Ihre Bereitschaft, heute am Hessischen Zukunftsdialog mitzuwirken.

Die Herausforderungen sind enorm. **Deshalb wollen wir voneinander lernen. Lassen Sie uns Neues entdecken und die Fachkräftesicherung weiter voranbringen – für ein wirtschaftsstarkes, lebenswertes und faires Hessen.**

Herzlichen Dank.

Kai Klose

Hessischer Minister für Soziales und Integration

Grußwort des virtuellen Hausherrn

Sehr geehrter Herr Staatsminister, sehr geehrte Damen und Herren,

ich freue mich sehr, Sie zum achten Hessischen Zukunftsdialog begrüßen zu dürfen. **Schon seit 2016 laden die Goethe-Universität und das Hessische Ministerium für Soziales und Integration gemeinsam zu diesem Format ein, um einen überregionalen Austausch zu Strategien der Fachkräftesicherung zu initiieren.**



Seitdem hat das Thema massiv an Sichtbarkeit und auch an Virulenz gewonnen. **„Fachkräftemangel“** ist nicht mehr nur ein allgegenwärtiges Schlagwort in den Medien; **wir erleben ihn und seine Auswirkungen inzwischen ganz direkt in unserem Alltag und in unserer Arbeitswelt. Für die Arbeitgeber wird die Rekrutierung von passendem Personal immer schwieriger** – das merken auch wir als Universität. Darum ist es umso wichtiger, **die einmal gewonnenen Fach- und Führungskräfte langfristig zu binden.**

Laut aktuellen Zahlen denkt aber knapp ein Drittel der deutschen Beschäftigten akut an eine Kündigung. Das liegt oft an finanzieller Unzufriedenheit, aber auch „weichere“ Komponenten spielen eine Rolle: zum Beispiel die Führungskultur und fehlende Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung. Arbeitgeber werden sich künftig verstärkt diesen Aspekten widmen müssen, um ihre Mitarbeitenden zu halten und zu motivieren.

Die Kompetenzentwicklung, um die es beim heutigen Zukunftsdialog gehen soll, ist dabei ein **zentraler Baustein. Denn nur wenn Beschäftigte die richtigen Fähigkeiten für ihre Aufgaben haben, können sie diese auch engagiert und erfolgreich bearbeiten.** Und da sich die Anforderungen in der Arbeitswelt derzeit rasend schnell wandeln, **ist lebenslanges Lernen unerlässlich** – unter anderem durch die Dynamik, die Digitalisierung und Künstliche Intelligenz in den allermeisten Berufe auslösen.

Für uns als Goethe-Universität gehören Weiterbildungsangebote wie **berufsbegleitende Studiengänge oder Zertifikatsprogramme** zu unserem Auftrag, Wissen für die Gesellschaft zu generieren und zugänglich zu machen. Gleichzeitig verbinden wir selbst die Ausbildung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in der frühen Berufsphase gezielt mit dem Aufbau maßgeschneiderter Kompetenzen für verschiedene Karrierephasen und -optionen. Dafür nutzen wir institutionalisierte Angebote

wie Workshops und Coachings. **Ein Großteil des Kompetenzerwerbs** – und da unterscheidet sich die Wissenschaft nicht von anderen Arbeitsbereichen – **passiert jedoch implizit, im Rahmen des eigentlichen Arbeitsprozesses.**

Diese **integrierte Kompetenzentwicklung ist besonders wirksam, weil sie niedrighschwellig, bedarfsgerecht und praktisch ausgerichtet ist.** Darum lohnt sich ein systematischer Blick auf diese Form der Weiterbildung. Heute werden einige Best Practice-Beispiele vorgestellt, die zeigen, wie sie ausgestaltet und zielgerichtet eingesetzt werden kann, um die Beschäftigten bestmöglich zu unterstützen und voranzubringen.

Ich bin mir sicher, dass Sie daraus **viele neue Denkanstöße** mitnehmen werden, und wünsche Ihnen einen anregenden Austausch und spannende Diskussionen. Vielen Dank!

Professor Dr. Bernhard Brüne

Vizepräsident der Goethe-Universität Frankfurt am Main

Überregionaler Hessischer Zukunftsdialog 2023 - Programmablauf

- 14:00 Uhr** **Musikalische Einstimmung ins Thema „Europäisches Jahr der Kompetenzen 2023“**
Tina Ohlhagen, Vocal Artist
- 14:05 Uhr** **Begrüßung**
Kai Klose, Hessischer Minister für Soziales und Integration
Prof. Dr. Bernhard Brüne, Vizepräsident der Goethe-Universität Frankfurt a.M. (virtueller Hausherr)
- 14:15 Uhr** **Einführung ins Thema**
Dr. Christa Larsen, IWAK Goethe-Universität
- 14:30 Uhr** **Praxistalk zu Forum 1: „Kompetenzentwicklung für den erfolgreichen Eintritt in Betriebe, Unternehmen und Verwaltungen“**
Moderation: Claudia Wesner, Koord. Leitung der Stabsstelle Fachkräftesicherung in Hessen im Hessischen Ministerium für Soziales und Integration
- 14:50 Uhr** **Forum 1: „Kompetenzentwicklung für den erfolgreichen Eintritt in Betriebe, Unternehmen und Verwaltungen“**
Vier parallele Workshops:
- 1.) **Direkteinstieg nach der Schule: Predrag Turkalj**, GLOBUS Markthalle, Rüsselsheim
 - 2.) **Betriebszugang mit Bachelorabschluss: Stefan Schellhase**, OctaVIA AG, Kassel
 - 3.) **Zugang als Fachkraft aus dem Ausland: Peter Niemann**, Relais & Chateaux Hotel Schloss Hohenhaus, Herleshausen
 - 4.) **Eintritt als Quereinsteiger: Christopher Pilz**, gotoitcareer GmbH, Bad Soden am Taunus
- 15:30 Uhr** **Musikalisch zusammengefasste Ideen aus Forum 1**
Tina Ohlhagen, Vocal Artist

- 15:40 Uhr** **Praxistalk zu Forum 2: „Kompetenzentwicklung aufgrund betrieblicher Veränderungsprozesse durch die ökologische Transformation“**
Moderation: Claudia Wesner, Koord. Leitung der Stabsstelle Fachkräftesicherung in Hessen im Hessischen Ministerium für Soziales und Integration
- 16:00 Uhr** **Forum 2: „Kompetenzentwicklung aufgrund betrieblicher Veränderungsprozesse durch die ökologische Transformation“**
Vier parallele Workshops:
- 1.) **Automotiv- und Zuliefererbereich: Bernhard Wolf**, Woco GmbH & Co. KG, Bad Soden-Salmünster
 - 2.) **Weinbau: Alexander Schregel**, Weingut Leitz KG, Geisenheim
 - 3.) **Öffentlicher Gesundheitsdienst: Dr. Anette Christ**, Gesundheitsamt Frankfurt am Main, Frankfurt am Main
 - 4.) **Baubranche: Stefan Hopmann**, Albert Weil AG, Limburg
- 16:40 Uhr** **Musikalisch zusammengefasste Ideen aus Forum 1**
Tina Ohlhagen, Vocal Artist
- 16:50 Uhr** **Verabschiedung**
Barbara Tiemann, Abteilungsleitung „Arbeit“ im Hessischen Ministerium für Soziales und Integration
- 17:00 Uhr** **Ende der Veranstaltung**

Fachkräftebindung stärken! Hessische Betriebe, Unternehmen und Verwaltungen als Orte der Kompetenzentwicklung

Zufriedene Arbeits-, Fach- und Führungskräfte binden sich gerne an ihre Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber. Einen wichtigen Einfluss auf die Zufriedenheit haben **passfähige Kompetenzen, die Beschäftigten helfen, die Anforderungen ihrer Tätigkeitsbereiche gut zu bewältigen.** Gelingt es Betrieben, Unternehmen und Verwaltungen eine **Kultur und Struktur der kontinuierlichen Kompetenzentwicklung in ihren Arbeitsprozessen zu etablieren, gelten sie als attraktive Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber.**

Der **innerbetriebliche Erwerb von Kompetenzen** leistet neben Ausbildung und Studium einen wichtigen **Beitrag zur Fachkräftesicherung in Hessen**, gerade weil er **praktisch, bedarfsgerecht, situativ und häufig informell** ausgerichtet ist. Beim Hessischen Zukunftsdialog 2023 wird anhand von Beispielen guter Praxis aufgezeigt, wie der **Kompetenzerwerb beim Einstieg in Betriebe, Unternehmen und Verwaltungen erfolgreich umgesetzt** werden kann. Beispielsweise können Absolvierende von Schulen oder aus Bachelorstudiengängen mit keiner oder nur geringer Praxiserfahrung gezielt betriebsspezifische Kompetenzen erwerben, die weit über die übliche Einarbeitung hinausgehen. Ähnliches gilt für den Kompetenzerwerb von Beschäftigten aus dem Ausland, die sich oft mit neuen Aufgabenzuschnitten innerhalb anderer rechtlicher Rahmenbedingungen konfrontiert sehen. Selbst Quereinsteigende aus verwandten Branchen benötigen eine Nach- und Neujustierung ihrer Kompetenzen. Auch die **ökologische Transformation erfordert in hohem Maße innerbetrieblichen Kompetenzerwerb.** Zum Beispiel wollen Handwerksbetriebe ihre Geschäftsprozesse nachhaltig aufstellen oder Verwaltungen sind für den Schutz vulnerabler Bevölkerungsgruppen vor Hitze oder Wassermangel zuständig. Aber auch das klimaeffiziente Wirtschaften im Weinbau und der Übergang vom Verbrenner- zum Elektromotor erfordern kontinuierliche bedarfsgerechte Kompetenzentwicklung.

Link zur [Einladung zum Hessischen Zukunftsdialog 2023.](#)

Musikalische Einstimmung ins Thema „Europäisches Jahr der Kompetenzen 2023“



Tina Ohlhagen

<http://www.tina-and-the-troupers.de/>

Song 1 – Don't worry, be happy

Schulabgänger, Quereinsteiger, Bachelor, ausländische Mitarbeiter

Don't worry, be happy

Für alle gibts direkt am Arbeitsplatz neuen Input und 'nen großen Wissensschatz

Don't worry, be happy

Autobranche, Gastro und Hotellerie, Handwerksbetriebe oder IT

Don't worry, be happy

Alle sollten lernen, begreifen, verstehen, um kompetent in die Zukunft zu gehn

Don't worry, be happy

Song 2 – Wenn Du denkst, Du denkst

Wenn Du denkst, Du denkst, dann denkst Du nur, du denkst,

du hast längst ausgelernt,

dann glaub' mir: in der Schule hast Du Dich nur aufgewärmt.

Stets neu sind die Herausforderungen der Arbeitswelt an Dich,

doch offen für neue Wege zu sein, rentiert sich ein Leben lang - auch für dich!

Zum Video kommen Sie [hier](#).

Betriebe, Unternehmen und Verwaltungen als Orte des Kompetenzerwerbs

Wie stellt sich der Zusammenhang zwischen Fachkräftesicherung und arbeitsprozessintegriertem Kompetenzerwerb dar?

Angesichts des zunehmenden Fach- und Arbeitskräftemangels und der damit verbundenen Entwicklung des Arbeitsmarktes hin zu einem sogenannten „Arbeitsnehmermarkt“ **kommt den Strategien zur betrieblichen Fach- und Arbeitskräftesicherung eine immer größer werdende Bedeutung** zu. Diese zielt vor allem darauf, **Beschäftigte möglichst lange an die Betriebe, die Unternehmen oder die öffentliche Verwaltung zu binden**. Als zentraler Erfolgsfaktor erweist sich dabei die **Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten**. Denn Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit hoher Arbeitszufriedenheit neigen kaum zur Fluktuation.

Die betriebliche Stellschraube zum Erreichen von möglichst hoher Arbeitszufriedenheit stellt die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten dar. Denn kompetente Beschäftigte erfahren Selbstwirksamkeit und Erfolgserlebnisse in ihrem Arbeitsvollzug. Damit Beschäftigte immer über die zu ihren Tätigkeiten und Arbeitsvollzügen passenden Kompetenzen verfügen, bedarf es eines kontinuierlichen Kompetenzerwerbs, der niedrigschwellig innerhalb des Arbeitsprozesses stattfinden sollte.

Was sind Kompetenzen?

Kompetenzen stellen das Vermögen eines Beschäftigten dar, mit seinem erworbenen Wissen handeln zu können und zu wollen. Entsprechend sind drei inhaltliche Komponenten für kompetentes Handeln konstitutiv. Dies ist zunächst die **Wissenskomponente**. Denn Beschäftigte benötigen für kompetentes Handeln entsprechendes Wissen, das bei Veränderungen immer wieder angepasst werden muss. Darüber hinaus bezieht sich die zweite Komponente auf **hinreichende Fertigkeiten und Fähigkeiten**, die es Beschäftigten ermöglichen überhaupt handeln zu können. Als dritte Komponente ist die **Motivation** zu nennen, denn Beschäftigte handeln nur dann kompetent, wenn sie eben auch handeln wollen. **Wenn Wissen, Können und Wollen miteinander verbunden werden, kann daraus kompetentes, situativ angemessenes Handeln entstehen**. Entsprechend sollten Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber darauf einwirken, dass nicht nur passfähiges Wissen vermittelt, sondern auch die notwendigen Fertigkeiten entwickelt und die Motivation von Beschäftigten stimuliert wird.

Wie kann kontinuierliche Kompetenzentwicklung im Betrieb, in Unternehmen und in der Verwaltung umgesetzt werden?

Kompetenzentwicklung muss im realen Leben, in der Praxis, also im Handlungsvollzug stattfinden. Für Beschäftigte sind dies vor allem ihre Arbeitsprozesse. **Dabei erweist sich Kompetenzentwicklung, die im Sinne der betrieblichen Fach- und Arbeitskräftesicherung stattfindet, keineswegs als Selbstläufer. Es braucht Strukturen und Kulturen in Betrieben, Unternehmen und Verwaltungen, die kontinuierliche Kompetenzentwicklung ermöglichen und stimulieren.** Strukturen in Arbeitsprozessen, die Kompetenzentwicklung anreizen, können beispielsweise spezifische Orte, Zeiten, Anlässe und Formate sein. Auch sollen von der gelebten und von den Beschäftigten erlebten Betriebs- und Arbeitskulturen Impulse ausgehen, indem beispielsweise Vorbilder, von allen Betriebsangehörigen geteilte Haltungen und Selbstverständnisse und Identitäten stimuliert und gestärkt werden.

Was sind Ziel und wichtige Qualitätskriterien für eine innerbetriebliche, arbeitsprozessintegrierte Kompetenzentwicklung?

Kompetenzentwicklung zielt auf die Etablierung von **individuellen und kollektiven Praktiken**, die bei veränderten Anforderungen weiterentwickelt werden. Damit sind Routinehandlungen etabliert und die kontinuierliche Kompetenzentwicklung wird quasi zum Selbstläufer.

Als wichtige Qualitäts- und Erfolgskriterien einer arbeitsprozessintegrierten Kompetenzentwicklung gelten:

- **Praxisintegrierter Ansatz:** Kompetenzentwicklung soll ausschließlich im Arbeitsvollzug stattfinden, um die Risiken eines nicht vollständigen Wissens- und Fertigkeitentransfers aus externen Lernorten zu vermeiden.
- **Bedarfsgerechtigkeit:** Kompetenzentwicklung soll an den individuellen Wissensbeständen, Fertigkeiten und Motivationslagen der Beschäftigten ansetzen.
- **Situationsbezug:** Beschäftigte sollen im eigenen Handlungsvollzug erfahren, dass eine Veränderung des eigenen Vorgehens notwendig ist. Nach erfolgter Entwicklung der dafür notwendigen Kompetenzen ist es wichtig, dass für die Beschäftigten direkt erfahrbar wird, dass die veränderte Handlung zu einem besseren und damit befriedigenderen Tätigkeitsvollzug führt.
- **Informalität:** Kompetenzentwicklung wird durch Struktur und Kultur in Arbeitsprozessen angereizt. Elemente können Zeiten und Orte sein, an welchen gezeigt, erklärt, ausprobiert und korrigiert wird. Zudem sind Modelle und Vorbilder relevant.

- **Transparenz und Verlässlichkeit:** Es ist wichtig, die Notwendigkeit der Veränderung des Handlungsvollzugs Beschäftigten nachvollziehbar zu vermitteln. Dabei sind Ehrlichkeit und Vertrauensbildung relevant, insbesondere zur Stimulierung der Motivation.
- **Partizipation:** Beschäftigte sollen in Veränderungsprozessen eigene kreative Ideen und Vorschläge einbringen und Veränderung mitgestalten können.

Gibt es eine „Blaupause“ für die Implementierung von arbeitsprozessintegrierter Kompetenzentwicklung in Betrieben, Unternehmen und Verwaltungen?

Die arbeitsprozessintegrierte Kompetenzentwicklung muss in jedem Betrieb, in jedem Unternehmen und in jeder Verwaltung individuell spezifiziert werden, da sich Arbeitsprozesse unterscheiden und die dort zu implementierenden strukturellen und kulturellen Anreize jeweils individuell passfähig sein müssen. Dafür liegen verschiedene **didaktische Konzepte** vor, die zum Einsatz kommen können. Zudem sind **Erkenntnisse über Anlässe** vorhanden, bei welchen sich arbeitsprozessintegrierte Kompetenzentwicklung am besten eignet. Dies können Veränderungen sein, beispielsweise aufgrund von technologischer Innovation, neuer rechtlicher Rahmenbedingungen oder veränderter Umweltbedingungen. Es gibt viele Anhaltspunkte, **dass insbesondere KMUs aufgrund ihres hohen Anpassungsvermögens gerade für arbeitsprozessintegrierte Kompetenzentwicklung besonders geeignet sind**. Bisherige Erfahrungen zeigen, dass es dabei eines Implementierungsprozesses bedarf, der sukzessive erfolgt und immer wieder Reflektionsschleifen zur Bewertung der Passung und daraus resultierender Veränderungsbedarfe einbezieht.

Welchen Beitrag können die Beispiele guter Praxis, die beim Hessischen Zukunftsdialog 2023 vorgestellt werden, leisten?

Anhand von acht Beispielen guter Praxis aus Betrieben, Unternehmen und der Verwaltung wird gezeigt, **wie arbeitsprozessintegrierte Kompetenzentwicklung in den jeweiligen betrieblichen Settings stattfindet**, welche Lernerfahrungen dabei gemacht wurden und welche Empfehlungen für interessierte Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sowie Verbände und weitere Akteure aus Wirtschaft und Arbeitswelt daraus abgeleitet werden können.

Link zu [Folien der inhaltlichen Einführung](#).

Praxistalk und Forum 1

Beispiele guter Praxis „Kompetenzentwicklung für den erfolgreichen Eintritt in Betriebe, Unternehmen und Verwaltungen“

Wenn Beschäftigte eine neue Tätigkeit in einem Betrieb, einem Unternehmen oder in einer Verwaltung aufnehmen, liegen je nach bisherigem Verlauf des Erwerbslebens unterschiedliche Qualifikationsniveaus und Weiterbildungsbedarfe für die Ausübung der neuen Aufgaben vor. **Arbeitsprozessbezogene Kompetenzentwicklung** wird insbesondere **beim Betriebseintritt von Beschäftigten** notwendig, die über keine einschlägigen Abschlüsse verfügen. Dabei handelt es sich um sogenannte **Direkteinsteigerinnen und -insteiger**, die ohne Ausbildung oder Studium nach dem Schulabschluss direkt in Betriebe eintreten. Auch für **Studienabsolventinnen und -absolventen mit Bachelorabschlüssen** sind am Arbeitsplatz erworbene Kompetenzen von großer Relevanz. Diese Zielgruppe verfügt häufig noch über keine praktische Erfahrung, möchte jedoch eine Stelle einnehmen, die Praxiserfahrung voraussetzt. Ebenfalls zu nennen sind die **Quereinsteigerinnen und -insteiger** aus anderen Branchen und Berufsgruppen sowie **Arbeits- und Fachkräfte aus dem Ausland**, die sich mit den praktischen Arbeitsvollzügen sowie den entsprechenden Berufsidentitäten vertraut machen müssen. Diese Gruppen von Beschäftigten benötigen deutlich mehr als eine reguläre Einarbeitung. Es geht vielmehr darum, dass sie sich kontinuierlich weiterentwickeln.

Beispiel guter Praxis: Direkteinstieg nach der Schule

Die Zahl zum Thema Direkteinstieg

Im Jahr 2021 hatten **34 Prozent** der **sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ohne Berufs- oder Studienabschluss** in Hessen ein **Abitur**.

Quelle: Statistkervice Südwest der Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnungen des IWAK 2022

Beispiel guter Praxis: Direkteinstieg nach der Schule



Predrag Turkalj
Geschäftsleiter
GLOBUS-Markthalle
Rüsselsheim

Mein Motto:
***„Vertrauen und Zutrauen.
Zutrauen in die
Entwicklungsmöglichkeit
jedes Einzelnen.“***

Beispiel guter Praxis: Direkteinstieg nach der Schule

Wie stellt sich die Ausgangslage dar?

Globus ist ein familiengeführtes Unternehmen, bei dem jeder Standort als ein eigenständiger Betrieb fungiert. Zudem ist Globus **kein typisches Einzelhandelsunternehmen**, sondern die Standorte verfügen auch über Produktionsbereiche wie beispielsweise Metzgerei, Bäckerei und Gastronomie. Der Betrieb sieht sich mit Herausforderungen bei der Gewinnung von ausgebildeten Fachkräften konfrontiert. Die Globus-Markthalle in Rüsselsheim hat immer mehr **Schwierigkeiten, geeignete Fachkräfte zu finden.**

Welche Lösungen werden umgesetzt? Welche Erfahrungen werden dabei gemacht? Was sind die Erfolgsfaktoren?

Es werden nicht nur Fachkräfte und Auszubildende eingestellt. Der Betrieb ist für alle an der Branche interessierten Arbeitskräfte offen. Dies schließt auch die **Direkteinsteigerinnen und -einsteiger nach der Schule** ein, auch wenn diese keine duale Berufsausbildung beginnen möchten oder können. Jeder, der die Motivation mitbringt, aufzusteigen und Fachkraftaufgaben zu übernehmen, wird **gezielt unterstützt und innerbetrieblich „on the job“ qualifiziert**. Dies funktioniert dank der guten Möglichkeiten zur **innerbetrieblichen Kompetenzentwicklung** der Beschäftigten sehr gut und führt damit nicht nur zu einer Erweiterung des Bewerbendenpools, sondern auch dazu, dass sich die **Mitarbeitenden an das Unternehmen** in hohem Maße **binden**. Es werden vielfältige Möglichkeiten angeboten, das fehlende Wissen und die notwendigen Fertigkeiten sowie die entsprechende Motivation gezielt zu entwickeln. Dies schließt Optionen in allen Bereichen des Unternehmens wie dem Verkauf, der Bäckerei, der Metzgerei, der Küche und der Gastronomie ein. Wichtig ist dem Betrieb, dass **Beschäftigte für sich schnell wahrnehmen**, dass sie **kompetent handeln können** und damit **Selbstwirksamkeit erfahren**. Dies stützt bereits die **Arbeitszufriedenheit**. Diese wird zusätzlich durch eine faire Entlohnung maßgeblich verstärkt.

Durch ein Förderprogramm für alle Globus Betriebe in Deutschland werden Teamleiterinnen und -leiter entwickelt. Die **geförderten Mitarbeitenden schätzen** dabei besonders die **schnelle Entwicklungsmöglichkeiten** und die **individuelle Unterstützung**, die sie im Haus bekommen. Dazu zählt beispielsweise, dass Lernzeiten als Arbeitszeiten gezählt werden. Auch leistet die Möglichkeit des Austausches mit Kolleginnen und Kollegen deutschlandweit einen wichtigen Beitrag zur

Beispiel guter Praxis: Direkteinstieg nach der Schule

Motivation. Eine **Weiterentwicklung zur Bereichsleitung** oder den **nachträglichen Erwerb des Berufsabschlusses** sind nach Wunsch und Vermögen ebenfalls durchaus **möglich**. Die Erfahrung zeigt, dass die Qualifizierung bei Globus nicht nur bei anderen Globus Betrieben zählt, sondern auch beim Wechsel der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers geschätzt wird.

Wie sieht die Perspektive aus? Welche weitere Entwicklung ist vorgesehen?

Das Beispiel von Globus veranschaulicht auch für andere Betriebe aus anderen Branchen, dass eine grundsätzliche **Offenheit für unkonventionelle Wege der Fachkraftentwicklung** erfolgsversprechend sein kann. Darüber hinaus zeigt dieses Beispiel guter Praxis, dass eine **Rekrutierung für Fachaufgaben nicht nur auf Fachkräfte mit Abschluss** ausgerichtet sein muss. Um innerbetrieblich die notwendigen Kompetenzen zu entwickeln, bedarf es jedoch **systematischer innerbetrieblicher Strukturen und Kulturen**. Ein zusätzlicher **Anreiz zur Motivation für den innerbetrieblichen Kompetenzerwerb** kann über **Entgelte** geschaffen werden.

Zur Präsentation [hier](#).

Beispiel guter Praxis: Betriebszugang mit Bachelorabschluss

Die Zahl zum Thema Betriebszugang mit Bachelorabschluss

Im Jahr 2022 haben in Hessen **21.846 Personen** ihren **Bachelorabschluss** gemacht.

Quelle: Hessisches Statistisches Landesamt (2023): Erfolgreiche Abschlussprüfungen (einschl. Promotionen) an den Hochschulen im Prüfungsjahr 2022 nach Prüfungsarten.

URL: <https://statistik.hessen.de/unsere-zahlen/bildung>

Beispiel guter Praxis: Betriebszugang mit Bachelorabschluss



Stefan Schelhase

Vorstand
OctaVIA AG
Kassel

Mein Motto:
*„Praxiserfahrung spannend
machen!“*

Beispiel guter Praxis: Betriebszugang mit Bachelorabschluss

Wie stellt sich die Ausgangslage dar?

Die **OctaVIA AG** aus Kassel ist auf **IT-Dienstleistungen im SAP-Bereich** spezialisiert und berät primär andere Unternehmen in diesem Feld. Hierzu benötigt OctaVIA **Beraterinnen und Berater mit tiefgreifenden SAP-Kenntnissen**, die auf dem **Arbeitsmarkt schwer zu finden** sind. Als Unternehmen im IT-Bereich verspürt man zudem den zunehmenden Druck des Fachkräftemangels.

Welche Lösungen werden umgesetzt? Welche Erfahrungen werden gemacht? Was sind die Erfolgsfaktoren?

Daher hat sich die OctaVIA auf die **Einstellung von Bachelorabsolvierenden** aus Studiengängen wie Informatik, BWL, aber auch verschiedenen Naturwissenschaften fokussiert und **bildet diese intern fort**, so dass diese die anspruchsvollen Beratungsdienstleistungen erfüllen können. Das im Studium erworbene Wissen der Bachelorabsolvierenden reicht hierfür jedoch nicht aus. So müssen diese in der Regel die **SAP-Programmiersprache** und das grundsätzliche Wissen rund um die Software erlernen. Zudem benötigen studierte Informatikerinnen und Informatiker **spezielles betriebswirtschaftliches Wissen** und Studierende der Betriebswirtschaftslehre jenes aus der Informatik. Um dieses Wissen, die notwendigen Fertigkeiten und die Motivation zu erlangen, besteht im Unternehmen **ein fester Prozess**, bei dem **junge Bachelorabsolvierende ältere und erfahrene Mitarbeitende über mehrere Monate bis hin zu einem Jahr begleiten** und von diesen weiterentwickelt werden. Der **größte Teil der Kompetenzentwicklung** findet auf diese Weise **im Arbeitsprozess** integriert statt, nur **selten** werden **externe Trainerinnen und Trainer** hinzugezogen, um Softskills und soziale Kompetenzen (Vorträge, Gesprächsführung, etc.) der Mitarbeitenden weiter zu verbessern.

OctaVIA investiert vielfältige Ressourcen in die Weiterentwicklung junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das intensive Programm zur Weiterentwicklung trägt dazu bei, dass **Bachelorabsolvierende mit großem theoretischem Erfahrungsschatz das nötige praktische Wissen für den Berufsalltag im Arbeitsprozess integriert erwerben können**.

Beispiel guter Praxis: Betriebszugang mit Bachelorabschluss

Wie sieht die Perspektive aus? Welche weitere Entwicklung ist vorgesehen?

OctaVIA hat diesen sinnvollen Ansatz entwickelt und wird diesen weiterfortsetzen. Dieser lässt sich auch auf andere Branchen ausweiten. Denn immer mehr Betriebe sind damit konfrontiert, dass sie **Lösungen brauchen**, wie sie auch **Bachelorabsolvierende auf die Aufgaben in ihrem Betrieb vorbereiten** können.

Beispiel guter Praxis: Zugang als Fachkraft aus dem Ausland

Die Zahl zum Thema Fachkräfte aus dem Ausland

Im Jahr 2021 standen in Hessen **25.298 ausländische Fachkräfte** neu zur Verfügung.

Quelle: Dachgremium Neues Bündnis Fachkräftesicherung Hessen 2023

Beispiel guter Praxis: Zugang als Fachkraft aus dem Ausland



Peter Niemann

Hoteldirektor & Küchenchef

Relais & Chateaux Hotel Schloss Hohenhaus

Herleshausen

Mein Motto:

„Machen!“

Beispiel guter Praxis: Zugang als Fachkraft aus dem Ausland

Wie stellt sich die Ausgangslage dar?

Die Betriebe in **Gastgewerbe** und Hotellerie **konkurrieren weltweit**. Die **Fluktuation** der Mitarbeitenden ist **hoch**.

Welche Lösungen werden umgesetzt? Welche Erfahrungen werden gemacht? Was sind die Erfolgsfaktoren?

Um Mitarbeitende im Ausland zu rekrutieren, sind zunächst die **je nach Herkunftsland geeigneten Jobportale zu identifizieren, um dort Stellenanzeigen zu schalten**. Das Hotel Schloss Hohenhaus bekommt viele Bewerbungen und muss eine Auswahl treffen. Dabei sind insbesondere die **Sprachkompetenzen** entscheidend: Ein Sprachniveau B2 ist eine klare Anforderung, die im Skype-Interview geprüft wird. Auf einfache Sprache ist dabei unbedingt zu achten.

Im Bereich der Weiterentwicklung der Sprachkenntnisse liegen in Gastgewerbe und Hotellerie die größten Handlungserfordernisse. Während man im Schloss Hohenhaus ursprünglich außerbetriebliche Angebote genutzt hat, die jedoch mit langen Fahrtwegen und unzureichender fachspezifischer Sprachentwicklung einhergingen, hat man nun ein anderes Modell gefunden: Eine **Mitarbeiterin ist DaZ-Lehrerin und begleitet die ausländischen Fachkräfte** 5x wöchentlich bei der Arbeit und **coacht sie gezielt**. Von ihrer Arbeit an der Rezeption ist sie dafür freigestellt. **Künftig sollen weitere mehrsprachige Mitarbeitende in die Kompetenzentwicklung der ausländischen Fachkräfte** einbezogen werden. Solche **innerbetrieblichen Unterstützungsangebote** gehen zunächst mit **Kosten** einher, **lohnen sich aber langfristig**.

Weitere beispielhafte Angebote, mit denen Schloss Hohenhaus die Integration ausländischer Fachkräfte unterstützt, sind **konkrete Vernetzungsangebote in die Region** (z.B. Kontakte zu Vereinen, Communities) oder die **Stärkung der Mobilität** (durch E-Bikes, Roller oder Unterstützung bei der Führerscheinprüfung). Günstige Möglichkeiten, nach Hause zu telefonieren, werden angeboten (Handyverträge, WLAN), Frauen werden gezielt in ihrer beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung unterstützt.

Beispiel guter Praxis: Zugang als Fachkraft aus dem Ausland

Wie sieht die Perspektive aus? Welche weitere Entwicklung ist vorgesehen?

Bevor ausländische Fachkräfte in den Betrieb kommen, muss unbedingt die **einheimische Belegschaft vorbereitet** sein. Auf beiden Seiten bestehen zum Teil falsche Vorstellungen (von Kultur und Mentalität, vom Ausmaß der Gleichberechtigung von Männern und Frauen, vom Grad der Digitalisierung, von der Infrastruktur, u.v.m.).

Integration ist ein **wechselseitiger Prozess**, auf den sich alle Beteiligten einlassen müssen.

Das Beispiel verdeutlicht zudem das Potenzial ausländischer Fachkräfte für den hessischen Arbeitsmarkt, aber auch die Herausforderungen, die bei der Gewinnung dieser Fachkräfte bestehen können. Es zeigt auch, wie es gelingen kann, **Sprachkenntnisse schnell und auf hohem Niveau zu vermitteln, indem das Lernen der Sprache in den Arbeitsalltag integriert wird.**

Beispiel guter Praxis: Eintritt als Quereinstieg

Die Zahl zum Thema Quereinstieg

In **2,78 Prozent** der **Stellenanzeigen** im Jobportal Stepstone werden **Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger** gesucht.

Quelle: <https://www.stepstone.de/Karriere-Bewerbungstipps/hier-sind-quereinsteiger-am-gefragtesten/>

Beispiel guter Praxis: Eintritt als Quereinstieg



Christopher Pilz
Geschäftsführer
gotoitcareer GmbH
Bad Soden am Taunus

Mein Motto:
*„Einfach mal selber
machen“*

Beispiel guter Praxis: Eintritt als Quereinstieg

Wie stellt sich die Ausgangslage dar?

In dem Workshop „Einstieg als Quereinstieg“ berichtete Christopher Pilz, Gründer des Unternehmens gotoitcareer GmbH, **wie Quereinsteigende für eine Karriere in der IT gewonnen und qualifiziert werden können**. Herr Pilz war zuvor bei der Bechtle AG als Geschäftsführer tätig. Dort war er permanent mit der Herausforderung der **fehlenden IT-Fachkräfte** konfrontiert, weshalb er sich dazu entschieden hat, diese Herausforderung durch die **Gründung von gotoitcareer** zu lösen. Frei nach dem Motto: „Einfach mal selber machen“.

Welche Lösungen werden umgesetzt? Welche Erfahrungen werden gemacht? Was sind die Erfolgsfaktoren?

In seinem Unternehmen **wirbt er über diverse Social-Media-Kanäle Menschen an, die keine berufliche Perspektive in ihrer aktuellen Tätigkeit sehen**. Das Besondere daran: Etwa die Hälfte dieser Personen verfügt bereits über einen akademischen Abschluss in einem anderen Fachgebiet, jedoch ist dies keine Voraussetzung. Etwa die Hälfte der Bewerberinnen und Bewerber sind Frauen. Das Durchschnittsalter der Personen liegt bei Mitte 30, wobei die älteste Person, die erfolgreich vermittelt wurde, bereits über 50 Jahre alt war.

Im Anschluss an die Bewerbung folgt ein **mehrstufiger Auswahlprozess**, bei dem unter anderem das Einstellungsdiagnostiktool „talogy“ zum Einsatz kommt. In persönlichen Gesprächen wird eruiert, welche Bewerberinnen und welche Bewerber zu welchen Unternehmen passen. Findet eine Vermittlung statt, **verpflichtet sich das rekrutierende Unternehmen** dazu, die **Kosten für die weitere Kompetenzentwicklung zu übernehmen** und der Person in dieser Zeit ein **monatliches Gehalt** von 2.500 Euro zu zahlen. Die künftige IT-Fachkraft beginnt daraufhin ein **modulares duales Studium** an der Proxadis-Hochschule mit einer Dauer von sechs bis acht Monaten. Währenddessen **studiert die Person drei Tage pro Woche** und verbringt **zwei Tage im Unternehmen, um das Wissen und die Fertigkeiten im direkten Arbeitsprozess anzuwenden und zu vertiefen**. Anschließend übernehmen die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber die kompetenten Bewerberinnen und Bewerber in dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse. Diese müssen sich dazu verpflichten für mindestens zwei Jahre im Unternehmen zu bleiben. In der Regel steigen sie innerhalb weniger Jahre auf.

Beispiel guter Praxis: Eintritt als Quereinstieg

Wie sieht die Perspektive aus? Welche weitere Entwicklung ist vorgesehen?

Das Beispiel verdeutlicht, wie das **Potenzial von akademisch qualifizierten Personen auf gesättigten Arbeitsmärkten**, die somit zwar hochqualifiziert sind, jedoch teilweise trotzdem keine Beschäftigung finden können, genutzt werden kann. Herr Pilz macht vor, wie solche Personengruppen erreicht und kompetenzorientiert entwickelt werden können, indem man sich auf die praxisrelevanten Elemente des IT-Faches fokussiert und durch die Vergütung attraktive Rahmenbedingungen schafft. Betriebe, Unternehmen und Verwaltungen können anhand des Beispiels erkennen, wie die **Gewinnung der knappen Ressource IT-Fachkräfte** gelingen kann.

Zur Präsentation [hier](#).

Musikalisch zusammengefasste Ideen aus Forum 1



Tina Ohlhagen

<http://www.tina-and-the-troupers.de/>

Direkteinstieg nach der Schule

Song 1 – Du gehörst zu uns (Er gehört zu mir)

*Du gehörst zu uns, weil Du den Laden vorantreibst – und ich will, dass Du bleibst!
Der Schule hast Du „Adieu“ gesagt, hast bei uns den direkten Einstieg gewagt.
Du bist wissbegierig, willst neue Wege gehn
und fest mit beiden Beinen im Arbeitsleben stehn.
Du gehörst zu uns, für immer zu uns.
Du gehörst zu uns!*

Betrieblicher Einstieg von Bachelorabsolventinnen und -absolventen ohne Praxiserfahrung

Song 2 – Father & Son

*Now it's time to make a change, but relax, take it easy.
Du bist jung, willst schnell ans Ziel, drum gebe ich Dir diesen Rat:
Vor dem 2. mach' den 1. Schritt.
Auf diesem Weg nehm' ich Dich mit.
Look at me, I am old, but I'm happy*

*Ich war auch mal so wie Du und ich weiß, es ist nicht easy,
im Betrieb nochmal alles neu zu lernen.
Nimm Dir Zeit, hab Geduld und glaub mir: mit den Jahren
bist du kompetent und glücklich und erfahren
...und vielleicht noch immer in unsrem Laden!*

Musikalisch zusammengefasste Ideen aus Forum 1

Zugang als Fachkraft aus dem Ausland

Song 3 – Englishman in New York

*Du trinkst kein´ Schoppe, du trinkst Apfelsaft
und auch mit Klößen wirst Du nicht warm.*

*Man hört Dir an, dass Du nicht aus Deutschland stammst,
doch wir empfangen Dich mit offenen Arm´n.*

Was Du brauchst, lernst Du alles im Betrieb.

Dein Kollege ist Dein Dozent.

Und das Beste daran verrat´ ich Dir:

Du lernst Deutsch mit hessischem Akzent!

Oh oh, bist kein Alien, nein, Du bist kein Alien

Du lernst Deutsch mit hessischem Akzent!

Eintritt als Quereinsteigerin oder Quereinsteiger

Song 4 – Über sieben Brücken

Manchmal scheint die Uhr des Lebens still zu stehn.

Manchmal scheint man immer nur im Kreis zu gehen.

Manchmal ist man von der Arbeit krank.

Manchmal sitzt man lange auf der Wartebank.

Manchmal greift man nach der ganzen Welt.

Manchmal meint man, dass der Glücksstern fällt.

Manchmal braucht´s ein neues Fachgebiet,

in das man reinrutscht über´n Quereinstieg.

*Über viele Brücken musst Du gehen und auch dunkle
Zeiten überstehn.*

*Viele Male wirst Du die Asche sein, aber einmal auch der
helle Schein!*

Zum Video kommen Sie [hier](#).

Praxistalk und Forum 2

Beispiele guter Praxis „Kompetenzentwicklung aufgrund betrieblicher Veränderungsprozesse durch die ökologische Transformation“

Die **ökologische Transformation erfordert** in den allermeisten Betrieben, Unternehmen und Verwaltungen **eine Veränderung in Strukturen und Prozessen**. Dies hat **Auswirkungen auf die Tätigkeiten von Beschäftigten**. Oft sind es langanhaltende Veränderungsprozesse, die in ihrer Gänze nicht absehbar sind, weil sie sich an den gerade entwickelnden technologischen Innovationen und kontinuierlich angepassten politischen Setzungen orientieren. Dies bedeutet, dass Betriebe, Unternehmen und Verwaltungen eine **kontinuierliche Kompetenzentwicklung, die auf veränderte Arbeitsprozesse reagiert**, implementieren müssen, wenn sie ihre Beschäftigten mitnehmen möchten. Eine besondere Herausforderung liegt hier insbesondere darin, die **Motivation der Beschäftigten für kontinuierliche Anpassungen zu stimulieren**. Anhand von vier Beispielen guter Praxis aus verschiedenen Branchen wird gezeigt, wie die jeweiligen Prozesse der arbeitsprozessintegrierten Kompetenzentwicklung ausgestaltet werden können.

Beispiel guter Praxis: Automotiv- und Zuliefererbereich

Die Zahl zum Automotivbereich

Zum 30.06.2022 waren in Hessen im **Automotivbereich 54.790 Personen beschäftigt.**

Quelle: Statistiksservice Südwest der Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnungen des IWAK 2022

Beispiel guter Praxis: Automotiv- und Zuliefererbereich



Bernhard Wolf

Gesellschafter und Geschäftsführer
Woco GmbH & Co. KG
Bad Soden-Salmünster

Mein Motto:
*„Beschäftigte im Wandel
mitnehmen“*

Beispiel guter Praxis: Automotiv- und Zuliefererbereich

Wie stellt sich die Ausgangslage dar?

Die **familiengeführte Unternehmensgruppe Woco** ist mit weltweit ca. 5.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein bedeutendes mittelständisches Unternehmen der Autozuliefererbranche. Woco fokussiert sich auf die Kernproduktfelder Powertrain Technology und Polymertechnik. Die Woco-Produkte leisten einen Beitrag zur Umweltentlastung durch Reduktion von Emissionen, Immissionen und Geräuschen.

Die **Transformation** von der Verbrennertechnologie hin zu Elektro- oder alternativen Antrieben bringt viele Veränderungen in den Wertschöpfungsketten mit sich. Es werden insgesamt weniger Beschäftigte, aber auch **andere Kompetenzen benötigt**. Teilweise gilt es völlig neue fachliche Hintergründe zu erschließen und Tätigkeiten mit höherer Komplexität umzusetzen. Zudem wird eine Übergangszeit von etwa fünf bis zehn Jahren erwartet, innerhalb derer sowohl alte als auch neue Technologien parallel genutzt werden. In einigen Unternehmen findet zudem die Entwicklung von neuen Produkten oder die Umorientierung zu anderen Produkten statt. Auch dies verstärkt den Bedarf für den Erwerb neuer Kompetenzen. Als Folge davon **ist die Kompetenzentwicklung in den Arbeitsprozessen notwendig**.

Welche Lösungen werden umgesetzt? Welche Erfahrungen werden gemacht? Was sind die Erfolgsfaktoren?

Das Unternehmen hat ein **digitales System zum individuellen Kompetenzerwerb implementiert**. Darin integriert können Beschäftigte ihre eigenen Kompetenzen prüfen und erhalten Informationen dazu, wie sie diese weiterentwickeln können. Dafür werden **Informations- und Lernmodule angeboten**. Einige davon sind verpflichtend, andere sind freiwillig. Die **Beschäftigten können während der Arbeitszeit immer auf das Lernsystem zugreifen**. Das System enthält auch Tools, mit welchen der eigene **Lernfortschritt erfasst** werden kann. **Mit Hilfe von KI werden auf diese Weise individuelle Lernumgebungen geschaffen**. Alle Beschäftigte können den Stand ihrer eigenen Kompetenzentwicklung erfassen und dies in die Personalentwicklungsgespräche mitaufnehmen.

Beispiel guter Praxis: Automotiv- und Zuliefererbereich

Wie sieht die Perspektive aus? Welche weitere Entwicklung ist vorgesehen?

Das Beispiel zeigt auf, wie **innerbetriebliche, arbeitsprozessintegrierte Kompetenzentwicklung digital unterstützt** werden kann. Damit wird **Lernen flexibel und** kann von den Beschäftigten selbst **situativ gesteuert** werden. Damit ist ein guter Ansatz gegeben, so dass sich kontinuierliche Kompetenzentwicklung zu individuellen und kollektiven Praktiken entwickelt. Der Kompetenzentwicklungsansatz wird in verschiedenen Unternehmensteilen weltweit implementiert und bezieht die jeweils kulturell relevanten Anreize ein.

Zur Präsentation [hier](#).

Beispiel guter Praxis: Weinbau

Die Zahl zum Weinbau

In Hessen waren im Jahr 2020 **2.900 Personen im Weinbau beschäftigt** (einschließlich Saisonarbeitskräfte).

Quelle: Statistisches Bundesamt (2021): Land- und Forstwirtschaft, Fischerei. Betriebe mit Weinbau. S. 22f.

Beispiel guter Praxis: Weinbau



Alexander Schregel
Außenbetriebsleiter
Weingut Leitz KG
Rüdesheim

Mein Motto:
***„Tradition – Innovation –
Moderne“***

Beispiel guter Praxis: Weinbau

Wie stellt sich die Ausgangslage dar?

Das **Weingut Leitz in Rüdesheim** ist das größte private Weingut im Rheingau. Dort sind ca. 40 Mitarbeitende beschäftigt, die Berufen wie Winzerin bzw. Winzer, Küferin bzw. Küfer, Logistikerin bzw. Logistiker oder Kauffrau bzw. Kaufmann angehören. Der Weinbau ist ein wichtiges Kulturgut in Hessen. Der Wein aus dem Rheingau fungiert als Botschafter Hessens bundesweit und darüber hinaus. **Der Klimawandel wirkt sich schon seit vielen Jahren auf den Weinbau aus.** Problematisch sind vor allem die **Trockenheit und die Hitze**, die durch die heißen Sommer und die trockenen Winter entstehen. Die Trockenheit führt zu **Wassermangel**, der das Wachstum der Reben einschränkt und die Zeit, die es vom Pflanzen bis zur Erntereife braucht, deutlich verlängert. Die Bearbeitungszeit des Weinbergs bzw. der Reben hat sich durch die Hitze und die veränderten Wetterlagen deutlich verkürzt, was **zu hoher Arbeitsverdichtung und zu anderen Bearbeitungstechniken** führt.

Zum Video "Weingut LEITZ – From Dirt to Gold" [hier](#).

Welche Lösungen werden umgesetzt? Welche Erfahrungen werden gemacht? Was sind die Erfolgsfaktoren?

Der Arbeit in den Weinbergen ist immer stärker davon geprägt, dass es gelingen muss, das **Wasser an den Reben zu halten. Begrünungsmanagement und Humusgaben** nehmen große Bedeutung ein. Dies bedeutet, dass die Bodenbearbeitung mit neuen Techniken erfolgt, die mit zunehmender Hitze und Trockenheit kontinuierlich weiterentwickelt werden müssen. Auch die Herstellung von Humus erfordert neues Wissen und neue Fertigkeiten. Ernte bei großer Hitze im September anstelle - wie früher - im kühlen Oktober, macht **neue Techniken und Arbeitsvollzüge notwendig**. Auch ist die Entwicklung neuer Techniken für den Rebschnitt notwendig, um neu entstehende Pilzerkrankungen der von Austrocknung bedrohten Reben einzugrenzen. Diese **Veränderungen werden essentiell, weil die bisherigen Prozesse und Techniken nicht mehr hinreichend** sind. Die Außenbetriebsleitung verfügt selbst über Berufserfahrung aus heißen Regionen der Welt, ein gutes **Netzwerk mit anderen Weingütern sowie mit der Forschung**. Der kontinuierliche **Austausch** in diesen Netzwerken bringt die Entwicklung neuer Techniken voran. Diese werden in die Belegschaften eingebracht. In einer **engen Kollaboration der Beschäftigten** untereinander wird eine erste Umsetzung spezifiziert. Es erfolgt **die Erprobung und die Reflektion zu den Erfahrungen** damit. Eine kontinuierliche Reflektion über die neuen Erfahrungen ist wichtiger Bestand der Kommunikation in den Arbeitsteams.

Beispiel guter Praxis: Weinbau

Vorschläge und Erfahrungen der Beschäftigten werden aufgenommen. Es gibt eine **geteilte Arbeits- und Betriebskultur**, die auf den bestmöglichen Erhalt der Kulturlandschaft im Rheingau ausgerichtet ist. Daraus und aus dem guten Teamgeist wird die Motivation für den kontinuierlichen Entwicklungsprozess gespeist.

Zum Video „Projekt 100 nachhaltige Bauernhöfe – Weingut Leitz“ [hier](#).

Wie sieht die Perspektive aus? Welche weitere Entwicklung ist vorgesehen?

Als wichtig für die arbeitsprozessintegrierte Kompetenzentwicklung erweist sich bisher, dass die **Mitarbeitenden in den Prozess der Neuentwicklung eines Arbeitsprozesses eingebunden werden. Veränderungen sind für alle transparent**, dabei werden Ideen der Mitarbeitenden aufgenommen und der Teamgeist unterstützt diesen Prozess. Relevant ist das „Learning by Doing“ indem veränderte Abläufe gezeigt und dies ausprobiert wird. Die **Vorgesetzten sind immer ansprechbar, fungieren als Vorbilder und zeigen Gestaltungswillen**. Sie geben Rückmeldung und bestärken den Veränderungsprozess. **Kommunikationsformate**, wie beispielsweise die morgendliche Einsatzbesprechung werden genutzt, um kontinuierlich über die Erfahrungen und weitere Veränderungsnotwendigkeiten zu sprechen und Ideen zu sammeln. Es wird die folgende **Haltung in der Belegschaft geteilt: Es geht darum zu lernen, wie man am besten mit den Folgen des Klimawandels umgehen kann**. Dies ist ein immerwährender Prozess, schnelle und finale Lösungen gibt es nicht. Es macht Spaß Lösungsansätze für neue Herausforderungen zu gestalten. Dies ermöglicht Erfolgserlebnisse und macht die Arbeit abwechslungsreich und interessant. Die bisherige Kompetenzentwicklung hat die Bindung der Beschäftigten an den Betrieb nachhaltig verstärkt. Auch gilt der Betrieb für Ausbildungsinteressierte als attraktiver Arbeitgeber. Eine Motivation fürs Dranbleiben ist auch die positive Rückmeldung von Kundinnen und Kunden, die die nachhaltige Produktion des Weins schätzen.

Zum Video „Weingut Leitz – Hoffest 2019“ [hier](#).

Beispiel guter Praxis: Öffentlicher Gesundheitsdienst

Die Zahl zum öffentlichen Gesundheitsdienst

Zum 31.12.2020 gab es **1.300 Fachkraftstellen** in den hessischen **Gesundheitsämtern.**

Quelle: Bericht der wissenschaftlichen Begleitung zur Umsetzung des Pakts für den Öffentlichen Gesundheitsdienst (ÖGD) in Hessen von 2021 bis 2026.

Beispiel guter Praxis: Öffentlicher Gesundheitsdienst



Dr. Anette Christ

Bundeskoordinatorin und Geschäftsführerin des
Gesunde Städte-Netzwerkes BRD der WHO &
Sachgebietskoordination Klima, Umwelt, Gesundheit
Gesundheitsamt
Frankfurt am Main

Mein Motto:

***„Klimagesundheit muss in
allen Politikbereichen
mitgedacht werden.
Entscheidungsprozesse im
Bereich
Klima und Gesundheit
sollten
daher partizipativ durch alle
kommunalen, sowie Landes-
und Bundesakteure
mitgestaltet werden.“***

Beispiel guter Praxis: Öffentlicher Gesundheitsdienst

Wie stellt sich die Ausgangslage dar?

Der **Klimawandel stellt eine massive Bedrohung für die menschliche Gesundheit** dar. Die Klimakrise hat direkten und indirekten Einfluss auf die Gesundheit, dabei können auch soziale Faktoren die Gesundheit beeinflussen. Die **Gesundheitsämter sind zuständig für gesundheitsförderliche und präventive Maßnahmen**, für die Stärkung der Resilienz der Bevölkerung.

Welche Lösungen werden umgesetzt? Welche Erfahrungen werden gemacht? Was sind die Erfolgsfaktoren?

Es braucht eine **politikbereichsübergreifende Anpassungsstrategie**. Beim Gesundheitsamt der Stadt Frankfurt am Main wurde ein **Klimawandelaktionsplan mit Zielsetzungen und Verantwortlichkeiten** erarbeitet. Darin geht es vor allem um die Frage, **wie vulnerable Bevölkerungsgruppen und sensible Einrichtungen geschützt werden können** (z.B. Kitas, Schulen, Krankenhäuser, Pflegeeinrichtungen). Dafür werden bereits Schulungsmaßnahmen gestaltet und umgesetzt, Kooperationen und Vernetzung in die Wege geleitet, alle Bereiche der Politik sensibilisiert und es soll ein Monitoring und Gesundheitsberichterstattung aufgebaut werden. Dafür wurde im Gesundheitsamt der Stadt Frankfurt am Main ein neues Sachgebiet „Klima, Umwelt, Gesundheit“ geschaffen. Die **Mitarbeitenden** kommen aus unterschiedlichen Fachdisziplinen, **arbeiten multidisziplinär zusammen und tragen das Thema in alle Politikbereiche**. Immer mehr interne Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen werden umgesetzt. Der Klimawandel stellt eine massive Bedrohung für die menschliche Gesundheit dar.

Wie sieht die Perspektive aus? Welche weitere Entwicklung ist vorgesehen?

Die Attraktivität des Gesundheitsamts als Arbeitgeber steigt durch die Möglichkeit, an einem so wichtigen Thema mitarbeiten zu können. Man arbeitet auf Augenhöhe mit anderen Professionen, kann Neues ausprobieren und Sinnvolles leisten. Eine solche Perspektive können die Ämter noch stärker nach innen und außen tragen und dadurch Mitarbeitende gewinnen und binden.

Zur Präsentation [hier](#).

Beispiel guter Praxis: Baubranche

Die Zahl zur Baubranche

Zum 30.06.2022 waren in Hessen **144.505 Fachkräfte** in der **Baubranche** sozialversicherungspflichtig **beschäftigt**.

Quelle: Statistiksservice Südwest der Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnungen des IWAK 2022

Beispiel guter Praxis: Baubranche



Stefan Hopmann
Vorstand
Albert Weil AG
Limburg

Mein Motto:
*„Nachhaltige
Unternehmenskulturen
schaffen – Beschäftigte
mitnehmen.“*

Beispiel guter Praxis: Baubranche

Wie stellt sich die Ausgangslage dar?

Die **Albert Weil AG** ist ein Unternehmen der **Baubranche** in Mittelhessen. Wie Herr Hopmann zu Beginn seines Vortrags aufzeigt, gilt die Branche weithin als besonders klimaschädlich. In den vergangenen Jahren wuchs bei Albert Weil das Bewusstsein hierfür und, initiiert vom Vorstand, begann ein kritischer Reflexionsprozess darüber, **wie die unternehmenseigene Klimabilanz künftig verbessert werden könne.**

Welche Lösungen werden umgesetzt? Welche Erfahrungen werden gemacht? Was sind die Erfolgsfaktoren?

Zu Beginn des Prozesses wurde ein **betriebsinterner Arbeitskreis** gebildet, dem **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeder Ebene** des Unternehmens angehörten. Herr Hopmann betont in seinem Workshop dabei die **Relevanz eines Mitwirkens am Veränderungsprozess von „ganz oben“, um Widerstände in den Belegschaften zu minimieren.** Neben dem Arbeitskreis wurde das **unternehmensinterne Feedbacksystem um die Rubrik „Nachhaltigkeit“ erweitert.** So konnten alle Beschäftigten von Albert Weil Vorschläge zur Verbesserung an den Arbeitskreis und die Unternehmensführung kommunizieren. Grundlage des Prozesses wurde anschließend eine **Analyse des ökologischen Fußabdrucks der Albert Weil AG.** Herr Hopmann berichtet, wie dieser die **Basis für verschiedene individuelle Veränderungen** bildete, um die Klimabilanz von Albert Weil zu verbessern. Hierzu gehören unter anderem die Umstellung auf Ökostrom, die Anschaffung von Elektrofahrzeugen, der Aufbau von Ladesäulen für betrieblich wie auch privat genutzte Fahrzeuge der Mitarbeitenden oder der Einkauf von biologisch angebauten und regional produzierten Lebensmitteln. Da die Beschäftigten in diesen Prozess von Beginn an eingebunden sind, ist deren Bereitschaft daran mitzuwirken groß. Dies trägt dazu bei, dass darüberhinausgehende Aktionen wie das gemeinsame Aufforsten eines Waldes oder die Errichtung eines Insektenbiotops nahe dem Betriebsgelände durchgeführt werden konnten. Gemeinsam mit anderen Bauunternehmen erarbeitet Herr Hopmann zudem **eine Checkliste für Unternehmen, die ihre Klimabilanz verbessern wollen.**

Zur vorgestellten Checkliste [hier](#).

Beispiel guter Praxis: Baubranche

Wie sieht die Perspektive aus? Welche weitere Entwicklung ist vorgesehen?

Das Unternehmen Albert Weil trägt durch kleine Schritte dazu bei, gesamtgesellschaftliche Veränderungen anzuregen. Die **frühzeitige Einbindung der Beschäftigten** in den Prozess hat sich dabei als **besonders wertvoll** erwiesen, sowohl um die Mitwirkungsbereitschaft zu erhöhen als auch um diese nachhaltig an das Unternehmen zu binden. **An diesem Vorbild können sich auch andere Unternehmen orientieren, die mit derartigen Veränderungen konfrontiert sind.**

Zur Präsentation [hier](#).

Musikalisch zusammengefasste Ideen aus Forum 2



Tina Ohlhagen

<http://www.tina-and-the-troupers.de/>

Automotive- und Zuliefererbereich

Song 1 – Im Wagen vor mir

*Im Wagen vor mir steckt ein neuer E-Motor.
Der Wandel ist nicht mehr zu übersehen.
Doch schließen sich die alten, gehn neue Autotüren auf.
So nimmt das ganze Leben seinen Lauf.*

*Bye bye, mein Benziner, gute Reise.
Du fährst die Abfahrt „Klimawandel“ raus.
Mit interner Weiterbildung und Kooperation
Erhalten wir am Ende unsren Lohn.*

Weinbau

Song 2 – Hessischer Wein

*Ich erzähl' Euch von grünen Hügeln, Rhein & Main und Wind,
von alten Weinstöcken und Weinbergen, die trocken sind
und von dem Regen, den man hier so selten sieht.
Wir sagen uns immer wieder: irgendwann kommt er zurück.
Und Sommerregen sorgt im Weinberg für ein kleines Glück.
Und bald denkt keiner mehr daran, wie es hier war.*

*Hessischer Wein ist so wie das Blut der Erde.
Komm, schenk Dir ein, und wenn ich zuversichtlich werde,
liegt es daran, dass wir uns entwickeln, ausprobiern, nie die Geduld verlieren!
Hessischer Wein und die alt vertrauten Lieder.
Schenk noch mal ein. Altes Klima kehrt nie wieder.
In dieser Zeit müssen wir lernen und verstehn, in die Zukunft zu gehen.*

Musikalisch zusammengefasste Ideen aus Forum 2

Öffentlicher Gesundheitsdienst

Song 3 – Wann wird's mal wieder richtig Sommer

Wir brauchen heute keine große Reise.

Wir werden braun auf Borkum und auf Sylt.

*Denn heute werden wir ja stellenweise
von Hitze und von Trockenheit umhüllt.*

*„Hot times, summer in the city“ – für viele zu heiß, what a
pity!*

Ämterübergreifend muss man jetzt ran.

Es braucht mehr, als einen Schattenplatz

für Oma und den kleinen Schatz

Drum: Bund, Kommunen, Land, geht Hand in Hand!

Wie kommen wir durch diesen Sommer?

Gesund zu bleiben hat Priorität!

Ja, wir sollten alle Kompetenzen bündeln

Für coole Ideen ist's nie zu spät.

Baubranche

Song 4 – You can get it if you really want

You can get it if you really want

*But you must try, try and try, try and try,
you'll succeed at last.*

*Rom wurd' nicht an 'nem Tag erbaut,
da wurde lang dran rumgeschraubt.*

*Was lange halten soll, braucht etwas Zeit
auf dem Fundament der Nachhaltigkeit*

Handwerker, Bauarbeiter, können wir das schaffen?

Jo, mir schaffe des, wenn mir wirklich wolle!

Sin dodebei: Nachhaltichkeit ohne Bohai

un hänn noch allähand Spaß!

Zum Video kommen Sie [hier](#).



Herzlichen Dank für die gemeinsame Veranstaltung und die gegenseitige Unterstützung

Meine Damen und Herren,

mit Schwung und Optimismus kommen wir zum Ende unserer Veranstaltung. Es freut mich sehr, dass so viele Interessierte unserer Einladung gefolgt sind. Wir waren zu Hochzeiten über 200 Menschen. Das wird auch der Bedeutung des Themas gerecht.

Der heutige überregionale Hessische Zukunftsdialog stand unter dem Motto „**Fachkräftebindung stärken! Hessens Betriebe, Unternehmen und Verwaltungen als Orte Kompetenzentwicklung**“. Wir haben es eingangs bereits gehört, wir fügen uns mit diesem Thema heute in das **Europäische Jahr der Kompetenzen** ein. Der Umstand, dass die EU diese Schwerpunktsetzung vornimmt, macht die Bedeutung dieses/ unseres Themas deutlich.

Wir wissen alle: Viele Wege führen nach Rom. So ist es auch bei der Fachkräftesicherung. Ein Patentrezept gibt es sicher nicht.

Aber wir wissen auch, **Bildung und Kompetenzentwicklung spielen in jedem Fall eine zentrale Rolle im Instrumentenkasten der Fachkräftesicherung Hessens**. Wir haben heute **viele Einblicke in verschiedene Branchen und Unternehmen bekommen und konnten deren verschiedene Strategien kennenlernen**. Aus den guten Beispielen, die wir heute gehört haben, konnten wir viel zum Thema Einstieg in einen Betrieb lernen. Wir haben gelernt, dass Menschen direkt nach der Schule ohne Ausbildung, nach einem Studium ohne Praxiserfahrung, aus dem Ausland kommend oder durch den Weg des Quereinstiegs in Betriebe einmünden können.

Im zweiten Block haben wir einen Einblick bekommen, wie es im Zuge der ökologischen Transformation dazu kommen kann, innerbetriebliche Kompetenzentwicklung weiter auszubauen. Wie eingangs von Frau Dr. Larsen beschrieben, ist dies ein essenzieller Punkt, um die Arbeitszufriedenheit der Menschen zu erhöhen und Beschäftigte an den Betrieb zu binden.

Von diesen wertvollen Einblicken der verschiedenen Betriebe und Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen können wir alle lernen und profitieren. Diese Beispiele regen zum Nachahmen an und können als Orientierung für vergleichbare Lebenslagen und betriebliche Situationen dienen.

Ich möchte den Vortragenden aus den teilnehmenden Unternehmen, Betrieben und Verwaltungen ganz herzlich danken. Danken möchte ich Ihnen für Ihre Offenheit und Ihre Mitwirkung. Das ist keine Selbstverständlichkeit, da wir wissen, wie sehr Sie zeitlich gebunden sind. Ihre Teilnahme macht deutlich, dass Sie sich auch persönlich der Verantwortung stellen, die die Fachkräftesicherung in Hessen benötigt.

Bedanken möchte ich mich auch bei Frau Ohlhagen für die schwungvolle musikalische Rahmung. Liebe Frau Ohlhagen, Sie haben die verschiedenen Praxisbeispiele der Workshop-Runden sehr pointiert und kurzweilig zusammengefasst.

Meine Damen und Herren, ein Dankeschön auch an Sie alle, die Sie teilgenommen und sich in den Workshops beteiligt haben.

Und schließlich danke ich allen, die diese Veranstaltung im Hintergrund konzipiert und organisiert haben. Vielen Dank an das IWAK, an Frau Dr. Larsen und ihr Team, für die bewährte hervorragende Veranstaltungsorganisation und -durchführung und natürlich auch an mein Team der Stabstelle Fachkräftesicherung in Hessen für das wirklich gewinnbringende Dialogformat und die gelungene Durchführung in 2023. Sie wissen, wie sehr ich dieses Dialogformat schätze.

Meine Damen Herren, Sie wissen die Herausforderungen sind enorm und vielfältig. **Fachkräftesicherung bleibt eine echte gesamtgesellschaftliche Daueraufgabe der nächsten Jahre.** Seien wir also weiterhin kreativ. **Lassen sie uns gemeinsam weiterhin Informationen teilen, voneinander lernen, Wissen weitergeben, Vernetzung voranbringen und Synergien schaffen, um auch künftig gute Lebens- und Arbeitsbedingungen in Hessen zu gestalten.** Das Dialogforum ist ein sehr schöner Ort dafür. Wir werden sicherlich weitere Foren dieser Art durchführen und ich freue mich auf Ihre erneute Teilnahme.

Vielen Dank für heute und Ihnen alles Gute.

Barbara Tiemann

Abteilungsleitung „Arbeit“ im Hessischen Ministerium für Soziales und Integration

Hessischer Zukunftsdialog 2023: Gemeinsam Vernetzung stärken, Kooperation ermöglichen und Unterstützung bieten.

Interessierte können Kontakt mit den Beispielgebenden des Hessischen Zukunftsdialogs 2023 aufnehmen.

Forum 1: „Kompetenzentwicklung für den erfolgreichen Eintritt in Betriebe, Unternehmen und Verwaltungen“

- a.) Predrag Turkalj, GLOBUS Markthalle, Rüsselsheim
E-Mail: p.turkalj@globus.net
- b.) Stefan Schellhase, OctaVIA AG, Kassel
E-Mail: stefan.schellhase@octavia.de
- c.) Peter Niemann, Relais & Chateaux Hotel Schloss Hohenhaus, Herleshausen
E-Mail: p.niemann@hohenhaus.de
- d.) Christopher Pilz, gotoitcareer GmbH, Bad Soden am Taunus
E-Mail: christopher.pilz@gotoitcareer.com

Forum 2: „Kompetenzentwicklung aufgrund betrieblicher Veränderungsprozesse durch die ökologische Transformation“

- a.) Bernhard Wolf, Woco GmbH & Co. KG, Bad Soden-Salmünster
E-Mail: bwolf@de.wocogroup.com
- b.) Alexander Schregel, Weingut Leitz KG, Rüdesheim
E-Mail: alexander.schregel@leitz-wein.de
- c.) Dr. Anette Christ, Gesundheitsamt Frankfurt am Main, Frankfurt am Main
E-Mail: anette.christ@stadt-frankfurt.de
- d.) Stefan Hopmann, Albert Weil AG, Limburg
E-Mail: s.hopmann@albertweil.de

Die Stabsstelle Fachkräftesicherung in Hessen: Ihre zentrale Ansprechpartnerin auf Landesebene

Kontakt

Hessisches Ministerium für Soziales und Integration

Stabsstelle Fachkräftesicherung in Hessen

Sonnenberger Straße 2/2a, 65193 Wiesbaden

Internet: <https://soziales.hessen.de/fachkraeftesicherung>

E-Mail: Fachkraeftesicherung@hsm.hessen.de

Claudia Wesner

Telefon: 0611 3219 3339

Fax: 0611 327 19 3339

Torsten Becker

Telefon: 0611 3219 3505

Fax: 0611 327 19 3505

Murat Oduncu

Telefon: 0611 3219 3020

Fax: 0611 32719 3020

Sandra Henzel

Telefon: 0611 3219 3456

Fax: 0611 327 19 3456

Sabine Steitzer-Wohlfahrt

Telefon: 0611 3219 3317

Fax: 0611 327 19 3317

IMPRESSUM

Herausgeber

Hessisches Ministerium für Soziales und Integration
Sonnenberger Straße 2/2A
65193 Wiesbaden

Redaktion

Stabsstelle Fachkräftesicherung in Hessen
Gesamtverantwortlich: Alice Engel

Bildmaterial freundlich überlassen

GEWAK – Gesellschaft für Wirtschaft, Arbeit und Kultur in Kooperation mit dem Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK) der Goethe-Universität Frankfurt a.M.

Bezugsquelle

Stabsstelle Fachkräftesicherung in Hessen
E-Mail: Fachkraeftesicherung@hsm.hessen.de

Berichterstellung

GEWAK Gesellschaft für Wirtschaft, Arbeit und Kultur in Kooperation mit IWAK Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur der Goethe-Universität Frankfurt am Main

Stand: Juni 2023

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Hessischen Landesregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie Wahlen zum Europaparlament. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Die genannten Beschränkungen gelten unabhängig davon, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Druckschrift dem Empfänger zugegangen ist. Den Parteien ist es jedoch gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

HESSEN



Hessisches Ministerium für Soziales und Integration

Sonnenberger Str. 2/2a

65193 Wiesbaden

www.soziales.hessen.de

www.arbeitswelt.hessen.de