



# Weiterbildungsangebote zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit von klein- und mittelständischen Unternehmen im demographischen Wandel

Gutachten im Auftrag der **Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein**



Durchgeführt und vorgelegt von:

**REM - Consult**

Max-Brauer-Allee 218

22769 Hamburg

[www.rem-consult.eu](http://www.rem-consult.eu)



**Ansprechpartner:**

Dr. Lars Schieber

Hauke Siemen

REM - Consult

Diese Publikation wurde gefördert aus Mitteln der Europäischen Union im Rahmen des Interreg IV B Projekts Best Agers Lighthouses [www.best-agers-lighthouses.eu](http://www.best-agers-lighthouses.eu). Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt alleine der Verfasser und spiegelt nicht die Meinung der Europäischen Union wider.

Bildnachweis: Titelblatt Fotolia

Hamburg, Herbst 2014

## Inhalt

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Einleitung .....</b>   | <b>2</b>  |
| <b>2. Zielsetzung und Vorgehen .....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>3. Ansätze zur Fachkräftesicherung und Sicherung der Arbeitsfähigkeit<br/>alternder Belegschaften im Land Schleswig-Holstein .....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>4. Identifizierung bestehender Maßnahmen, Themen und<br/>Aktivierungsmöglichkeiten für Weiterbildung und Sicherung der<br/>Arbeitsfähigkeit alternder Belegschaften .....</b> | <b>14</b> |
| <b>5. Ansätze zur Entwicklung neuer oder Anpassung bestehender<br/>Weiterbildungsangebote sowie Aktivierungsmöglichkeiten von<br/>Unternehmen .....</b>                          | <b>25</b> |
| <b>6. Schlussbetrachtung .....</b>   | <b>28</b> |
| <b>7. Quellenverzeichnis .....</b>   | <b>29</b> |
| <b>Anhang .....</b>  | <b>31</b> |

# 1. Einleitung

Die demographische Entwicklung in Deutschland und Europa macht es notwendig, dass die bestehenden Potenziale auf dem Arbeitsmarkt für die Wirtschaft und Gesellschaft besser in Wert gesetzt und neue Potenziale erschlossen werden müssen. Während in Zukunft weniger junge Menschen für private und öffentliche Arbeitgeber zur Verfügung stehen, werden die Belegschaften zunehmend altern, da sie länger im Arbeitsleben bleiben müssen, wenn die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Volkswirtschaften erhalten werden soll. Das längere Erwerbsleben und eine höhere Erwerbstätigenquote als heute erfordern kontinuierliche Prozesse des gesellschaftlichen Umdenkens sowie der Veränderung u.a. von Arbeitsbedingungen.

Lebenslanges Lernen als oft zitiertes Schlagwort beinhaltet, dass infolge des technischen Fortschritts und der Wandlung vieler Arbeitsprozesse schneller als früher die einmal erworbenen Kompetenzen und Qualifikationen wieder erneuert werden müssen. Weiterbildung<sup>1</sup> kommt somit eine Schlüsselrolle für alle Altersgruppen im Erwerbstätigenalter zu, damit den Unternehmen eine ausreichende Zahl an Beschäftigten und qualifizierten Fachkräften mit aktuellem Wissen zur Verfügung steht. Neben anderen Vorteilen erhöhen weitergebildete und qualifizierte Mitarbeiter<sup>2</sup> die Innovationsfähigkeit sowie die Produktivität von Unternehmen. Für die einzelnen Mitarbeiter wiederum verbessern sich durch kontinuierliche Weiterbildung die Perspektiven am Arbeitsmarkt und sie sorgt dafür, dass die Arbeitsfähigkeit lange erhalten bleibt, der Arbeitnehmer also möglichst bis zur Rente im Erwerbsleben aktiv sein kann.

Dass in Teilen der Wirtschaft ein Fachkräftemangel evident ist und wichtige Wissensträger altersbedingt aus dem Erwerbsleben ausscheiden, veranlasst daher viele Unternehmen zu einer höheren Weiterbildungsaktivität<sup>3</sup> und mittlerweile auch vermehrt zur Implementierung eines alternsgerechten Personalmanagements<sup>4</sup>. Bei anderen Lösungsmöglichkeiten wie der Rekrutierung des benötigten Personals auf dem Arbeitsmarkt oder einem stärkeren Ausbildungsengagement sind Betriebe wie auch öffentliche Arbeitgeber immer höherer Konkurrenz bei perspektivisch nicht steigendem Angebot an Fachkräften ausgesetzt<sup>5</sup>.

Aus den genannten Gründen nehmen Weiterbildungsaktivitäten in Deutschland zu – so hat sich die Weiterbildungsquote sowohl insgesamt (2012: 49 %) als auch in Schleswig-Holstein (2012: 47%) von 2010 bis 2012 um 7 Prozentpunkte erhöht. Mittlerweile bieten über die Hälfte der Unternehmen in Deutschland Weiterbildungsmöglichkeiten für ihre

<sup>1</sup> „klassisch definiert als Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer ersten Bildungsphase und nach Aufnahme einer Erwerbstätigkeit oder nach einer Familienphase“ (BMAS 2014; Fortschrittsreport altersgerechte Arbeitswelt. Ausgabe 4: Lebenslanges Lernen und betriebliche Weiterbildung, S.8)

<sup>2</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird jeweils nur die männliche Personengruppenbezeichnung benutzt.

<sup>3</sup> Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V. (2014): Weiterbildung 2014. Ergebnisse der Online-Umfrage zur Aus- und Weiterbildung 2014.

<sup>4</sup> Dieser Begriff wird im Folgenden z.T. synonym mit demographiesensibler Personalpolitik verwendet.

<sup>5</sup> Der Faktor Arbeitsmigration aus dem Ausland wird hier nicht weiter behandelt.

Beschäftigten an, wobei mit zunehmender Betriebsgröße der Anteil der Unternehmen ansteigt. Auch wenn die Kleinst- und Kleinunternehmen in den letzten Jahren aufgeholt haben, beläuft sich der Anteil der Betriebe mit Weiterbildungsmaßnahmen in der Größenklasse 1-4 Mitarbeiter auf 35 %, in der Größenklasse 4-9 Mitarbeiter auf 54 % und von 10-19 Mitarbeitern auf 64 %<sup>6</sup>.

Die Weiterbildungsbeteiligung aller Personen in der Altersgruppe der 55-64-Jährigen weist den geringsten Anteil sowohl in Schleswig-Holstein (40 % aller Personen) als auch in Deutschland (38 %) auf. Betrachtet man nur die Erwerbstätigen, so liegt die Weiterbildungsbeteiligung mit mehr als jeder zweiten Person (Schleswig-Holstein 51 %; Deutschland 52 %) in der Altersgruppe 55-64 Jahre nur noch geringfügig unter den jeweils anderen Altersgruppen<sup>7</sup>. Dies bedeutet, dass Ältere zwar deutlich stärker als früher in Weiterbildungsaktivitäten einbezogen werden, bei ihnen jedoch noch immer Spielraum zur Erhöhung und damit Hebung von Fachkräftepotentialen besteht.

In Schleswig-Holstein hat in den Jahren 2013/2014 ein Dialog- und Gutachtenprozess Weiterbildung stattgefunden, in dessen Verlauf als Ergebnisse u.a. Reformvorschläge für die Weiterbildungslandschaft erarbeitet wurden. Diese werden im weiteren Verlauf der Studie aufgegriffen.

Diese Studie soll eine kurze Bestandsaufnahme von Ansätzen zur Fachkräftesicherung, der Weiterbildung und der Sicherung der Arbeitsfähigkeit alternder Belegschaften in Schleswig-Holstein mit der Identifizierung bestehender Maßnahmen, Themen und Wegen zur Aktivierung kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) verknüpfen. Darauf aufbauend sollen zudem Ansätze für die Entwicklung neuer oder Anpassung bestehender Angebote der Weiterbildungsanbieter sowie regionaler Multiplikatoren zur Sensibilisierung von KMU im Land aufgezeigt werden.

Die Studie soll demnach keinen umfassenden Überblick über die Themen Weiterbildung und demographischer Wandel geben. Sie soll aber für Schleswig-Holstein exemplarisch aufzeigen, wie insbesondere kleine und mittlere Unternehmen von Angeboten erreicht werden, welche Bedarfe artikuliert und welche Ansätze von Stakeholdern verfolgt werden, sowie welche Ideen und Angebote daraus abgeleitet werden können, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu erhöhen.

Eine Spezifizierung der Untersuchungsziele und die Darstellung der angewandten Methodik erfolgt im anschließenden Kapitel 2. Kapitel 3 widmet sich der Bestandsaufnahme von Ansätzen zur Fachkräftesicherung und Sicherung der Arbeitsfähigkeit alternder Belegschaften. Kapitel 4 präsentiert die Ergebnisse von interaktiven Bausteinen mit Unternehmensinterviews, Expertengesprächen sowie einem Workshop. In Kapitel 5 werden schließlich Ideen aus der vorliegenden Studie zusammengefasst sowie kurze Handlungsempfehlungen gegeben.

<sup>6</sup> BMAS (2014): Fortschrittsreport altersgerechte Arbeitswelt. Ausgabe 4: Lebenslanges Lernen und betriebliche Weiterbildung. S. 14.

<sup>7</sup> TNS Infratest Sozialforschung (2013): Weiterbildung in Schleswig-Holstein 2012 (SH-AES 2012) Schlussbericht.

## 2. Zielsetzung und Vorgehen

### Spezifizierung der Untersuchungsziele

Die bestehenden drei Untersuchungsziele werden im Folgenden für das weitere Vorgehen spezifiziert und in Arbeitsfragen operationalisiert.

1. Bestandsaufnahme von Ansätzen zur Fachkräftesicherung und Sicherung der Arbeitsfähigkeit alternder Belegschaften im Land Schleswig-Holstein

*1.1 Wie ist die Ausgangslage für den Fachkräftebedarf in Schleswig-Holstein?*

*1.2 Wie ist die strategische Einbettung für das Thema in Schleswig-Holstein?*

*1.3 Welche internen Handlungsfelder bestehen für Organisationen im demographischen Wandel (private und öffentliche Arbeitsgeber), die mit Hilfe von Weiterbildungsangeboten und einer altersgerechten Personalentwicklung unterstützt werden können?*

2. Identifizierung bestehender Maßnahmen, Themen und Aktivierungsmöglichkeiten für Weiterbildung und Sicherung der Arbeitsfähigkeit alternder Belegschaften

*2.1 Wie schätzen Unternehmen und relevante regionale Stakeholder die Situation ein und welche Weiterbildungsaktivitäten sowie Reaktionen auf die demographische Entwicklung und den Fachkräftebedarf werden durchgeführt?*

*2.2 Welche Themen und Handlungsfelder werden seitens der Unternehmen und regionalen Stakeholder artikuliert, die mit Weiterbildungsangeboten adressiert werden können? Die Zielgruppen können z.B. alternde Belegschaften selbst oder Personalverantwortliche und Entscheidungsträger auf allen Management-Ebenen sein.*

*2.3 Wie können Unternehmen, insbesondere KMU, noch besser aktiviert und sensibilisiert werden um Weiterbildungsaktivitäten sowie altersgerechte Personalentwicklung durchzuführen?*

*2.4 Welche internationalen Erkenntnisse können einbezogen werden?*

3. Aufzeigen von Ansätzen für die Entwicklung neuer oder Anpassung bestehender Angebote der Weiterbildungsanbieter sowie Herangehensweisen zur Aktivierung von Unternehmen im Land

*3.1 Welche Ideen für Angebote und Formate von Weiterbildungsträgern und für die relevanten regionalen Stakeholder in Schleswig-Holstein können aufgezeigt werden, mit deren Hilfe insbesondere KMU noch stärker aktiviert werden und diese ihre Wettbewerbsfähigkeit durch die Deckung des Fachkräftebedarfs im demographischen Wandel sichern können?*

## Methodisches Vorgehen

1. Für das erste Ziel der Bestandsaufnahme von Ansätzen zur Fachkräftesicherung und Sicherung der Arbeitsfähigkeit alternder Belegschaften im Land Schleswig-Holstein wurde eine Dokumentenanalyse (Desk Research) von fachlichen Gutachten, thematischen Untersuchungen sowie politischen Dokumenten vorgenommen. Zudem wurden Informationen aus den interaktiven Bausteinen (siehe nächster Abschnitt) einbezogen. Die relevanten Dokumente und Informationsquellen sind im Quellenverzeichnis (Kap. 7) aufgeführt.

2. Die Identifizierung bestehender Maßnahmen, Themen und Aktivierungsmöglichkeiten für Weiterbildung und Sicherung der Arbeitsfähigkeit alternder Belegschaften wurde mit drei interaktiven Bausteinen<sup>8</sup> sowie einer weiteren Recherche nach internationalen Beispielen umgesetzt.

A) Aufbauend auf der Dokumentenanalyse wurden dabei zum einen teilstandardisierte Expertengespräche mit fünf Gesprächspartnerinnen und -partnern der für die Fachkräftethematik relevanten regionalen Stakeholder geführt (regionale bzw. städtische Wirtschaftsförderungen, Arbeitsagentur/Jobcenter, IHK-Vertreter, Clustermanagements). In diesen wurden regionale Bedarfe bzw. die Wahrnehmung dieser seitens der Akteure sowie die bisherigen Anstrengungen erfragt, gleichzeitig aber auch Ideen gesammelt, welche für den nächsten Schritt der Konzepterarbeitung genutzt werden können. Schließlich lag in diesen Gesprächen auch die Möglichkeit einer Aktivierung für zukünftige Weiterbildungsangebote begründet. Ein Gesprächsleitfaden wurde mit dem Auftraggeber abgestimmt und ist im Anhang A1 zu finden.

B) Zum anderen wurden mit acht für den Personal- und/oder Qualifizierungsbereich verantwortlichen Gesprächspartnern und Geschäftsführern von Unternehmen telefonische Interviews anhand eines abgestimmten Gesprächsleitfadens (siehe Anhang A2) geführt. Diese wurden für die Einschätzung bestehender Maßnahmen und Bedarfe seitens der Unternehmen sowohl hinsichtlich Weiterbildungsaktivitäten als auch einer alternsgerechten Personalentwicklung genutzt. Zudem wurden die Ergebnisse für die Angebotserarbeitung im nächsten Schritt genutzt. Befragt wurden Unternehmen verschiedener Größenklassen (drei Unternehmen mit 1-49 Mitarbeiter, drei Unternehmen mit 50-250 Mitarbeiter, zwei Unternehmen mit >250 Mitarbeiter), verschiedener Branchen (Informationstechnik, Möbelherstellung, Personaldienstleistungen, Handel, Metallbearbeitung und Feinwerktechnik) und aus unterschiedlichen Regionen Schleswig-Holsteins (Kreisfreie Städte Kiel, Flensburg und Lübeck, sowie Landkreise Pinneberg, Schleswig-Flensburg und Stormarn). Die Ergebnisse erheben keinen Anspruch auf Repräsentativität, geben aber

<sup>8</sup> Allen Teilnehmenden der Expertengespräche, Unternehmensinterviews sowie des Workshops sei ganz herzlich für die konstruktive Zusammenarbeit gedankt.

aufgrund der Zusammenstellung wichtige Hinweise auf Tendenzen und verbreitete Meinungsbilder.

C) Drittens wurden auf einem Workshop praxisrelevante Erfahrungen sowie Ideen und Empfehlungen für Akteure der Weiterbildung in Schleswig-Holstein diskutiert, um kleinen und mittleren Unternehmen zu helfen ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Teilnehmende waren Experten der Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein, der Kieler Wirtschaftsförderungs- und Strukturentwicklungs GmbH<sup>9</sup>, der thematischen Projekte Best Agers Lighthouses<sup>10</sup> und Beratungszentrum WAL Nord<sup>11</sup>, des Netzwerks Mentoren für Unternehmen in Schleswig-Holstein e.V.<sup>12</sup> sowie von Arbeit und Leben Hamburg<sup>13</sup>. Die Diskussion erfolgte anhand von Leitfragen am 25. September in der Niederlassung Kiel der Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein und wurde mit einem Ergebnisprotokoll dokumentiert.

D) Gute Beispiele aus dem internationalen Kontext wurden auf Elemente geprüft, die für neue Ansätze in Schleswig-Holstein relevante Ideen aufzeigen könnten. Hierbei wurden u.a. Interreg-Projektdatenbanken analysiert sowie eine weitere Recherche von Sekundärliteratur vorgenommen.

3. Für das Aufzeigen von Ansätzen für die Entwicklung neuer oder die Anpassung bestehender Angebote der Weiterbildungsanbieter sowie die Herangehensweisen zur Aktivierung von Unternehmen im Land wurden zum einen die aus den interaktiven Bausteinen (Expertengespräche mit regionalen Stakeholdern, Unternehmensinterviews und Workshop) resultierenden Bedarfe zusammengefasst und resultierende Ideen aufbereitet. Zum anderen wurden aus dem internationalen Kontext bestehende Angebote und Erfahrungen gesichtet und Ideen destilliert.

---

<sup>9</sup> [www.kiwi-kiel.de](http://www.kiwi-kiel.de)

<sup>10</sup> [www.best-agers-lighthouses.eu](http://www.best-agers-lighthouses.eu)

<sup>11</sup> [www.wal-nord.de](http://www.wal-nord.de)

<sup>12</sup> [www.mentoren-sh.de](http://www.mentoren-sh.de)

<sup>13</sup> [www.hamburg.arbeitundleben.de](http://www.hamburg.arbeitundleben.de)



### 3. Ansätze zur Fachkräftesicherung und Sicherung der Arbeitsfähigkeit alternder Belegschaften im Land Schleswig-Holstein

Als strukturelle Herausforderung für die Wirtschaft wird nicht nur in Schleswig-Holstein, sondern auch in vielen anderen Mitgliedsstaaten und Regionen Europas die Deckung des Fachkräftebedarfs eingeschätzt<sup>14</sup>. Qualifizierte Arbeitnehmer sind ein entscheidender Faktor zur Erhaltung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit sowie ein Einflussfaktor für die Innovationskraft in Unternehmen. Insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen ist die Sicherung von Fachkräften eine große Herausforderung, da im Vergleich zu größeren Unternehmen das Personalwesen häufig weniger professionalisiert ist und die Attraktivität bzw. Bekanntheit als Arbeitgeber geringer ist.

Die Relevanz von Weiterbildung liegt u.a. darin begründet, dass die viel zitierte abnehmende Halbwertszeit von Wissen in der heutigen Wissensökonomie die Notwendigkeit zu kontinuierlicher Erneuerung des Wissensbestandes der Unternehmen und der einzelnen Arbeitnehmer erhöht. Zudem werden Mitarbeiter dadurch immer wieder neu motiviert, die Wertschätzung des Arbeitgebers wird ihnen gegenüber ausgedrückt und gefordert, mithin ihre Beschäftigungsfähigkeit über lange Zeiträume hinweg erhalten<sup>15</sup>. Die Beschäftigungsfähigkeit lässt sich auch als Erhaltung oder Sicherung der andauernden Arbeitsfähigkeit von Personen bestimmen, welche vor dem Hintergrund alternder Belegschaften und eines längeren Erwerbslebens im Fokus personalpolitischer Maßnahmen steht.

#### 1.1 Wie ist die Ausgangslage für den Fachkräftebedarf Schleswig-Holsteins?

In Schleswig-Holstein stellen sich die Bedarfe für Unternehmen regional sehr heterogen dar. Während in einigen Landkreisen derzeit nur geringe Auswirkungen auf die Wirtschaft zu spüren sind, haben Unternehmen in anderen Landkreisen Probleme bei der Neu- oder Wiederbesetzung von Arbeitsplätzen sowie Auszubildendenstellen. Eine aktuelle Studie zur „Arbeitskräfteprojektion 2030 in den Kreisen in Schleswig-Holstein“ verdeutlicht die regionalen Unterschiede, nämlich dass die zu erwartenden Fachkräftelücken im Basisszenario von einem Fachkräfteüberhang (solitär in der Stadt Flensburg) bis hin zu einer relativen Fachkräftelücke von über 20 Prozent (Kreis Plön) im Jahr 2030 reichen<sup>16</sup>. Die Abnahme der Erwerbstätigenzahlen liegt dabei vor allem in einer Altersverschiebung der Bevölkerung begründet, deren Gesamtzahl nur geringfügig sinken wird<sup>17</sup>. Die prognostizierten Fachkräftelücken unterscheiden sich zusätzlich zwischen den analysierten Wirtschaftsbereichen und summieren sich auf rund 97.000 Personen.

<sup>14</sup> Peschner, J. / Fotakis, C. (2013): Growth potential of EU human resources and policy implications for future economic growth". Working Paper 3/2013, Europäische Kommission, GD Beschäftigung, Soziales und Integration.

<sup>15</sup> Vgl. zum Thema veraltende Qualifikationen auch CEDEFOP (2012): Veraltende Qualifikationen – was tun?

<sup>16</sup> Analytix (2013): Arbeitskräfteprojektion 2030 in den Kreisen in Schleswig-Holstein.

<sup>17</sup> Für Daten auf kommunaler Ebene vgl. z.B. das Angebot der Bertelsmann-Stiftung [www.wegweiser-kommune.de](http://www.wegweiser-kommune.de)

Der rein quantitative Fachkräftebedarf wird nicht über Weiterbildung gedeckt werden können, sondern es würde je nach Bildungsszenario (verstärkte Qualifizierung von mittleren zu hohen Qualifikationsniveaus oder verstärkte Qualifizierung von niedrigen zu mittleren Qualifikationsniveaus) zu einer Verschiebung der Fachkräftelücke kommen. Das Szenario „Zuwanderung“ verdeutlicht unter modellhaften Annahmen, dass die Fachkräftelücke signifikant durch eine verstärkte Zuwanderung verringert werden kann. Dabei beinhaltet es jedoch noch nicht die tatsächlich deutlich erhöhte Zuwanderung in den Jahren 2013/2014. Infolge dieser verstärkten Zuwanderung entstehen Beschäftigungsmöglichkeiten für Unternehmen, gleichzeitig aber auch vielfältige Qualifizierungsbedarfe, z.B. für interkulturelles Verständnis oder zur schnelleren Integration in den Arbeitsmarkt. Das Szenario „gesteigerte Erwerbstätigkeit Älterer“, in dem die Erwerbstätigenquoten der Altersgruppe 55+ erhöht werden sollen, unterstreicht wiederum, dass die Fachkräftelücke halbiert werden könne, sowohl für Personen mit mittlerer Qualifikation, als auch für Hochqualifizierte<sup>18</sup>.

### 1.2 Wie ist die strategische Einbettung des Themas in Schleswig-Holstein?

Eine Strategie zur Fachkräftesicherung wurde von den beteiligten Akteuren der landesweiten Fachkräfteinitiative „Zukunft im Norden“<sup>19</sup> (Landesregierung, Wirtschaftsverbände, Kammern, Gewerkschaften, Bundesagentur für Arbeit, kommunale Spitzenverbände und Landesrektorenkonferenz) im Oktober 2013 unterzeichnet. Der 132 Einzelpositionen umfassende Maßnahmenkatalog soll insbesondere in den fünf derzeitigen Schwerpunktbereichen wirksam werden und Potenziale zur Deckung des Fachkräftebedarfs heben:

1. Übergang junger Menschen von Schule in Ausbildung und Arbeit
2. Erhöhung der Attraktivität und der Qualität der dualen Ausbildung
3. Zielorientierte Kooperation zwischen Hochschulen und Wirtschaft
4. Steigerung der Erwerbsbeteiligung von Frauen
5. Willkommenskultur – Gewinnung ausländischer Fachkräfte.

Zur Umsetzung zentraler Aspekte von Schwerpunktbereichen und Handlungsfeldern der Fachkräfteinitiative (Fachkräftebedarf identifizieren und analysieren, Bildungs- und Aufstiegschancen eröffnen, Fachkräftepotenzial heben und bessere Erwerbschancen schaffen, Fachkräftebindung stärken, gezieltes Standortmarketing) werden auch die Finanzierungsmöglichkeiten seitens der europäischen Strukturfonds genutzt. Diese stehen in Zusammenhang mit Umstrukturierungen und Bündelungen von Angeboten und Funktionen im Bereich der Weiterbildung, die aktuell in Folge des breit aufgestellten „Gutachten- und Dialogprozesses Weiterbildung“ vorgenommen wurden und werden.

<sup>18</sup> Analytix (2013): Arbeitskräfteprojektion 2030 in den Kreisen in Schleswig-Holstein.

<sup>19</sup> MWAVT (2013): Fachkräfteinitiative „Zukunft im Norden“ [www.schleswig-holstein.de/MWAVT/DE/Wirtschaft/Fachkraefte/Fachkraefte\\_node.html](http://www.schleswig-holstein.de/MWAVT/DE/Wirtschaft/Fachkraefte/Fachkraefte_node.html)

So wird beispielsweise im Landesprogramm Arbeit<sup>20</sup> die Aktion A1 „Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung“ gefördert. Mit Hilfe dieser Aktion werden zehn Fachkräfteberater unterstützt, die an verschiedenen regionalen Institutionen im Land installiert werden. Diese Fachkräfteberater sollen eine mobile und aufsuchende Beratung vor allem von Klein- und Kleinstunternehmen vornehmen und diese zu Themen der Fachkräftesicherung, Weiterbildung allgemein sowie der Einrichtung familienfreundlicher Strukturen und einer strukturierten Personalentwicklung beraten. Damit wird zum Teil der Wegfall eines Teils der Leistungen der regionalen Weiterbildungsverbände kompensiert. In den maßgeblichen empfehlenden Gutachten wurde der Bedarf als „ganzheitlicher, individueller, aufsuchender (face-to-face), neutraler, trägerunabhängiger Beratung“<sup>21</sup> konkretisiert um in der Weiterbildung bisher unterrepräsentierte Personengruppen besser erreichen zu können (u.a. gering qualifizierte Männer, Ältere und Personen mit Migrationshintergrund)<sup>22</sup>. Gerade KMU und solche Unternehmen, die systematische Personalentwicklung bisher noch nicht betreiben, sollen als Zielgruppe unterstützt werden mit dem Fokus strategische Personalentwicklung, demographischer Wandel (insb. im ländlichen Raum), Fachkräftegewinnung und -bindung, Bildungsberatung sowie Beratung zu Fördermöglichkeiten.

Ein weiteres wichtiges Instrument ist das im Rahmen des neuen Landesprogramms Wirtschaft<sup>23</sup> zu fördernde Kompetenznetzwerk „Fachkräftesicherung und Weiterbildung“<sup>24</sup>. Es wird eine Dienstleistungsfunktion für die Partner der Fachkräfteinitiative „Zukunft im Norden“, die Landesregierung und die sie beratenden Gremien übernehmen und für deren Aktivitäten und Maßnahmen eine Monitoringfunktion ausführen. Gleichzeitig soll das Kompetenznetzwerk ein landesweit übergreifender Unterstützer für die Anbieter, Nutzer und sonstigen Akteure in der beruflichen Weiterbildung in Schleswig-Holstein sein. Zu diesem Zweck soll es diese mit Beratung und Information sowie zentraler Koordinierung und Qualitätssicherung in den Themenfeldern der Fachkräftesicherung und Weiterbildung unterstützen, sowie Analysen und Forschung durchführen können.

Der hohen Relevanz des Themas angemessen wird in der regionalen Innovationsstrategie des Landes Schleswig-Holstein<sup>25</sup> das „Strategische Zielfeld 8: Entwicklung der Fachkräfte als intellektuelle Basis des

---

<sup>20</sup> Vgl. [http://www.schleswig-holstein.de/MWAVT/DE/EU\\_Foerderung\\_2014\\_2020/Landesprogramm\\_Arbeit/arbeit\\_node.html](http://www.schleswig-holstein.de/MWAVT/DE/EU_Foerderung_2014_2020/Landesprogramm_Arbeit/arbeit_node.html) und [www.ib-sh.de/die-ibsh/foerderprogramme-des-landes/landesprogramm-arbeit/](http://www.ib-sh.de/die-ibsh/foerderprogramme-des-landes/landesprogramm-arbeit/)

<sup>21</sup> Forschungsinstitut Betriebliche Bildung und Prognos AG (2014): Gutachten Weiterbildungsinfrastruktur und Kompetenznetzwerk Fachkräftesicherung

<sup>22</sup> Vgl. hierzu z.B. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE) (2013) sowie Landesrechnungshof Schleswig-Holstein (2013), Bemerkungen: [www.landesrechnungshof-sh.de/file/bemerkungen2013\\_tz25.pdf](http://www.landesrechnungshof-sh.de/file/bemerkungen2013_tz25.pdf)

<sup>23</sup> [http://www.schleswig-holstein.de/MWAVT/DE/EU\\_Foerderung\\_2014\\_2020/Landesprogramm\\_Wirtschaft/landesprogramm\\_wirtschaft\\_node.html](http://www.schleswig-holstein.de/MWAVT/DE/EU_Foerderung_2014_2020/Landesprogramm_Wirtschaft/landesprogramm_wirtschaft_node.html)

<sup>24</sup> [www.schleswig-holstein.de/MWAVT/DE/Wirtschaft/Fachkraefte/Kompetenznetzwerk/kompetenznetzwerk\\_node.html](http://www.schleswig-holstein.de/MWAVT/DE/Wirtschaft/Fachkraefte/Kompetenznetzwerk/kompetenznetzwerk_node.html)

<sup>25</sup> MWAVT (2014): Regionale Innovationsstrategie Schleswig-Holstein. [http://www.schleswig-holstein.de/MWAVT/DE/EU\\_Foerderung\\_2014\\_2020/Landesprogramm\\_Wirtschaft/efre\\_2014\\_2020/PDF/regionale\\_innovationsstrategie\\_\\_blob=publicationFile.pdf](http://www.schleswig-holstein.de/MWAVT/DE/EU_Foerderung_2014_2020/Landesprogramm_Wirtschaft/efre_2014_2020/PDF/regionale_innovationsstrategie__blob=publicationFile.pdf)

Innovationssystem Schleswig-Holstein“ dargelegt. So wird darin u.a. gefordert, dass zukünftige Unterstützungsangebote die unterschiedlichen Lebensphasen von Erwerbspersonen berücksichtigen sollen und daher auch in Unternehmen lebensphasen- und familienorientierte Personalpolitik verstärkt implementiert werden sollte. Letztgenanntes Konzept weist als strategischer Ansatz einen hohen Beitrag zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit auf und so wird eine passgenaue Entwicklung und Modifikation von Unterstützungsangeboten entlang von Lebensphasen seitens der Politik und der Sozialpartner avisiert.

Eine Auswahl bestehender Instrumente, die für Weiterbildungsangebote zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen im demographischen Wandel bedeutend sind, wird nachfolgend kurz skizziert.

- Mit dem **Weiterbildungsbonus Schleswig-Holstein** wurden im Rahmen des Zukunftsprogramms Arbeit bis zu 100% einer beruflichen Weiterbildungsmaßnahme von Beschäftigten aus KMU mit Fördermitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert unterstützt (max. 4.000 Euro). Dieses Instrument galt und gilt als niedrighschwelliges und sehr erfolgreiches Angebot für kleine und mittlere Unternehmen, so dass die Fördermittel bereits vor Ablauf der vergangenen Förderperiode ausgeschöpft waren. Im neuen Landesprogramm Arbeit wird der Weiterbildungsbonus Schleswig-Holstein als Aktion C4 in veränderter Form fortgeführt. Nunmehr beträgt die Höhe der Förderung bis zu 50% der Seminarkosten, maximal jedoch 2.000 EUR je Seminar und Teilnehmer<sup>26</sup>.
- Das **Kursportal zur Weiterbildung Schleswig-Holstein**<sup>27</sup> gibt einen Überblick über das Angebot an Weiterbildungskursen in Schleswig-Holstein. Im September 2014 wurde eine weitergehende Förderung des Portals beauftragt unter der Vorgabe, eng mit dem geplanten Kompetenznetzwerk Fachkräftesicherung und Weiterbildung zu kooperieren und spezifische Angebote für die Schwerpunktbereiche Schleswig-Holsteins zu entwickeln.
- Die Agentur für Arbeit fördert über das **Programm WeGebAU** (Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen) die berufliche Weiterbildung durch eine anteilige Übernahme der Weiterbildungskosten<sup>28</sup>. Gefördert werden Weiterbildungen für gering qualifizierte Beschäftigte, die zu einem anerkannten Berufsabschluss oder zu einer berufsanschlußfähigen Teilqualifikation führen sowie für Beschäftigte in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die außerhalb des Betriebes durchgeführt werden und über ausschließlich arbeitsplatzbezogene kurzfristige Anpassungsfortbildungen hinausgehen.

<sup>26</sup> [www.ib-sh.de/die-ibsh/foerderprogramme-des-landes/landesprogramm-arbeit/landesprogramm-arbeit-aktion-c4/](http://www.ib-sh.de/die-ibsh/foerderprogramme-des-landes/landesprogramm-arbeit/landesprogramm-arbeit-aktion-c4/)

<sup>27</sup> <http://sh.kursportal.info/>

<sup>28</sup> [www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/BuergerinnenUndBuerger/Weiterbildung/Foerdermoeglichkeiten/Beschaeftigtenfoerderung/index.htm](http://www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/BuergerinnenUndBuerger/Weiterbildung/Foerdermoeglichkeiten/Beschaeftigtenfoerderung/index.htm)

- Das Programm **unternehmensWert:Mensch**<sup>29</sup> hat von 2012 bis Ende 2014 in 30 Modellregionen in Deutschland regionale Beratungsstellen für eine kostenlose Erstberatung von kleinen und mittleren Unternehmen eingerichtet. In dieser Erstberatung werden Handlungsbedarfe in vier Themenfeldern (Personalführung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit sowie Wissen & Kompetenz) identifiziert, woraufhin die Unternehmen zu einer weitergehenden Fachberatung in diesen Themenbereichen vermittelt werden konnten, wenn sie auf die Stärkung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie zur Fachkräftesicherung in Unternehmen ausgerichtet sind. Über einen Beratungsscheck konnten bis zu 80% der Kosten einer Fachberatung gefördert werden. Ab 2015 wird das aus ESF-Mitteln geförderte Programm umstrukturiert, so z.B. die Förderkonditionen reduziert und das Programm nun flächendeckend eingeführt. In Schleswig-Holstein sollen „die Träger des Beratungsnetzwerks Fachkräftesicherung die Funktion der Erstberatungsstellen übernehmen“<sup>30</sup>.
- Im vom BMAS geförderten Bundesprogramm **Perspektive 50plus** werden „**regionale Beschäftigungspakte**“ unterstützt, deren Zielgruppe ältere Langzeitarbeitslose ab 50 Jahre sind. Ziel ist die verstärkte Integration dieser in Beschäftigung. Als Instrumente stehen spezifische Qualifizierungsangebote sowie gezieltere Vermittlungsaktivitäten (u.a. durch kleinere Betreuungsschlüssel) zur Verfügung, so dass einerseits passgenaue Weiterbildung für Menschen und andererseits eine passgenaue Ansprache und Aktivierung von Unternehmen für diese Zielgruppe den Fokus der Pakt-Aktivitäten darstellt<sup>31</sup>.

Verschiedene Branchen weisen unterschiedliche Handlungsbedarfe für die Fachkräftethematik und unterschiedliche Anforderungen für Weiterbildungsaktivitäten auf. So besitzt Schleswig-Holstein auf unterschiedlichen Maßstabsebenen u.a. in der Clusterpolitik bereits gebündelte Brancheninteressen, praktische Erfahrungen, Wissen über die jeweiligen ökonomischen Prozesse und artikuliert Fachkräftebedarfe, z.B. über die Fachgruppe Personal und Qualifizierung im maritimen Cluster Norddeutschland oder die Arbeitskreise Personal / Ausbildung und Personal/Allgemein im Branchennetzwerk foodRegio. Diese organisierten Interessen und Ansprechpartner einzubeziehen wird daher auch im landesweiten Kompetenzzentrum zur Fachkräftesicherung institutionalisiert, um für die Akteure Synergieeffekte zu erzielen. Darüber hinaus werden ab Frühjahr 2015 aus dem Landesprogramm Arbeit über einen Ideenwettbewerb Projekte zur Fachkräftesicherung in den speziellen Branchenkompetenzfeldern initiiert, die neue Qualifizierungsmodule entwickeln und erproben sollen.

<sup>29</sup> [www.unternehmens-wert-mensch.de](http://www.unternehmens-wert-mensch.de)

<sup>30</sup> [www.unternehmens-wert-mensch.de/DE/Das-Programm/Aktuelles/neuaufgabe-ab-2015-geplant.html](http://www.unternehmens-wert-mensch.de/DE/Das-Programm/Aktuelles/neuaufgabe-ab-2015-geplant.html)

<sup>31</sup> Für einen Überblick über die regionalen Pakte vgl. [www.perspektive50plus.de/beschaefigungspakte/](http://www.perspektive50plus.de/beschaefigungspakte/)

*1.3 Welche internen Handlungsfelder bestehen für Organisationen im demographischen Wandel (private und öffentliche Arbeitsgeber), die mit Hilfe von Weiterbildungsangeboten und einer altersgerechten Personalentwicklung unterstützt werden können?*

Mit dem ganzheitlichen Konzept der **Arbeitsfähigkeit**, das die Einflussfaktoren auf Arbeitsbedingungen und das Arbeiten betrachtet, kann sich der Frage genähert werden, welche Optionen für private und öffentliche Arbeitgeber bestehen, um im demographischen Wandel nicht ihre Wettbewerbsfähigkeit aufgrund mangelnder Fachkraft zu verlieren. Das sogenannte „Haus der Arbeitsfähigkeit“ wurde als modellhafte Metapher in den 1980er Jahren am Finnish Institute of Occupational Health entwickelt und beinhaltet als zentrale Handlungsfelder vier Etagen, um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten und verbessern<sup>32</sup>:

1. Gesundheit und Leistungsfähigkeit
2. Kompetenz
3. Werte, Einstellungen, Motivation
4. Arbeit, Arbeitsorganisation, Führung

Mit seinem integrativen Charakter, der auch Wechselwirkungen der Etagen untereinander beinhaltet, geht das Konzept über die isolierte Betrachtung einzelner Handlungsfelder und Maßnahmen hinaus, z.B. eines klassischen betrieblichen Gesundheitsmanagements. Eine altersgerechte Personalpolitik sollte dementsprechend Maßnahmen in den vier Etagen berücksichtigen<sup>33</sup>. Arbeitsfähigkeit lässt sich über den „work ability index“ bei Arbeitgebern messen und so wurde eine Vielzahl an Untersuchungen durchgeführt, die u.a. zeigen, dass Investitionen in die Arbeitsfähigkeit von Arbeitnehmern die Produktivität steigern können und eine positive Kosten-/Nutzen-Balance aufweisen<sup>34</sup>. Zentrale Vorteile der Einführung von Maßnahmen in den vier obigen Handlungsfeldern zur Sicherung und Verbesserung der Arbeitsfähigkeit sind dabei ein geringerer Krankenstand, eine höhere Motivation und Produktivität, geringere Fluktuations- und Rekrutierungskosten, eine höhere Attraktivität als Arbeitgeber sowie der längere Zugang zu Know-how von (älteren) Mitarbeitern und ein besser Wissenstransfer<sup>35</sup>.

Trotz vieler Vorteile, die sich z.T. monetär messen lassen, ist die Einführung von altersgerechten personalpolitischen Konzepten, die die Arbeitsfähigkeit aller Beschäftigten – jüngerer und älterer – möglichst lange erhalten, bisher nur wenig verbreitet. Während sich viele Unternehmen der künftigen Herausforderungen durch den demographischen Wandel bewusst sind, wurde z.B. von Hammermann /

<sup>32</sup> Ilmarinen, J. / Tempel, J. (2001): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?

<sup>33</sup> Für eine umfangreiche Auswahl möglicher Maßnahmen vgl. z.B. BMAS (2012) und <http://www.fachkraefte-offensive.de/DE/Fuer-Unternehmen/lhre-Werkzeuge/machen-sie-ihre-unternehmen-fit-fuer-die-zukunft-info.html>

<sup>34</sup> Vgl. z.B. Ilmarinen, J. (2005): Towards a longer worklife –Ageing and the quality of worklife in the European Union. und CEDEFOP (2012b): Working and ageing. The benefits of investing in an ageing workforce.

<sup>35</sup> Best Agers Lighthouses Project (2014): Competitiveness and Employment for the Future: Good Examples of Age Management in the Baltic Sea Region. Abschlussbericht: [http://www.best-agers-lighthouses.eu/downloads/Public/Evaluation%20and%20Case%20Studies/bal\\_cof\\_ansicht.pdf](http://www.best-agers-lighthouses.eu/downloads/Public/Evaluation%20and%20Case%20Studies/bal_cof_ansicht.pdf)

Stettes festgestellt, dass bisher erst ein Drittel der Unternehmen eine demographiefeste Personalpolitik anwenden<sup>36</sup>. Dies lasse sich derart definieren, dass Unternehmen in ihrem Personalmanagement mind. ein Element in jedem der acht Handlungsfelder durchführen, in denen Beschäftigte vom Eintritt bis zum Ausscheiden aus dem Unternehmen begleitet werden können:

- Personalmarketing und Personalgewinnung
- Arbeitsorganisation und Arbeitszeit;
- Leistungsmanagement und Vergütung;
- Karriere- und Laufbahnplanung;
- Gesundheitsmanagement;
- Qualifizierung und Training;
- Wissensmanagement;
- Austritts- und Übergangsmanagement

Sie attestieren darüber hinaus anhand einer dreistufigen Klassifikation, dass lediglich 7,7 % der Unternehmen die am weitesten entwickelte Stufe der lebensphasenorientierten Personalpolitik anwenden, in der sich die Personalpolitik flexibel an den unterschiedlichen und wechselnden Lebenssituationen der Beschäftigten ausrichten kann. Insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen, die vergleichsweise seltener ein eigenständiges professionelles Personalmanagement besitzen und in denen personalbezogene Aufgaben häufig von der Geschäftsleitung mitübernommen werden, fehlt es an Ressourcen um einen strategischen integrativen Ansatz wie eben eine demographiesensible Personalpolitik zu implementieren.

Hieran durch eine verstärkte Beratung und Vermittlung des Ansatzes einer altersgerechten/demographiesensiblen Personalentwicklung anzuknüpfen und insbesondere Geschäftsleitungen und Personalverantwortlichen von KMU dessen Vorteile und Wirkungsweise nahezubringen, ist daher eine Teillösung zur Sicherung des Fachkräftebedarfs. Hierfür werden die Geschäftsleitungen und Personalverantwortlichen von KMU selber weitergebildet werden müssen, um die Maßnahmen in den Handlungsfeldern umzusetzen<sup>37</sup>. Diese notwendige Aktivierung geht einher mit der anderen Teillösung, KMU noch stärker für Weiterbildung der Belegschaften zu sensibilisieren. Auch die Fachkräfteoffensive des Bundes<sup>38</sup> betont diese beiden Ansätze um die Wettbewerbsfähigkeit und die Wachstumspotenziale der Wirtschaft zu sichern.

<sup>36</sup> Hammermann, A. / Stettes, O. (2014): Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Theoretisches Konzept und empirische Evidenz.

<sup>37</sup> Sensibilisierende Informationsveranstaltungen für Unternehmen und weitere regionale Multiplikatoren mit der Vorstellung von guten Beispielen und Vorgehensweisen wurden beispielsweise von der Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein in Lübeck und Flensburg durchgeführt.

<sup>38</sup> [www.fachkraefte-offensive.de](http://www.fachkraefte-offensive.de)

## 4. Identifizierung bestehender Maßnahmen, Themen und Aktivierungsmöglichkeiten für Weiterbildung und Sicherung der Arbeitsfähigkeit alternder Belegschaften

*2.1 Wie schätzen Unternehmen und relevante regionale Stakeholder die Fachkräftesituation ein und welche Weiterbildungsaktivitäten sowie Reaktionen auf die demographische Entwicklung und den Fachkräftebedarf werden durchgeführt?*

Die **Einschätzung der Fachkräftesituation seitens regionaler Stakeholder** lässt sich dergestalt zusammenfassen, dass kein flächendeckender Fachkräftemangel besteht, jedoch sehr wohl in bestimmten Branchen und in bestimmten Gebieten. Dies habe sowohl konjunkturelle als auch andere Gründe, z.B. Abwanderung in einigen Teilregionen des Landes sowie fehlender Nachwuchs. Die Nachwuchsgewinnung, sowohl in Quantität als auch Qualität, wird daher als schwieriger als früher charakterisiert, was aber eher auf Berufsbilder bezogen sei (z.B. Berufsbild des Müllers), während in anderen Berufsbildern die Situation entspannter sei, z.B. im kaufmännischen Bereich. Dies merke man auch daran, dass die Akquise von Ausbildungsplätzen tendenziell unwichtiger werde. In überregional agierenden Clusterinitiativen unterscheidet sich die Fachkräftesituation hingegen in den Teilgebieten. Während Regionen nahe Hamburg und Unternehmen mit Markennamen geringe Probleme hätten, sei in peripheren Gebieten, in einigen Subbranchen oder bei weniger bekannten Unternehmen ohne die Strahlkraft eines Markenherstellers der Leidensdruck deutlich höher.

Auf die Frage „**Wie schätzen Sie für Ihr Unternehmen die Fachkräftesituation ein?**“ antwortet nur ein Unternehmen, dass es kein Problem hätte, was v.a. mit der Branche und den Berufsbildern (IT-Entwicklungsbetrieb, viele Mitarbeiter im kaufmännischen Bereich) sowie einer großen Nähe und guten persönlichen Kontakten zu Universitäten zusammenhängt. Die anderen Antwortenden bemängeln eine geringe Verfügbarkeit, weil die Guten grundsätzlich in Lohn und Brot seien, die Anforderungen hoch seien (und deshalb auch Auftragspitzen durch Leiharbeit auszugleichen schwierig ist), oder weil persönliche Kompetenzen und die psychische Stärke sowie Wertevorstellungen v.a. bei Jüngeren fehlten. Andere Gesprächspartner verweisen differenzierter darauf, dass die Verfügbarkeit für viele einfache Tätigkeiten kein Problem sei, für gute Auszubildende, Abteilungsleiter und andere anspruchsvolle Tätigkeiten hingegen schon schwieriger. Als zusätzlich erschwerende Bedingungen wurden z.B. eine mangelhafte ÖPNV-Anbindung, fehlende Attraktivität des Unternehmens oder die Bezahlung genannt.



**Maßnahmen zur Fachkräftesicherung** wurden von den regionalen Stakeholdern diverse genannt, exemplarisch hier:

- das Nutzen dualer Studiengänge sowie viele Kooperationen mit Universitäten
- in Fort- und Weiterbildung würden große Anstrengungen unternommen, kontinuierliche Wissensaneignung sicherzustellen
- gemeinsame Unternehmenszusammenschlüsse für Personalentwicklungsthemen (z.B. Führungskräfte-Schulungen)
- im maritimen Cluster Norddeutschland gibt es die Fachgruppe Personal und Qualifizierung, in der Themen von KMU aufgegriffen werden, z.B. fachliche Qualifizierung aber auch change management. Zudem wurde eine Studie zu maritimen Qualifizierungskompetenzen erstellt<sup>39</sup>.
- in der Clusterinitiative Foodregio existieren die Arbeitskreise Personal/Ausbildung und Personal/Allgemein, über die Qualifikationsprogramme für die Mitgliedsunternehmen organisiert werden – hier seien gewisse Themen für KMU interessanter als für Konzerne (weil diese dafür Strukturen oder Prozesse haben). Die Themen werden größtenteils von Unternehmen an die Arbeitskreis-Leitung *bottom-up* herangetragen, die wiederum die Relevanz und Umsetzungsmöglichkeit prüft.

Jedes befragte Unternehmen antwortete auf die Frage „**Welche Maßnahmen führt Ihr Unternehmen durch, um den Fachkräftebedarf zu sichern?**“ mit „Ausbildung“. Schulkooperationen und Lehrlingsmessungen folgen, und werden um unternehmerische Initiativen, z.B. Zusammenschlüssen für gemeinsames Lobbying für Studiengänge bei Hochschulen, und der Zusammenarbeit mit (Weiter-)Bildungsträgern ergänzt. In zwei Unternehmen wurden nun auch erstmalig Stellen im Personalwesen geschaffen, um auf die erhöhten Bedarfe oder die schwierigeren Suchbedingungen zu reagieren.

Für fünf der acht Unternehmen besitzt Weiterbildung einen hohen Stellenwert, die v.a. der Aufrechterhaltung des Status Quos der Qualifikationen dient und interne Qualifizierungen, fachliche Inhouse<sup>40</sup> Schulungen und vergleichbares als Hauptinhalt aufweist. Führungskräftebildungen oder Qualifizierung horizontaler Kompetenzen würden tendenziell nicht durchgeführt, so dass deren Entwicklung eher *training on the job* sei. Hauptgrund hierfür ist, dass bei KMU die knappen zeitlichen Ressourcen der Führungskräfte dorthinein investiert würden, wo Geld verdient wird. Daraus resultiert, dass diese Weiterbildungsaktivitäten häufig nicht den Stellenwert für die Unternehmen haben, den sie haben müssten. Auch das Hemmnis für eine stärkere Partizipation an Weiterbildung wurde fast unisono mit zu wenigen freien Kapazitäten und Mitteln erklärt, das häufig also nicht im mangelnden Willen oder der Einsichtsfähigkeit der Geschäftsleitung in

<sup>39</sup> [www.maritimes-cluster.de/fileadmin/user\\_upload/MC/PDF/studie-maritime-qualifizierung.pdf](http://www.maritimes-cluster.de/fileadmin/user_upload/MC/PDF/studie-maritime-qualifizierung.pdf)

<sup>40</sup> Mehr Inhouse-Angebote werden auch in anderen Untersuchungen als wünschenswert erachtet: So nannten z.B. 22 % der befragten Unternehmen, dass mehr Inhouse-Seminare eine Voraussetzung für mehr Investitionen in Weiterbildung wären (Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V. 2014).

KMU begründet liegt. Darüber hinaus müssten in einigen Unternehmen auch zunächst interne Kommunikationsprozesse und Überzeugungsarbeit erfolgreich sein, um interne Unsicherheit, was Weiterbildung denn überhaupt bringen könnte, zu überwinden. Hierfür sei das Schaffen von Vertrauen wichtig, gerade in kleinen Unternehmen mit langer Tradition (in denen das Personalwesen z.B. erst seit kurzem eine eigene Stelle ist).

Die Unternehmen antworteten auf die Frage **„Führen Sie auf Ebene des Personalwesens Maßnahmen durch, um Ihr Unternehmen auf den demographischen Wandel vorzubereiten (z.B. altersgerechte Personalentwicklung)?“** uneinheitlich. Während sich einige Gesprächspartner damit bisher noch nicht beschäftigt hatten, vertrat ein Geschäftsführer die Meinung, dass in KMU Flexibilität für ältere Beschäftigte normal sei und man deshalb keine institutionalisierten Lösungen benötige. So wird beispielsweise ein Mitarbeiter mit viel Know-how, der aus Altersgründen kürzer treten möchte, nun auf reduzierter Arbeitszeit weiterbeschäftigt und ein Know-how-Transfer an Nachfolger pragmatisch organisiert. Auch würden viele Unternehmen informell kleinere Aktivitäten durchführen, dies aber oft nicht als „altersgerecht“ betiteln – u.a. um Ältere nicht zu stigmatisieren. Ein anderes Unternehmen wiederum nimmt intensive Rückkopplung mit Krankenkassen und Rentenversicherung für Gesundheitsvorsorge vor und wurde u.a. dafür auch beim Wettbewerb „Unternehmen mit Weitblick“<sup>41</sup> ausgezeichnet.

Ein weiterer Gesprächspartner nannte diverse Maßnahmen, die in seinem Unternehmen für alternde Belegschaften angeboten würden, z.B. eine Expertenrunde „Erfahrung Plus“, die aus 15 Mitarbeitern von verschiedenen Berufsgruppen, Funktionen und Standorten zusammengesetzt ist, deren Diskussionsergebnisse (zwei Treffen im Jahr) und Weiterbildungsbedarfe wiederum in die firmeninterne Qualifizierungsakademie einfließen, an der Angebote daraufhin speziell für Ältere (z.B. Extrakurs IT, Knowhow-Austausch zwischen Jung und Alt, gesunde Ernährung und Bewegung am Arbeitsplatz) erstellt werden. Weiterhin fänden individuelle Arbeitszeitengestaltung (gerade an kleineren Standorten), ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen, Mitarbeiter-Gespräche und viel Kommunikation der Elemente über das Intranet und die Mitarbeiterzeitschrift statt (gerade für Ältere sei ein solches Medium aus Papier noch wichtig).

Ein gutes Beispiel, welches die Einflussmöglichkeiten der Verbreitung von guten Ansätzen darstellt, lieferte ein Unternehmen, das von einem regionalen Informationsseminar zur altersgerechten Personalentwicklung inspiriert wurde und daraufhin wesentliche Elemente eines Age Managements eingeführt hat (u.a. Altersstrukturanalyse, Erstellung von Kompetenzprofilen, Workshops zu Wissenssicherung, Führungskräfteentwicklung und Sensibilisierung für alternde Belegschaften, zweistündige Diskussionsgruppe „Lebenslanges Lernen“ in der Woche).

<sup>41</sup> [www.perspektive50plus.de/unternehmen/unternehmen-mit-weitblick/](http://www.perspektive50plus.de/unternehmen/unternehmen-mit-weitblick/)

*2.2 Welche Themen und Handlungsfelder werden seitens der Unternehmen und regionalen Stakeholder artikuliert, die mit Weiterbildungsangeboten adressiert werden können? Die Zielgruppen können z.B. alternde Belegschaften selbst oder Personalverantwortliche und Entscheidungsträger auf allen Management-Ebenen sein.*

Lässt man fachliche Themen außer Acht, die häufig sehr betriebsspezifisch und branchenindividuell sind, wurden **seitens der regionalen Stakeholder** die folgenden Themen genannt, die vorrangig auf strategischer Ebene des Personalwesens bzw. der Geschäftsleitung implementiert werden müssten:

Weiterbildungsangebote sollen zuvorderst laut einigen Gesprächspartnern die Schaffung von Flexibilität bei Arbeitgebern (z.B. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im weitesten Sinne ermöglichen) unterstützen. Dies sei nämlich ein langwieriger Prozess, in dem die Unternehmen sensibilisiert und die jeweiligen Entscheidungsträger die Relevanz für ihre Wettbewerbsfähigkeit erkennen müssten. Bei allem Handeln im Alltag sei der Leitungs- und Führungsstil ganz wichtig, da das Bindungsgefühl und das Unternehmensklima mitentscheidend für einen langen Verbleib von Mitarbeitern und die Motivation von alternden Belegschaften ist.

Weiterhin seien sehr wichtig die Einführung von betrieblichem Gesundheitsmanagement und die Implementierung von Ideen für Unternehmen, wie sie die Erfassung und Weitergabe von Wissen sowie den Transfer von Arbeitsabläufen und Know-how, u.a. durch altersgemischte Teams oder Wissensmanagement, organisierten. Für die Belegschaften wurden konkret die Maßnahmen geäußert, Workshops zu gegenseitigem Verständnis und Wertschätzung aller (Mitarbeiter-) Generationen durchzuführen sowie einen Austausch zu realisieren, um von sozialen Kompetenzen vieler älterer Mitarbeiter zu profitieren. Eine Befragte brachte diesen Umstand mit dem Vergleich zum Ausdruck, dass der Begriff „Alte Schule“ daher komme, dass Ältere gewisse Umgangsformen und soziale Kompetenzen noch drauf hätten.

Auf die Fragen „**Welche thematischen Angebote oder (z.B. neue) Formate wünschen Sie sich von Weiterbildungsanbietern, damit sie für Ihr Unternehmen zur Sicherung des Fachkräftebedarfs beitragen können?**“ und „**Welche Inhalte erachten Sie als wichtig, die für alternde Belegschaften als Qualifizierungsmaßnahmen bedeutend sind bzw. stärker angeboten werden sollten?**“ gab es wenige konkrete Wünsche seitens der Unternehmen.

So wurden spezielle EDV- und Sprachkurse für Ältere genannt, weil ältere Beschäftigte andere Ansprüche als jüngere hätten. Hierauf bezog sich auch ein anderer Gesprächspartner: Die Lerngeschwindigkeit nehme nicht zu im Alter und darauf müssten sich die Unternehmen einstellen. Ältere benötigten mehr Zeit um sich einzuarbeiten, der Mitarbeiter brauche also erstens länger und zweitens müsse die Führungskraft länger beistehen um den Transfer sicherstellen. Ebenso

wurden von drei Unternehmen spezielle Angebote für Stressmanagement oder Gesundheitsschulungen genannt, mit denen die Belegschaften ihre Beschäftigungsfähigkeit länger erhalten könnten. Für Arbeitgeber und Personaler seien zudem Weiterbildungen und rechtliche Informationsangebote zielführend, welche Rahmenbedingungen und Modelle es für Ältere gibt (z.B. Altersteilzeit). Hinsichtlich der Formate wünschen sich einige Unternehmen flexiblere Angebote, so etwa mehr Inhouse-Weiterbildungsseminare oder dass z.B. Videokonferenzen als Medium besser genutzt werden. Eine weitere Meinung wurde geäußert, dass die Mobilität von Weiterbildung deutschlandweit vereinfacht werden solle. So sollten Weiterbildungsangebote verschiedener Kammerbezirke besser aufeinander abgestimmt werden, transparenter kommuniziert werden, die Flexibilität von Startzeiten erhöht und die Mobilität z.B. der Weiterbildung von Beschäftigten eines Unternehmensstandortes zu einem Standort in einem anderen Bezirk vereinfacht werden.

Mit den Workshop-Teilnehmern wurde die Leitfrage diskutiert **„Welche horizontalen Kompetenzen für Arbeitnehmer müssen stärker gefördert werden, um deren Arbeitsfähigkeit langfristig zu sichern?“**. Hiermit sollte eruiert werden, wo es bisher noch nicht ausreichend thematisierte Lücken gibt.

Ein erster Aspekt, der mit Weiterbildung gestärkt werden könnte, ist Projekt- und Lösungsorientierung, um die Arbeitnehmer zu befähigen, flexibel und spontan handeln zu können. Dies erfordere u.a. die Abstraktionsfähigkeit und Lernbereitschaft hoch zu halten. Zudem stünde die stärkere Förderung von sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter (wobei dieses Schlagwort viele andere Aspekte wie z.B. auch Teamarbeit und den Mut zu Veränderungen und Fehler zuzugeben beinhaltet) ganz oben auf der Prioritätenliste von Unternehmen. Generationenübergreifende Kommunikation sei ebenfalls ein wichtiger Baustein in horizontalen sozialen Kompetenzen. Auch seien weiche Themen z.T. von den Begrifflichkeiten überstrapaziert worden in der Vergangenheit und der Nutzen sei einigen Unternehmen nicht klar – dies erfordert dann umso deutlicher die Darstellung der Vorteile und eine Verwendung klarer Begrifflichkeiten bei der Zielgruppenansprache.

Eine Kernfrage für eine hohe und lange Arbeitsfähigkeit von Arbeitnehmern ist: „Wie halte ich jemanden über die gesamte Karriere so qualifiziert, dass er/sie reibungsfrei den Job wechseln kann?“ Dies erfordert fachunabhängige Kompetenzen. Für Arbeitgeber stelle sich wiederum die Frage, ob sie ihre Belegschaften so qualifiziert halten, dass sie bedenkenlos auch den Arbeitgeber wechseln können und ob sie nicht eher Nachfrage nach Spezialisten statt nach Generalisten haben. Es gelte daher auf jeden Fall die Interessen des Arbeitnehmers und des Arbeitgebers zusammenbringen und dabei von Seiten der Unternehmen die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter herauszufinden, Wertschätzung zu kommunizieren und Motivation zu erzeugen. Eine Möglichkeit um Motivation zu erzeugen ist das Schaffen und

Zugestehen von Freiräumen für Mitarbeiter, damit diese sich ihre Aufgaben selbst organisieren können – dies stärkt die Kreativität und das Verantwortungsgefühl gleichsam und bindet die Mitarbeiter mehr ein.

*2.3 Wie können Unternehmen, insbesondere KMU, noch besser aktiviert und sensibilisiert werden um Weiterbildungsaktivitäten sowie altersgerechte Personalentwicklung durchzuführen?*

Ein Grundtenor seitens regionaler Stakeholder, um kleine und mittlere Unternehmen zu mehr Weiterbildungsaktivitäten sowie altersgerechte Personalentwicklung zu sensibilisieren, ist die stärkere Vernetzung. So sei es wichtig, die Stärken und Zugangsmöglichkeiten der einzelnen Institutionen zu verbinden und hierüber das Thema Weiterbildung und z.B. Age Management zu kommunizieren. Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Clustermanagements, Wirtschaftsförderungen, Gewerkschaften, Arbeitsagenturen/Jobcentern (mit ihren Arbeitgeberberatern) und Unternehmensnetzwerke beispielsweise hätten unterschiedliche Reichweiten, Vertrauensbasen sowie Präsenz- und Aktivitätsgrade. Die Zusammenarbeit mit Krankenkassen sowie Rentenversicherungsträgern eröffnet ebenfalls eine Möglichkeit, KMU für die Einführung einer altersgerechten Personalentwicklung zu aktivieren, da diese ein immanentes Interesse an der Erhaltung der Arbeitsfähigkeit ihrer Mitglieder haben.

Bezüglich der zukünftigen strategischen Einbettung des Themas wurde positiv anerkannt, dass sich das Kompetenznetzwerk Fachkräfteversicherung sowie die mobilen Fachkräfteberater auch um Weiterbildung kümmern sollen. Die Verbreitung und Kommunikation der Angebote war bisher eher reaktiv, zukünftig wird mit diesem Instrument eher proaktiv die Ansprache von KMU vorgenommen. Ein Gesprächspartner charakterisierte die Fachkräfteberater als eine Art „Streetworker“, die eine Palette an Instrumenten zur Verfügung hätten, um die Wettbewerbsfähigkeit von KMU zu stärken, und die in ihrem Portfolio / Beratungs-Instrumentenkasten auch auf eine altersgerechte Personalentwicklung verweisen können sollten. Zwei wichtige Fragen seien erstens, wie man die grundlegenden Informationen zu den Fachkräfteberatern transportieren kann, damit diese das Instrument auch so verbreiten könnten und zweitens, ob sie auch entsprechend der Relevanz und Vielfältigkeit des Themas befähigt und ausgestattet werden, mithin eine so prominente Rolle spielen können wie allgemein erwartet und erhofft.

Ideen von gut funktionierenden Veranstaltungen um Unternehmen zu aktivieren, sind z.B. in den IHK-Personalforen der Austausch von Fachlichem und das Zusammenbringen der Unternehmer. Gut sei, dabei einige Informationen über Inputvorträge zu geben, aber ansonsten die Unternehmen (Geschäftsführer oder Personalverantwortliche) erzählen zu lassen, und Diskussionsrunden zu Themen zu initiieren, die möglichst viele Teilnehmer interessieren. Für Unternehmen müssten die

Veranstaltungsangebote passgenau sein, da selbst in einer Branche die fachlichen Themen nicht für alle gleich wichtig seien. Der ausschlaggebende Punkt bei einer stärkeren Aktivierung sei, ob das Unternehmen die Relevanz für sich bereits erkennt und die Überzeugungsarbeit hierfür könne nur auf einer vertrauensvollen Basis mit den regionalen Stakeholdern entstehen. Vertrauen werde wiederum durch Kontinuität und Dauer der Zusammenarbeit über Verbindlichkeit und Kommunikation auf Augenhöhe entstehen. Hier schade kurzfristiger Aktionismus von Institutionen eher, zumal eine Änderung von Strukturen und Prozessen wie bei einer altersgerechten Personalentwicklung immer ein Eingriff in die DNA eines Unternehmens sei und man sich damit als Ansprechpartner (z.B. als Clustermanagement) unbeliebt machen kann. Dementsprechend sei eine stetige Sensibilisierung der Arbeitgeber wichtig, damit diese die Notwendigkeit z.B. zur Einführung von mehr Flexibilität auch anerkennen. Bei Zahlenmenschen gehe die Überzeugung dann eher über das Verdeutlichen der monetären Kosten und Nutzen. Bei anderen Typen funktioniere die Überzeugungsarbeit wiederum eher über beispielhafte Erfolgsgeschichten.

Auf die Frage **„Wie kann die Verbreitung bzw. die Kommunikation der Weiterbildungsangebote und altersgerechter Personalentwicklung von institutioneller Seite (z.B. IHK, Wirtschaftsförderungen,...) unterstützt werden?“** wurden seitens der Unternehmen keine Anknüpfungspunkte genannt. Zum einen seien die Tätigkeitsbereiche und die Bedarfe sehr spezifisch, weshalb es schwierig für unterstützende Institutionen sei. Zum anderen müsste in einigen Unternehmen erstmal intern die Überzeugung geschaffen werden, dass solche Prozesse und Angebote vorteilhaft sein würden. Auch seien die Angebote und Tätigkeiten von Wirtschaftsförderungen und IHKs für mehrere kleine und mittlere Unternehmen relativ unbekannt. Ein Unternehmen konstatierte, dass es bei Umschulungsaktivitäten sehr aktiv und daher bei Anbietern von Fortbildungsmaßnahmen bekannt sei, da viele Mitarbeiter eingestellt würden, die sich umorientieren und auch schon älter seien. Ein Unternehmer vertrat die Meinung, jedes Unternehmen müsse die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit selbst sicherstellen und das aktive Momentum müsse beim Unternehmen liegen.

Mit den Teilnehmern des Workshops wurde die Leitfrage diskutiert **„Wie kann eine altersgerechte Personalentwicklung in Unternehmen installiert werden?“**. Zum einen sei die Verbreitung und Vernetzung über regionale Veranstaltungen nützlich um noch nicht thematisierte Informations- und Implementierungslücken zu adressieren<sup>42</sup>. Hierbei müssten dann ggf. vorhandene Interessenskonflikte und Konkurrenzsituationen zwischen Stakeholdern überwunden werden. Auch seien die Sozialpartner einzubeziehen, weil deren jeweilige Ziele gar nicht so weit voneinander abwichen und deshalb bestimmte Aspekte gut in

<sup>42</sup> Ein Film, der das Beispiel für Age Management bei der mittelständischen Kieler Firma L-3-ELAC Nautik zeigt, findet sich hier: <http://youtu.be/bKPDYZFI2-Q>

Tarifvereinbarungen berücksichtigt werden könnten. Eine Gesprächspartnerin berichtete, dass z.B. der Beratungsschwerpunkt Strategische Personalführung/-entwicklung bei „unternehmensWert:Mensch“ zu einem Großteil das abdeckt, was unter 2.2 als wünschenswerte Angebote zur Implementierung einer altersgerechten Personalentwicklung diskutiert wurde (Seite 18).

Die Kernfragen seien aber, erstens, wann der Unternehmer die Einsicht hat, dass er eine Beratung in Anspruch nimmt (wie hoch der Leidensdruck also sein muss) und zweitens, ob das eine Holschuld der Unternehmen oder eine Bringschuld der regionalen Stakeholder ist? Hierfür ist zur möglichen Unterstützung ein erster Impuls seitens der Institutionen wichtig und dass diese dann Hilfe zur Selbsthilfe geben könnten. Angebote sollten daher niedrigschwellig und möglichst in einer ersten Stufe kostenfrei sein, gleichzeitig aber unternehmensspezifisch sein können. Die zehn aufsuchenden Fachkräfteberater seien damit ein guter Anfang, wenn sie die Problem- und Handlungsfelder von KMU analysieren und auf Beratungsangebote verweisen, aufbauend u.a. auf den Erfahrungen der regionalen Weiterbildungsverbände und in Verzahnung mit dem Programm „unternehmensWert:Mensch“. Jedoch müssten auch diese erstmal z.B. für eine altersgerechte Personalentwicklung sensibilisiert werden, um Unternehmen dessen Vorteile und Prozesse zu erläutern.

Schließlich wurde mit den Workshop-Teilnehmern die Leitfrage diskutiert **„Welche (neuen) Instrumente und Wege müssen gegangen werden, um eine höhere Partizipation bei KMU zu erreichen?“**. Dies beinhaltete sowohl Weiterbildung als auch die altersgerechte Personalentwicklung.

Einige positive bestehende Elemente wurden hervorgehoben:

So wurden Personalforen und Workshops mit drei bis fünf Teilnehmern zum druckfreien Austausch sehr positiv aufgenommen, weil die Unternehmer in diesen kleinen Runden offener miteinander auch über Probleme reden konnten. Ebenso seien die runden Tische der Kammern und das Businessfrühstück der WiREG Flensburg/Schleswig und der Wirtschaftsförderung Nordfriesland mit rund 40 Teilnehmern gut angenommen worden.

Bei vielen Kontakten zum Aufsuchen von Beratungen oder den Gesprächen mit den Mentoren für Wirtschaft Schleswig-Holstein stehe die Empfehlung immer am Anfang bzw. kämen die meisten Unternehmer aufgrund von Mund zu Mund Propaganda, bestehenden Netzwerken und Kontakten (auch empfohlen über Investitionsbank, Steuerberater und andere Fördereinrichtungen).

Für eine erfolgreiche Ansprache der Unternehmen wurden als Faktoren genannt, dass journalistische Sprache verwendet und dass die Kosten-/Nutzen-Balance dieser Maßnahmen verdeutlicht wird. Die Einführung von altersgerechter Personalpolitik oder einer stärkeren Weiterbildung

sei eben kein Luxusmodell für KMU, sondern sei im Gegenteil ein Erfolgsmodell, das die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit stärke.

Ausgangspunkt für neue Instrumente und Wege, wie man Unternehmen sensibilisieren kann, ist die Frage „mit wem reden *die* überhaupt?“. Hierbei seien dann verschiedene innovative Zugänge möglich, z.B. über die Kreishandwerkerinnung, den Arbeitgeberverband, die Verbreitung von Informationen bei Meisterkursen, über Banken und Sparkassen, Steuerberater oder die Unternehmerfrauen im Handwerk. Die Herausforderung bleibt dann jedoch, wie man die relevanten Informationen zu diesen Multiplikatoren transportiert bekommt und diese überzeugt, dass sie diese Inhalte an die Unternehmen weitergeben.

#### 2.4 Welche internationalen Erkenntnisse können einbezogen werden?

1. Es gibt eine Vielzahl internationaler (Kooperations-) Projekte, die zum Inhalt die Weiterbildung von KMU in einigen Teilbereichen haben. So beispielsweise das „Innotrain“<sup>43</sup> Projekt aus dem Interreg 4B Mitteleuropa-Programm, in dem zum einen über online-Weiterbildung IT-Abteilungen von kleinen und mittleren Unternehmen eine interaktive online-Plattform für IT Service Management zur Verfügung gestellt bekamen. Neben standardisierten online-Kursen in mehreren Sprachen wurden vom Projekt auch Dozenten für thematische Weiterbildungen gestellt um in individuellen Beratungen die Geschäftsführer und IT-Verantwortlichen von KMU face-to-face bezüglich spezifischer Herausforderungen zu beraten und somit deren unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Zum anderen wurden online-Kurse und Handbücher für Prozesse und Vorgehensweisen beim Change Management in Organisationen angeboten.
2. Ebenfalls den Fokus gelegt auf online-basierte Weiterbildung hat das Projekt „Virtuelle Akademie für Innovatives und Lebens Langes Lernen (VAIILL)“<sup>44</sup> aus dem grenzüberschreitenden Interreg 4A Programm Syddanmark-Schleswig-K.E.R.N. Hierbei wurden neue Formen der beruflichen Weiterbildung sowie der nebenberuflichen Bildung erprobt, womit die Arbeitsmarktfähigkeit von Personen beiderseits der Grenze erhöht werden sollte. Insbesondere Mehrsprachigkeit und das Verständnis für unterschiedliche Kulturen sollten die Arbeitsmarktflexibilität beiderseits der deutsch-dänischen Grenze unterstützen. Zielgruppe des Projekts waren Arbeitnehmer, Unternehmen und weitere Interessierte an eLearning als Qualifizierungs- und Weiterbildungsmethode. Neben online-Lernphasen wurden auch ergänzende Präsenzveranstaltungen durchgeführt. Angebotene Module waren z.B. Unternehmensgründung, Projektmanagement, grenzüberschreitende Arbeitswelt

<sup>43</sup> [www.innotrain-it.eu/web/guest/online](http://www.innotrain-it.eu/web/guest/online)

<sup>44</sup> [www.vaiill.net/de/](http://www.vaiill.net/de/)



- zum Erwerb von Zusatzqualifikationen für mobile Arbeitnehmer, Change Management, Mentoring sowie Leitung & Kompetenzentwicklung. Darüber hinaus hat die dänische Clusterinitiative „AluCluster“ aus diesem Projekt heraus eLearning-Module entwickelt, welche die eigenen Mitgliedsunternehmen flexibler und kostengünstiger arbeiten lassen sollen, andererseits aber auch andere Unternehmen kostenpflichtig angeboten werden sollen.
3. Im Interreg 4A Programm Syddanmark-Schleswig-K.E.R.N. wird das Projekt „Knowledge to Employment (K2E)“<sup>45</sup> durchgeführt, das die Sicherung qualifizierter Arbeitskräfte in der deutsch-dänischen Region zum Ziel hat. In mehreren der fünf Arbeitspakete weist das Projekt einen direkten Bezug zur in der Studie dargestellten Thematik auf. So ist neben der Anwerbung und Bindung von qualifizierten Fachkräften auf beiden Seiten der Grenze auch explizit die Qualifizierung von Personalverantwortlichen sowie die Gründung grenzüberschreitender Netzwerkgruppen ein Thema. Sechs Wirtschaftsförderungsinstitutionen tauschen sich über gute und übertragbare Beispiele aus und kommunizieren diese an Unternehmen und andere Multiplikatoren mit Hilfe von regionalen Informationsveranstaltungen, praktischen online-Werkzeugen und persönlicher Ansprache insbesondere von kleinen und mittleren Unternehmen sowie Studierenden und Fachkräften.
  4. Das Interreg 4B Mitteleuropa-Programm hat das Projekt SeniorCapital<sup>46</sup> gefördert, in dem gute Beispiele von kleinen und mittleren Unternehmen sowie öffentlichen Arbeitgebern gesammelt und verbreitet wurden, wie das Humankapital von Älteren besser entwickelt werden kann um deren wirtschaftliche und gesellschaftliche Potentiale für die Wissensgesellschaft zu heben<sup>47</sup>. Diese Ansätze beinhalten Maßnahmen aus der ersten Etage des Hauses der Arbeitsfähigkeit „Gesundheit und Leistungsfähigkeit“ z.B. für körperlich anstrengendere Jobs (spezielle Schulungen für Vorarbeiter um auf die exakte Ausführung von Arbeitsabläufen zu achten; kleine praktische Hilfen gegen Heben von schweren Lasten; wöchentlich in den Betrieb kommende Ärzte), und reichen bis hin zu umfassenden integrativen Konzepten einer lebensphasenorientierten Personalpolitik. Allen guten Beispielen ist gemein, dass sie innovative Ansätze vornehmen, die Unternehmen also Flexibilität aufweisen und für ihre Situation jeweils angepasste Maßnahmen implementieren.
  5. Vom dänischen “Working Environment Information Centre”<sup>48</sup> gibt es als innovatives Angebot die *reisenden Informationsteams*. Diese verbreiten die Kampagne “5 Ways to promote Workplace wellbeing“, indem sie kostenfrei zu Arbeitgebern reisen und nach vorheriger Absprache kurze, zielgruppenspezifische, partizipative und

---

<sup>45</sup> [www.k2employ.dk/de/](http://www.k2employ.dk/de/)

<sup>46</sup> <http://seniorcapital.eu>

<sup>47</sup> <http://seniorcapital.eu/wp-content/uploads/2014/02/20130716-zze-best-practice-collection-complete.pdf>

<sup>48</sup> [www.arbejdsmiljoviden.dk/](http://www.arbejdsmiljoviden.dk/)

interaktive Workshops mit den Arbeitnehmern aus einem von mehreren Handlungsfeldern (Arbeit und Körper; Wandel gut gestalten; von Stress zum Wohlbefinden; gegen Diskriminierung und Gewalt am Arbeitsplatz) durchführen. Ein Hauptziel der Maßnahmen ist, wissenschaftliche Resultate und gute anwendbare Beispiele in den jeweiligen Handlungsfeldern in dauerhafte Verhaltensänderungen von Beschäftigten und Führungskräften in den Unternehmen zu übertragen. Eine sehr hohe Erfolgsquote, die drei Monate nach den Maßnahmen bei einem Kontrollbesuch überprüft wird, und eine überwältigende Anzahl von Anfragen für die *reisenden Informationsteams* verdeutlichen die Nachfrage bei Arbeitgebern für dieses Format der kreativen Aktivierung von Unternehmen um die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten bzw. erhöhen.

6. Im Rahmen des Interreg 4B Ostseeraum-Projekts “Best Agers Lighthouses”<sup>49</sup> wurden bei neun privaten und öffentlichen Arbeitgebern Maßnahmen einer altersgerechten Personalpolitik eingeführt. Hierfür wurden “Local Age Management Partnerships“ initiiert, in denen jeweils ein Arbeitgeber von einem externen Berater bei der Analyse der Ausgangssituation sowie der Entwicklung und Implementierung von Maßnahmen in den vier Handlungsfeldern des Hauses der Arbeitsfähigkeit unterstützt wurde. Bei den Arbeitgebern fungierten interne Mentoren als Katalysatoren, als Vertrauenspersonen für andere Beschäftigte und als Antreibende gleichzeitig um die altersgerechte Personalpolitik einzuführen. Über transnationalen Austausch der guten Beispiele sowie die Verbreitung dieser auf nationaler und insbesondere regionaler Ebene über Kommunikationsseminare wurden die Vorgehensweise sowie deren Vorteile an die Hauptzielgruppe, v.a. kleine und mittlere Unternehmen, kommuniziert.

---

<sup>49</sup> [www.best-agers-lighthouses.eu](http://www.best-agers-lighthouses.eu)

## 5. Ansätze zur Entwicklung neuer oder Anpassung bestehender Weiterbildungsangebote sowie Aktivierungsmöglichkeiten von Unternehmen

*3.1 Welche Ideen für Angebote und Formate von Weiterbildungsträgern und für die relevanten regionalen Stakeholder in Schleswig-Holstein können aufgezeigt werden, mit deren Hilfe insbesondere KMU noch stärker aktiviert werden und diese ihre Wettbewerbsfähigkeit durch die Deckung des Fachkräftebedarfs im demographischen Wandel sichern können?*

Anhand der Erkenntnisse aus Kapitel 3 und 4 lassen sich Ansätze in den drei Feldern „Angebote und Themen für Weiterbildung“, „Anpassungen bestehender Formate“ und „Aktivierung und Ansprache von KMU“ aufzeigen, mit denen die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen im demographischen Wandel erhalten und gestärkt werden kann.

### Angebote und Themen für Weiterbildung

1. Für alternde Belegschaften von kleinen und mittleren Unternehmen, also sowohl jüngere als auch ältere Beschäftigte, sollten verstärkt Weiterbildungsangebote entwickelt und durchgeführt werden, die soziale Kompetenzen (soft skills) fördern. Dies beinhaltet eine Vielzahl an Themen wie generationenübergreifende Kommunikation, die Unterstützung altersgemischten Arbeitens, Wissensmanagement, Persönlichkeitsentwicklung oder Teamfähigkeit allgemein. Obwohl bereits Weiterbildungsangebote für soziale Kompetenzen bzw. für Teilaspekte existieren, sollten diese noch weiter verbreitet und häufiger angewandt werden.
2. Ebenfalls für alle Mitarbeiter sollten vermehrt Weiterbildungskonzepte entwickelt und angeboten werden, die eine höhere Projektorientierung, Flexibilität und Lösungsorientierung der Belegschaften zum Ziel haben.
3. Spezifisch für ältere Beschäftigte sollten zukünftig mehr Angebote im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologien entwickelt werden, angefangen von Standard-Office-Kursen für den Büroalltag, die speziell auf die Bedürfnisse Älterer eingehen, bis hin zu Schulungen an mobilen Endgeräten (z.B. Tablets oder Smartphones). Insbesondere die Verzahnung mit und Einbindung in den Arbeitsalltag ist bei der Entwicklung der Angebote wichtig.
4. Als ein spezifisches Angebot könnte z.B. die Weiterbildung zum „unternehmensinternen Weiterbildungsberater“ (weiter-)entwickelt werden bzw. Aspekte vorhandener solcher Angebote<sup>50</sup> in verschiedene Teilangebote überführt werden. Dieser könnte organisationsindividuell Bedarfe analysieren und die Aktualisierung

<sup>50</sup> So findet sich im online-Kursportal [sh.kursportal.info](http://sh.kursportal.info) z.B. eine 18-monatige Fortbildung zum geprüften Aus- und Weiterbildungspädagogen (IHK)

fachlicher Kompetenzen sowie die Weiterentwicklung sozialer Kompetenzen (s. oben Punkt 1) organisieren.

5. Für Personalverantwortliche und/oder Mitglieder der Geschäftsleitung können diverse relevante Weiterbildungsangebote aufgezeigt werden, durch die sie in die Lage versetzt werden alternsgerechte Personalmanagementkonzepte bzw. Maßnahmen einer demographiesensiblen Personalpolitik zu entwickeln und einzuführen. Zumindest sollten Aspekte hiervon verstärkt in Führungskräfte trainings integriert werden, um die wichtigste Ebene des Unternehmens für das Konzept der Sicherung der Arbeitsfähigkeit zu sensibilisieren („good leadership“).

### **Anpassungen bestehender Formate**

1. Aufbauend auf den Bedürfnissen kleinerer und mittlerer Unternehmen sowie den Erfahrungen wie den *reisenden Informationsteams* sollten mehr und flexiblere Inhouse-Weiterbildungsangebote entwickelt und verbreitet werden. Diese Formate können sowohl branchenspezifisch-fachliche Themen adressieren, jedoch ebenso die in „Angebote und Themen für Weiterbildung“ genannten Aspekte.
2. Ebenfalls sollte die Möglichkeit geschaffen werden, mehr Weiterbildung über das Format online-Learning zu absolvieren. Diese Angebote sollten mit Präsenzphasen verbunden werden, da in Kombination beider Formate üblicherweise bessere Ergebnisse erzielt werden („Blended Learning / Integriertes Lernen“). Zu berücksichtigen ist, dass online-Learning nicht für alle Angebote und nicht für alle Zielgruppen geeignet ist.
3. Spezifisch für ältere Beschäftigte sollten bestehende Lernformen in der Weiterbildung angepasst werden. Dies beinhaltet beispielsweise, dass stärker auf dem größeren Erfahrungsschatz aufgebaut, mehr Praxisbezug sowie ein anderes Lerntempo als für jüngere Beschäftigte angewendet werden sollte. Um die Passgenauigkeit der Inhalte und Formate zu erhöhen, können die individuellen Formate unter Beteiligung von Angehörigen der jeweiligen Zielgruppe erarbeitet werden.

### **Ansätze für Aktivierung und Ansprache von KMU**

1. Um die kleinen und mittleren Unternehmen im Land noch stärker für Weiterbildungsangebote und die Einführung einer demographiesensiblen Personalpolitik zu sensibilisieren und aktivieren, sollten die relevanten regionalen Stakeholder (z.B. Kammern, Wirtschaftsförderungen, Clustermanagements, Arbeitsagenturen) verstärkt untereinander die Angebote und Bedarfe ihrer jeweiligen Zielgruppen abstimmen bzw. kommunizieren. Bei den Aktivitäten im zukünftigen landesweiten Kompetenznetzwerk „Fachkräftesicherung und

Weiterbildung“ sollten sich daher auch die Weiterbildungsanbieter einbringen und die Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit anderen Akteuren nutzen, um die Zielgruppen besser zu erreichen.

2. Ebenfalls in Zusammenarbeit der genannten und weiterer Akteure sollten – wo sinnvoll – gemeinsam passgenaue Veranstaltungen organisiert werden. Da jede Institution die jeweils eigenen Kommunikationskanäle und vertrauensvollen Zugänge zu Unternehmen aktivieren kann, um KMU zu mehr Beteiligung an Informations- und Diskussionsveranstaltungen zu bewegen, kann so einfacher die kritische Masse für Veranstaltungen erreicht werden. Ggf. kann und sollte vorab eine individuelle und offene Ansprache der Unternehmen deren Aktivierung vorbereiten und unterstützen. Darüber hinaus sind z.B. auch ältere Arbeitslose für Unternehmen eine große potenzielle Ressource, die bisher noch nicht so stark vom Arbeitsmarkt absorbiert wird – insbesondere in Mangelberufen besteht hier über Anpassungsqualifizierungen noch großes Potenzial.
3. Es hat sich gezeigt, dass die Prozesse und Vorgehensweisen einer demographiesensiblen Personalpolitik sehr sinnvoll verbreitet werden können, indem klar und zielgruppenspezifisch die Notwendigkeit, die Kosten und Nutzen der Maßnahmen sowie insbesondere gute Beispiele für deren Implementierung kommuniziert werden. Für Unternehmen sollte auch Bewusstsein geschaffen werden, dass sie für ihre spezifische Situation angepasste Maßnahmen implementieren, sie gleichsam also Flexibilität und Kreativität in der Gestaltung aufweisen können. Diese Bewusstseins-schaffung kann und sollte verstärkt über regionale Veranstaltungen mit interaktiven Formaten (siehe vorheriger Punkt 2.) geschehen.
4. Es sollte geprüft werden, inwiefern innovative Herangehensweisen zur proaktiven Ansprache der Zielgruppen genutzt werden können, um diese zu aktivieren und sensibilisieren. So sollten bisher nicht oder in geringem Maße genutzte Multiplikatoren in Betracht gezogen werden, um Informationen zu Vorteilen und Angeboten von Weiterbildung und demographiesensibler Personalpolitik an die Entscheidungsträger in den Unternehmen zu kommunizieren. Genannt wurden als mögliche Akteure, mit denen kleine und mittlere Unternehmen in Kontakt stehen, z.B. die Kreishandwerkerinnung, der Arbeitgeberverband, Banken und Sparkassen, Steuerberater oder die Unternehmerfrauen.

## 6. Schlussbetrachtung

Es ist erfreulich, dass Weiterbildungsaktivitäten zugenommen haben, sowohl in kleinen und mittleren Unternehmen, als auch innerhalb der Altersgruppe der älteren Beschäftigten. Ebenso wächst langsam das Bewusstsein, dass der demographische Wandel gravierende Auswirkungen auf viele Bereiche der Gesellschaft, so eben auch den Arbeitsmarkt, hat. Gleichwohl hält dieser Bewusstseinszuwachs derzeit nicht Schritt mit den sich beschleunigenden demographischen Entwicklungen, die ohne Anpassungsmaßnahmen in Gesetzgebung, Unternehmenspraxis und Aus- und Weiterbildung zwangsläufig zu einem nicht wie bisher nur auf einzelne Branchen beschränkten, sondern umfassenden Fachkräftemangel führen werden. Die politischen Akteure haben auf strategischer Ebene mit der Einführung des landesweiten Netzwerks „Fachkräftesicherung und Weiterbildung“, den mobilen Fachkräfteberatern, der bundesweiten Fachkräfteoffensive oder der Implementierung von „unternehmensWert:Mensch“ viele wichtige Schritte unternommen. Nichtsdestotrotz sind in beiden Handlungsfeldern – Weiterbildungsbeteiligung und Personalpolitik – noch viele Maßnahmen zu ergreifen, damit die erreichten Fortschritte in kontinuierliche Handlungen überführt werden, die letztlich die Wettbewerbsfähigkeit der Akteure dauerhaft sichern. So ist ein Großteil der Weiterbildung fachlich ausgerichtet – was per se eine Notwendigkeit für Unternehmen darstellt, sich fachlich auf dem neuesten Stand zu halten – und nur selten auf horizontale Kompetenzen. Ebenso werden bisher nur sehr selten demographiesensible Konzepte im Personalbereich umgesetzt.

Mit der vorliegenden Studie wurden exemplarisch, aufbauend auf Recherchen, Diskussionen und Gesprächen mit schleswig-holsteinischen institutionellen Akteuren und Unternehmen, drei Aspekte verdeutlicht. Zum einen wurden exemplarisch zwei Themenbereiche aufgezeigt, die für KMU über fachliche Weiterbildungsinhalte hinaus bedeutsam sind und in denen ein Potenzial für die Entwicklung neuer Weiterbildungsangebote besteht: Erstens Weiterbildungsthemen für alternde Belegschaften generell sowie zweitens Angebote für Personalverantwortliche und Geschäftsführer v.a. im Bereich der demographiesensiblen Personalpolitik. Zum anderen wurden mögliche Anpassungen der Weiterbildungsformate aufgezeigt, um deren Attraktivität zu erhöhen. Schließlich wurden Ansätze dargelegt, wie kleine und mittlere Unternehmen noch stärker sensibilisiert und aktiviert werden können.

Eine verstärkte Weiterbildungsaktivität und die Einführung von demographiesensibler Personalpolitik erfordert bei einigen Arbeitgebern ein Umdenken, bei anderen eine stringente Fokussierung und Ergänzung bestehender Aktivitäten. Für die Beschäftigten ist das Ergebnis jedoch stets eine erhöhte und dauerhaftere Arbeitsfähigkeit. Letztlich werden beide Handlungsfelder für viele KMU zukünftig notwendig sein, um die resultierenden Vorteile in Wert zu setzen und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten oder erhöhen. Die stärkere Sensibilisierung und Aktivierung der Unternehmen ist im Zuge der demographischen Entwicklung gesellschaftlich und ökonomisch essentiell.

## 7. Quellenverzeichnis

- Analytix (Institut für quantitative Marktforschung & statistische Datenanalyse) (2013): Arbeitskräfteprojektion 2030 in den Kreisen in Schleswig-Holstein.
- Best Agers Lighthouses Project (2014): Competitiveness and Employment for the Future: Good Examples of Age Management in the Baltic Sea Region. Abschlussbericht.
- Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) (2012): Instrumentenkasten für eine altersgerechte Arbeitswelt in KMU. Analyse der Herausforderungen des demografischen Wandels und Systematisierung von Handlungsoptionen für kleine und mittlere Unternehmen. Forschungsbericht Arbeitsmarkt 424. Berlin.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2014): Fortschrittsreport altersgerechte Arbeitswelt. Ausgabe 4: Lebenslanges Lernen und betriebliche Weiterbildung. Bonn.
- CEDEFOP (Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung) (2012a): Veraltende Qualifikationen – was tun? Der rasche Wandel des Arbeitsmarkts führt dazu, dass zu viele Arbeitnehmer von Qualifikationsverlust bedroht sind. Kurzbericht, Thessaloniki.
- CEDEFOP (Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung) (2012b): Working and ageing. The benefits of investing in an ageing workforce. Luxemburg.
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V. (2014): Weiterbildung 2014. Ergebnisse der Online-Umfrage zur Aus- und Weiterbildung 2014.
- Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE) (2013): Regionale Weiterbildungsverbände Schleswig-Holstein – Infrastruktur für die Weiterbildung - Ergebnisse der Evaluierung im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes Schleswig-Holstein.
- Forschungsinstitut Betriebliche Bildung und Prognos AG (2014): Gutachten Weiterbildungsinfrastruktur und Kompetenznetzwerk Fachkräftesicherung im Auftrag des Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes Schleswig-Holstein.
- Hammermann, A. / Stettes, O. (2014): Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Theoretisches Konzept und empirische Evidenz. Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Köln.
- Ilmarinen, J. / Tempel, J. (2001). Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg.

- Ilmarinen, J. (2005): Towards a longer worklife – Ageing and the quality of worklife in the European Union. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes Schleswig-Holstein (MWAVT) (2013): Fachkräfteinitiative „Zukunft im Norden“. Strategie zur Fachkräftesicherung in Schleswig-Holstein.
- Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes Schleswig-Holstein (MWAVT) (2014): Regionale Innovationsstrategie Schleswig-Holstein. Weg zu einer intelligenten Spezialisierung.
- Peschner, J. / Fotakis, C. (2013): Growth potential of EU human resources and policy implications for future economic growth. Working Paper 3/2013. Europäische Kommission, GD Beschäftigung. Soziales und Integration.
- TNS Infratest Sozialforschung (2013): Weiterbildung in Schleswig-Holstein 2012 (SH-AES 2012) Schlussbericht.



## Anhang

### A1 Gesprächsleitfaden für regionale institutionelle Akteure

#### Einführung in den Hintergrund und Zielsetzung der Untersuchung

Die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit in Schleswig-Holstein wird mittelfristig eingeschränkt, wenn nicht ausreichend qualifizierte Fachkräfte zur Verfügung stehen. Über räumliche Mobilität alleine werden die Fachkräftebedarfe der schleswig-holsteinischen Wirtschaft aller Voraussicht nach nicht gedeckt werden können. Zudem gibt es große regionale Unterschiede im Land. Demgegenüber verdeutlichen internationale Erfahrungen, z.B. aus den von der Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein umgesetzten EU-Projekten „Best Agers“ und „Best Agers Lighthouses“, dass die Potentiale älterer Mitarbeiter häufig noch nicht voll ausgeschöpft werden. Auch die Handlungsfelder einer altersgerechten Personalentwicklung finden bisher in der Unternehmenspraxis zu selten Anwendung.

Die Sicherung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit und die Unterstützung des lebenslangen Lernens in der Wissensgesellschaft sind jedoch zwei zentrale Ziele, die über organisationale Weiterbildungsmaßnahmen verknüpft werden können. Aus diesem Grund hat die Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein einen Auftrag zur Erstellung einer Studie zum Thema „Weiterbildungsangebote zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen im demographischen Wandel“ vergeben. Diese Studie soll eine kurze Bestandsaufnahme bisheriger Ansätze zur Sicherung der Arbeitskraft Älterer im Land Schleswig-Holstein mit der Identifizierung von Handlungsfeldern und Bedarfen verknüpfen. Darauf aufbauend sollen Ansätze für die Entwicklung neuer oder Anpassung bestehender Angebote der Weiterbildungsanbieter im Land aufgezeigt werden, um die Wettbewerbsfähigkeit gerade kleiner und mittlerer Unternehmen zu erhalten.

#### Aspekte, die in den Experteninterviews behandelt werden

- Können Sie kurz einschätzen, wie sich aus Ihrer Sicht die Fachkräftethematik für Unternehmen in Ihrer Region darstellt?
- Welche durchgeführten Maßnahmen zur Sicherung des Fachkräftebedarfs sind Ihnen bekannt
  - a) der regionalen Unternehmen?
  - b) von institutioneller Seite?
- Welchen Stellenwert besitzen Weiterbildungsangebote Ihrer Wahrnehmung nach für Unternehmen – was sind ggf. Hemmnisse für eine stärkere Partizipation?
- Wie ist die Verbreitung bzw. die Kommunikation der Angebote für Weiterbildung zur Sicherung des Fachkräftebedarfs bisher von institutioneller Seite unterstützt worden?
- Können Sie einige Einschätzungen geben und Trends in Ihrer Region zum Thema „Ältere auf dem Arbeitsmarkt“ erläutern?
- Haben Sie Ideen, wie insbesondere KMU für das Thema Weiterbildung zur Sicherung des Fachkräftebedarfs sensibilisiert und aktiviert werden können?
- Welche Themen erachten Sie für wichtig, die für alternde Belegschaften als Qualifizierungsmaßnahmen bedeutend sind bzw. stärker gefördert werden sollten?

## A2 Interviewleitfaden für Unternehmen

### Hintergrund und Zielsetzung der Untersuchung

Die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit in Schleswig-Holstein wird mittelfristig eingeschränkt, wenn nicht ausreichend qualifizierte Fachkräfte zur Verfügung stehen. Über räumliche Mobilität alleine werden die Fachkräftebedarfe der schleswig-holsteinischen Wirtschaft aller Voraussicht nach nicht gedeckt werden können. Zudem gibt es große regionale Unterschiede im Land. Demgegenüber verdeutlichen internationale Erfahrungen, z.B. aus den von der Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein umgesetzten EU-Projekten „Best Agers“ und „Best Agers Lighthouses“, dass die Potentiale älterer Mitarbeiter häufig noch nicht voll ausgeschöpft werden. Auch die Handlungsfelder einer alternsgerechten Personalentwicklung finden bisher in der Unternehmenspraxis zu selten Anwendung.

Die Sicherung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit und die Unterstützung des lebenslangen Lernens in der Wissensgesellschaft sind jedoch zwei zentrale Ziele, die über organisationale Weiterbildungsmaßnahmen verknüpft werden können. Aus diesem Grund hat die Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein einen Auftrag zur Erstellung einer Studie zum Thema „Weiterbildungsangebote zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen im demographischen Wandel“ vergeben. Diese Studie soll eine kurze Bestandsaufnahme bisheriger Ansätze zur Sicherung der Arbeitskraft Älterer im Land Schleswig-Holstein mit der Identifizierung von Handlungsfeldern und Bedarfen verknüpfen. Darauf aufbauend sollen Ansätze für die Entwicklung neuer oder Anpassung bestehender Angebote der Weiterbildungsanbieter im Land aufgezeigt werden, um die Wettbewerbsfähigkeit gerade kleiner und mittlerer Unternehmen zu erhalten.

### Thematisierte Fragen

- Wie schätzen Sie für Ihr Unternehmen die Fachkräftesituation ein?
- Welche Maßnahmen führt Ihr Unternehmen durch, um den Fachkräftebedarf zu sichern?
- Führen Sie auf Ebene des Personalwesens Maßnahmen durch, um Ihr Unternehmen auf den demographischen Wandel vorzubereiten (z.B. alternsgerechte Personalentwicklung)?
- Welchen Stellenwert besitzen Weiterbildungsangebote für Ihr Unternehmen und was wird für Mitarbeiter/innen bisher durchgeführt? Was sind ggf. Hemmnisse für eine stärkere Partizipation?
- Wie kann die Verbreitung bzw. die Kommunikation der Weiterbildungsangebote von institutioneller Seite (z.B. IHK, Wirtschaftsförderungen,...) unterstützt werden?
- Welche thematischen Angebote oder (z.B. neue) Formate wünschen Sie sich von Weiterbildungsanbietern, damit sie für Ihr Unternehmen zur Sicherung des Fachkräftebedarfs beitragen können?
- Welche Inhalte erachten Sie als wichtig, die für alternde Belegschaften als Qualifizierungsmaßnahmen bedeutend sind bzw. stärker angeboten werden sollten?