



INNOVATIONSREGION  
MITTELDEUTSCHLAND

## Fachkräfteentwicklung 2025+

Ansatz für die Entwicklung des Fachkräfteangebots 2025 bis 2040 zur Deckung erwarteter Bedarfslücken und sich im Zuge des Strukturwandels ändernder Fachkräftebedarfe

NEUE WEGE FÜR  
**INNOVATION UND WERTSCHÖPFUNG**

Strukturwandel in der Innovationsregion Mitteldeutschland

16.12.2021

Ein Projekt der



METROPOLREGION  
MITTELDEUTSCHLAND

7 Landkreise und 2 Städte  
in 3 Bundesländern mit  
2 Mio. Einwohnern



Impulse für Innovation und  
Wertschöpfung im Mitteldeutschen Revier

Im Strukturwandelprojekt „Innovationsregion Mitteldeutschland“ entwickelt die Europäische Metropolregion Mitteldeutschland (EMMD) gemeinsam mit den Landkreisen Altenburger Land, Anhalt-Bitterfeld, Burgenlandkreis, Leipzig, Mansfeld-Südharz, Nordsachsen und Saalekreis und den Städten Halle (Saale) und Leipzig neue Strategien und Projekte für Innovation und Wertschöpfung, um den Strukturwandel in der Region aktiv zu gestalten.

#### Bearbeitung

Prognos AG in Kooperation mit index Research  
Goethestraße 85  
10623 Berlin  
0 30 / 52 00 59 - 210  
info@prognos.com  
www.prognos.com

*Gefördert aus Mitteln der Bundesrepublik Deutschland, des Freistaates Sachsen, des Landes Sachsen-Anhalt und des Freistaates Thüringen im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe: "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsinfrastruktur".*

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

STAATSMINISTERIUM  
FÜR WIRTSCHAFT  
ARBEIT UND VERKEHR





---

## Inhaltsverzeichnis

---

Abbildungsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis .....	VII
Abkürzungsverzeichnis.....	VIII
<b>1 Ausgangslage der Studie „Fachkräfteentwicklung 2025+“ .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Vorgehen innerhalb der Studie .....</b>	<b>3</b>
2.1 Bedarfsanalyse .....	3
2.2 Bestandsaufnahme .....	4
2.3 Weiterentwicklung.....	4
<b>3 Bedarf an Fachkräften in der Innovationsregion .....</b>	<b>6</b>
3.1 Quantitative Entwicklung der Arbeitskräftesituation .....	6
3.2 Im Fokus: Doppelter Strukturwandel durch Energiewende und Digitalisierung ...	19
<b>4 Einschätzung der Unternehmen zur künftigen Fachkräftesituation in der Region .....</b>	<b>25</b>
<b>5 Aktuelle Entwicklungen im Suchverhalten der Unternehmen.....</b>	<b>30</b>
5.1 Ergebnisse der Stellenmarktanalyse für die Innovationsregion.....	30
5.2 Analyse der geforderten Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse .....	36
<b>6 Fachkräftepotenziale für die Region .....</b>	<b>44</b>
6.1 Vorhandene Potenziale in der Region .....	44
6.2 Externe Quellmärkte für die Fachkräftegewinnung.....	50
<b>7 Zwischenfazit: Auf dem Weg zu einer zukunftsfesten Fachkräftesicherung.....</b>	<b>53</b>
<b>8 Handlungsfelder der Fachkräftesicherung.....</b>	<b>56</b>
8.1 Handlungsfeld 1: Gewinnung von Fachkräften durch die berufliche Erstausbildung .....	57
8.2 Handlungsfeld 2: Übergang von Hochschulabsolvent/-innen in den regionalen Arbeitsmarkt.....	69



8.3	Handlungsfeld 3: Berufliche Flexibilität durch Weiterbildung fördern.....	76
8.4	Handlungsfeld 4: Gewinnen und Binden von Fachkräften durch attraktive Arbeitsbedingungen und -modelle.....	92
8.5	Handlungsfeld 5: Rekrutierung externer Fachkräfte.....	101
8.6	Handlungsfeld 6: Querschnittsthema Standortattraktivität .....	110
9	<b>Handlungsfelder, Anknüpfungspunkte und Good-Practice-Beispiele auf einen Blick .....</b>	<b>120</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>127</b>
10	<b>Anhang.....</b>	<b>130</b>
	Anhang 1: Quotenbildung und Datengrundlage der Schätzung von Beschäftigungseffekten.....	131
	Anhang 2: Geforderte Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse .....	134
	Anhang 3: Fragebogen zur Online-Befragung regionaler Arbeitgeber .....	141

---

## Abbildungsverzeichnis

---

Abbildung 1: Vorgehen der Studie .....	5
Abbildung 2: Entwicklung des Arbeitsangebotes .....	7
Abbildung 3: Die 15 größten Branchen im Mitteldeutschen Revier im Jahr 2040 nach Bruttowertschöpfung.....	9
Abbildung 4: Die Entwicklung der Arbeitsnachfrage im Vergleich .....	10
Abbildung 5: Entwicklung der Arbeitskräftesituation (= Arbeitsangebot – Arbeitsnachfrage) zwischen 2019 und 2040 .....	11
Abbildung 6: Arbeitsnachfrage nach Branchen – Top 10 Branchen im Jahr 2040 .....	12
Abbildung 7: Entwicklung der Schwerpunktbranchen – Anteil Erwerbstätige 2019 und 2040.....	13
Abbildung 8: Entwicklung der Schwerpunktbranchen – Anteil Erwerbstätige 2019 und 2040.....	14
Abbildung 9: Anteil der Berufe an allen Segmenten 2019 und 2040 .....	15
Abbildung 10: Entwicklung der Arbeitsnachfrage nach Berufen – Anteil Erwerbstätige 2019 und 2040 .....	16
Abbildung 11: Entwicklung der Arbeitsnachfrage nach Berufen – Anteil Erwerbstätige 2019 und 2040 .....	17
Abbildung 12: Rückgang der Arbeitsnachfrage nach Qualifikation – nach Landkreis bzw. Stadt in Prozent.....	18
Abbildung 13: Absolute Veränderung der Arbeitsnachfrage im Jahr 2030 .....	20
Abbildung 14: Branchen mit den stärksten Beschäftigungseffekten durch die ökologische Transformation.....	21
Abbildung 15: Anteil der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten mit einem hohen Substituierungspotenzial (>70%).....	22
Abbildung 16: Substituierbarkeitspotenziale nach Berufssegmenten für das Jahr 2016 ...	23
Abbildung 17: Einschätzungen der Unternehmen zu Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung.....	26
Abbildung 18: Probleme der Unternehmen bei der Stellenbesetzung (nach Abschlüssen) .....	27
Abbildung 19: Konkrete Herausforderungen der Unternehmen bei der Stellenbesetzung .....	28
Abbildung 20: Bedarf der Unternehmen nach überfachlichen Kompetenzen .....	28
Abbildung 21: Stellenmarktentwicklung der Top-Branchen.....	32
Abbildung 22: Stellenmarktentwicklung in einzelnen Gewerbe-Unterbranchen .....	33
Abbildung 23: Stellenmarktentwicklung der einzelnen Dienstleistungsbranchen.....	33
Abbildung 24: Stellenmarktentwicklung der IT-Branche auf Kreisebene .....	34
Abbildung 25: Stellenmarktentwicklung der Top-Berufsgruppen .....	35
Abbildung 26: Stellenmarktentwicklung der technischen und handwerklichen Berufe auf Kreisebene .....	35
Abbildung 27: Stellenmarktentwicklung nach Hierarchien/Qualifikationsebenen .....	36
Abbildung 28 Branchenübergreifende Übersicht der Top 20 Kompetenzen .....	38
Abbildung 29: Verteilung der Top Anforderungen 2020 nach Branchen .....	39



Abbildung 30:Quellmärkte der Region Leipzig im In- und Ausland .....	51
Abbildung 31: Aktivitäten der Unternehmen zur Sicherung des Fachkräftebedarfs .....	93
Abbildung 32: Bewertung von Standortfaktoren durch die Unternehmen an ihrem Betriebsstandort (1).....	112
Abbildung 33: Bewertung von Standortfaktoren durch die Unternehmen an ihrem Betriebsstandort (2).....	112
Abbildung 34: Webseite der Metropole Ruhr.....	117
Abbildung 35: Informationsseite der Webseite der Metropole Ruhr .....	117
Abbildung 36: Kampagnenmotiv „Platz für...“ .....	119

---

## Tabellenverzeichnis

---

Tabelle 1: Entwicklung der erwerbsfähigen Bevölkerung in den Gebietskörperschaften auf Kreisebene .....	8
Tabelle 2: Stellenmarktentwicklung auf Kreisebene .....	31
Tabelle 3: Rechnerische Beschäftigungseffekte für das Mitteldeutsche Revier .....	47
Tabelle 4: Rechnerische Beschäftigungseffekte (+/- 1 Prozentpunkt) für die Landkreise und kreisfreien Städte innerhalb der Untersuchungsregion .....	49
Tabelle 5: Quotenbildung und Datengrundlage .....	131
Tabelle 6: Quoten für die Landkreise und kreisfreien Städte in der IRMD .....	132
Tabelle 8: Branchenübergreifende Übersicht der Top 20 Skills .....	134



## Abkürzungsverzeichnis

---

BA	Bundesagentur für Arbeit
BWS	Bruttowertschöpfung
HAW	Hochschule für Angewandte Wissenschaften
HS	Hochschule
BiBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
GWS	Gesellschaft für wirtschaftliche Strukturforschung
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
QuBe	Qualifikation und Beruf in der Zukunft





---

## 1 Ausgangslage der Studie „Fachkräfteentwicklung 2025+“

---

Lange Zeit war die Arbeitsmarktpolitik in den ostdeutschen Bundesländern vor allem von Bemühungen geprägt, die gestiegene Arbeitslosigkeit nach der Wende zu bewältigen. Zwischen 1995 und 2013 lag die Arbeitslosenquote konstant über 10 %, 2005 sogar bei 18,7 %<sup>1</sup>. Die positive konjunkturelle Entwicklung in den letzten Jahren sowie beachtliche Produktivitätssteigerungen führten zu einer Stabilisierung des Arbeitsmarktes. Seit Mitte der 2000er Jahre hat diese Entwicklung an Schwung gewonnen: So ist die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse zwischen 2008 und 2019 (Stichtag jeweils 30.09.) in Sachsen-Anhalt um 5 %, in Thüringen um 7 % und in Sachsen um 14 % gestiegen<sup>2</sup>. Die Arbeitslosenquote hat sich in diesem Zeitraum in allen drei Ländern etwa halbiert.

Mit dem langfristigen Aufschwung des Arbeitsmarkts ist umgekehrt auch die Nachfrage nach Arbeitskräften gestiegen. Doch bereits heute fällt es Unternehmen in Mitteldeutschland zunehmend schwerer, offene Stellen zu besetzen. Allem voran stellt der demografische Wandel ein Risiko für die wirtschaftliche Entwicklung dar: Während die Stadt Leipzig boomt und auch die Stadt Halle wächst, schrumpft die erwerbsfähige Bevölkerung in den ländlichen Regionen des Mitteldeutschen Reviers rapide.

Doch nicht nur das Fachkräfteangebot in der Region ändert sich. Vor einer besonderen Herausforderung steht das Mitteldeutsche Revier durch den von der deutschen Bundesregierung beschlossenen Kohleausstieg und die damit verbundene schrittweise Stilllegung der Kohleindustrie. Der Anteil von Bergbau und Energie an der Bruttowertschöpfung beträgt im Durchschnitt 6 % (Deutschland: 3 %), der höchste Anteil von Bergbau und Energie an der Bruttowertschöpfung liegt in einer Teilregion sogar bei 16 %. Im Jahr 2016 hatten im Mitteldeutschen Revier 3.560 Beschäftigte einen Arbeitsplatz in der Kohlewirtschaft, die sich aus Kohlenbergbau, Bergbaudienstleistungen und Elektrizitätserzeugung zusammensetzt<sup>3</sup>. Weitere Arbeitsplätze waren an Vorleistungs- und Investitionsgüter für die Kohlewirtschaft und den Konsum der Beschäftigten der Kohlewirtschaft geknüpft. Diese indirekten und induzierten Beschäftigungseffekte beliefen sich je nach Bemessungsgrundlage auf weitere 2.100 bis 3.600 Beschäftigte. Im Jahr 2016 waren daher zwischen 5.760 und 7.140 Personen im Mitteldeutschen Revier auf Grundlage des Braunkohleletagebaus beschäftigt. Mit der Stilllegung der Kraftwerke bis 2035 fällt somit ein wichtiger Wirtschaftszweig weg. Andere Branchen, wie die Mobilität und Logistik, IT-Wirtschaft oder das Gesundheits- und Sozialwesen, gewinnen an Bedeutung. Die Nachfrage nach Fachkräften verschiebt sich in der Folge.

---

<sup>1</sup> Vgl. BA (ohne Jahresangabe).

<sup>2</sup> Vgl. BA (2021).

<sup>3</sup> Vgl. IAB Regional (2019).

## Ziel der vorliegenden Studie

Eine langfristige und nachhaltige Fachkräfteversorgung ist ein zentrales Thema für Unternehmen und politische Entscheidungsträger/-innen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft im Mitteldeutschen Revier. Ziel dieser Studie ist es, praxisnahe Handlungsansätze zur Fachkräfteentwicklung in der Region zu liefern.

Dabei ist zu beachten, dass das Thema der Fachkräftesicherung schon lange weit oben auf der Agenda von Politik und Wirtschaft steht. Entsprechend gibt es in den Teilregionen der Innovationsregion Mitteldeutschland bereits wichtige Erfahrungswerte sowie Strukturen und Initiativen, um Fachkräftepotenziale zu heben oder die Aus- und Weiterbildung voranzutreiben. Eine erfolgreiche Entwicklung und nachhaltige gemeinsam getragene Umsetzung einer zukunftsorientierten Fachkräftegewinnung muss daher die zentralen Akteure vor Ort einbinden, sowohl zur Bewertung der aktuellen Situation als auch bei der (Weiter-)Entwicklung von Handlungsansätzen. Dies ist umso wichtiger, da die Innovationsregion interföderal (3 Bundesländer, 2 Städte, 7 Landkreise) aufgestellt ist.

Entsprechend sind Aufgaben dieser Studie:

- die Schaffung einer datengestützten Grundlage zur Entwicklung des Fachkräfteangebots und der -nachfrage;
- die gezielte Ergänzung der Analysen durch die Einschätzung von Vertreter/-innen der regionalen Wirtschaft, Politik und Verwaltung;
- die inhaltliche Aufbereitung der Befunde für einen strukturierten, beteiligungsorientierten Prozess, in dem die regionalen Handlungsbedarfe mit den Akteuren vor Ort reflektiert und tragfähige Lösungsansätze abgeleitet werden und
- Schnittstellen und Synergien zu anderen Kooperationsprojekten und Studien der Innovationsregion schaffen.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Thematisch eng mit der vorliegenden Studie verknüpft ist das Netzbüro „Bildung im Strukturwandel in Mitteldeutschland“ (BiSMit). Dieses wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert und ist an das Deutsche Jugendinstitut (an den Standorten Leipzig & Halle/Saale) angegliedert. Zu den Aufgaben des Projektes gehört u.a. der Aufbau eines regionalen Bildungsmonitorings für das Revier sowie die Umsetzung verschiedener wissenschaftlicher Studien. Eine dieser Studien nimmt die Kooperations- und Koordinationsstrukturen im Bereich lebensbegleitender Berufsorientierung & beruflicher Weiterbildung als Element der Fachkräftesicherung in den Blick. Ein Schwerpunkt liegt auf Angeboten, die über den Übergang Schule-Ausbildung-Beruf hinausgehen. Ein Ziel der Studie ist es, Transparenz über bestehende Netzwerke und Kooperationen im Mitteldeutschen Revier zu schaffen, Angebotslücken sowie Parallelstrukturen zu identifizieren und Synergiepotenziale aufzudecken. Nähere Informationen zur Arbeit des Netzbüros sind zu finden unter [www.bismit.de](http://www.bismit.de).

---

## 2 Vorgehen innerhalb der Studie

---

Die vorliegenden Studienergebnisse wurden in drei aufeinander aufbauenden Arbeitspaketen erarbeitet. Die Arbeitspakete orientieren sich jeweils an den zentralen Leitfragen der Studie, die – wenn möglich – differenziert nach den Schwerpunktbranchen und den neun Gebietskörperschaften untersucht wurden:

- ▶ **Bedarfsanalyse:** Wie hoch ist der (zukünftige) Fachkräftebedarf? Welche Berufe werden gebraucht? Welche Potenziale könnten dafür genutzt werden?
- ▶ **Bestandsaufnahme:** Was sind Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken der Fachkräftegewinnung und -sicherung in der Region?
- ▶ **Weiterentwicklung:** Was sind die zentralen Handlungsfelder der Fachkräftesicherung für die Region und welche Good-Practice-Beispiele können als Vorbild dienen?

Die Studie wurde durch eine **Lenkungsgruppe** fachlich begleitet. Ihr gehörten u. a. Vertreter/-innen der Agentur für Arbeit, der mitteldeutschen Kammern, der zuständigen Fachministerien, regionaler Fachkräfteinitiativen, der Wissenschaft und der beteiligten Gebietskörperschaften an. Zwischen- und Endergebnisse der Studie wurden regelmäßig den Mitgliedern der Lenkungsgruppe präsentiert und mit ihnen diskutiert.

### 2.1 Bedarfsanalyse

Im Rahmen einer Bedarfsanalyse wurde zu Beginn der Studie erfasst, welche Fachkräftebedarfe aktuell in der Region bestehen und abgeschätzt, wie sich die Nachfrage und das Angebot an Fachkräften in der Region künftig entwickeln werden. Die **Prognose zukünftiger Fachkräftebedarfe** stützt sich vor allem auf die Ergebnisse der IRMD-Studie „Sozio-ökonomische Perspektive 2040“ (IRMD-Maßnahme M-03), die Prognosen für die neun Gebietskörperschaften der Region nach Branchen, Berufen und Qualifikationen liefert. Auf Basis ausgewählter Studienergebnissen für das Bundesgebiet wurden ergänzend qualitative Veränderungen der zukünftigen Fachkräftebedarfe skizziert.

Eine von index Research durchgeführte **Analyse von Stellenmarktanzeigen** in der Region liefert Erkenntnisse darüber, in welchen Branchen, Berufsgruppen und Hierarchien die regionalen Unternehmen aktuell nach Arbeitskräften suchen. Dabei wurden Entwicklungen und Unterschiede zwischen den neun Gebietskörperschaften im Zeitraum zwischen 2015 und 2020 erfasst. Im Rahmen der anschließenden Analyse wurden für ausgewählte Schwerpunktbranchen die nachgefragten Kompetenzen analysiert.

Um ein besseres Verständnis für Fachkräftepotenziale verschiedener bislang unterrepräsentierter Zielgruppen zu erlangen, wurden auf Basis verfügbarer statistischer Daten für unterschiedliche Zielgruppen in der Region (z. B. Auspendler/-innen) **rechnerische Beschäftigungseffekte** geschätzt. Ziel war es, eine grobe Abschätzung der Größenordnung und des Hebels einer Anhebung der Zahl der Erwerbstätigen in den relevanten Zielgruppen zu treffen.

Abschließend wurden in einer **Quellmarktanalyse** mögliche Märkte außerhalb des Mitteldeutschen Reviers im In- und Ausland beschrieben, aus denen potenziell Fachkräfte für die Region gewonnen werden könnten.

## 2.2 Bestandsaufnahme

Die Bestandsaufnahme diente dazu, Stärken und Schwächen der Region bei der Fachkräftesicherung und -gewinnung zu identifizieren.

Zu Beginn des Arbeitspaketes wurden dafür in einem ersten Schritt bestehende Strukturen, Initiativen und Projekte zur Fachkräftesicherung in der Region zusammengestellt. Die Recherche erfolgte mittels einer **Daten- und Dokumentenanalyse** sowie einer Abfrage bei den Mitgliedern der Lenkungsgruppe.

Im Rahmen einer online durchgeführten **Unternehmensbefragung** wurden regionale Arbeitgeber/-innen nach ihrer Einschätzung zur regionalen Fachkräftesituation sowie bestehenden Handlungs- und Unterstützungsbedarfen befragt. Insgesamt haben 378 Vertreter/-innen von regionalen Unternehmen an der Befragung teilgenommen.

Um einen vertieften Einblick in die Region zu erhalten, wurden 30 halbstandardisierte **Fachgespräche** mit regionalen Akteuren geführt. Hierzu zählten u.a. Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverbände, Regionaldirektionen der Arbeitsagenturen, Handwerkskammer, Fachkräfteinitiativen, Branchenvertretungen und Bildungsträger. Dabei wurden bestehende Handlungsbedarfe im Kontext der Fachkräftesicherung erfragt sowie bestehende Hürden und Erfolgsfaktoren für die Umsetzung einzelner Lösungsansätze reflektiert.

Die Befunde flossen in einer **SWOT-Analyse** zusammen. Im Rahmen dieser Analyse wurden sechs zentrale Handlungsfelder für die Fachkräfteentwicklung in der Region definiert, entlang derer die identifizierten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken zusammengestellt und beschrieben wurden.

## 2.3 Weiterentwicklung

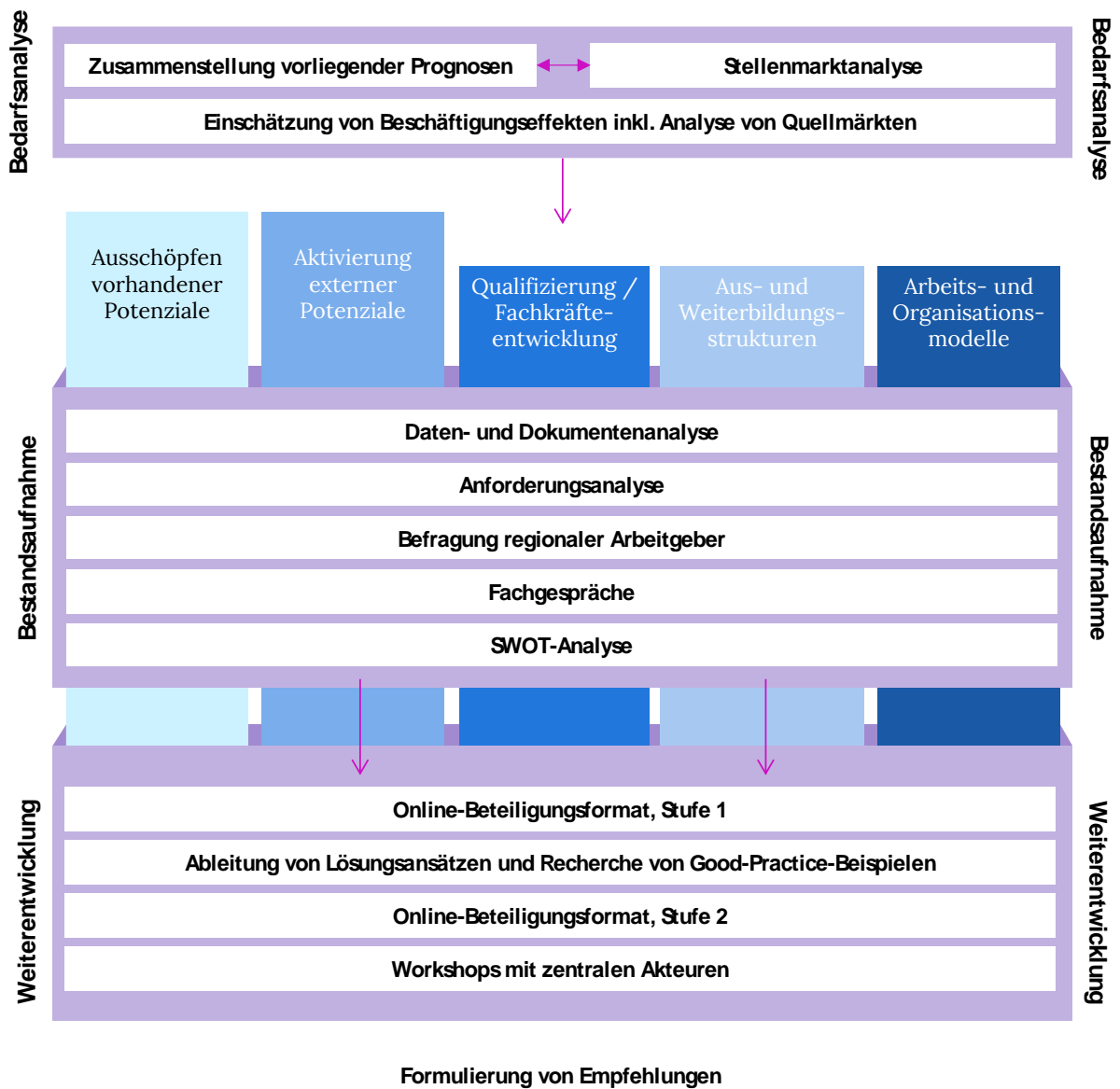
Ziel des dritten Arbeitspaketes war es, auf Basis der Ergebnisse der Bestandsaufnahme und unter Beteiligung unterschiedlicher regionaler Akteure, Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Fachkräftesicherung im Mitteldeutschen Revier abzuleiten.

Hierfür wurde ein zweistufige **Online-Beteiligung** mit regionalen Akteuren durchgeführt. Angeschrieben wurde hierfür ein breiter Verteiler mit Akteuren der Landesebene, der regionalen sowie kommunalen Ebene. In der ersten Stufe wurden die in der SWOT-Analyse für die Region identifizierten Stärken und Schwächen bewertet und ergänzt. Auf Basis dieser Ergebnisse wurden Lösungsansätze zusammengestellt und Beispiele guter Praxis recherchiert. Im Zuge der zweiten Stufe der Online-Beteiligung wurden die Ansätze und Beispiele dann hinsichtlich ihrer Relevanz für und Übertragbarkeit auf die Region bewertet.

Abschließend wurden die Ergebnisse der vorangehenden Arbeitsschritte in drei **Experten-Workshops** mit regionalen Akteuren diskutiert und konkretisiert. Die Workshops fokussierten auf die zwei Handlungsfelder ‚Übergang von Hochschulabsolvent/-innen in

den regionalen Arbeitsmarkt‘ und ‚berufliche Flexibilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt‘ sowie dem Querschnittsthema ‚Fachkräftemarketing‘. Abbildung 1 zeigt das Vorgehen im Überblick.

Abbildung 1: Vorgehen der Studie



Quelle: Eigene Darstellung.

## 3 Bedarf an Fachkräften in der Innovationsregion

Wie sich die künftige Fachkräftesituation im Mitteldeutschen Revier entwickeln wird, ist von verschiedenen übergreifenden Trends abhängig. Insbesondere der demografische Wandel hat spürbare Auswirkungen auf das Angebot an Fachkräften. Die strukturelle wirtschaftliche Entwicklung bestimmt wiederum die Nachfrage nach Fachkräften. Entwicklungen des Fachkräfteangebots und der -nachfrage werden auf Grundlage von Prognosedaten im Folgenden zusammengeführt.

### 3.1 Quantitative Entwicklung der Arbeitskräftesituation



#### Datengrundlage

Die künftige Arbeitskräftesituation ergibt sich aus der Gegenüberstellung von Arbeitsangebot und -nachfrage. Je geringer der Unterschied zwischen dem zur Verfügung stehenden Arbeitsangebot und der Arbeitsnachfrage ist, desto größer wird die Wahrscheinlichkeit eines Fachkräfteengpasses. Ist die Differenz negativ, besteht ein Arbeitskräftemangel. Das Arbeitsangebot bestimmt sich dabei durch die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, welche als Bevölkerung im Alter zwischen 15 und 64 Jahren definiert ist.

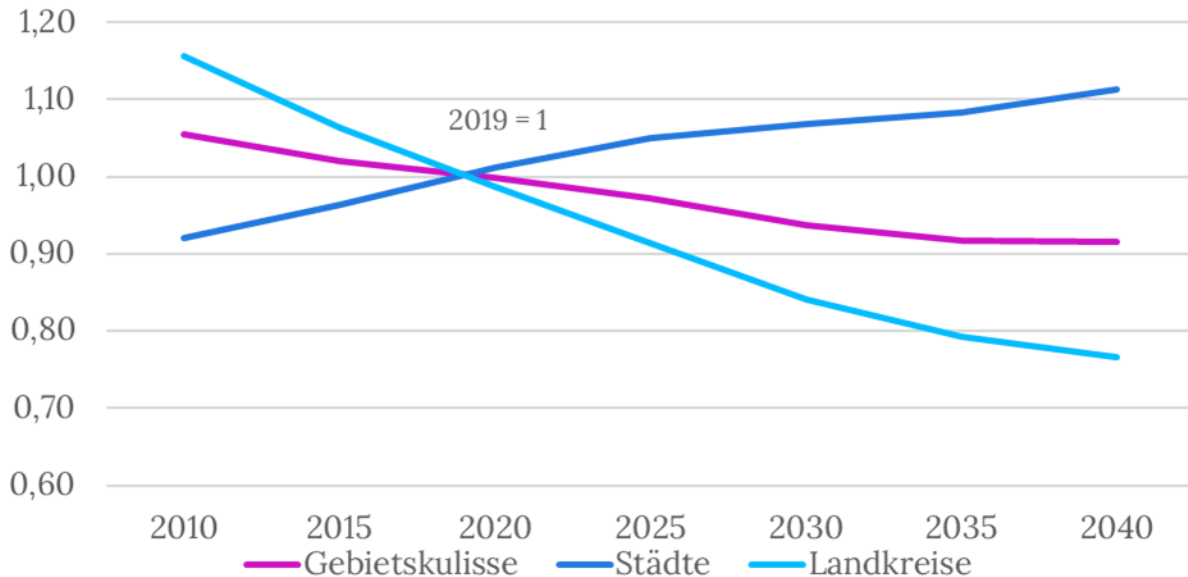
Die im Folgenden dargestellten Prognosedaten stammen aus der ebenfalls von der im Rahmen des Strukturwandelprojektes IRMD beauftragten und von Prognos durchgeführten Studie „Sozio-ökonomische Perspektive 2040“. Die Ergebnisse dieser Studie basieren zu einem großen Teil auf dem Regionalmodell „ReGlonalized National Accounts“ (nachfolgend REGINA) sowie dem Arbeitsmarktmodell der Prognos (nachfolgend Arbeitslandschaften). Für deren methodische Grundlage siehe Anhang 2 & 3 der Studie „Sozio-ökonomische Perspektive 2040“. Mögliche mittel- oder langfristige Folgen aufgrund der Covid-19-Pandemie sind in den Modellen noch nicht enthalten.

#### **Auf dem Land sinkt das Arbeitsangebot deutlich, in den Städten nimmt es zu**

Insgesamt zeichnet sich für den Untersuchungsraum ein durch den demografischen Wandel induzierter Rückgang des Arbeitsangebotes ab – insbesondere in den Landkreisen. Ein Großteil der Entwicklung lässt sich auf die Bevölkerungsalterung zurückführen, Abwanderungen spielen dagegen inzwischen nur eine untergeordnete Rolle. In den Städten Leipzig und Halle steigt hingegen das Arbeitsangebot aufgrund einer vergleichsweise hohen Anzahl junger Menschen. Abbildung 2 zeigt, dass die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, und damit das Arbeitsangebot, im gesamten Mitteldeutschen Revier zwischen

2019 und 2040 um 9 % sinkt. In den Städten steigt die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (Leipzig: +14 %; Halle +3 %; siehe Tabelle 1), während sie in den Landkreisen durchschnittlich um über 20 % zurückgeht.

Abbildung 2: Entwicklung des Arbeitsangebotes



Quelle: REGINA-Modell, Prognos 2021.

Tabelle 1 enthält die zentralen Kenngrößen der künftigen Entwicklung des Arbeitsangebotes auf Kreisebene. Am stärksten fällt der Rückgang des Arbeitsangebotes im Landkreis Mansfeld-Südharz aus (-36 %), am geringsten im Landkreis Leipzig (-13 %). Die an Leipzig angrenzenden Landkreise Nordsachsen und Leipzig profitieren von der Nähe zur Stadt und verzeichnen einen vergleichsweise geringen Rückgang der erwerbsfähigen Bevölkerung, der aber immerhin noch bei fast 15 % liegt. Im Jahr 2040 wird knapp ein Drittel der erwerbsfähigen Bevölkerung des gesamten Untersuchungsraumes in der Stadt Leipzig wohnen.

**Tabelle 1: Entwicklung der erwerbsfähigen Bevölkerung in den Gebietskörperschaften auf Kreisebene**

	Leipzig	Leipzig, LK	Nord-sachsen	Halle (Saale)	Anhalt-Bitterfeld	Burgen-landkreis	Mansfeld-Südharz	Saalekreis	Altenburger Land
<b>2019</b>	391.643	154.040	120.417	149.229	96.243	106.960	79.452	111.695	51.439
<b>2040</b>	448.397	134.364	103.248	153.347	68.450	76.003	51.240	82.875	35.781
<b>Wachstum</b>	<b>14 %</b>	<b>-13 %</b>	<b>-14 %</b>	<b>3 %</b>	<b>-29 %</b>	<b>-29 %</b>	<b>-36 %</b>	<b>-26 %</b>	<b>-30 %</b>
<b>Anteil Gebiets-kulisse (2040)</b>	31 %	12 %	10 %	12 %	8 %	8 %	6 %	9 %	4 %

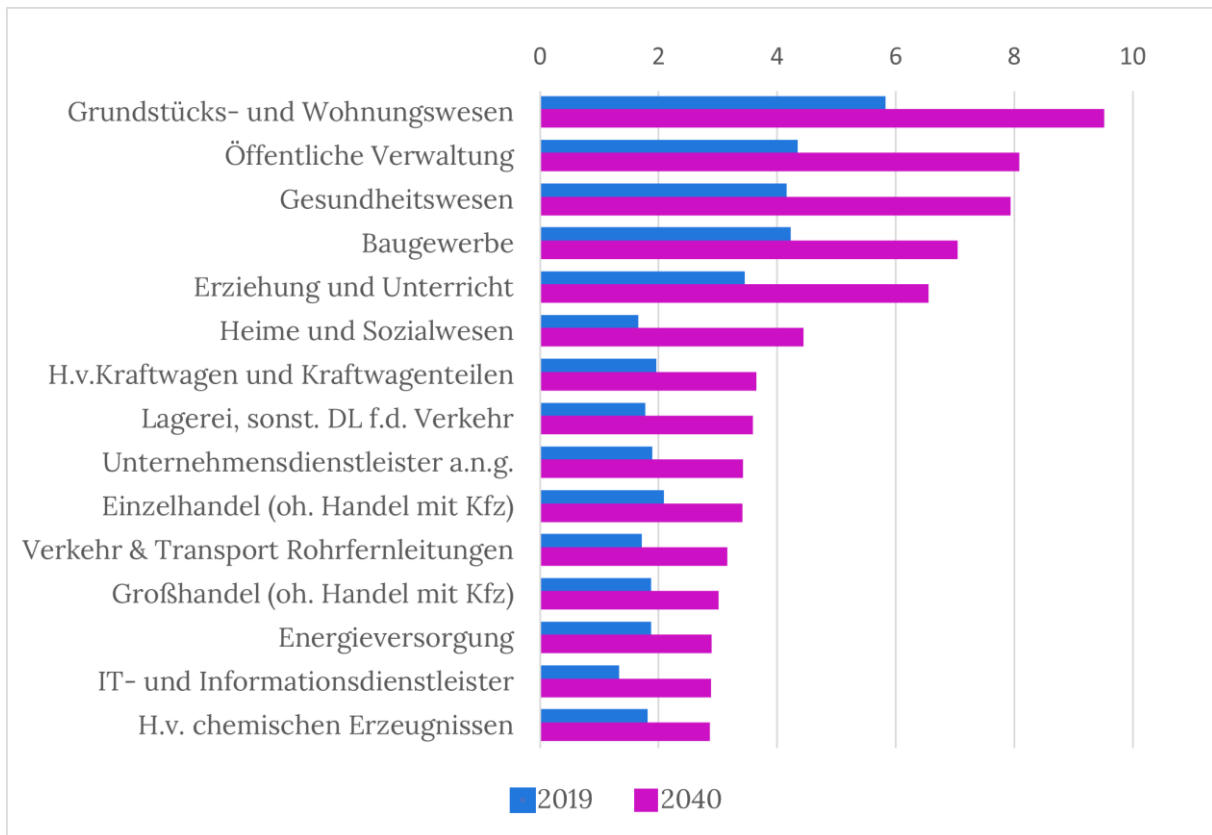
Quelle: REGINA-Modell, Prognos 2021.

### Branchenübergreifendes Wirtschaftswachstum erwartet

Dem sinkenden Arbeitsangebot in den Gebietskörperschaften steht, sowohl in den kreisfreien Städten als auch in den Landkreisen, ein Wachstum der Wirtschaft gegenüber – vorbehaltlich eines ausreichenden Angebotes an Arbeitskräften. Die prognostizierte Bruttowertschöpfung (BWS) nimmt in der gesamten Region zwischen 2019 und 2040 um etwa 85 % zu. Das Wachstum der BWS ist in den Städten (z. B. Leipzig: +107 %) stärker ausgeprägt als in den Landkreisen (z. B. Mansfeld-Südharz: +51 %). Grundsätzlich steigt die BWS in fast allen Branchen der Region an (Abbildung 3). Den stärksten prozentualen Zuwachs verzeichnet die Branche Heime und Sozialwesen (+183 %). Die einzigen Branchen, in denen die BWS zurückgeht, sind die Kokerei und Mineralölverarbeitung (-47 %) sowie der Bergbau (-75 %).



**Abbildung 3: Die 15 größten Branchen im Mitteldeutschen Revier im Jahr 2040 nach Bruttowertschöpfung**



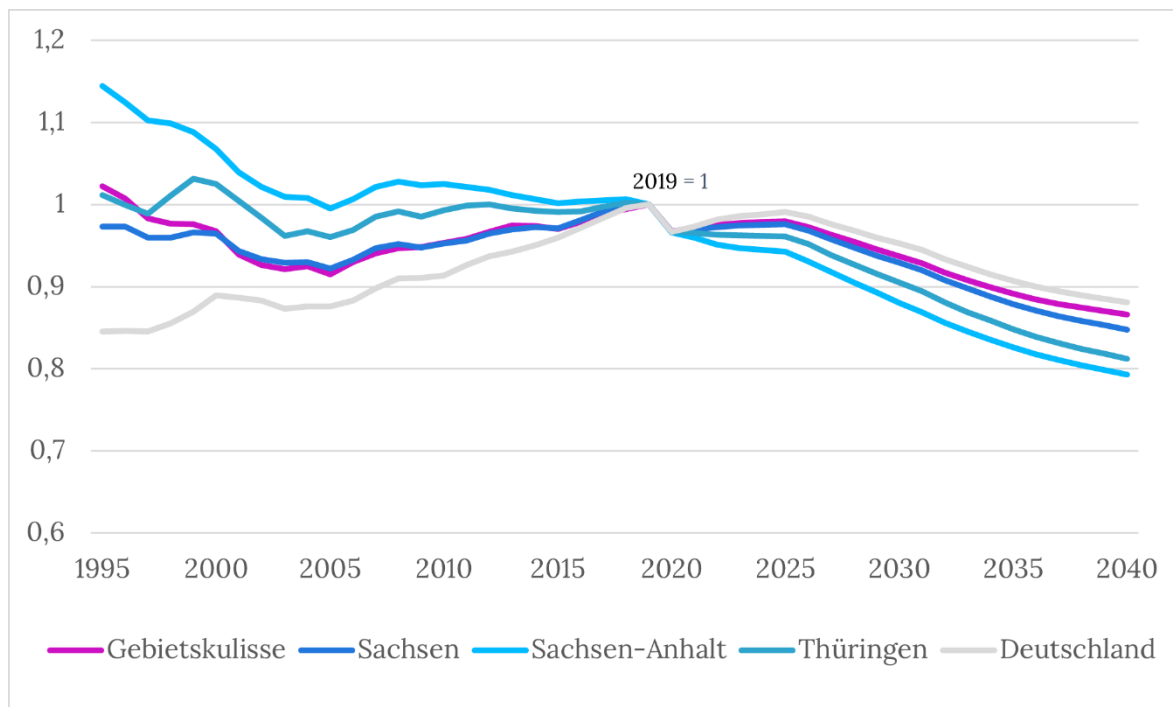
Quelle: VGR der Länder; Darstellung und Berechnung Prognos 2021.

### Demografie und Produktivitätssteigerungen senken Arbeitsnachfrage langfristig

Wenngleich die BWS bis 2040 wächst, geht die Arbeitsnachfrage in allen neun Gebietskörperschaften aufgrund des demografischen Wandels und des technologischen Fortschrittes zurück.<sup>5</sup> Zwischen 2019 und 2040 beträgt dieser Rückgang gut 13 %. Dieser Trend gilt deutschlandweit. Wie Abbildung 4 zeigt, verzeichnet die Gebietskulisse in dem Betrachtungszeitraum einen teils schwächeren Rückgang der Arbeitsnachfrage als die drei Bundesländer Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen. Im Vergleich zum Bundestrend fällt der Rückgang der Arbeitsnachfrage im Mitteldeutschen Revier etwas stärker aus.

<sup>5</sup> Grundsätzlich spielen bei der Ermittlung der zukünftigen Arbeitsnachfrage zwei Faktorengruppen eine Rolle: Zum einen sind dies gesamtwirtschaftliche Variablen wie der Export, der private Konsum und Investitionen. Zum anderen fließen regionale Informationen, wie zum Beispiel die kreisspezifische Entwicklung der Demografie, in die Prognose mit ein.

Abbildung 4: Die Entwicklung der Arbeitsnachfrage im Vergleich



Quelle: REGINA-Modell, Prognos 2021.

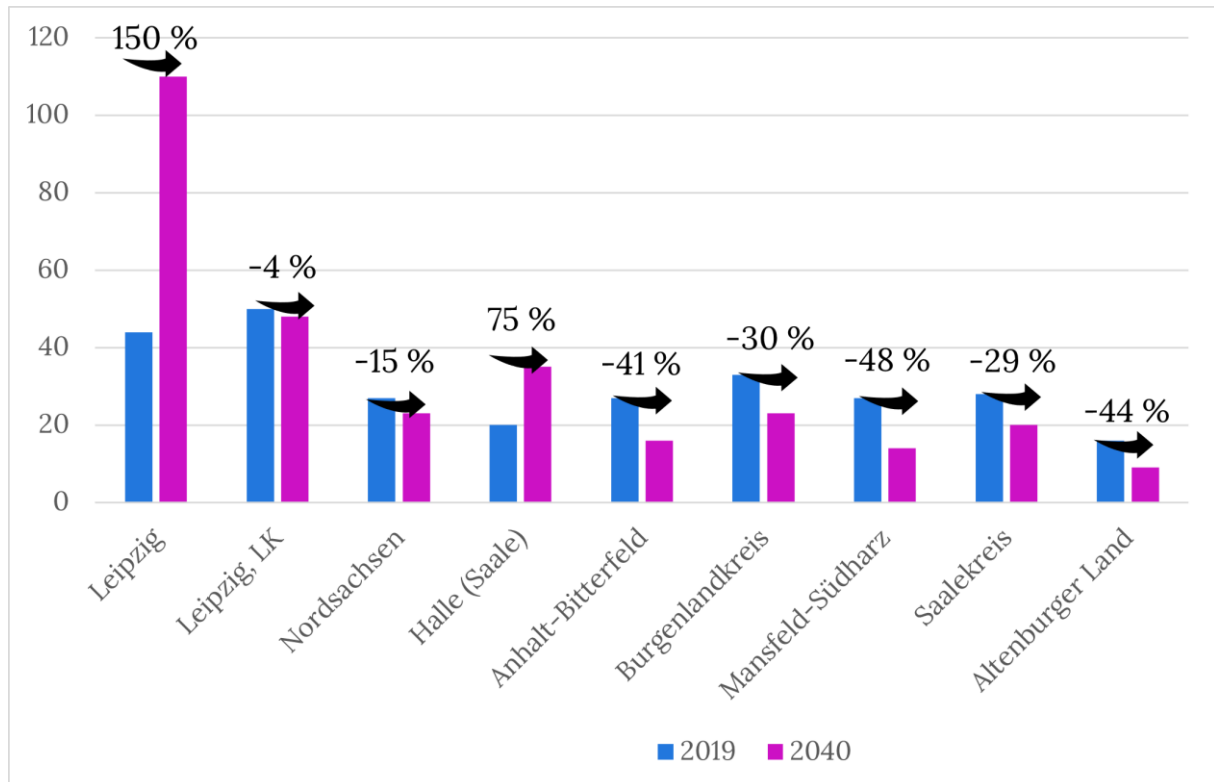
### Arbeitskräftesituation verschlechtert sich in den Landkreisen

Wie auch schon beim Arbeitsangebot zeigen sich bei der Entwicklung der Arbeitsnachfrage in der Innovationsregion Stadt-Land-Unterschiede. In den Städten Leipzig (-3 %) und Halle (-9 %) ist der Rückgang der Arbeitsnachfrage eher gering. Dagegen sinkt die Arbeitsnachfrage in den Landkreisen um 14 % bis 29 %. In den an die Stadt Leipzig angrenzenden Landkreisen fällt der Rückgang wiederum etwas moderater aus. In allen anderen Landkreisen geht die Arbeitsnachfrage bis 2040 um mehr als 20 % zurück. Da gleichzeitig auch das Arbeitsangebot zurückgeht, bedeutet der Rückgang der Arbeitsnachfrage jedoch keineswegs eine Entspannung der Fachkräftesituation.

Abbildung 5 stellt Arbeitsangebot und -nachfrage für die Jahre 2019 und 2040 gegenüber. In allen Landkreisen geht das Arbeitskräftesaldo zurück, in den Kreisen Anhalt-Bitterfeld, Mansfeld-Südharz und dem Altenburger Land ist der Rückgang mit über 40 % besonders drastisch. Zwar wird für keinen der Kreise ein gänzlich negativer Saldo erwartet. Jedoch bezieht sich das Angebot allein auf das Alter der Bevölkerung und nicht alle Menschen im erwerbsfähigen Alter können (oder wollen) arbeiten, sei es aufgrund von Ausbildung, Krankheit oder Erwerbspausen. Zudem verschärfen sich bei einem kleiner werdenden Saldo qualifikatorische oder branchenspezifische Mismatches.

In den Städten Leipzig und Halle verbessert sich die Arbeitssituation rechnerisch. Zu beachten ist, dass dies auf einem starken Zuwachs junger Menschen beruht, von denen viele noch studieren oder sich in einer Ausbildung befinden und daher dem Arbeitsmarkt nicht unmittelbar zur Verfügung stehen bzw. zum Teil auch nach ihrer Ausbildung wieder wegziehen.

Abbildung 5: Entwicklung der Arbeitskräftesituation (= Arbeitsangebot – Arbeitsnachfrage) zwischen 2019 und 2040

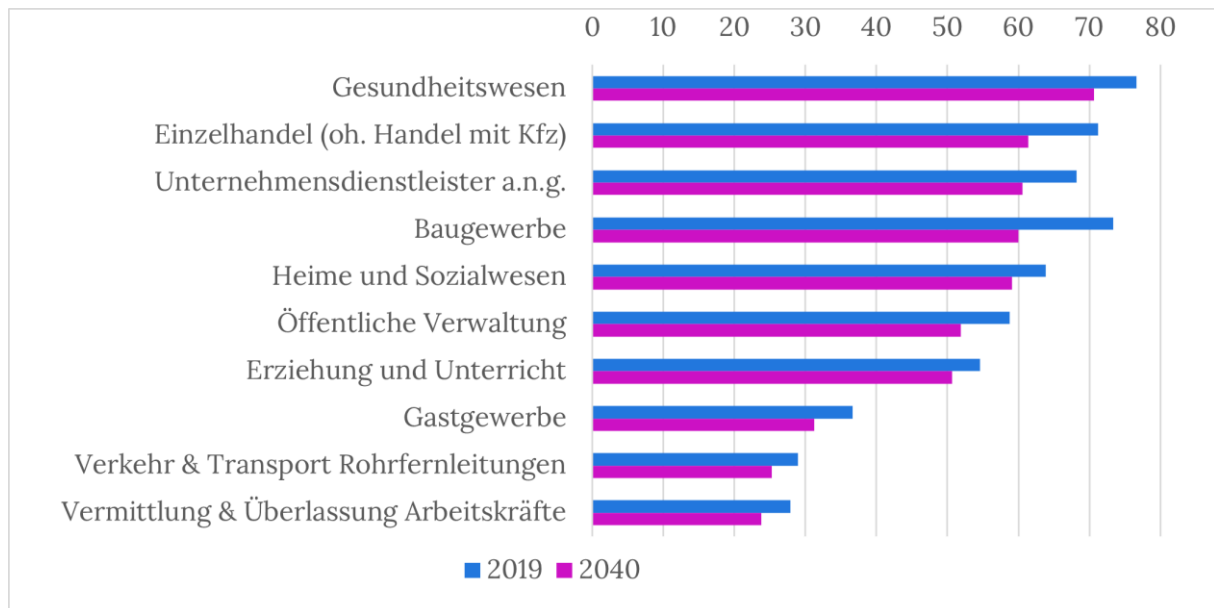


Quelle: REGINA-Modell, Prognos 2021.

### Dienstleistungsbranchen dominieren die Arbeitsnachfrage

Die Entwicklung der zukünftigen Nachfrage nach Fachkräften unterscheidet sich je nach betrachteter Branche deutlich. Die Arbeitsnachfrage im Untersuchungsraum konzentriert sich grundsätzlich stark auf die Dienstleistungsbranchen sowie das Baugewerbe, wie Abbildung 7 verdeutlicht. Die „Top 10“-Branchen fragen insgesamt 58 % der Arbeitskräfte in der Region nach. Unter diesen Branchen findet sich keine des Verarbeitenden Gewerbes. Die größte Branche des Verarbeitenden Gewerbes im Mitteldeutschen Revier, die Herstellung von Nahrungsmitteln und Getränken, macht im Jahr 2040 lediglich 2,1 % der Arbeitsnachfrage aus.

**Abbildung 6: Arbeitsnachfrage nach Branchen – Top 10 Branchen im Jahr 2040**



Quelle: REGINA-Modell, Prognos 2021.

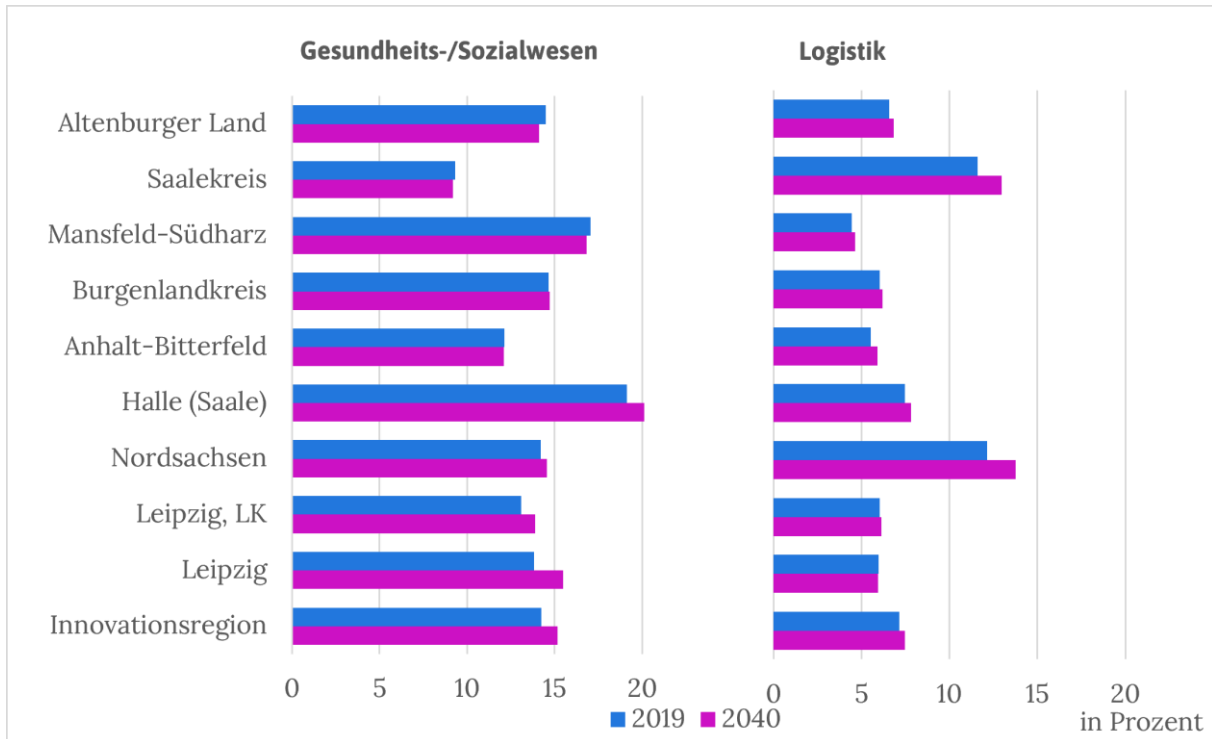
### Schwerpunktbranchen Logistik und Gesundheits-/Sozialwesen gewinnen an Gewicht

Die in der Studie „Sozioökonomische Perspektive 2040“ anhand der Technologiefelder der Region identifizierten Schwerpunktbranchen<sup>6</sup> machen etwa ein Drittel der zukünftigen Arbeitskräftenachfrage in der Gebietskulisse aus. Bis 2040 wächst die Arbeitsnachfrage der Schwerpunktbranchen um etwa 0,5 %. Die bedeutendsten Branchen, gemessen an den Anteilen an der Gesamtbeschäftigung im Mitteldeutschen Revier, sind dabei das Gesundheits- und Sozialwesen (15 %) sowie die Logistik (7 %). Der Anteil der Landwirtschaft/Nahrungsmittelindustrie und des Gastgewerbes liegen bei je 3 bis 4 %, während die Branchen IT, Energieversorgung, Automobilindustrie und chemische Industrie je weniger als 2 % der Arbeitsnachfrage ausmachen.

In der gesamten Gebietskulisse sowie in den einzelnen Kreisen bleiben die Anteile der Arbeitsnachfrage in den Branchen Gesundheits- und Sozialwesen sowie Logistik an der jeweiligen Gesamtnachfrage bis 2040 konstant oder wachsen, was Abbildung 7 verdeutlicht. Im Gesundheits- und Sozialwesen sticht besonders die Stadt Halle hervor, in der 2040 die Arbeitsnachfrage in dieser Branche 20 % der gesamten Nachfrage ausmachen wird. Auffällig ist, dass der Anteil der Branche an der Gesamtarbeitsnachfrage im benachbarten Saalekreis von allen neun Gebietskörperschaften am geringsten ist. Dies weist auf eine geografische Konzentration der Gesundheitsbranche in der Stadt Halle hin. Die Arbeitsnachfrage aus der Logistikbranche konzentriert sich innerhalb der Region besonders im Saalekreis und im Landkreis Nordsachsen.

<sup>6</sup> Die Schwerpunktbranchen sind: Landwirtschaft/Nahrungsmittelindustrie, Gastgewerbe, Logistik, IT-Branche, Energieversorgung, Automobilindustrie, chemische Industrie und Gesundheits- und Sozialwesen.

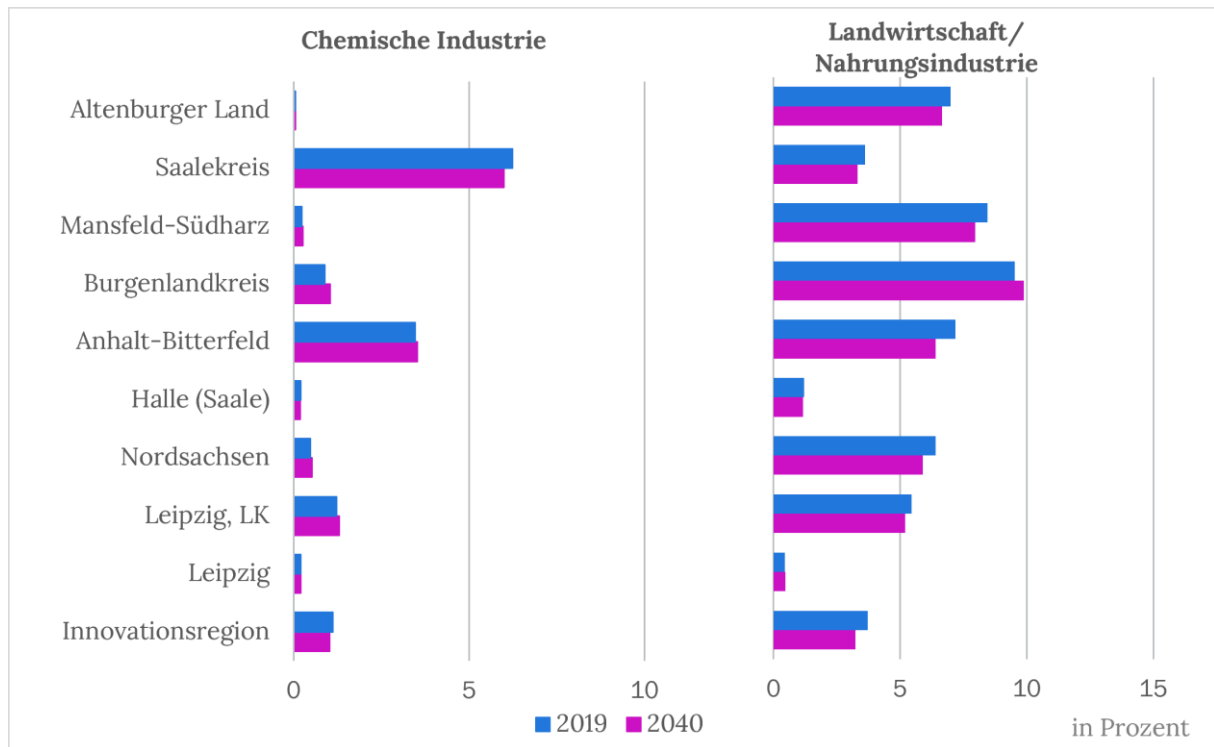
Abbildung 7: Entwicklung der Schwerpunktbranchen – Anteil Erwerbstätige 2019 und 2040



Quelle: REGINA-Modell, Prognos 2021.

Die Anteile an der gesamten Arbeitsnachfrage in der chemischen Industrie sowie der Landwirtschaft und Nahrungsmittelindustrie, wie in Abbildung 8 dargestellt, bleiben über die Zeit stabil bzw. gehen leicht zurück. Die Landwirtschaft/Nahrungsmittelindustrie ist in den Landkreisen erwartungsgemäß stärker vertreten als in den Städten. Eine Ausnahme bildet der Saalekreis, in dem der Anteil Erwerbstätiger in dieser Branche geringer ist als in den anderen Landkreisen. Der Schwerpunkt der Arbeitsnachfrage der chemischen Industrie innerhalb des Mitteldeutschen Reviers liegt im Saalekreis und im Landkreis Anhalt-Bitterfeld.

Abbildung 8: Entwicklung der Schwerpunktbranchen - Anteil Erwerbstätige 2019 und 2040



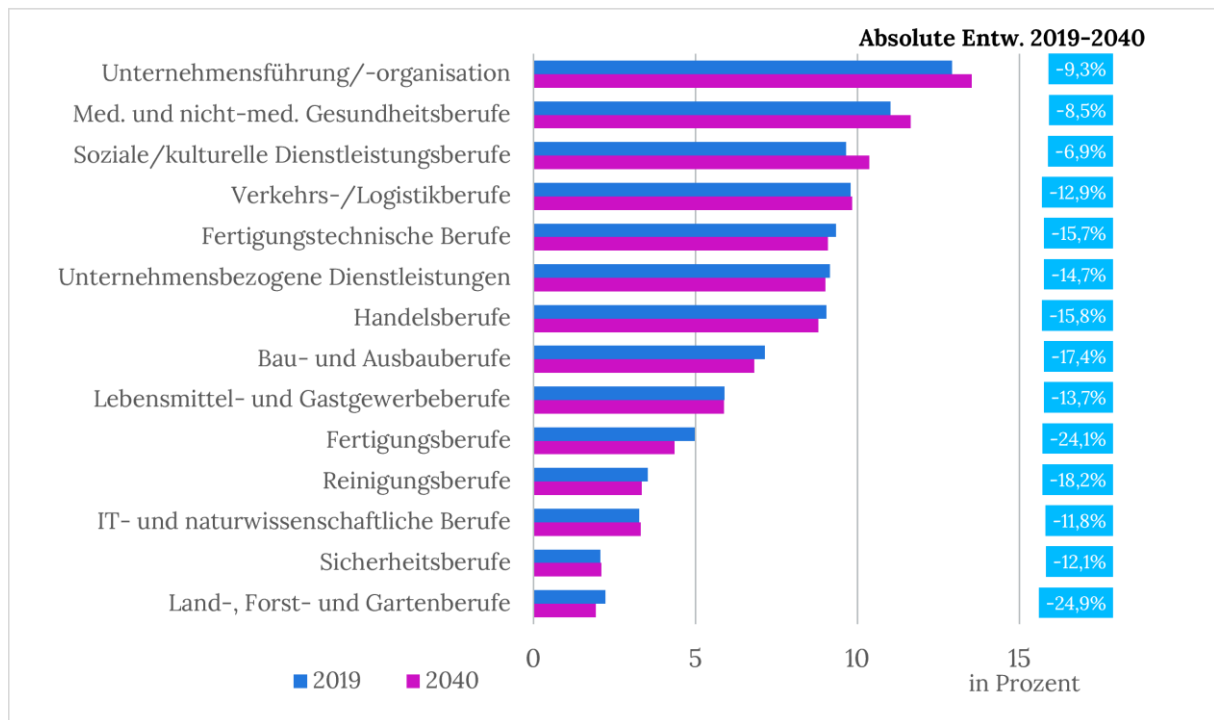
Quelle: REGINA-Modell, Prognos 2021.

### Fertigungstechnische Berufe verlieren langsam an Bedeutung

Bei einer Differenzierung der Arbeitsnachfrage in den neun Gebietskörperschaften nach Berufen zeigt sich – wie bereits bei den Branchen – eine starke Bedeutung der Berufe im Dienstleistungsbereich. Abbildung 9 zeigt, dass auf die drei bedeutendsten Berufssegmente – Unternehmensführung/-organisation, Gesundheitsberufe und soziale/kulturelle Dienstleistungsberufe – im Jahr 2019 ein Drittel aller Berufe entfällt, Tendenz steigend. Dahingegen sinkt der Anteil der drei Berufshauptgruppen im Segment fertigungstechnischer Berufe<sup>7</sup> von 9,3 % im Jahr 2019 auf 9,1 % im Jahr 2040. In absoluten Zahlen gesehen, geht die Nachfrage in allen Berufssegmenten im Vergleich zum Jahr 2019 trotz teils steigender Anteile zurück. So sinkt zum Beispiel die Nachfrage nach Personen in Gesundheitsberufen zwischen 2019 und 2040 um 8,5 %, obgleich das Berufssegment im Untersuchungsraum relativ gesehen an großer Bedeutung gewinnt (+0,6 % auf +13,6 %).

<sup>7</sup> Dazu gehören: Maschinen- und Fahrzeugtechnikberufe; Mechatronik-, Energie-, Elektroberufe; Technische Forschungs- und Produktionssteuerungsberufe.

Abbildung 9: Anteil der Berufe an allen Segmenten 2019 und 2040

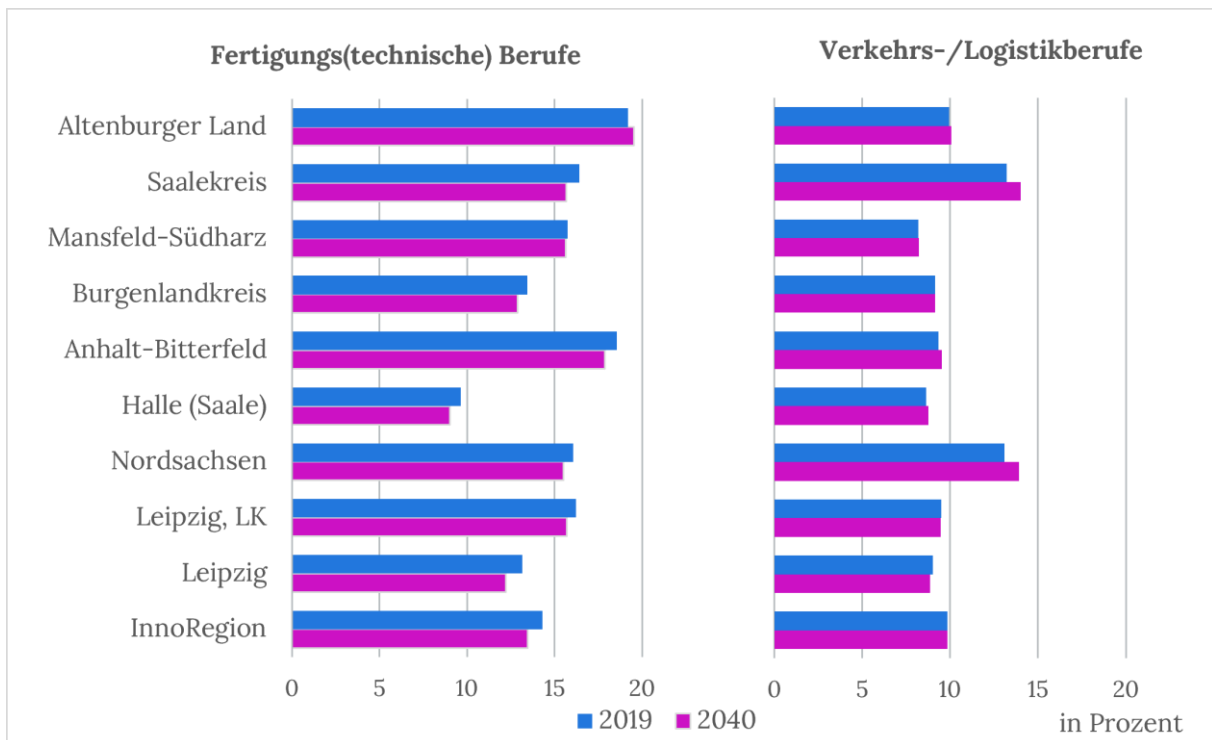


Quelle: Arbeitslandschaften-Modell, Prognos 2021.

### Arbeitsnachfrage entwickelt sich je nach Beruf und kreisfreier Stadt/Landkreis unterschiedlich

Die Betrachtung der Arbeitsnachfrage nach Berufen auf Kreisebene zeigt, dass einige Berufe in den Gebietskörperschaften unterschiedlich stark nachgefragt werden. So ist in den (fertigungs-)technischen Berufen sowie in den Verkehrs- und Logistikberufen eine Branchenkonzentration im Landkreis Altenburger Land bzw. im Landkreis Nordsachsen zu verzeichnen, wie in der folgenden Abbildung 10 verdeutlicht wird. Insgesamt bleiben die Anteile der Verkehrs- und Logistikberufe bis 2040 in allen Städten und Landkreisen stabil oder wachsen leicht, während die Anteile fertigungstechnischer Berufe in fast allen Städten und Landkreisen zurückgehen.

Abbildung 10: Entwicklung der Arbeitsnachfrage nach Berufen - Anteil Erwerbstätige 2019 und 2040



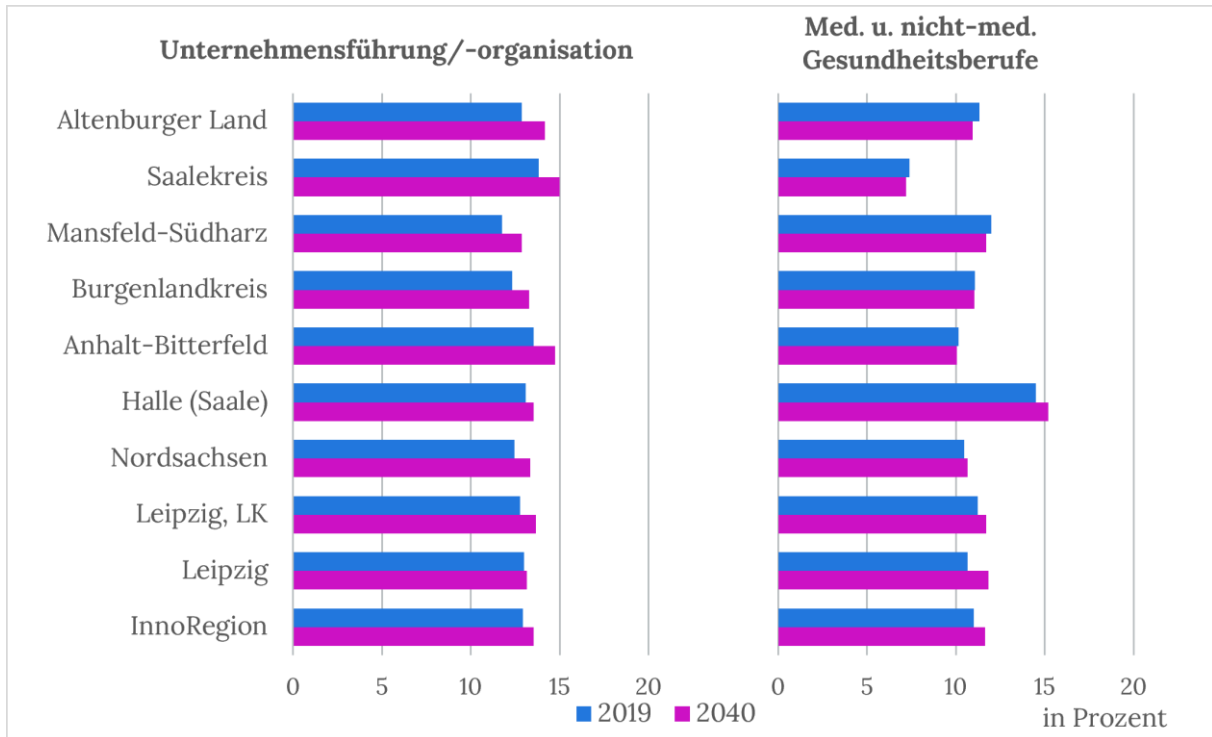
Quelle: Arbeitslandschaften-Modell, Prognos 2021.

Die Nachfrage nach Berufen in der Unternehmensführung und -organisation weist über alle Städte und Landkreise hinweg vergleichbare Anteile auf. Wie Abbildung 11 zeigt, gewinnt dieses Berufssegment bis 2040 in allen Städten und Landkreisen an Bedeutung.

Auch bei medizinischen und nicht-medizinischen Gesundheitsberufen nimmt der Anteil an der Arbeitsnachfrage insgesamt zu, jedoch nicht in allen Landkreisen. Rückläufig ist er im Landkreis Altenburger Land, im Saalekreis und im Landkreis Mansfeld-Südharz. Eine überdurchschnittliche Zunahme wird für die Stadt Halle erwartet.



Abbildung 11: Entwicklung der Arbeitsnachfrage nach Berufen - Anteil Erwerbstätige 2019 und 2040

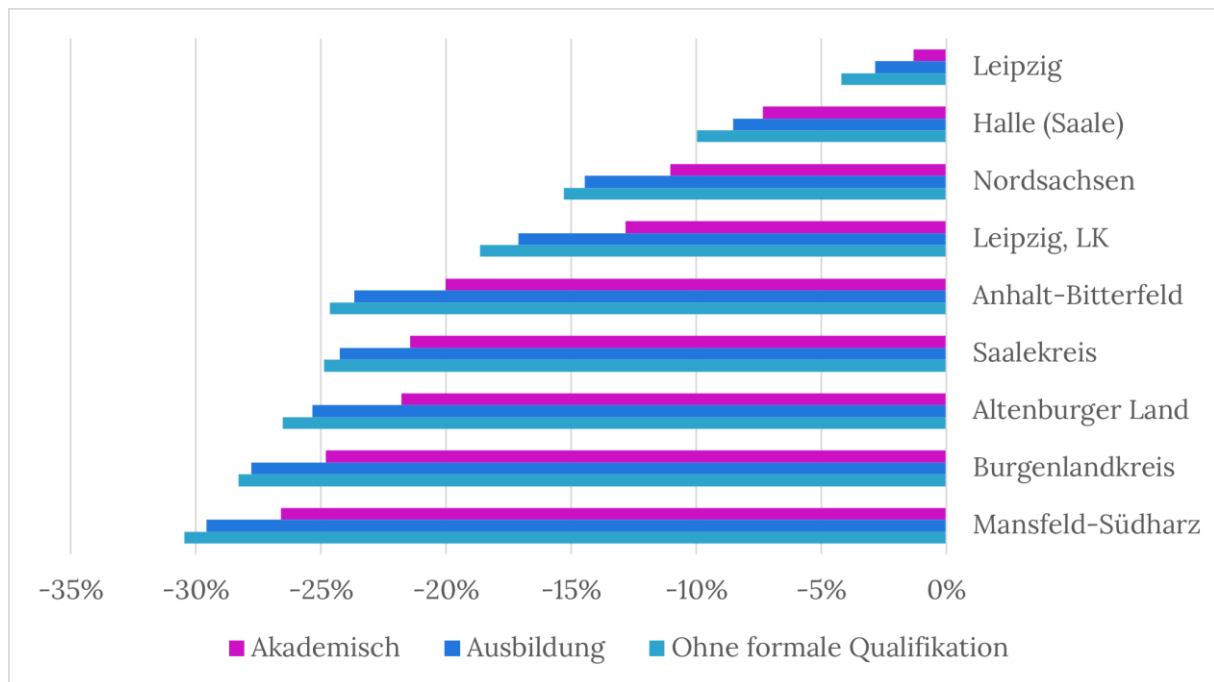


Quelle: Arbeitslandschaften-Modell, Prognos 2021.

### Arbeitnehmer/-innen mit beruflicher Ausbildung vor allem in den älteren Altersgruppen

Die zukünftige Arbeitsnachfrage des Mitteldeutschen Reviers unterscheidet sich deutlich hinsichtlich der nachgefragten Qualifikation der Arbeitskräfte. Insgesamt wird eine Verschiebung der Nachfrage hin zu höheren Qualifikationen erwartet. Die Nachfrage nach Fachkräften mit beruflicher Qualifikation nimmt im Vergleich zur akademischen Qualifikation zwar leicht ab. Zu beachten ist dabei jedoch, dass in den kommenden Jahren vermehrt Personen mit beruflichem Abschluss aus dem Erwerbsleben austreten werden, ohne dass ein hinreichender Ausgleich durch Auszubildende zu erwarten ist. In der Folge sind im Bereich der beruflich Qualifizierten zukünftig größere Arbeitskräfteengpässe zu erwarten. Da sich immer mehr junge Menschen für ein Studium entscheiden, kann die anteilig höhere Nachfrage nach Akademiker/-innen hier eher ausgeglichen werden als die Nachfrage nach Personen mit beruflicher Ausbildung. Insbesondere die Arbeitsnachfrage nach Personen ohne formale Qualifikation geht zukünftig in allen Städten und Kreisen prozentual zurück. Die folgende Abbildung 12 verdeutlicht die Entwicklung.

**Abbildung 12: Rückgang der Arbeitsnachfrage nach Qualifikation - nach Landkreis bzw. Stadt in Prozent**



Quelle: Arbeitslandschaften-Modell, Prognos 2021.

Auch überregional wird in Studien ein Fachkräftemangel erwartet, insbesondere bei Stellen, die eine berufliche Ausbildung voraussetzen. In Projektionen des Bundesinstituts für Berufsbildung (BiBB) und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) im Rahmen des sogenannten QuBe<sup>8</sup>-Projektes wird geschätzt, dass in Deutschland im Jahr 2040 drei Millionen Arbeitskräfte mit Berufsausbildung fehlen werden.<sup>9</sup> Auch in den drei Bundesländern mit Revierbezug (Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen) zeichnet sich diese Entwicklung ab. In Thüringen wird z. B. erwartet, dass knapp 80 % der bis 2030 neu zu besetzenden Stellen für Personen mit Berufsausbildung ausgeschrieben werden, während nur knapp 15 % einen akademischen Abschluss voraussetzen.<sup>10</sup> In Sachsen entfällt der zu erwartende Engpass zwischen Arbeitsangebot und -nachfrage zu 10 % auf Akademiker/-innen und zu 85 % auf Personen mit mittlerem beruflichem Abschluss<sup>11</sup>.

<sup>8</sup> QuBe steht für Qualifikation und Beruf in der Zukunft.

<sup>9</sup> Vgl. BiBB (2020a).

<sup>10</sup> Vgl. Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. / Ehrlich, Martin / Engel, Thomas (2018).

<sup>11</sup> Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (2019).

### 3.2 Im Fokus: Doppelter Strukturwandel durch Energiewende und Digitalisierung

Mit der Digitalisierung und der ökologischen Transformation befindet sich die Wirtschaft in Deutschland aktuell in einem doppelten Strukturwandel<sup>12</sup> mit deutlichen Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und die Nachfrage nach Fachkräften. Die Dynamik dieser Entwicklungen wird in den kommenden Jahren weiter zunehmen.

Die im Folgenden dargestellten Entwicklungen beziehen sich auf Gesamtdeutschland bzw. – sofern angegeben – auf die einzelnen Bundesländer. Dennoch gelten die aufgezeigten Trends grundsätzlich auch für die Region Mitteldeutschland und sind daher von zentraler Bedeutung für die zukünftige Fachkräfteentwicklung in der Region.

#### **Ökologische Transformation erhöht gesamtwirtschaftlich die Arbeitsnachfrage**

Der ökologische Wandel erfordert eine Umstellung von Produktionsprozessen, eine ambitionierte Sanierungsrate, technische Neuerungen und damit einhergehende Beratungsleistungen sowie eine deutliche Ausweitung des öffentlichen Nah- und Fernverkehrs. Hierdurch verändert sich die Arbeitsnachfrage in den Branchen auf unterschiedliche Weise. Aufgrund der höheren Nachfrage in klimaschutzrelevanten Branchen werden dort verstärkte Fachkräftebedarfe und teilweise sogar ein Fachkräftemangel erwartet. In anderen Bereichen fallen Arbeitsplätze weg. In vielen Berufsbildern werden sich zudem die Anforderungen an die berufliche Tätigkeit ändern.

Im Rahmen einer Studie der Gesellschaft für Wirtschaftliche Strukturforchung (GWS), des BiBB und IAB (2021)<sup>13</sup> wurde berechnet, dass ein Klimaschutzprogramm einen insgesamt positiven Effekt auf die Arbeitsnachfrage in Deutschland hätte. Dies basiert auf einem Vergleich zwischen einem Klimaschutzszenario, in dem bis 2030 65 % an Treibhausgasemissionen eingespart werden würden und der der QuBe-Basisprojektion (siehe u. a. Maier et. al. 2020<sup>14</sup>), die lediglich bereits verabschiedete Klimamaßnahmen der Bundesregierung miteinschließt. Deutschlandweit würden demnach aufgrund des Klimaschutzes im Jahr 2030 netto 359.000 mehr Erwerbstätige nachgefragt.

Laut der Studie haben dabei die Bundesländer Nordrhein-Westfalen, Bayern und Baden-Württemberg im Jahr 2030 absolut die meisten Beschäftigtenzuwächse aufzuweisen, wie Abbildung 13 verdeutlicht. Diese bevölkerungsreichen Bundesländer sind zwar unter anderem besonders vom Strukturwandel in der Automobilindustrie betroffen und verzeichnen einen entsprechenden Stellenabbau. Doch starke Beschäftigtenzuwächse im Baugewerbe und Landverkehr übertreffen dort die negativen Beschäftigteneffekte bei Weitem.

Bei Betrachtung der relativen Veränderung haben hingegen Sachsen und Brandenburg die höchsten Beschäftigtenzuwächse vorzuweisen und liegen mit einem Erwerbstätigenzuwachs von 1,1 % deutlich über dem bundesdeutschen Durchschnitt von 0,8 %. Sachsen-Anhalt rangiert dabei im Mittelfeld, während der Erwerbstätigenzuwachs in Thüringen laut der Prognose unterdurchschnittlich ist. Hinsichtlich der relativen Zuwächse domi-

---

<sup>12</sup> Vgl. IAB-Forum (2020).

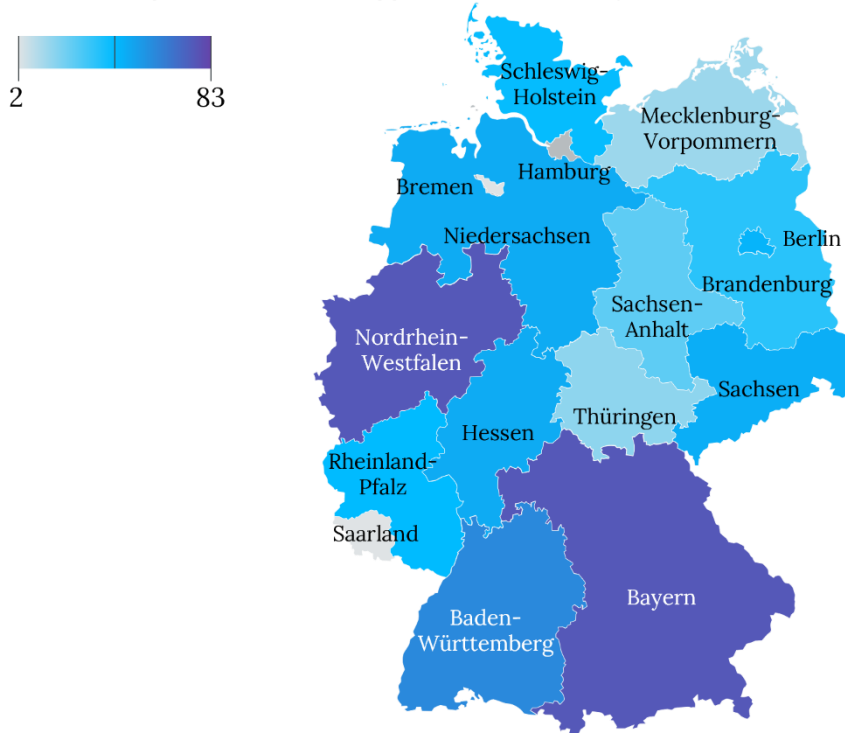
<sup>13</sup> Vgl. GWS / BiBB / IAB (2021).

<sup>14</sup> Vgl. Maier, T. et al. (2020).

nieren folglich tendenziell die ostdeutschen Bundesländer. So sind durch den ökologischen Wandel neu geschaffene Stellen laut der Studie in den ostdeutschen Bundesländern im Verhältnis weniger von gleichzeitigem Stellenabbau begleitet als in den westdeutschen Bundesländern.

### Abbildung 13: Absolute Veränderung der Arbeitsnachfrage im Jahr 2030

Abweichung KNDE-Szenario ggü. QuBe-Basisprojektion, 1.000 Personen, 2030



Quelle: Maier, T. et al. (2020); Szenarien auf Basis Prognos et al. 2020.<sup>15</sup>

### Arbeitsnachfrage in Bau- und Versorgungsberufen nimmt durch die ökologische Transformation zu

Was Branchen anbelangt, wird in der Studie insbesondere ein künftig erhöhter Fachkräftebedarf im Baugewerbe (ca. 111.000 zusätzliche Erwerbstätige im Jahr 2030) sowie in der Landverkehrsbranche (ca. 67.000 zusätzliche Erwerbstätige im Jahr 2030) erwartet. Auch vorgelagerte Wirtschaftszweige, z. B. Architekturbüros, können von den Maßnahmen profitieren. Ein Rückgang des Fachkräftebedarfs zeigt sich vor allem im Fahrzeugbau. Hier reduziert sich die Anzahl der Erwerbstätigen im Jahr 2030 um ca. 28.000 Erwerbstätige. Begründet wird dies durch die weniger arbeitsintensive Produktion von Automobilen mit Elektroantrieben.

Andere Studien kommen zu ähnlichen Ergebnissen. In der Studie „Jobwende“ der Prognos aus dem Jahr 2019 wird aufgrund von Klimaschutzmaßnahmen ein relativer Zuwachs der Arbeitsnachfrage u. a. in den Bau- und Versorgungsbranchen sowie in anderen relevanten

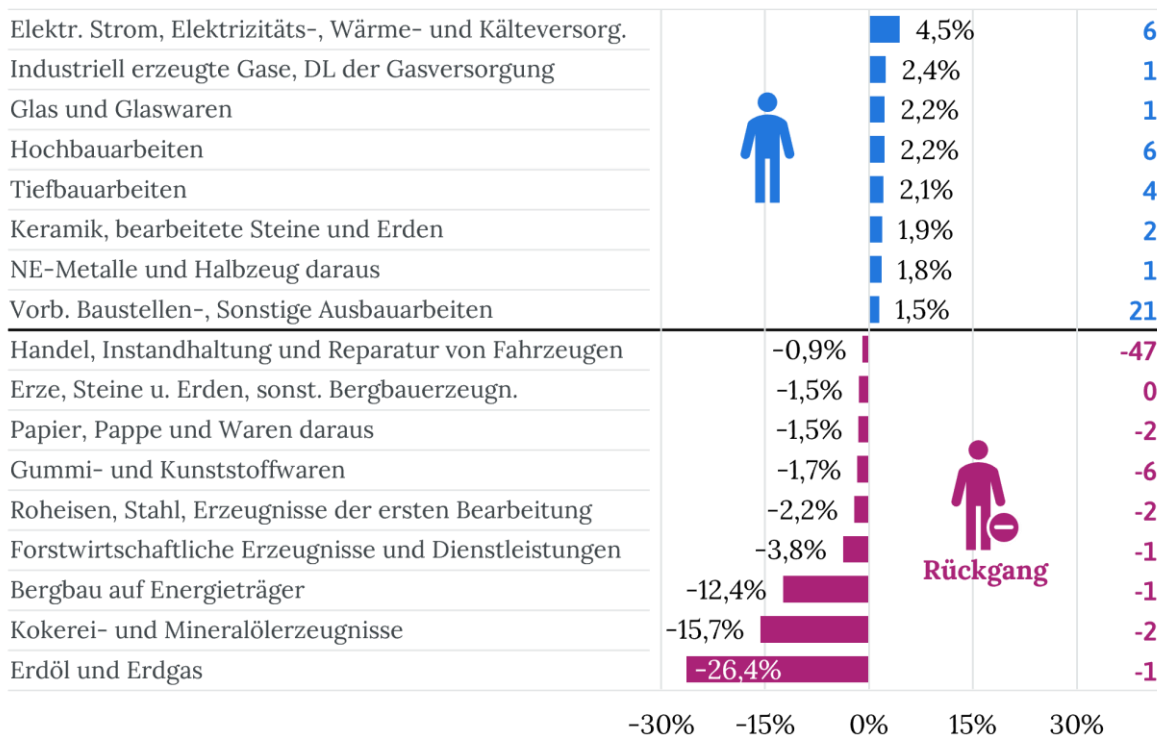
<sup>15</sup> Vgl. Prognos, Öko-Institut & Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie (2020).

Bereichen, wie der Elektrotechnik, berechnet<sup>16</sup>. Im Gegensatz dazu nimmt die Arbeitsnachfrage in den Branchen des Umwandlungssektors (Erdöl und Erdgas, Kokerei und Mineralölerzeugnisse) relativ betrachtet besonders stark ab. Abbildung 14 verdeutlicht, dass auch in der Stahlindustrie und im Handel mit Fahrzeugen mit einer sinkenden Arbeitsnachfrage zu rechnen ist.

Eine Schätzung des Öko-Instituts aus dem Jahr 2018 geht davon aus, dass für die Jahre 2021 bis 2025 ein zusätzlicher Bedarf von 100.000 Handwerker/-innen im Bereich der Gebäudesanierung bestehen wird<sup>17</sup>. In einer Kurzstudie im Auftrag der Bundestagsfraktion Bündnis 90/Die Grünen aus dem Jahr 2021 wird berechnet, dass in Deutschland zur Umsetzung der Investitionen für ein klimaneutrales Deutschland im Jahr 2035 insgesamt ein Fachkräftebedarf von 767.200 Personen besteht. Ein Drittel des Arbeitskräftebedarfs zur Produktion von Investitionsgütern für den Klimaschutz wird dabei auf das Baugewerbe (Ausbaugewerbe, Hoch- und Tiefbau) entfallen.<sup>18</sup>

#### Abbildung 14: Branchen mit den stärksten Beschäftigungseffekten durch die ökologische Transformation

**Branchen mit den stärksten Beschäftigungseffekten:** Abweichung der Erwerbstätigen im G95-Szenario gegenüber dem Referenzszenario im Jahre 2050 (in % p. a. und absolut in Tsd.)



Quelle: eigene Darstellung auf Basis Prognos 2019, Szenarien auf Basis BCG / Prognos 2018.

<sup>16</sup> Vgl. Prognos (2019).

<sup>17</sup> Vgl. Öko-Institut (2018).

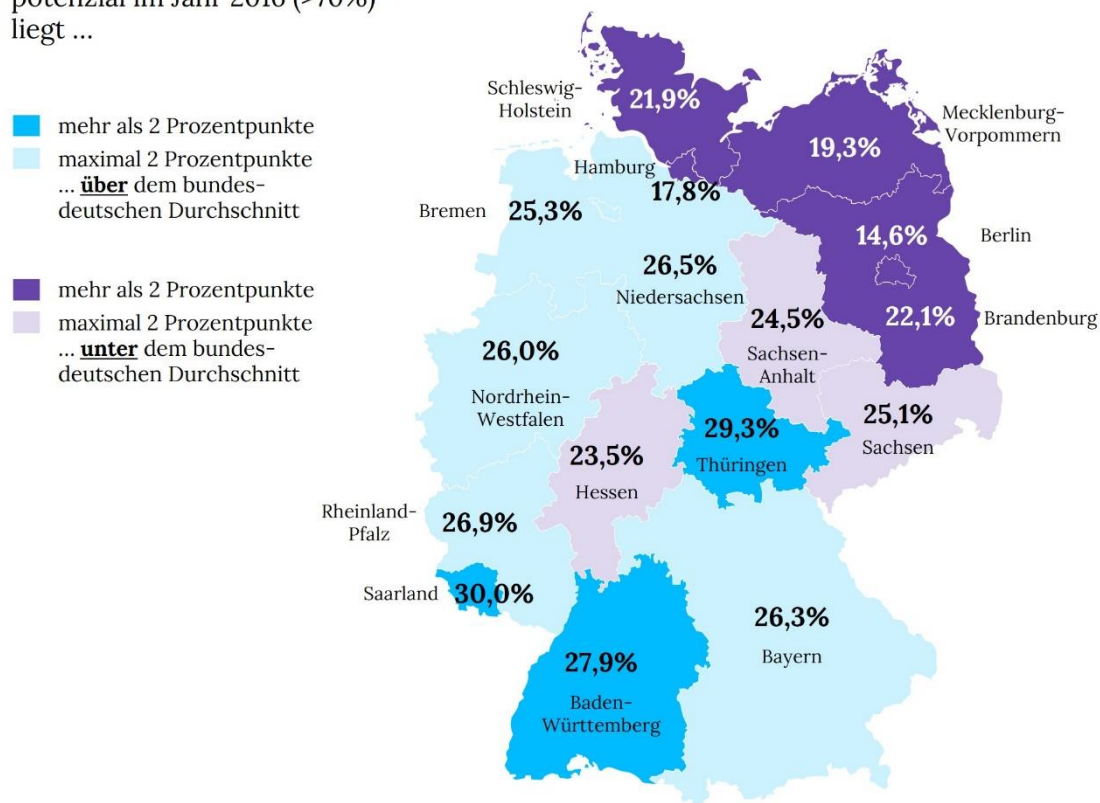
<sup>18</sup> Vgl. Blazejczak, Jürgen / Edler, Dietmar (2021).

## Digitalisierung wirkt sich in Bundesländern unterschiedlich aus

Jenseits des Klimaschutzes verändert auch die Digitalisierung die Arbeitswelt tiefgreifend. Prognosen des IAB aus dem Jahr 2018 gehen davon aus, dass sich der Gewinn und Verlust<sup>19</sup> von Arbeitsplätzen durch digitale Technologien bis zum Jahr 2035 annäherungsweise ausgleichen werden.<sup>20</sup> Berufsfelder werden von Arbeitsplatzverlusten jedoch unterschiedlich stark betroffen sein, da sich zwischen Berufsfeldern das Substituierungspotenzial<sup>21</sup> durch Automation unterscheidet. Bundesweit liegt der Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in einem Beruf mit einem hohen Substituierungspotenzial (>70 %) bei 25,2 %. In Sachsen-Anhalt (24,5 %) und Sachsen (25,1 %) liegt der Anteil der Berufe mit einem hohen Substituierungspotenzial geringfügig unter bzw. auf dem Bundesniveau, während das Potenzial in Thüringen (29,3 %) deutlich darüber liegt.<sup>22</sup>

**Abbildung 15: Anteil der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten mit einem hohen Substituierungspotenzial (>70%)**

Anteil der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten mit einem hohen Substituierungspotenzial im Jahr 2016 (>70%) liegt ...



Quelle: aus Schork / Zillmann 2018.

<sup>19</sup> Ein möglicher Grund für den Wegfall eines Arbeitsplatzes ist die Automatisierung der bisher durchgeführten Tätigkeiten.

<sup>20</sup> Vgl. Schork, Franziska / Zillmann, Manja (2018).

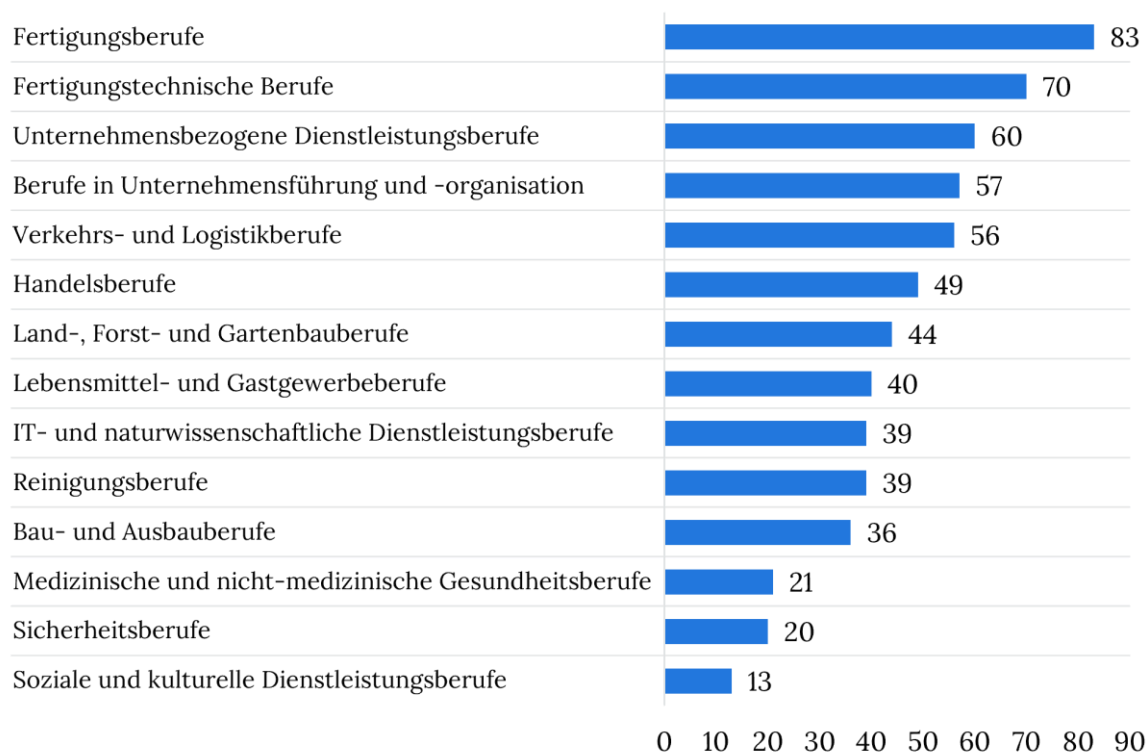
<sup>21</sup> Die Substituierbarkeit beschreibt, inwieweit Technologien die Kerntätigkeiten eines Berufes durchführen können.

<sup>22</sup> Ersetzbarkeit allein heißt dabei jedoch nicht, dass die Tätigkeit auch tatsächlich ersetzt wird. Wenn die menschliche Arbeit wirtschaftlicher, flexibler oder von besserer Qualität ist, oder wenn rechtliche oder ethische Hürden bestehen, werden auch ersetzbare Tätigkeiten eher nicht ersetzt.

## Digitalisierung verändert die Tätigkeitsanforderungen in Berufen

Von der Digitalisierung und den Substituierbarkeitspotenzialen besonders betroffene Berufe sind unter anderem Fertigungs- und fertigungstechnische Berufe, wie Abbildung 16 zeigt<sup>23</sup>. Aber auch unternehmensbezogene Dienstleistungen, Berufe der Unternehmensführung und -organisation sowie Verkehrs- und Logistikberufe weisen ein hohes Substituierungspotenzial auf. Dieses Potenzial impliziert jedoch nicht, dass diese Berufsfelder grundsätzlich verschwinden. Vielmehr kann dies zur Folge haben, dass spezifische Tätigkeiten, wie etwa das Be- und Entladen in der Lagerlogistik, wegfallen können. Folglich können in diesen Berufsfeldern manche Tätigkeiten und Anforderungen hinfällig werden, während mitunter neue Anforderungen und Tätigkeiten hinzukommen.

Abbildung 16: Substituierbarkeitspotenziale nach Berufssegmenten für das Jahr 2016



Quelle: aus Matthes et al. 2019.

Die Digitalisierung wird sich auch auf die Berufssegmente in der Metropolregion Mitteldeutschland unterschiedlich auswirken. So gibt es in der Region hinsichtlich der Beschäftigtenzahlen anteilig große Berufssegmente, die vergleichsweise wenig von der Digitalisierung betroffen sein werden. Medizinische und nichtmedizinische Gesundheitsberufe stellen bereits im Jahr 2019 und laut Berechnungen auch im Jahr 2040 das anteilig zweitgrößte Berufssegment an Beschäftigten in der Region dar. Dieses Berufssegment wird nur in einem geringen Maß von Substituierbarkeitspotenzialen bedroht sein, wie Abbildung 16 zeigt. Soziale und kulturelle Dienstleistungsberufe, die im Jahr 2019 sowie im Jahr 2040

<sup>23</sup> Matthes, Britta / Dauth, Wolfgang (2019).

das drittichtigste Berufssegment ausmachen, haben das geringste Substituierbarkeitspotenzial aller Berufssegmente.

Doch gibt es auch Berufssegmente in der Region, auf die Gegenteiliges zutrifft. Dies trifft vor allem auf das anteilig fünftgrößte Berufssegment der fertigungstechnischen Berufe zu, die zu einem sehr hohen Grad durch Automatisierung ersetzt werden können. Auch Berufe bzw. Tätigkeiten in der Branche Verkehr und Logistik sind zu einem relativ hohen Grad substituierbar. Dies ist eine Branche, die in der Innovationsregion durch Wachstum gekennzeichnet ist. Gleichzeitig werden in dieser Branche vermehrt Engpässe erwartet, die durch die Digitalisierung folglich auch abgemildert werden könnten.



## 4 Einschätzung der Unternehmen zur künftigen Fachkräftesituation in der Region

Die Unternehmen Mitteldeutschlands beschäftigen sich schon heute vielfach mit den Themen Fachkräftegewinnung und -sicherung. Demografische Veränderungen der Bevölkerung und damit des Arbeitskräfteangebots werden vor Ort in den Betrieben unmittelbar spürbar. Um die Situation der regionalen Arbeitgeber/-innen zu erheben, wurden in einer Online-Befragung insgesamt 378 Unternehmen zur aktuellen sowie erwarteten zukünftigen Fachkräftesituation befragt.



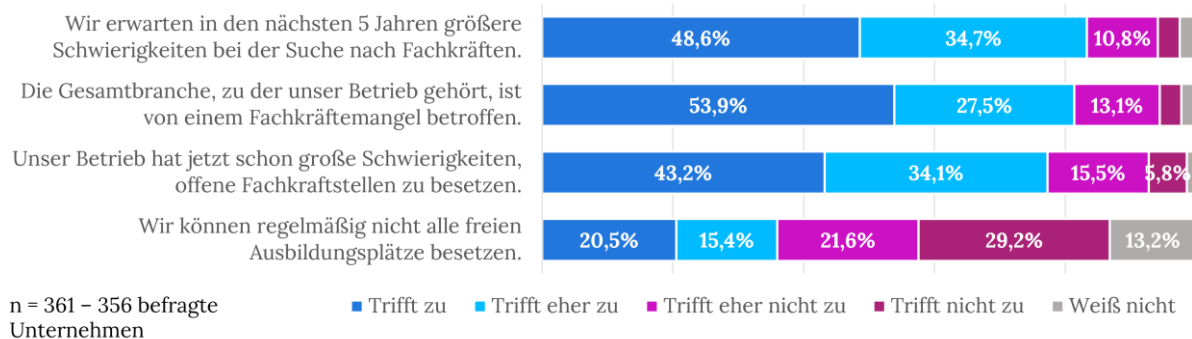
### Datengrundlage

Die quantitative Online-Befragung regionaler Unternehmen wurde im März 2021 durchgeführt. Die Auswertung stützt sich auf 378 gültige Antworten von Unternehmen, die ihren Sitz in den neun Gebietskörperschaften haben. Die meisten Antworten stammen von Unternehmen aus Leipzig. Überwiegend handelt es sich bei den Antwortenden um Klein- und Kleinstunternehmen, große Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten sind nur wenig vertreten. Dies spiegelt die vorhandene Unternehmensstruktur in der Region wider. Für die Auswertung nach Branchen wurde auf diejenigen fokussiert, in denen eine ausreichende Anzahl an gültigen Antworten verfügbar sind. Bei der Bewertung der Aussagen ist insgesamt zu beachten, dass es sich nicht um eine repräsentative Erhebung handelt. Differenzen nach Größe, Branche und Region spiegeln damit immer nur die Einschätzungen der befragten Unternehmen wider, können jedoch nicht stellvertretend für eine größere Gesamtheit stehen. Die genauen Ergebnisse sind im Anhang dargestellt.

### Die Mehrheit der befragten Unternehmen ist schon heute vom Fachkräftemangel betroffen

Von den befragten Unternehmen Mitteldeutschlands berichtet ein Großteil, bereits Erfahrungen mit Fachkräfteengpässen gemacht zu haben. Über drei Viertel (77 %) der befragten Unternehmen hat bereits heute Schwierigkeiten, offene Fachkraftstellen zu besetzen. 83 % erwarten überdies, dass die Schwierigkeiten in den nächsten fünf Jahren noch zunehmen werden. Etwas besser zeigt sich aktuell noch die Situation in Bezug auf die Besetzung von Ausbildungsstellen: Knapp die Hälfte der Unternehmen gibt an, dass sie derzeit (eher) keine Probleme bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen haben.

**Abbildung 17: Einschätzungen der Unternehmen zu Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung**



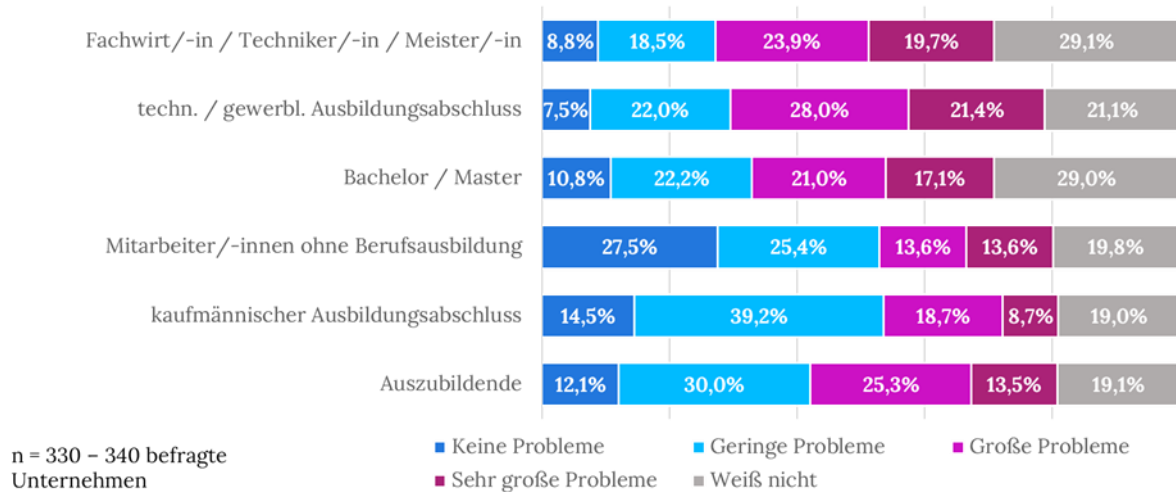
*Hinweis: Prozentwerte < 5 % werden in der Abbildung nicht ausgewiesen*

*Quelle: Unternehmensbefragung.*

Kleine Unternehmen schätzen die Fachkräftesituation als herausfordernder ein als Großunternehmen. Durchschnittlich fällt es großen Unternehmen noch leichter, offene Fachkraftstellen und auch Ausbildungsplätze zu besetzen, wobei auch sie mehrheitlich für die Zukunft größere Schwierigkeiten erwarten. Nach Branchen betrachtet, geben Unternehmen aus dem Gastgewerbe und dem Baugewerbe sowohl für den eigenen Betrieb wie auch als Branche insgesamt überdurchschnittlich häufig an, bereits heute von einem Fachkräftemangel betroffen zu sein. Diese Branchen sehen auch für die nächsten Jahre zunehmende Schwierigkeiten (Antwort „trifft (eher) zu“: Baugewerbe: 94 %, Gastgewerbe: 90 %), ebenso wie Unternehmen aus dem Gesundheits- und Sozialwesen (91 %). Regional sehen sich vor allem die Unternehmen aus dem Burgenlandkreis und dem Landkreis Nordsachsen besonderen Schwierigkeiten gegenüber, offene Fachkraftstellen zu besetzen (96 % bzw. 93 % antworten „trifft (eher) zu“). Etwas entspannter bewerten hingegen die Unternehmen aus dem Landkreis Anhalt-Bitterfeld die Fachkraftsituation, hier gibt ein Drittel der befragten Unternehmen an, keine oder nur geringe Probleme bei der Fachkraftbesetzung zu haben.

Die Unternehmen wurden zudem gefragt, für welche Ausbildungsabschlüsse sie die größten Besetzungsprobleme wahrnehmen. Engpässe sehen die befragten Unternehmen demnach vor allem bei der Besetzung von Stellen für Arbeitskräfte mit einem technischen / gewerblichen Ausbildungsabschluss (49 %), gefolgt von Fachwirt/-innen, Techniker/-innen und Meister/-innen (43 %). Keine bis geringe Schwierigkeiten bestehen aktuell bei der Suche nach Mitarbeitenden mit einem kaufmännischen Abschluss und nach Mitarbeiter/-innen ohne Berufsausbildung.

Abbildung 18: Probleme der Unternehmen bei der Stellenbesetzung (nach Abschlüssen)



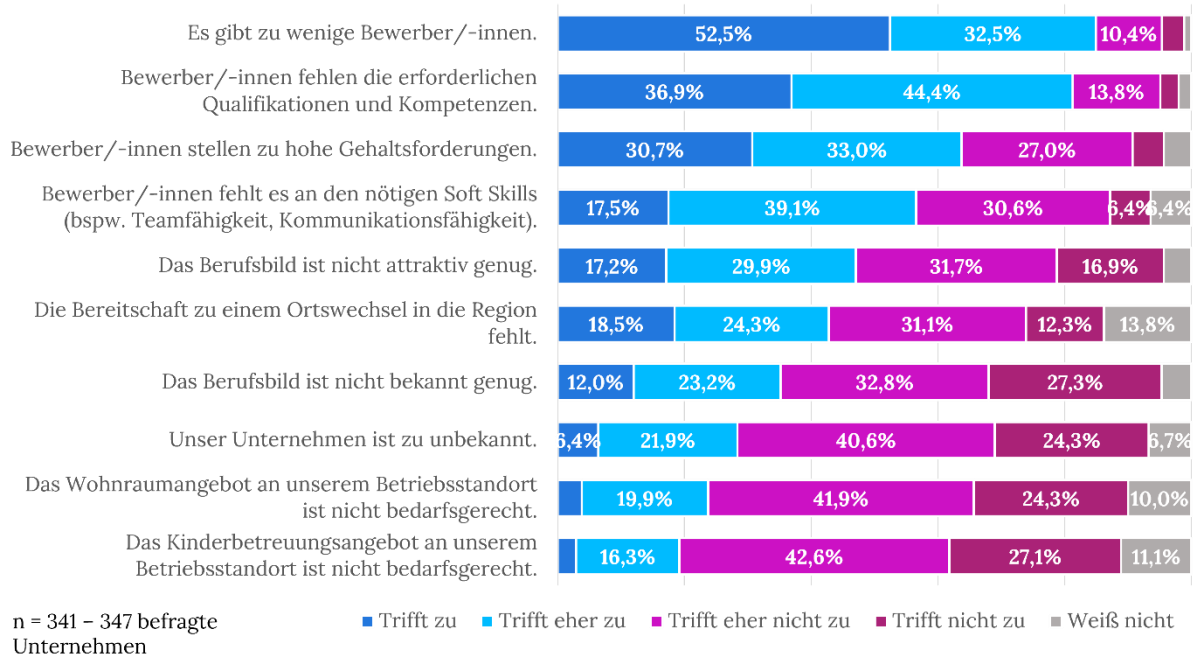
Quelle: Unternehmensbefragung.

Bei der Suche nach geeigneten Fachkräften berichten große und mittlere Unternehmen für alle Abschlüsse häufiger, keine oder nur geringe Probleme zu haben. Auffällig ist dabei allerdings ein durchgehend hoher Anteil bei den kleinen Unternehmen, die „weiß nicht“ geantwortet haben. Dies könnte darauf hindeuten, dass bestimmte Stellen entweder in den Unternehmen nicht benötigt bzw. vorhanden oder nicht häufig genug ausgeschrieben sind, um eine Aussage zu treffen. Nach Branchen zeigen sich teils deutliche Unterschiede. Baugewerbe, Verkehr und Lagerei sowie Unternehmen aus Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kfz berichten am häufigsten von Schwierigkeiten bei der Besetzung von Stellen mit Fachkräften, die einen technischen/gewerblichen Abschluss aufweisen. Bei der Besetzung von Ausbildungsstellen sind vor allem das Gastgewerbe und die Gastronomie betroffen (60 % geben große oder sehr große Probleme an), gefolgt von der Kfz-Branche (58 %) und dem Baugewerbe (55 %).

**Fehlende und/oder unzureichend qualifizierte/kompetente Bewerber/-innen sind die häufigste Ursache für Schwierigkeiten bei Stellenbesetzungen.**

Regionale oder berufliche Rahmenbedingungen spielen nach Einschätzung der Unternehmen eine eher geringe Rolle bei den Schwierigkeiten der Stellenbesetzung. Die große Mehrheit der Unternehmen gibt hingegen an, dass die Herausforderung vor allem in einem fehlenden Bewerberpool liegt, sich also zu wenig interessierte Bewerber/-innen auf Stellenausschreibungen melden (85 %). Zudem verfügen die Bewerber/-innen häufig nicht über die erforderlichen Qualifikationen und Kompetenzen, 81 % der Unternehmen geben an, dass dies (eher) zutrifft.

**Abbildung 19: Konkrete Herausforderungen der Unternehmen bei der Stellenbesetzung**

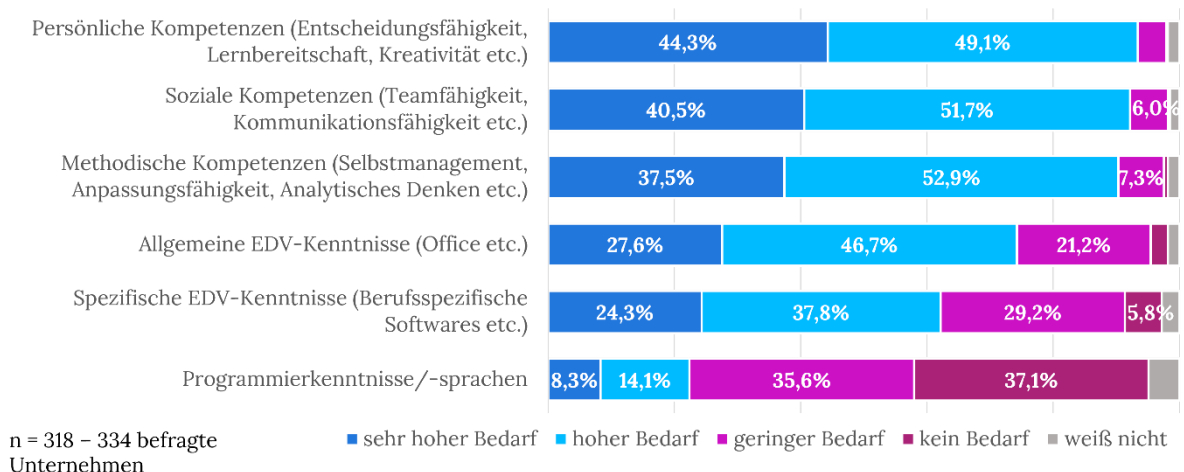


Hinweis: Prozentwerte < 5 % werden in der Abbildung nicht ausgewiesen.

Quelle: Unternehmensbefragung.

Neben den berufsfachlichen Qualifikationen sind vor allem auch die überfachlichen Kompetenzen für die Unternehmen bei der Personaleinstellung von Bedeutung. Mit Blick auch auf den zukünftigen Bedarf, bewerten die Unternehmen den Stellenwert insbesondere der persönlichen Kompetenzen von Bewerber/-innen (z. B. Entscheidungsfähigkeit, Lernbereitschaft, Kreativität) als besonders hoch. Ebenfalls hohen Bedarf gibt es für Fachkräfte mit passenden sozialen Kompetenzen (z. B. Teamfähigkeit) und methodischen Kompetenzen (z. B. Selbstmanagement). Demgegenüber werden vertiefte technische Digitalkenntnisse, z. B. im Programmieren, von den Unternehmen weniger gefordert.

**Abbildung 20: Bedarf der Unternehmen nach überfachlichen Kompetenzen**



Hinweis: Prozentwerte < 5 % werden in der Abbildung nicht ausgewiesen.

Quelle: Unternehmensbefragung.

Differenziert nach Branchen zeigen sich gewisse Unterschiede. Wenig überraschend geben Unternehmen aus dem Bereich Information und Kommunikation einen überdurchschnittlich hohen Bedarf nach allgemeinen und spezifischen EDV-Kenntnissen (jeweils 69 % „sehr hoher Bedarf“) an. Auch Programmierkenntnisse werden überwiegend von diesen Unternehmen nachgefragt. Auffällig ist hingegen ein hoher Anteil an Unternehmen aus der Branche Verkehr und Lagerei, die für methodische Kompetenzen bei Bewerber/-innen einen geringen oder sogar keinen Bedarf sehen. Dabei muss allerdings beachtet werden, dass es sich hier um nur wenige Fallzahlen handelt. Die nachfolgende Stellenmarktanalyse bietet zu den Bedarfen und Anforderungen der Unternehmen tiefergehende Ergebnisse.

## 5 Aktuelle Entwicklungen im Suchverhalten der Unternehmen

Stellenausschreibungen in Online-Jobbörsen und Printmedien sind für Unternehmen nach wie vor das zentrale Instrument der Mitarbeiter/-innensuche. Eine Stellenmarktanalyse der letzten Jahre bildet damit einen guten Indikator für die aktuelle Fachkräftenachfrage und kurzfristige Trends. In Ergänzung zur Prognose der quantitativen Entwicklung von Fachkräfteangebot und -nachfrage sowie den Einschätzungen der regionalen Unternehmen zeichnen sich durch die Analyse des Stellenmarktes Tendenzen und Bewegungen in Bezug auf besonders nachgefragte Qualifikationen und Fähigkeiten ab.



### Datengrundlage

Für die Analyse der Stellenausschreibungen zwischen 2015 und 2020 werden sowohl die einzelnen Gebietskörperschaften der Region als auch ihre Gesamtsituation betrachtet. Als Datengrundlage dient die Stellenanzeigenbank ‚index Anzeigendaten‘ mit 219 deutschen Print- und Onlinemedien. In einem ersten Schritt wird die quantitative Veränderung der Fachkräftenachfrage, gemessen an ausgeschriebenen Stellen in verschiedenen Branchen und Berufsfeldern, untersucht. Im zweiten Schritt werden die Stellenausschreibungen inhaltlich analysiert. Die in den Stellenanzeigen genannten Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse, die von Bewerber/-innen gefordert sind, werden mithilfe eines KI-gestützten Verfahrens ausgelesen und nach Häufigkeiten ausgewertet. Die Betrachtung erfolgt sowohl insgesamt als auch differenziert nach sieben Schwerpunktbranchen. Auch hier werden vor allem die Entwicklungen in den Anforderungen an die Qualifikationen der Fachkräfte von 2015 bis 2020 betrachtet

### 5.1 Ergebnisse der Stellenmarktanalyse für die Innovationsregion

Die Stellenmarktanalyse beschreibt, in welchen Branchen und Berufsgruppen Fachkräfte in der Region besonders gesucht werden. Sie bietet damit einen Blick auf den Status Quo und ergänzt die quantitativen Entwicklungen um Erkenntnisse zu Trends in spezifischen Berufen.

#### **Der Fachkräftebedarf wächst in den Landkreisen besonders stark**

In der Innovationsregion Mitteldeutschland hat sich die Anzahl der ausgeschriebenen Stellen von 2015 bis 2020 jährlich um durchschnittlich 11 % erhöht. Insgesamt ist die Entwicklung des Stellenmarktes ein Indikator für verstärkte Suchaktivitäten seitens der Unternehmen – und damit auch einer steigenden Nachfrage nach neuen Fach- und Arbeits-

kräften. Die Tabelle 2 zur Stellenmarktentwicklung auf Kreisebene zeigt, wie unterschiedlich diese jedoch in den einzelnen Stadt- und Landkreisen der Region ausfällt. Obwohl die Zahl der ausgeschriebenen Stellen in der Stadt Leipzig absolut betrachtet am höchsten ist (54 % aller offenen Stellen), ist die Nachfrage in den letzten fünf Jahren nicht so stark gewachsen wie in den meisten Landkreisen.

Eine auffällige Erhöhung der Nachfrage zeigt sich besonders im Burgenlandkreis, im Altenburger Land und in Anhalt-Bitterfeld. Die Zahl der ausgeschriebenen Stellen in diesen Landkreisen ist seit 2015 jährlich um rund 20 bis 30 % gewachsen und hat sich bis 2020 ungefähr verdreifacht. Diese Erhöhung kann ein Indiz dafür sein, dass Unternehmen zunehmend Schwierigkeiten haben, offene Stellen zu besetzen und daher Stellen vermehrt ausschreiben.

Damit ist der Zuwachs an Stellenausschreibungen in den Regionen am höchsten, die genau nicht die dynamischste wirtschaftliche Entwicklung verzeichnen, nämlich vor allem in den sehr ländlich geprägten Kreisen. Die Entwicklung der Stellenausschreibungen ist in diesem Zusammenhang nicht allein ein Indikator für erhöhten Personalbedarf. Vielmehr können auch das Ausscheiden von Beschäftigten sowie mangelnde Bewerber/-innen Faktoren sein, die zu einer – teilweise auch wiederholten – Ausschreibung von Stellen führen.

**Tabelle 2: Stellenmarktentwicklung auf Kreisebene**

	Leipzig	Leipzig, LK	Nord-sachsen	Halle (Saale)	Anhalt-Bitterfeld	Burgenlandkreis	Mansfeld-Südharz	Saalekreis	Altenburger Land
<b>2015</b>	23.595	1.899	1.755	4.632	1.447	713	542	2.531	517
<b>2020</b>	34.549	3.507	2.940	10.470	3.644	2.456	920	3.837	1.375
<b>Wachstum<sup>1</sup></b>	8 %	14 %	12 %	18 %	22 %	31 %	13 %	9 %	24 %
<b>Anteil Gebietskulisse (2020)</b>	54 %	6 %	5 %	16 %	6 %	4 %	1 %	6 %	2 %

<sup>1</sup>Durchschnittliches jährliches Wachstum

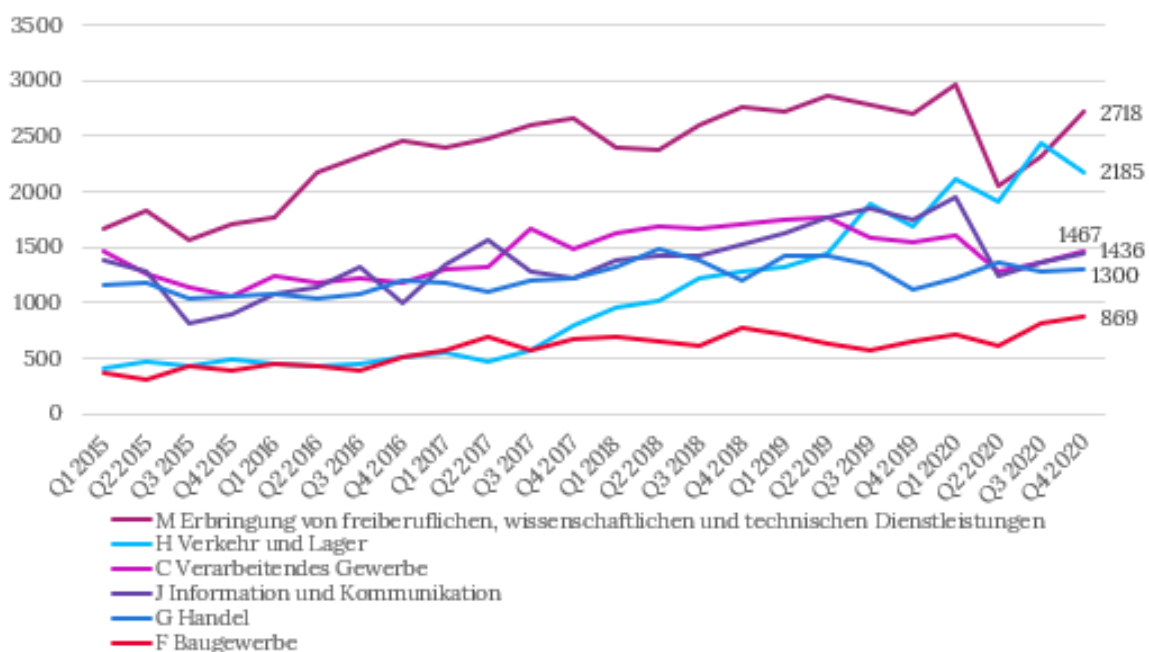
Quellen: index Anzeigendaten, 219 deutsche Print- und Onlinemedien.

### **Branche Verkehr, Lager und Logistik zeigt den größten Wachstumstrend, während Fachkräftenachfrage in der Industrie abnimmt**

Neben den regionalen Besonderheiten lassen sich Unterschiede zwischen den Schwerpunktbranchen feststellen (Abbildung 21). Gemessen an der absoluten Anzahl an Inse-  
rent/-innen und Stellenanzeigen hat, neben den wirtschaftlichen Dienstleistungen, das

Verarbeitende Gewerbe aktuell zwar noch eine große Bedeutung. Es ist aber eine Verschiebung der Nachfrage in Richtung Dienstleistung zu beobachten. In der Industrie zeigt sich schon seit 2015 ein rückläufiger Trend. Besonders Stellenanzeigen aus der Branche Verkehr und Lagerei haben stark zugenommen, was unter anderem mit einem rapiden Wachstum des Online-Handels, aber auch mit der besonderen Rolle der Region als logistischem Knotenpunkt zusammenhängt. Die Informations- und Kommunikationsbranche zeigt ebenfalls einen stark wachsenden Fachkräftebedarf und auch im Baugewerbe ist ein deutlicher Trend zu erkennen, insbesondere im Bereich der Baustellenarbeiten und Bauinstallationen. Die aktuellen Entwicklungen deuten bereits auf die prognostizierte Zunahme der Arbeitskraftnachfrage durch ökologische Transformation und Digitalisierung.

**Abbildung 21: Stellenmarktentwicklung der Top-Branchen**

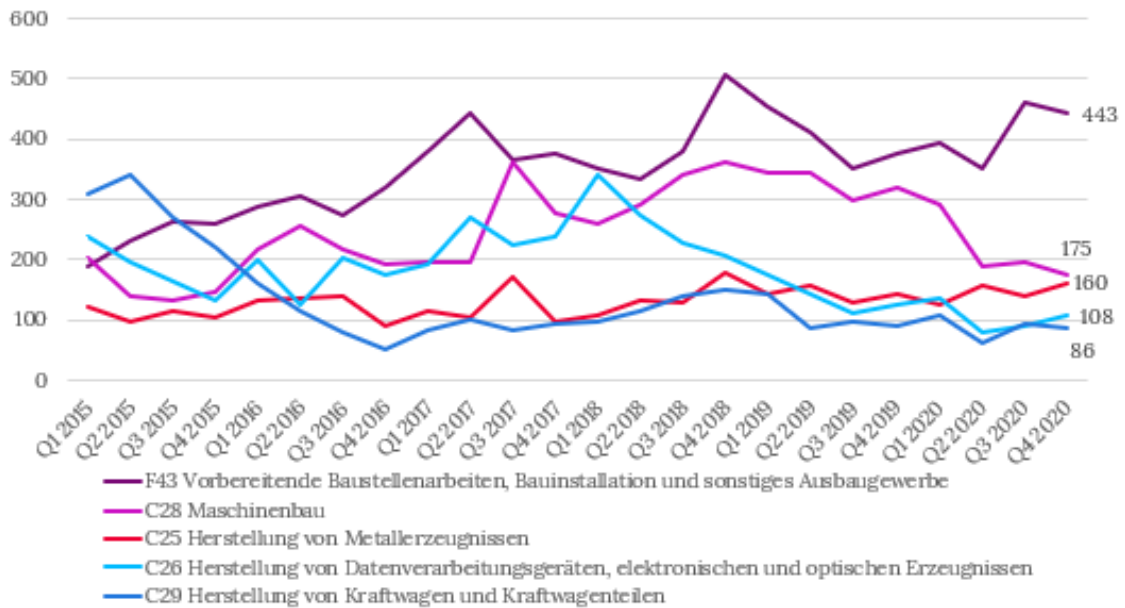


Quellen: index Anzeigendaten, 219 deutsche Print- und Onlinemedien.

Bei der detaillierten Betrachtung der einzelnen Unterbranchen des Verarbeitenden Gewerbes in Abbildung 22 fällt zuerst der deutliche Rückgang der Stellenausschreibungen in der Automobilindustrie in den Jahren 2015 und 2016 auf. Seitdem blieb die Nachfrage auf dem gleichen niedrigen Niveau. In der Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten sank der Fachkräftebedarf ab 2018 sehr deutlich. Im Maschinenbau stieg die Nachfrage in den Jahren 2017 bis 2018 parallel zu der bundesweiten Entwicklung noch an, doch seit 2019 zeigt sich auch hier ein Rückgang.



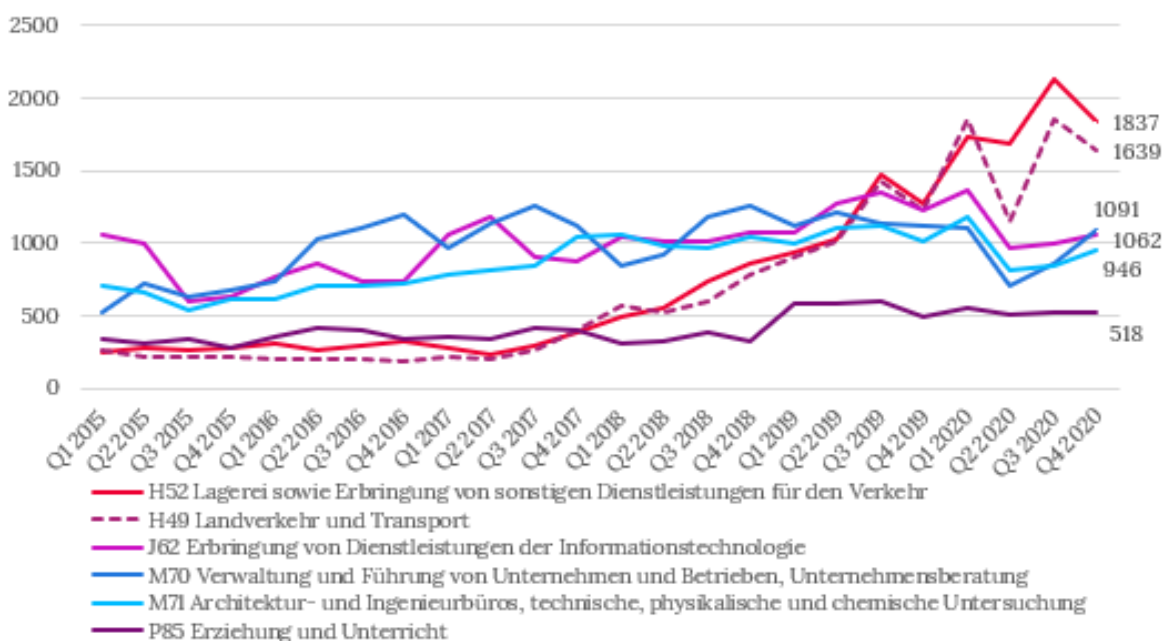
**Abbildung 22: Stellenmarktentwicklung in einzelnen Gewerbe-Unterbranchen**



Quellen: index Anzeigendaten, 219 deutsche Print- und Onlinemedien.

Anders als im Verarbeitenden Gewerbe weisen im Dienstleistungsbereich alle Unterbranchen eine wachsende Arbeitskraftnachfrage auf, allen voran die Lagerei sowie Landverkehr und Transport, wo sich die Zahl der angebotenen Stellen von 2015 zu 2020 verdreifacht hat (Abbildung 21). Eine nicht so rapide, aber dennoch stetige Entwicklung zeigen auch die Unterbranchen Architektur- und Ingenieurbüros sowie die IT-Dienstleister.

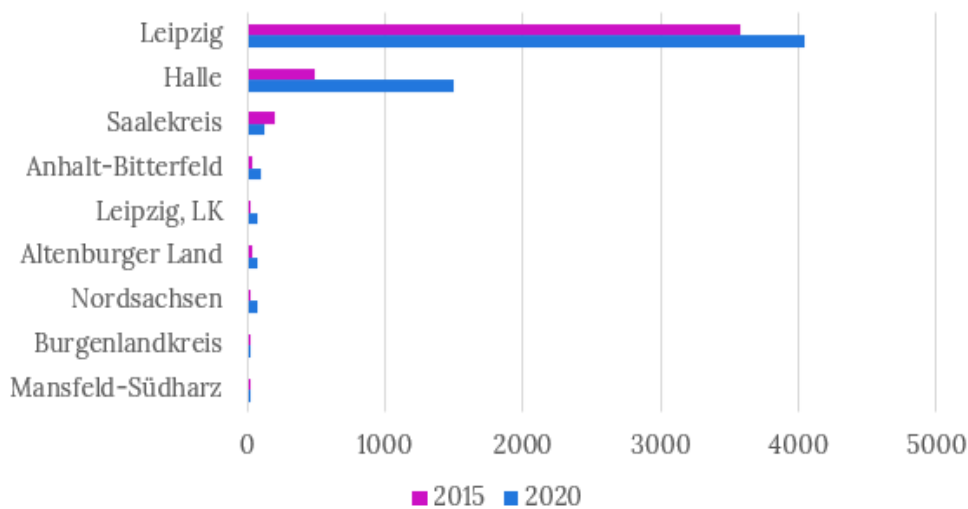
**Abbildung 23: Stellenmarktentwicklung der einzelnen Dienstleistungsbranchen**



Quellen: index Anzeigendaten, 219 deutsche Print- und Onlinemedien. Ein verändertes Suchverhalten im Jahr 2020 kann mit der Corona-Pandemie zusammenhängen.

Während in Leipzig mit einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von 10 % die Zahl der ausgeschriebenen Stellen in der IT-Branche relativ stabil blieb, stieg sie besonders stark in den Landkreisen Mansfeld-Südharz (116 %), Burgenlandkreis (85 %) und Anhalt-Bitterfeld (35 %) an (siehe Abbildung 24). Dies deutet darauf hin, dass vor allem die Unternehmen in ländlichen Regionen einen höheren Aufwand zur Besetzung der offenen Stellen betreiben müssen, während in den Städten die Rekrutierung von Fachkräften, insbesondere mit akademischer Bildung, noch leichter fällt. Hier spiegelt sich auch die demografische Entwicklung wider, die einen stärkeren Rückgang des Fachkräftepotenzials in den ländlichen Kreisen bedingt.

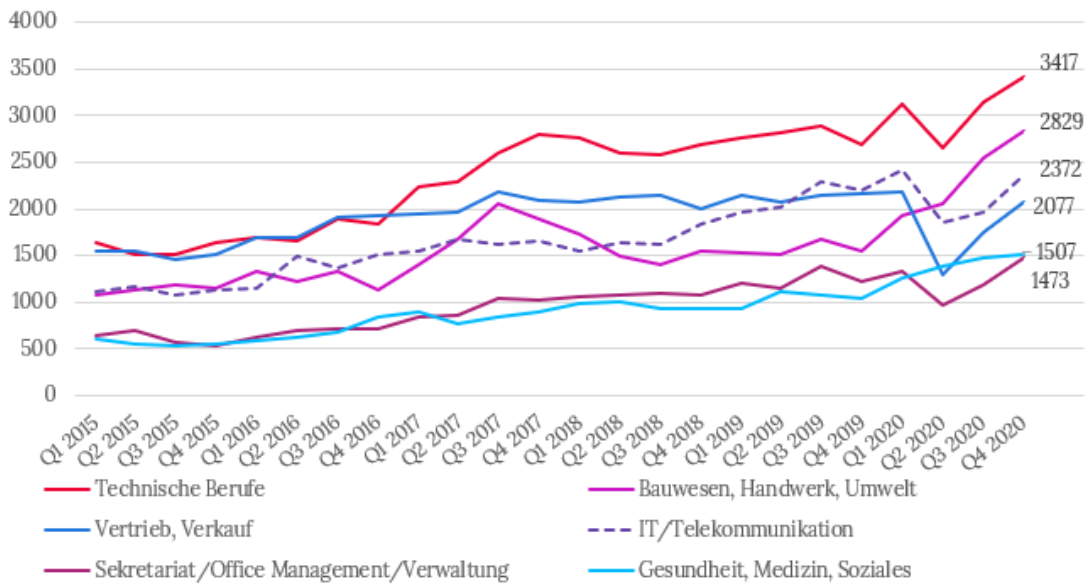
**Abbildung 24: Stellenmarktentwicklung der IT-Branche auf Kreisebene**



Quellen: index Anzeigendaten, 219 deutsche Print- und Onlinemedien.

Richtet man den Blick auf die am meisten gefragten Berufsgruppen in den Gebietskörperschaften, sind durchweg positive Nachfragetrends zu beobachten (Abbildung 25). In erster Linie fallen die technischen Berufe, wie Ingenieure/-innen, Techniker/-innen oder Mechatroniker/-innen, auf, die in den letzten fünf Jahren stets den ersten Platz im Ranking der Top-Berufsgruppen belegten und eine kontinuierliche Entwicklung der Nachfrage aufweisen. Es besteht außerdem eine hohe und wachsende Nachfrage nach Fachkräften in handwerklichen Berufen, in der IT sowie im Gesundheitswesen.

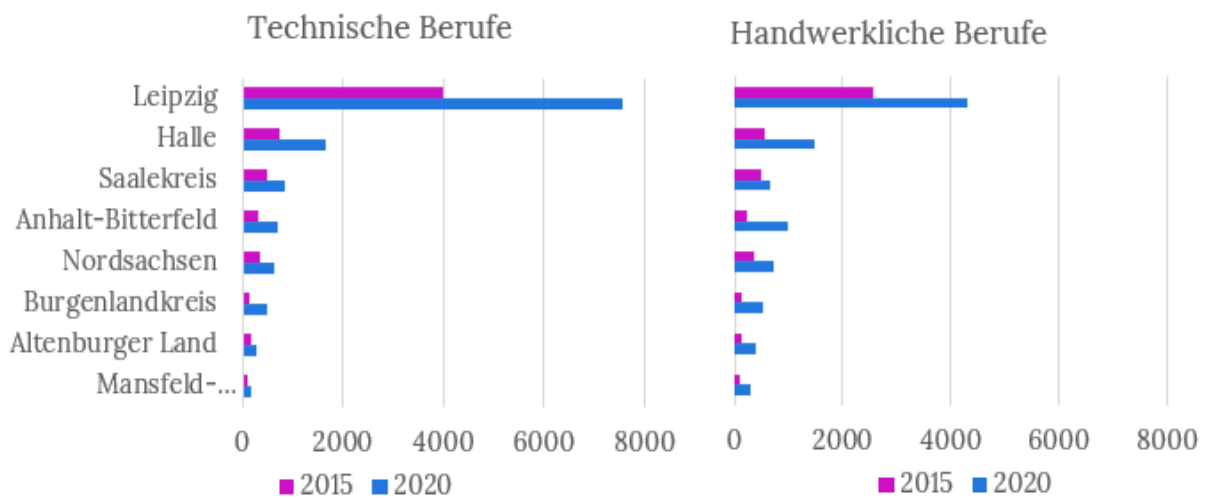
**Abbildung 25: Stellenmarktentwicklung der Top-Berufsgruppen**



Quelle: index Anzeigendaten, 219 deutsche Print- und Onlinemedien.

Zwischen den Kreisen sind regionale Unterschiede in der Nachfrage nach Fachkräften mit technischem und handwerklichem Profil festzustellen. Auch hier sind es vor allem die Landkreise, insbesondere Burgendlandkreis und Anhalt-Bitterfeld, die die am stärksten wachsende Arbeitskraftnachfrage aufweisen.

**Abbildung 26: Stellenmarktentwicklung der technischen und handwerklichen Berufe auf Kreisebene**

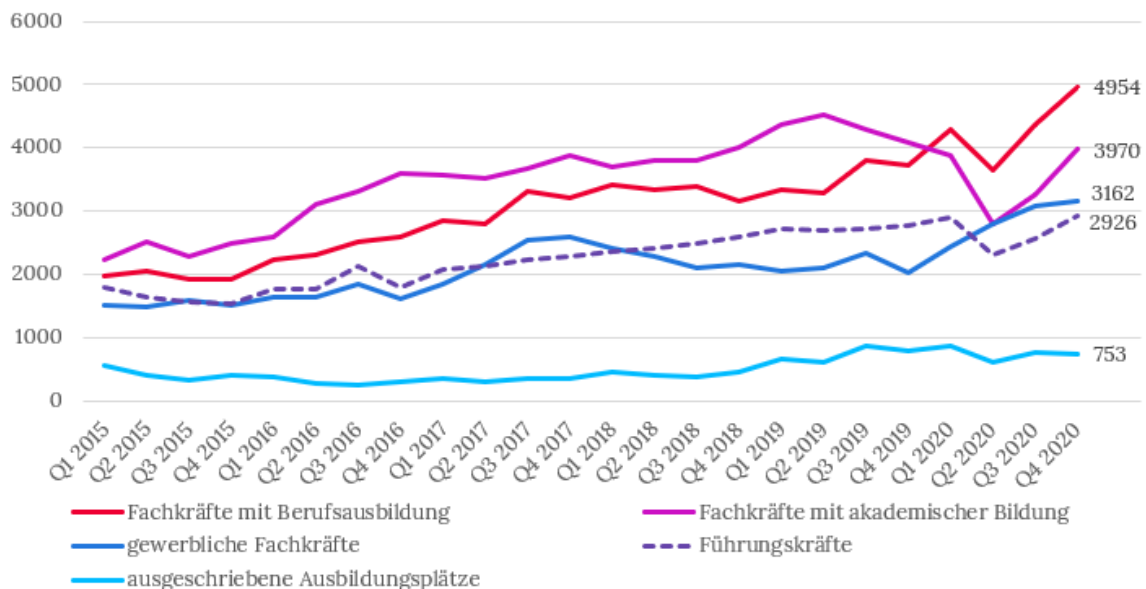


Quellen: index Anzeigendaten, 219 deutsche Print- und Onlinemedien.

## Die Nachfrage nach Fachkräften mit Berufsausbildung wird immer größer

Nicht nur in Bezug auf einzelne Branchen, auch mit Blick auf die nachgefragten Qualifikationen werden deutliche Veränderungen in den vergangenen Jahren sichtbar. Die fortschreitende Digitalisierung wird bereits jetzt in einer hohen Nachfrage nach akademischen Fachkräften sichtbar. Auf der anderen Seite wächst die Nachfrage nach Fachkräften mit einer Berufsausbildung im handwerklichen, technischen oder medizinischen Bereich mittlerweile noch stärker als nach Fachkräften mit akademischer Bildung. Hier deuten sich bereits Entwicklungen an, die auch zukünftig die Region prägen werden, wie die zunehmende Bedeutung der Schwerpunktbranchen Logistik sowie Gesundheits- und Sozialwesen (vgl. Kapitel 3.1). Auch die Zahl der ausgeschriebenen Ausbildungsanzeigen ist in den letzten Jahren erheblich gestiegen.

Abbildung 27: Stellenmarktentwicklung nach Hierarchien/Qualifikationsebenen



Quelle: index Anzeigendaten, 219 deutsche Print- und Onlinemedien.

## 5.2 Analyse der geforderten Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse

Neben der Anzahl der ausgeschriebenen Stellen geben die Inhalte der Stellenanzeigen Hinweise darauf, welche Profile besonders gefragt sind und wie sich diese Nachfrage im Zeitverlauf verändert hat.

Die ermittelten Anforderungen und Kompetenzen werden dabei in sechs Kategorien unterteilt:

- Zu den **Qualifikationsanforderungen** werden alle beruflichen und akademischen Abschlüsse, die von Unternehmen gefordert wurden, zugeordnet.



- **Berufsfachliche Anforderungen** umfassen alle Fähigkeiten, die nur für einen bestimmten Beruf oder eine Berufsgruppe typisch sind und für die Ausübung der Tätigkeit eine Voraussetzung darstellen. Hierzu zählen beispielsweise Programmierung, Controlling oder Verkauf.
- **Allgemeine Kompetenzen** beschreiben berufsübergreifende Fähigkeiten, die nicht unbedingt spezifisch für einen Beruf oder eine Berufsgruppe sind, wie z. B. Planung, Projektmanagement oder Dokumentation.
- Als **Softskills** werden hier Anforderungen an die Arbeitsweise, das Auftreten oder die Persönlichkeit einer Person gefasst. Hierzu zählen Teamfähigkeit, Flexibilität, Belastbarkeit und auch Reisebereitschaft.
- **Technologien** werden als ein Spezialfall der berufsfachlichen Anforderungen betrachtet und umfassen auch Eigennamen. Das können z. B. Kenntnisse in Programmiersprachen, wie Java oder PHP, aber auch spezielle Fertigungstechniken im Handwerk sein.
- **Sprachkenntnisse** werden ebenfalls als eine gesonderte Kategorie betrachtet.

Im Bereich der beruflichen Qualifikation ist die Nachfrage nach Fachkräften mit Abschlüssen als **Alten-, Gesundheits-, Krankenpfleger/-innen** in den letzten 5 Jahren am stärksten gestiegen. Darüber hinaus besteht ein hoher und steigender Bedarf für ausgebildete **Bauingenieur/-innen**. Weitere immer häufiger gefragte Qualifikationshintergründe sind Abschlüsse in den Bereichen Elektronik und Elektrotechnik, Industriemechanik, Architektur, Mechatronik, (Fach-)Informatik, Mathematik, Physik sowie im Steuerfach.

Unter den berufsfachlichen Anforderungen fallen insbesondere **Lagerei** und **Transport, medizinische Kenntnisse, technische** und **handwerkliche** Kompetenzen durch einen steigenden Bedarf auf. Des Weiteren werden Kenntnisse der Instandhaltung, des Maschinen- und Anlagenbaus, von Softwarelösungen sowie von Datenbanken in den letzten Jahren stärker gefragt.

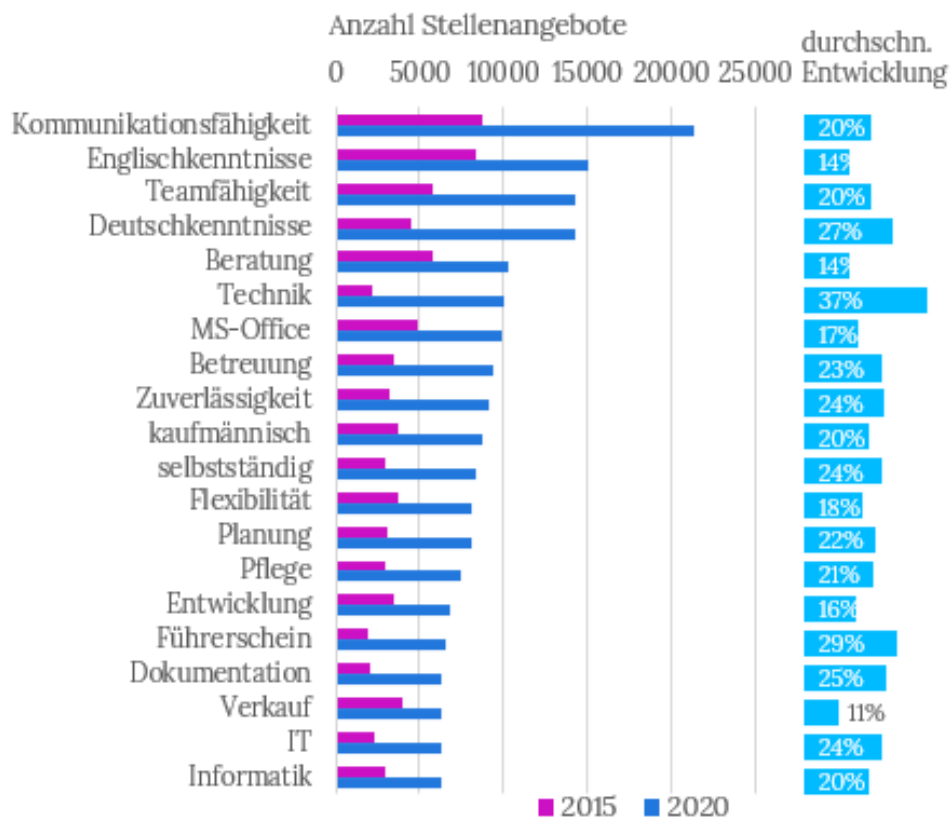
Neben diesen branchenspezifischen Anforderungen werden viele Fähigkeiten gleichermaßen von Unternehmen verschiedener Branchen nachgefragt. In Abbildung 29 sind branchenübergreifend die aktuell am häufigsten geforderten Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse sowie die Entwicklung der letzten fünf Jahre abgebildet. Insgesamt zeigen sich folgende Schwerpunkte:

- **Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit** und **Beratungskompetenz** gehören branchenübergreifend zu den gefragtesten Kompetenzen. Sorgfalt, Genauigkeit und Gewissenhaftigkeit sind die Softskills mit dem größten Anstieg der Nachfrage, gefolgt von Konfliktfähigkeit und Lernbereitschaft.
- Die mit Abstand wichtigste Technologie-Kompetenz bleibt weiterhin **MS-Office**, insbesondere Excel. SAP folgt auf dem zweiten Platz. Den größten Anstieg der Nachfrage weist die Programmiersprache Python auf, absolut werden Java und JavaScript am häufigsten nachgefragt.



- Englisch- und Deutschkenntnisse gehören ebenfalls zu den häufigsten Anforderungen. Die Zahl der Nennungen der **Deutschkenntnisse** in den Anforderungsprofilen ist in den letzten fünf Jahren um mehr als ein Viertel gestiegen (+27%), deutlich stärker als die Forderungen von Englischkenntnissen (+14 %).
- **Projektmanagement** als übergreifende Kompetenz erlebt in den letzten Jahren einen deutlichen Nachfrageanstieg. Außerdem gewinnen die Aufgaben Dokumentation, Verwaltung, Erfassung, Prüfung, Koordinierung und Administration an Bedeutung.

Abbildung 28 Branchenübergreifende Übersicht der Top 20 Kompetenzen



Quellen: index Anzeigendaten, 219 deutsche Print- und Onlinemedien.

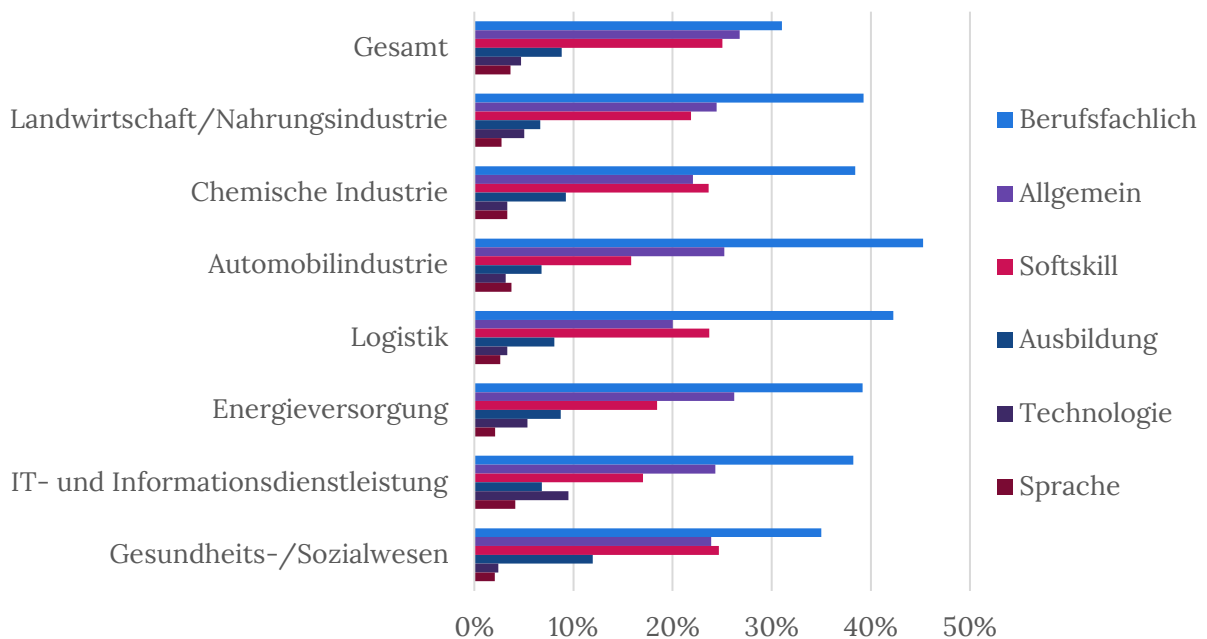
Die Auswertung der Stellenanforderungen betont die steigende Rolle persönlicher und sozialer Skills. Im Kontext eines zunehmenden Fachkräftemangels und der Verschiebung hin zur mehr Dienstleistungswirtschaft können Fachkräfte mit gut ausgeprägte Softskills sich schneller und flexibler an die rapiden Veränderungen in der Arbeitswelt anpassen und auch unabhängig von dem ursprünglich erlernten Beruf neue Tätigkeiten aufnehmen. Auch allgemeine EDV-Kenntnisse stellen unabhängig von dem Tätigkeitsfeld eine Grundanforderung dar. Ein weiteres auffälliges Ergebnis der Stellenanforderungsanalyse ist die zentrale Rolle der Sprachkenntnisse. Dabei stehen nicht nur Kenntnisse der englischen Sprache im Kontext der Internationalisierung und Globalisierung im Fokus, sondern vielmehr die steigende Bedeutung der Deutschkenntnisse.

## Unterscheidung nach Branchen

Neben den branchenübergreifenden Trends für die Nachfrage bestimmter Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse zeigen sich zudem einige spezifische Entwicklungen in den sieben Schwerpunktbereichen der Gebietskulisse.

Abbildung 29 zeigt, wie sich die Nennung unterschiedlicher Kompetenzen und Anforderungen in den Branchen verteilt. Insgesamt werden in den ausgeschriebenen Stellenanzeigen am häufigsten berufsfachliche Anforderungen genannt (31 %, Jahr 2020), gefolgt von allgemeinen Kompetenzen (27 %), Softskills (25 %), Ausbildung (9 %), Technologie (5 %) und Sprache (4 %). In den einzelnen Branchen unterscheidet sich die Verteilung und somit die Bedeutung der unterschiedlichen Kompetenzen zum Teil deutlich. So spielen Softskills vor allem im Gesundheits- und Sozialwesen und auch in der Logistik eine größere Rolle, während sie in der IT-Dienstleistung und auch Automobilindustrie seltener gefragt werden. Auch nach konkreten Bildungsabschlüssen wird in der Branche Gesundheit und Soziales deutlich häufiger gefragt als in anderen Branchen. Technologie-Kenntnisse haben erwartungsgemäß in der IT-Branche eine deutlich größere Bedeutung. Im Verlauf der letzten fünf Jahre blieb die Verteilung der Anforderungen insgesamt konstant, die einzelnen Kompetenzen haben jedoch an Bedeutung gewonnen.

**Abbildung 29: Verteilung der Top Anforderungen 2020 nach Branchen**



Quellen: index Anzeigendaten, 219 deutsche Print- und Onlinemedien.

Im Folgenden wird der Blick in die Schwerpunktbereiche vertieft und Auffälligkeiten in den Anforderungs- und Kompetenzkategorien herausgearbeitet. Eine genaue Auflistung der am meisten gefragten Fähigkeiten und Kenntnisse in der jeweiligen Branche befindet sich im Anhang 2.

## Landwirtschaft/Nahrungsmittelindustrie

In der Nahrungsmittelindustrie spielen die berufsfachlichen Fertigkeiten eine größere Rolle als im Gesamtdurchschnitt, während die Forderungen nach spezifischen Ausbildungsabschlüssen und Softskills eher unterrepräsentiert sind.

- Kaufmännische und betriebswirtschaftliche Ausbildungen werden am häufigsten nachgefragt, gefolgt von Abschlüssen in den Bereichen Logistik, Informatik und Ingenieurwesen.
- Kenntnis der Produktion ist die am häufigsten nachgefragte berufsfachliche Anforderung, gefolgt von Verkauf, Controlling, Technik und Einkauf. Einen besonders starken Anstieg weisen Kenntnisse der Produktentwicklung und Konzeption, Audit, Lebensmittelrecht, Qualitätsmanagement sowie Marktanalysen auf.
- Die Nachfrage nach guten Englisch- und/oder Deutschkenntnissen hat sich gegenüber 2015 mehr als verdoppelt.

## Chemische Industrie

In der Chemieindustrie werden überdurchschnittlich häufig berufsfachliche Anforderungen gestellt, auch die Kategorie der Softskills ist deutlich häufiger nachgefragt. Der Anteil an geforderten Technologie-Kenntnissen liegt hingegen klar unter dem Gesamtdurchschnitt, was daran liegen kann, dass bestimmte technologische Fähigkeiten bereits in der Ausbildung inbegriffen sind. Am häufigsten wurden allerdings Englischkenntnisse gefordert.

- Die zentralen Ausbildungsschwerpunkte liegen im kaufmännischen, logistischen und naturwissenschaftlichen Bereich, wobei Logistik das größte Nachfragewachstum aufweist. Auch Ausbildungen in der Biotechnologie wurden in den letzten fünf Jahren verstärkt nachgefragt.
- Die wichtigsten berufsfachlichen Anforderungen sind Verkauf, Produktion, Technik und Analyse. Medizinische Kenntnisse werden in den letzten fünf Jahren immer stärker nachgefragt. Darüber hinaus ist der Bedarf an Kenntnissen in den Bereichen Arbeitssicherheit, Arzneimittelgesetz und Rohstoffen verstärkt gewachsen.
- Bei den allgemeinen berufsübergreifenden Fertigkeiten ist die Nachfrage nach Führungskompetenz, Prüfung, Auswertung und Kontrolle besonders stark gestiegen.

## Automobilindustrie

Der Schwerpunkt liegt deutlich bei den berufsfachlichen Kenntnissen, aber auch berufsübergreifende Fähigkeiten haben eine hohe Bedeutung. Im Vergleich zur Gesamtheit werden allerdings weniger häufig Anforderungen an bestimmte Ausbildungsabschlüsse und an Technologie-Kenntnisse gestellt.

- Technische und kaufmännische Ausbildungen sind erwartungsgemäß am meisten gefragt. Den größten Nachfrageanstieg gab es bei den Elektronikern/-innen, Elektrotechnikern/-innen und in der Materialwirtschaft.





- Die gefragtesten berufsfachlichen Kenntnisse liegen in den Bereichen Produktion, Umgang mit Kunden, Instandhaltung, Verkauf und Lieferantenmanagement. Überraschend ist, dass Kenntnisse im Bereich Elektromobilität nicht unter den geforderten berufsfachlichen Kompetenzen der letzten drei Jahre vorkommen.
- Besonders stark gewachsen ist die Nachfrage nach allgemeiner IT-Kompetenz sowie nach konzeptionellen Fähigkeiten.

### **Logistik**

Softskills spielen in der Transport- und Logistikbranche eine vergleichsweise große Rolle, besonders körperliche Fitness und Belastbarkeit rücken hier in den Vordergrund.

- Die wichtigsten Ausbildungsbereiche sind Technik und Elektrotechnik, kaufmännische Ausbildung, Gleisbau, Elektronik, Wirtschafts- und Bauingenieurwesen.
- Ein Führerschein ist mit Abstand die gefragteste berufsübergreifende Qualifikation, gefolgt von Planung, Wartung, Überwachung und Dokumentation. Besonders stark gestiegen ist die Nachfrage nach Kompetenzen in Konzeption, Analyse und Prüfung.
- Die Nachfrage nach guten Deutschkenntnissen hat sich gegenüber 2015 mehr als verdoppelt.

### **Energieversorgung**

Die Zusammensetzung der Anforderungen in der Energieversorgung unterscheidet sich vor allem in zwei Punkten vom Gesamtdurchschnitt: Deutlich häufiger werden berufsspezifische Kenntnisse gefordert, während Softskills eine vergleichbar untergeordnete Rolle spielen.

- Am stärksten nachgefragt werden ausgebildete Techniker/-innen und Elektrotechniker/-innen, dicht gefolgt von Fachkräften mit einer kaufmännischen Ausbildung. Abschlüsse in Wirtschaftswissenschaften und insbesondere Wirtschaftsingenieurwesen verzeichnen einen besonders starken Nachfrageanstieg, gefolgt von Energietechnik und Informatik.
- Kompetenz im Kund/-innenumgang sowie in der Energiewirtschaft sind die häufigsten berufsfachlichen Anforderungen. Datenbanken, Controlling sowie Kenntnisse zu erneuerbaren Energien haben in den vergangenen fünf Jahren am meisten an Bedeutung gewonnen.
- Dokumentation, Planung, Analyse und Überwachung sind die wichtigsten allgemeinen Kompetenzen. Projektleitungskompetenz wird verstärkt gesucht.
- Die Nachfrage nach Kenntnissen der Geoinformationssysteme hat in den letzten Jahren auffällig zugenommen.

### **IT- und Informationsdienstleistung**

Der Anteil an geforderten Technologie-Kenntnissen ist im Vergleich zum Gesamtstellenmarkt mehr als doppelt so hoch, während andere Qualifikationen, insbesondere spezifische Ausbildungen, eher unterrepräsentiert sind.



- Im Bereich der Ausbildung werden Abschlüsse aus Systemintegration, Wirtschaftsingenieurwesen und Fachinformatik immer häufiger genannt. Auch die Nachfrage nach Projektmanager/-innen hat sich in den letzten Jahren mehr als verdoppelt.
- Anforderungsanalyse, Kenntnisse der Netzwerke und IT-Infrastruktur sowie Systemadministration sind die berufsfachlichen Kompetenzen, die in den vergangenen fünf Jahren am meisten an Bedeutung gewonnen haben.
- In den letzten fünf Jahren ist die Nachfrage nach Kenntnissen in der Programmiersprache Python am stärksten gestiegen, gefolgt von Oracle, Angular, und C#. Am meisten gefragt sind neben MS-Office jedoch weiterhin Kenntnisse in Java und JavaScript.

### Gesundheits-/Sozialwesen

Im Gesundheits- und Sozialwesen werden verstärkt Softskills gefordert, Technologien sind hingegen deutlich seltener gefragt. Auch die Ausbildung spielt eine viel größere Rolle als in anderen Branchen.

- Einen deutlich steigenden Bedarf gab es in den vergangenen fünf Jahren im Bereich der Pflege: Krankenpflege, Altenpflege und Gesundheitspflege verzeichnen starke Anstiege, aber auch betriebswirtschaftliche Ausbildungen werden stärker nachgefragt als 2015. Auch während der Corona-Pandemie hat sich die Fachkräftesituation nochmal deutlich verschärft: Die Nachfrage nach Pflegeassistenten/-innen und Pflegefachkräften hat sich im Vergleich zum Vorjahr mehr als verdoppelt.
- Bei den allgemeinen Fertigkeiten spielen vor allem Betreuung, Beratung, Organisation und immer häufiger die Dokumentation eine wichtige Rolle. Besonders stark gestiegen ist die Nachfrage nach Gestaltungskompetenz.
- Einen deutlichen Nachfrageanstieg verzeichnen Anforderungen an die Motivation von Bewerber/-innen.
- Die Nachfrage nach MS-Office ist besonders in den letzten zwei Jahren stark gestiegen. Dies deckt sich auch mit den steigenden Anforderungen bezüglich der Dokumentation.

Über die gesuchten Berufsfelder hinaus liefern die Inhalte der Stellenanzeigen Hinweise, welche Kompetenzen und Kenntnisse zunehmend nachgefragt werden – Informationen, die auch mit Blick auf die Diskussion bedarfsgerechter Weiterbildungsangebote relevant sind.

Neben der Nachfrage nach spezifischen Qualifikationen oder berufsfachlichen Kenntnissen steigt übergreifend die Nachfrage nach Skills wie **Projektmanagement** oder **Kommunikations- und Teamfähigkeit** sowie **Kompetenzen im Umgang mit Kund/-innen** und damit verbunden **Beratungskompetenz**. Quer über alle Branchen und Berufsfelder hinweg zeigt sich außerdem eine zunehmende Bedeutung von Aufgaben wie **Dokumentation** und **Administration**. **Flexibilität und Selbständigkeit** landen ebenfalls weit vorne im Ranking der Anforderungen und werden häufig als Grundfähigkeiten für die Adaption an eine sich schnell wandelnde Arbeitswelt genannt.

Allgemein spielen breite **EDV-Kenntnisse**, wie zum Beispiel von MS-Office oder SAP eine wichtige Rolle. Auch in Bereichen wie dem Gesundheits- und Sozialwesen werden diese Kenntnisse verstärkt gefordert, in Teilen bedingt durch die gestiegenen Anforderungen an Dokumentation und Administration. Über den Beobachtungszeitraum stieg die Nachfrage vor allem nach Kenntnissen ausgewählter Programmiersprachen wie Python oder Java.

Schließlich spielen Sprachkenntnisse eine immer wichtigere Rolle für die ausschreibenden Arbeitgeber. Dabei ist es vor allem die Anforderungen nach ausreichenden **Deutschkenntnissen**, die über die letzten Jahre zugenommen hat. Dies gilt im Besonderen in der Logistik und Lagerei. Englischkenntnisse spielen vor allem für die chemische Industrie sowie in Teilen die Nahrungsmittelindustrie eine entscheidende Bedeutung.

---

## 6 Fachkräftepotenziale für die Region

---

Ein sinkendes Arbeitsangebot verstärkt die Anforderung, alle internen Beschäftigtenpotenziale für den regionalen Arbeitsmarkt zu nutzen sowie Fachkräfte außerhalb der Region anzuwerben. Im nachfolgenden Abschnitt werden auf Grundlage von Daten zur Erwerbsbeteiligung sowie vorhandener Literatur interne und externe Potenziale der Fachkräftesicherung beschrieben.

### 6.1 Vorhandene Potenziale in der Region

Fachkräfteengpässe können auf der Angebotsseite gemindert werden, indem die Beschäftigungspotenziale verschiedener Zielgruppen der Region besser genutzt werden. Eine Möglichkeit besteht darin, Arbeitsmarktzugänge zu verbessern, beispielsweise für Arbeitssuchende, Menschen mit Behinderung, Zugewanderte, Ältere oder Frauen. Daneben kann das Potenzial der bereits beschäftigten Fachkräfte besser ausgeschöpft werden. Eine Ausweitung des Arbeitszeitvolumens, beziehungsweise eine Verminderung der Teilzeit sind hierfür Ansatzpunkte. Auch das Halten von Hochschulabsolventen in der Region oder die Reduzierung der Auspendlerquote können zum Fachkräftepotenzial beitragen.

Zur Veranschaulichung möglicher Fachkräftepotenziale innerhalb des Mitteldeutschen Reviers werden aktuelle Beschäftigungsquoten verschiedener Zielgruppen um je einen Prozentpunkt erhöht bzw. gesenkt (z. B. Absenkung der Quote der Auspendler/-innen um einen Prozentpunkt oder Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Frauen um einen Prozentpunkt)<sup>24</sup>. Tabelle 3 weist die jeweiligen rechnerischen Effekte aus. Die so ermittelten Beschäftigungseffekte können dabei nicht über die einzelnen Zielgruppen aufsummiert werden, da Personen mehr als einer der betrachteten Gruppen angehören können.

#### **Starke rechnerische Beschäftigungspotenziale bei pendelnden Fachkräften**

Das mit Abstand größte rechnerische Beschäftigungspotenzial besteht bei der Zielgruppe der **Auspendler/-innen aus der Innovationsregion**. Im Jahr 2019 pendelten 15,2 % der Erwerbsbevölkerung (120.399 Personen) für ihre Beschäftigung aus der Region aus. Würde die Quote der Auspendler/-innen um einen Prozentpunkt auf 14,2 % sinken, indem diese Personen eine Beschäftigung in der Region aufnehmen, hätte dies einen quantitativen Effekt von 7.903 Personen.

Auch die **Aktivierung weiblicher Erwerbspersonen** führt rechnerisch – allein aufgrund der absoluten Größe dieser Gruppe – zu relevanten Beschäftigungseffekten. Eine Erhöhung der weiblichen Beschäftigtenquote um einen Prozentpunkt hat einen Beschäftigungseffekt von 6.190 Personen. Die Beschäftigtenquote von Frauen in der Region liegt aktuell

---

<sup>24</sup> Tabelle und Erläuterung zur Quotenbildung im Anhang.

bereits bei 61,1 %<sup>25</sup> und übertrifft damit den Bundesschnitt von 55,9 %. Das Beschäftigungspotenzial von Frauen im erwerbsfähigen Alter wird damit schon heute in hohem Maße ausgeschöpft.

Ein relevanter Hebel könnte aber in der **Verminderung von Teilzeitbeschäftigung bei Frauen** liegen, die immer noch deutlich über der von Männern liegt. Der rechnerische Beschäftigungseffekt beträgt hier 3.808 Personen. Diese Personen würden dabei nicht neu in den Arbeitsmarkt eintreten, sondern ihre Arbeitszeit ausweiten.

Auch bei der **Zielgruppe der älteren Beschäftigten** (Personen über 55 Jahre) besteht im Falle einer entsprechenden Aktivierung ein rechnerisches Beschäftigungspotenzial im vierstelligen Bereich. Dies ist insofern besonders relevant, da im Zuge des demografischen Wandels die Zahl der 55- bis 64-Jährigen in Zukunft steigen wird, vor allem im ländlichen Raum. Mögliche Beschäftigungseffekte werden sich damit künftig noch weiter erhöhen.

Das **Beschäftigungspotenzial von Menschen mit schwerer Behinderung** wird aktuell noch wenig genutzt – nur wenige Menschen mit schwerer Behinderung sind aktuell erwerbstätig. Zu beachten ist dabei sicher, dass eine Beschäftigung auf dem ersten Arbeitsmarkt häufig aufgrund der persönlichen Einschränkungen nicht möglich ist. Der quantitative Umfang dieser Gruppe wird aber aufgrund des demografischen Wandels und damit verbundenen erhöhten Anzahl älterer Erwerbspersonen künftig ansteigen.

Unter den **arbeitslos gemeldeten Menschen** in der Region sind überdurchschnittlich viele in Langzeitarbeitslosigkeit. Der Beschäftigungseffekt bei einer Reduzierung der Quote um einen Prozentpunkt läge bei rund 850 Personen. Bei der Einordnung dieser Zahl ist zu beachten, dass diese Personen nicht nur marktbedingt in Arbeitslosigkeit sind, sondern häufig auch persönliche oder qualifikatorische Herausforderungen vorliegen, eine Aktivierung daher eine längere Zeit beanspruchen kann.

Weiterhin sind **Menschen mit Migrationshintergrund** überdurchschnittlich häufig von Arbeitslosigkeit betroffen. Ihr Anteil an allen Arbeitslosen beträgt über 20 %, während ihr Anteil in der gesamten Bevölkerung in Sachsen 15 % und in Sachsen sowie Thüringen etwa 9 % beträgt.

Das **Fachkräftepotenzial von Geflüchteten** ist zwar quantitativ relativ gering. Eine Besonderheit dieser Zielgruppe ist aber, dass das Durchschnittsalter gering ist, sie bei erfolgreicher Integration dem Arbeitsmarkt damit lange zur Verfügung stehen können.

Nicht für alle Zielgruppen kann das Beschäftigungspotenzial gleichermaßen eingeordnet werden. Das betrifft insbesondere die **Beschäftigten in der Kohlebranche**, als vom Strukturwandel besonders betroffenen Branche, und **Schulabgänger/-innen ohne Abschluss**. Zwar ermöglicht der Beschäftigungsabbau in der Kohlekraft perspektivisch die Anstellung der betroffenen Personen in anderen Wirtschaftsbereichen. Zu beachten ist jedoch, dass die Beschäftigten der Kohlebranche in der Regel über 50 Jahre alt sind. Dazu kommt, dass die alleinige Betrachtung der Beschäftigten in der Kohlebranche nicht die Wirkung eines Beschäftigungsabbaus in dieser Branche erfasst. Über die direkt beschäftigten Personen

---

<sup>25</sup> Die Quote bezieht sich nur auf die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Die Erwerbstätigenquote liegt darüber, ist aber auf Kreisebene nicht verfügbar.

in der Kohlebranche sind weitere 2.600 bis 3.600 Personen indirekt von der Beschäftigung in der Braunkohle abhängig. Des Weiteren sind über 27.000 Personen im Mitteldeutschen Revier in energieintensiven Industrien beschäftigt, die aufgrund ihres Bedarfs an Versorgungssicherheit in einem Abhängigkeitsverhältnis zur Stromerzeugung vor Ort stehen (Daten ohne Abbildung).<sup>26</sup>

Bei Schulabgänger/-innen ohne Abschluss ist der Beschäftigungseffekt überschätzt, da auch Abgänger/-innen mit einem Abschluss an der Förderschule in der Statistik als Schulabgänger/-innen ohne Abschluss erfasst werden. Ohne die Förderschüler/-innen verringert sich die Schulabbrecherquoten deutlich, da Absolvent/-innen von Förderschulen in Sachsen 58 % der Schulabgänger/-innen ohne Abschluss ausmachen, in Sachsen-Anhalt 46 % und in Thüringen 36 %.<sup>27</sup>

Ein bedeutendes Potenzial liegt bei **Hochschulabsolvent/-innen** in der Region (nicht in Tabelle enthalten). Nach Schätzungen einer Studie ist der Wanderungssaldo in allen drei Bundesländern der Region negativ, das heißt es wandern mehr Studierende zur Aufnahme einer Erwerbstätigkeit ab als zu. In Sachsen-Anhalt beträgt der Saldo minus 64 %, in Thüringen minus 49 % und in Sachsen minus 24 %.<sup>28</sup> Für die Innovationsregion kann in diesem Fall keine spezifische Quote gebildet werden. Dass ein wichtiges Fachkräftepotenzial für die Region verloren geht, wird aber allein bei der Anzahl der Studierenden an den einzelnen Hochschulen deutlich. So studierten allein an den großen Universitäten der Region in Leipzig 2019/2020 fast 30.000 Personen und der Universität Halle knapp 21.000 Personen. Die Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig (HTWK) zählte zum Wintersemester 2020/21 ca. 6.500 Studierende. An der Hochschule Merseburg waren 2019/20 ca. 2.900 Personen und an dem Standort Köthen der Hochschule Anhalt ca. 3.500 Personen eingeschrieben. Die Hochschule für Grafik und Buchkunst Leipzig, die Hochschule Macromedia am Standort Leipzig, die Handelshochschule Leipzig und die Burg Giebichstein Kunsthochschule Halle hatten 2019/20 jeweils weniger als 1000 Studierende.

---

<sup>26</sup> Vgl. IAB Regional (2019).

<sup>27</sup> Vgl. Destatis (2020).

<sup>28</sup> Vgl. Studitemps GmbH und Maastricht University (2019).

**Tabelle 3: Rechnerische Beschäftigungseffekte für das Mitteldeutsche Revier<sup>29</sup>**

Zielgruppen	Gebietskulisse der IRMD			Neue Länder*	Alte Bundesländer	Deutschland
	Aktuelle Personenzahl	Quoten	Beschäftigungseffekte (Änderung Quote um +/- 1 Prozentpunkte)			
<b>Auspendler/-innen aus der Region</b>	120.399	15,2 %	7.903	-	-	-
<b>Weibliche Beschäftigte</b>	380.816	61,5 %	6.190	60,5 %	54,8 %	55,9 %
<b>Weibliche Teilzeitbeschäftigte</b>	173.743	45,6 %	3.808	45,8 %	47,8 %	47,4 %
<b>Ältere Beschäftigte</b>	168.284	55,3 %	3.044	54,1 %	52,0 %	52,5 %
<b>Beschäftigte mit schwerer Behinderung</b>	16.786	8,7 %	1.929 <sup>(s)</sup>	11,2 %	14,5 %	13,8 %
<b>Langzeitarbeitslose</b>	31.633	37,4 %	847	35,3 %	35,6 %	35,6 %
<b>Arbeitslose mit Migrationshintergrund</b>	18.175	22,2 %	821	31,2 %	51,3 %	46,7 %
<b>Arbeitssuchende Geflüchtete</b>	11.885	41,6 %	286	42,0 %	32,4 %	33,8 %
<b>Schulabgänger/-innen ohne Abschluss</b>	1.507	9,5 %	159 <sup>(s)</sup>	8,8 %	5,9 %	6,4 %
<b>Beschäftigte in der Kohlebranche</b>	3.560	0,46 %	-	-	-	0,13 %

Quelle BA/Destatis/IAB/INKAR; eigene Berechnungen Prognos.

\*Das Bundesland Berlin wird zu den neuen Ländern dazugerechnet. (s) Geschätzte Werte; (l) Schätzung für die Bundesländer Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen.

<sup>29</sup> Ursprünglich waren auch Studienabbrecher/-innen und Rückkehrer/-innen als Zielgruppen vorgesehen. Jedoch erwies sich die Datenlage als unzureichend, um aussagekräftige Abschätzungen vorzunehmen.



### **Beschäftigungspotenziale variieren auf Kreisebene**

Neben Unterschieden zwischen den Zielgruppen variieren die Effekte auch zwischen den Landkreisen und kreisfreien Städten der Region je nach Zahl der Einwohner/-innen. Da die Quoten sich auf Bevölkerungsgruppen wie die Erwerbsbevölkerung oder die Geflüchteten mit anerkanntem Schutzstatus beziehen, ist eine Erhöhung der Quote um einen Prozentpunkt in Kreisen mit einer höheren Bevölkerung höher. Entsprechend ist das Beschäftigungspotenzial in der Stadt Leipzig für jeden Indikator am höchsten.

Unterschiede zeigen sich dennoch. Diese verweisen auf unterschiedliche Demografien in Landkreisen und kreisfreien Städten. So fällt der rechnerische Beschäftigungseffekt für ältere Erwerbstätige in den Städten Leipzig und Halle wesentlich geringer aus als andere Effekte. Grund dafür ist eine andere Altersstruktur in den tendenziell jüngeren Städten. Auch der Beschäftigungseffekt von arbeitssuchenden Geflüchteten konzentriert sich fast ausschließlich auf die beiden kreisfreien Städte.



**Tabelle 4: Rechnerische Beschäftigungseffekte (+/- 1 Prozentpunkt) für die Landkreise und kreisfreien Städte innerhalb der Untersuchungsregion**

Zielgruppen	Leipzig, Stadt	LK Leipzig	LK Nord- sachsen	Stadt Halle (Saale)	LK Anhalt- Bitterfeld	LK Bur- gendland- kreis	LK Mans- feld-Süd- harz	LK Saale- kreis	LK Alten- burger Land
<b>Auspendler/-innen aus der Region</b>	2.265	1.029	807	850	625	720	506	765	339
<b>Weibliche Beschäftigte</b>	1.874	766	587	744	477	527	398	560	257
<b>Weibliche Teilzeitbeschäftigte</b>	1.105	510	388	414	296	332	238	368	158
<b>Ältere Beschäftigte</b>	639	431	345	298	287	317	250	321	156
<b>Beschäftigte mit schwerer Behinderung</b>	579 <sub>(s)</sub>	257 <sub>(s)</sub>	197 <sub>(s)</sub>	213 <sub>(s)</sub>	144 <sub>(s)</sub>	162 <sub>(s)</sub>	123 <sub>(s)</sub>	165 <sub>(s)</sub>	90 <sub>(s)</sub>
<b>Langzeitarbeitslose</b>	229	81	83	115	68	77	77	76	40
<b>Arbeitslose mit Migrationshintergrund</b>	254	77	74	115	64	67	67	71	33
<b>Arbeitssuchende Geflüchtete</b>	128	9	9	79	6	15	12	21	6
<b>Schulabgänger/-innen ohne Abschluss</b>	45 <sub>(s)</sub>	20 <sub>(s)</sub>	15 <sub>(s)</sub>	19 <sub>(s)</sub>	13 <sub>(s)</sub>	14 <sub>(s)</sub>	11 <sub>(s)</sub>	15 <sub>(s)</sub>	7 <sub>(s)</sub>

Quelle: BA/Destatis/IAB/INKAR; eigene Berechnungen Prognos.

(s) Geschätzte Wert



## 6.2 Externe Quellmärkte für die Fachkräftegewinnung

Potenziale für Fachkräftegewinnung liegen nicht nur im Ausbau der Beschäftigung von Zielgruppen innerhalb der Metropolregion Mitteldeutschland. Auch außerhalb der Region können neue Fachkräfte gewonnen werden. Märkte im In- und Ausland, aus denen Fachkräfte rekrutiert werden können, sind sogenannte Quellmärkte. Einsichten zu den nachfolgend beschriebenen potenziellen Quellmärkten entstammen der Unternehmensbefragung, den Fachgesprächen mit Stakeholdern der Region sowie der Auswertung bestehender Studien.

### **Fachkräftepotenziale in geografischer Nähe sind leichter zu mobilisieren**

Im Rahmen der Unternehmensbefragung betrachten mit 53,2 % mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen andere Regionen Deutschlands als relevant für die eigene Fachkräftegewinnung. Geografisch benachbarte Bundesländer werden von den Betrieben dabei als wichtigste innerdeutsche Quellmärkte bewertet. Darüber hinaus sehen die Betriebe auch deutsche Großstädte und Ballungszentren als relevante Quellmärkte für die Fachkräftegewinnung an.

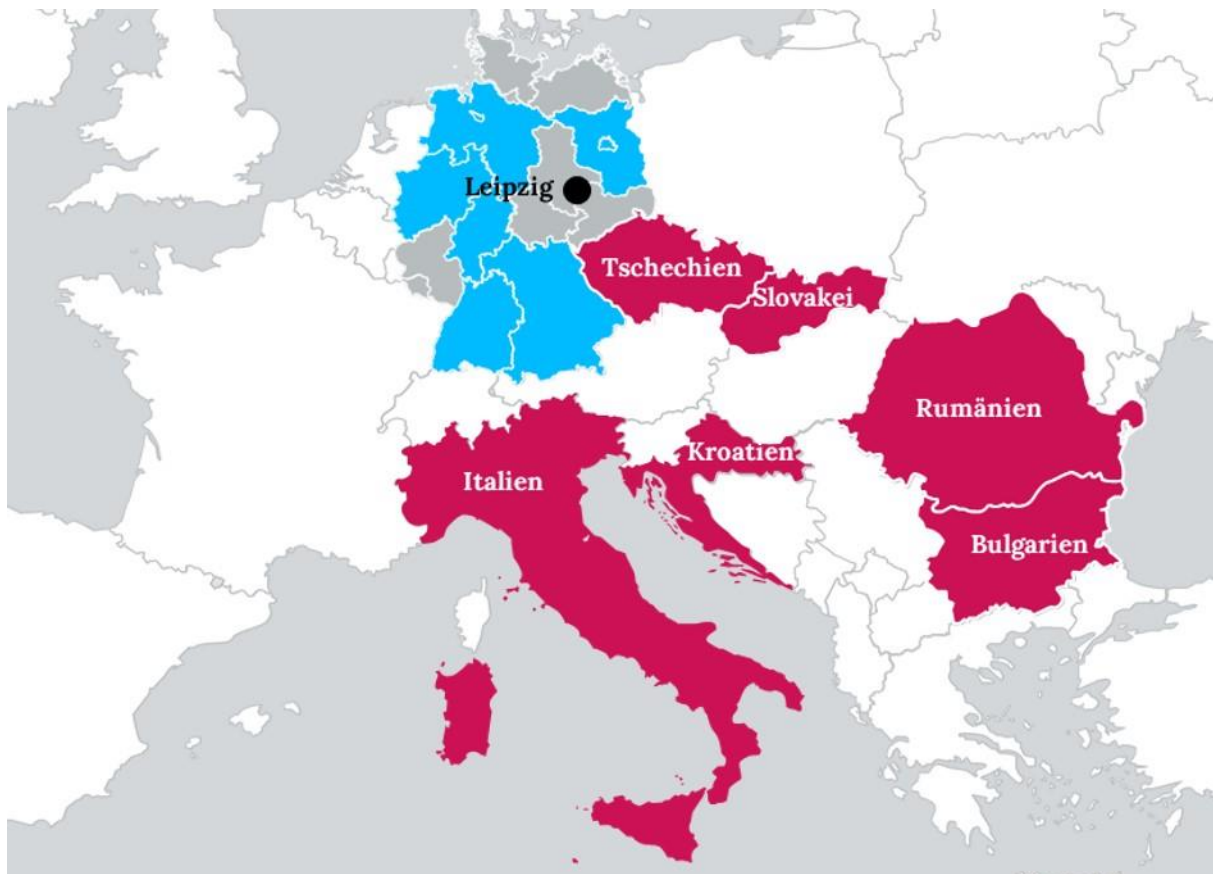
Eine Studie der Invest Region Leipzig, die Quellmärkte für die Region Leipzig identifiziert, unterstützt die Bewertungen der Betriebe zu großen Teilen. Das für die Gebietskulisse benachbarte Bundesland Bayern und insbesondere Ostbayern ist demnach aufgrund bestehender Wanderungsverflechtungen, der geografischen Nähe und hoher Anteile junger, wanderungsaktiver Fachkräfte mit gesuchten Qualifikationen ein vielversprechender Quellmarkt für die Region. Eine Gewinnung von Auspendler/-innen sieht die Studie hier als vielversprechend. Weitere benachbarte Bundesländer, die die Studie als geeignete Quellmärkte identifiziert, sind Niedersachsen und Hessen. Diese seien aufgrund der relativen geografischen Nähe, bestehender Wanderungsverflechtungen und ihrer Bevölkerungsgröße und Altersstruktur, insbesondere in den Städten, ebenfalls als Quellmärkte geeignet. Nur das Fachkräftepotenzial des benachbarten Brandenburgs wird trotz der geografischen Nähe und bestehender Wanderungsverflechtungen in der Studie als vergleichsweise klein bemessen. Dies wird in der Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung Brandenburgs begründet.

### **Die Bedeutung der Fachkräfterekrutierung im Ausland unterscheidet sich nach Unternehmensgröße und Branchen**

Regionen im Ausland werden in der Unternehmensbefragung deutlich seltener als relevant erachtet. Insgesamt 14,3 % der Unternehmen schätzen Regionen im Ausland als wichtig für die eigene Fachkräftegewinnung ein. 10,6 % geben an, in den letzten 12 Monaten Fachkräfte direkt aus dem Ausland angeworben zu haben. Auf kleine Unternehmen (6,9 % aller Betriebe) trifft dies seltener als auf mittelständische (14,3 %) und große Unternehmen (24,3 %) zu. Dabei wird Osteuropa als wichtigste Quellregion benannt, gefolgt von konkreten Nennungen Polens und Tschechiens. Insgesamt ist ersichtlich, dass EU-Länder bei den befragten Betrieben am meisten als Quellmärkte bevorzugt werden. Mit langem Abstand folgen daraufhin postsowjetische Staaten und lediglich vereinzelt wird Asien als eine passende Quellregion genannt.

Auch die Studie der Invest Region Leipzig deutet auf Quellmärkte für die Region Leipzig im süd- und osteuropäischen Ausland hin (rot eingefärbte Länder in Abbildung 30)<sup>30</sup>. Quellmärkte für die Gewinnung ausländischer Fachkräfte liegen für die Region Leipzig demnach unter anderem in Tschechien und der Slowakei. Tschechien liegt in unmittelbarer geografischer Nähe, wobei laut der Studie insbesondere in Prag viele Fachkräfte mit in Leipzig gesuchten beruflichen Qualifikationen wohnen. Bisher konzentriert sich die Arbeitsmigration aus Tschechien insbesondere in ländlichen Regionen und grenznahen Regionen Sachsens. Fachkräfte aus der Slowakei zeigen im Vergleich zu tschechischen Fachkräften höhere Mobilitätsbereitschaft und sind häufiger in Thüringen als in Sachsen angesiedelt. Weitere passende Quellmärkte identifiziert die Studie in den ost- und südeuropäischen Ländern Rumänien, Bulgarien, Kroatien und Italien.

Abbildung 30: Quellmärkte der Region Leipzig im In- und Ausland



Quelle: Invest Region Leipzig, 2017.

Für die Rekrutierung in Quellmärkten spielt neben der Größe der Unternehmen auch die Branchenzugehörigkeit eine Rolle. In der Unternehmensbefragung geben Betriebe aus den Bereichen Bauwesen, Ingenieurwesen, Elektronik, Handwerk, Pflege und Logistik an, dass sie Fachkräfte im Ausland angeworben haben.

<sup>30</sup> Vgl. Invest Region Leipzig (2017).

Auch aus den Fachgesprächen geht hervor, dass die Branchen Pflege und Logistik sowie die Hotel-/Gaststätten-/Tourismus-Branche angesichts ihres großen Fachkräftemangels besonders offen für die Rekrutierung ausländischer Fachkräfte sind. In den Gesprächen wird näher beschrieben, dass in der Logistik insbesondere Fachkräfte aus Polen, Tschechien und Rumänien angesprochen und häufig durch Personalvermittlungsdienste rekrutiert werden. Auch in der Ernährungswirtschaft ist Osteuropa aktuell als Quellmarkt für die Rekrutierung von Fachkräften priorisiert.

### **Osteuropäische Länder sind in der Relevanz als Quellmärkte gemindert, außereuropäische Länder in Relevanz steigend**

Quellmärkte, aus denen ausländische Fachkräfte für das Mitteldeutsche Revier rekrutiert werden, liegen zwar gegenwärtig insbesondere in Osteuropa. In den Fachgesprächen wird jedoch auch darauf hingewiesen, dass in Ländern wie Tschechien und Polen ähnliche demografische Entwicklungen wie in Deutschland erwartet werden und diese Länder daher selbst von einem steigenden Fachkräftemangel betroffen sind. So ist beispielsweise das Lohnniveau innerhalb der Logistik-Branche auch in Polen und Tschechien gestiegen. Die Anzahl der für die Logistik rekrutierten ausländischen Fachkräfte ist in der Region daher im Trend rückläufig.

Angesichts dieser Entwicklungen in innereuropäischen Quellmärkten rücken Drittstaaten, insbesondere im asiatischen Raum, vermehrt als potenzielle Quellmärkte für die Gebietskulisse in den Fokus. Besonders in der Pflegebranche hat sich bereits eine Öffnung hin zum außereuropäischen Raum vollzogen. Es gibt manche Länder, die mehr Pflegefachkräfte ausbilden, als sie selbst benötigen wie beispielsweise Ägypten, Marokko oder die Philippinen. Auf Bundesebene besteht entsprechend ein bilaterales Abkommen mit den Philippinen. Aus Nordafrika stammende Pflegefachkräfte werden laut den Fachgesprächen dagegen zumeist über Personalvermittlungsdienste rekrutiert.

Neben der Zuwanderung bereits ausgebildeter Fachkräfte entsenden auch Länder wie Vietnam junge Menschen, um sich im Ausland ausbilden zu lassen. Diese Länder stellen für Branchen wie die Pflege weitere wichtige Quellmärkte dar. Einer Abwanderung junger Menschen stehen in den entsendenden Ländern angesichts ihrer Bevölkerungsstruktur weniger Vorbehalte entgegen. In der Hotel-/Gaststätten-/Tourismus-Branche gibt es innerhalb der Untersuchungsregion so bereits erfolgreich angelaufene Projekte zur Rekrutierung Auszubildender aus Vietnam und Indonesien.

---

## 7 Zwischenfazit: Auf dem Weg zu einer zukunftsfesten Fachkräftesicherung

---

Die Fachkräftesicherung im Mitteldeutschen Revier spielt sich unter spezifischen Rahmenbedingungen ab, die sowohl das Angebot an Fachkräften als auch die Nachfrage seitens der Unternehmen betreffen.

Die im Rahmen der Bedarfsanalyse durchgeführte Auswertung der Prognosedaten der „Sozio-ökonomischen Perspektive 2040“, die Stellenmarktanalyse, die Unternehmensbefragung sowie weitere konsultierte Studien haben gezeigt, dass sich bereits jetzt strukturelle Veränderungen sowohl des Fachkräfteangebots als auch bei der Nachfrage nach Fachkräften abbilden.

Der durch den demografischen Wandel bedingte Rückgang der Bevölkerung führt zu einem drastischen Rückgang des Arbeitskräfteangebots in den sieben Landkreisen der Region. In den Städten Leipzig und Halle wird der demografische Wandel durch den Zuzug junger Menschen abgeschwächt.

Vor allem das Arbeitsangebot an Personen mit beruflicher Ausbildung wird sich zukünftig weiter verknappen. Ein geringerer Anteil an Personen mit beruflicher Ausbildung in jüngeren Generationen und das gleichzeitige Ausscheiden älterer Kohorten aus der Erwerbstätigkeit, unter denen eine berufliche Qualifikation verbreiteter ist, bedingen dies.

Dem Rückgang des Arbeitsangebots steht zwar eine aufgrund von Demografie und Produktivitätsfortschritten sinkende Nachfrage nach Arbeitskräften gegenüber; diese Entwicklungen bleiben jedoch in den Landkreisen hinter dem Rückgang des Arbeitsangebots zurück. Dies hat zur Folge, dass sich die Fachkräftesituation vor allem in den ländlichen Regionen verschärfen wird.

Hinzu kommt, dass sich die Nachfrage nach Fachkräften auch strukturell verändern wird. Mit Blick auf die Wirtschaftszweige kommt es zu deutlichen Verschiebungen ihrer Bedeutung. Insbesondere das Gesundheits- und Sozialwesen wächst laut den Prognosedaten stark im Verhältnis zu anderen Segmenten. Auch die Logistik wächst anteilmäßig.

Diese Entwicklung spiegelt sich auch in den nachgefragten Berufssegmenten wider. Zu den drei wichtigsten Berufssegmenten im Jahr 2040 gehören die Unternehmensführung und -organisation, die Gesundheitsberufe und die sozialen/kulturellen Dienstleistungsberufe. Diese wachsen in ihrer Relation an Bedeutung.

Wenngleich in einer digitalisierten Arbeitswelt Akademiker/-innen zunehmend gefragt sind, bestätigt auch die Stellenmarktanalyse eine wachsende Nachfrage nach beruflich qualifizierten Fachkräften besonders im handwerklichen, technischen oder medizinischen Bereich. Dies korrespondiert auch mit einer stetigen Zunahme von Inseraten für offene Ausbildungsplätze.

Anders sieht es bei fertigungstechnischen Berufen aus, die laut der sozio-ökonomischen Prognose bis zum Jahr 2040 relativ an Bedeutung verlieren. Diese Entwicklung zeichnet sich auch schon in der Stellenmarktanalyse ab, die eine abnehmende Relevanz von Ausschreibungen für die Industrie ausweist.

Diese Ergebnisse werden durch die aktuelle Literatur gedeckt. Studien prognostizieren aufgrund des ökologischen Wandels einen erhöhten Fachkräftebedarf im Baugewerbe und im Landverkehr. Ein abnehmender Fachkräftebedarf wird hingegen in der Branche des Umwandlungssektors (wie Erdöl, Erdgas), in der Stahlindustrie und dem Handel mit Automobilen erwartet.

Die Entwicklungen an den regionalen Arbeitsmärkten – sinkendes Arbeitsangebot und Veränderungen der Arbeitsnachfrage – führen schon heute zu merkbaren Herausforderungen für die Unternehmen der Region bei der Gewinnung von Fachkräften. Die Befunde der Unternehmensbefragung weisen darauf hin, dass die Unternehmen der Region zu einem großen Anteil bereits in der Vergangenheit Fachkräfteengpässe erlebt haben oder gegenwärtig mit diesen konfrontiert sind. Dies gilt im Vergleich eher für kleine als für große Unternehmen. Vor allem fällt es zunehmend schwerer, Fachkräfte mit einem mit einem technischen/gewerblichen Ausbildungsabschluss sowie Fach-wirt/-innen, Techniker/-innen und Meister/-innen zu finden. Unternehmen, die bereits jetzt von einem Fachkräftemangel betroffen sind, gehören überdurchschnittlich oft dem Baugewerbe und dem Gastgewerbe an. Dies betrifft auch die Suche nach Auszubildenden.

Steigende Fachkräfteengpässe erfordern, dass die Fachkräftepotenziale der Region bestmöglich genutzt werden. Auf Grundlage der Befunde der durchgeführten Analysen werden im folgenden Kapitel ausgewählte **Handlungsfelder der Fachkräftegewinnung und -sicherung** betrachtet und **Ansatzpunkte für eine Fachkräftestrategie** der Innovationsregion abgeleitet.

Das erste Handlungsfeld widmet sich der **Gewinnung von Fachkräften durch die berufliche Ausbildung**. Aufgrund von Demografie und Trend zum Studium ist ein Engpass bei dieser Zielgruppe schon heute spürbar. Den Prognosen zufolge wird sich der Engpass künftig noch verstärken.

Mit Blick auf den Hochschulbereich ist es von Bedeutung, eine stärkere Bindung von den Studierenden an die Region zu erreichen. Aktuell wandert ein hoher Anteil dieser bereits hochqualifizierten Gruppe nach ihrem Studium aus der Region ab. Das zweite Handlungsfeld beschäftigt sich daher mit dem **Übergang von Hochschulabsolvent/-innen in den regionalen Arbeitsmarkt**.

Angesichts des strukturellen wirtschaftlichen Wandels der Region, der Digitalisierung und kürzer werdender Entwicklungszyklen gewinnt es an Bedeutung, dass Beschäftigte beruflich flexibel bleiben – sowohl innerhalb ihres aktuellen Berufs als auch mit Blick auf einen möglichen Berufswechsel. Vor allem die Nachqualifizierung von Geringqualifizierten ermöglicht dieser Gruppe Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt. Die Förderung der **beruflichen Flexibilität durch Weiterbildung** wird im dritten Handlungsfeld behandelt.

Für die Gewinnung und Bindung von Fachkräften für die Region sind neben der Vergütung attraktive Arbeitsbedingungen wichtig. So können z. B. innovative Arbeitszeitmodelle für Beschäftigte sowie Unternehmen mehr Flexibilität in den verschiedenen Phasen der Erwerbstätigkeit bieten. Eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder eine altersgerechte Arbeitszeitgestaltung sind wichtige Hebel, um die Beschäftigungspotenziale

zu heben. Attraktive Arbeitsbedingungen können auch Auspendler/-innen für einen Arbeitsplatz in der Region überzeugen. Das vierte Handlungsfeld dreht sich daher um die Möglichkeiten **attraktiver Arbeitsbedingungen und -modelle**.

Fachkräftepotenziale liegen nicht nur in der Region selbst. Mit einem steigenden demografiebedingten Druck auf dem Arbeitsmarkt gewinnt die **Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland** als Strategie der Fachkräftesicherung an Bedeutung. Dies ist Thema des fünften Handlungsfelds.

Die Entscheidung für einen Arbeitgeber wird nicht nur die Attraktivität des Arbeitsplatzes bestimmt, sondern auch durch die Rahmenbedingungen des Standorts des Betriebs, das heißt die Lebensqualität vor Ort. Hierzu gehören viele Themen, die zwar nicht direkt bei der Fachkräftepolitik angesiedelt sind, diese aber mitbestimmen wie z. B. Kinderbetreuungsmöglichkeit, Kultur und Freizeitangebot oder der Ausbau des ÖPNV. Gerade für ehemals aus der Region ausgewanderte Menschen, können Standortbedingungen überzeugen, zurückzukehren. Im sechsten Handlungsfeld wird daher ein Ausblick auf das **Querschnittsthema Standortattraktivität** gegeben.

## 8 Handlungsfelder der Fachkräftesicherung



### Datengrundlage

Die Befunde und Schlussfolgerungen in den nachfolgenden Handlungsfeldern resultieren aus einem breiten Beteiligungsprozess mit Akteuren der Region.

Eine empirische Grundlage bilden die Ergebnisse der Betriebsbefragung regionaler Unternehmen, die auf 378 gültigen Antworten beruhen (für eine genaue Zusammensetzung siehe Kapitel 4).

In 30 leitfadengestützten Interviews wurden mit Akteuren der Region Stärken und Schwächen der Innovationsregion bei der Fachkräftegewinnung erörtert. Zu den Gesprächspartner/-innen gehörten unter anderem Vertreter/-innen von Unternehmen, Branchenverbänden, Kammern, der Wirtschaftsförderung, der Regionalentwicklung, Gewerkschaften, Bildungsanbietern, Vertreter/-innen der kommunalen und ministerialen Verwaltung und öffentlich geförderter Programme.

Die so ermittelten Stärken und Schwächen wurden in einer darauffolgenden Online-Beteiligung mit regionalen Akteuren validiert, an der 50 regionale Akteur/-innen teilnahmen. Die Beteiligung richtete sich an die oben beschriebenen Akteursgruppen aber mit einem breiteren Verteiler.

In einem zweiten Online-Beteiligungsschritt konnten regionale Akteur/-innen Lösungsansätze und Good Practices, die die ermittelten Stärken und Schwächen adressieren, bewerten. An diesem Schritt der Online-Beteiligung nahmen ebenfalls 50 regionale Akteur/-innen teil.

Schließlich wurden in drei thematischen Expert/-innen-Workshops Herausforderungen der Fachkräftesicherung und mögliche Lösungsansätze vertiefend diskutiert: Übergang von Hochschulabsolvent/-innen in den regionalen Arbeitsmarkt, berufliche Flexibilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt und regionales Fachkräftemarketing.

Fokus der ermittelten Lösungsansätze und Good-Practice-Beispiele war es, innovative Ansätze aufzugreifen, die sich in dem regionalen Zuschnitt der neun Gebietskörperschaften umsetzen lassen.



## 8.1 Handlungsfeld 1: Gewinnung von Fachkräften durch die berufliche Erstausbildung

### 8.1.1 Die Ausgangssituation in der Bewertung der regionalen Akteure

Um die Potenziale der beruflichen Erstausbildung für die Fachkräftesicherung in der Region zu erschließen, gilt es das vorhandene Ausbildungsangebot und die potenziellen Auszubildenden – also die Schüler/-innen – miteinander zu matchen und die Ausbildungsinhalte den neuen Anforderungen der Arbeitsnachfrage anzupassen. Nach Einschätzung der regionalen Akteure gibt es an dieser Stelle vielfältige Herausforderungen. Diese reichen von der mangelnden Bekanntheit der Ausbildungs- und damit einhergehenden Karrieremöglichkeiten in den häufig kleinen und mittelständischen Unternehmen vor Ort, über die grundsätzliche Orientierung junger Menschen hin zu akademischen Ausbildungswegen bis hin zur mangelnden Attraktivität bestimmter Ausbildungsberufe. Immerhin fast die Hälfte der befragten Betriebe (47,1 %) nennt die fehlende Attraktivität von gesuchten Berufsbildern als eine Herausforderung für die eigene Fachkräftegewinnung. Besonders häufig berichten Betriebe davon im Baugewerbe (68,9 %), Betriebe im Bereich Gesundheit und Sozialwesen (69,8 %) sowie Betriebe aus Gastronomie/Hotellerie/Tourismusgewerbe (80,0 %). In den Fachgesprächen wurde in diesem Zusammenhang darüber hinaus das Berufsfeld der Pflege in all seinen Varianten als Bereich mit großen Imageproblemen hervorgehoben. Im Gegensatz dazu nannte keiner der befragten Betriebe aus dem Bereich IKT die mangelnde Attraktivität ihrer Berufsbilder als Herausforderung.

Gründe für die negative Wahrnehmung sehen die Interviewpartner/-innen der Fachgespräche unter anderem in der Schichtarbeit, wie sie zum Beispiel in der Gastronomie und Hotellerie oder zunehmend auch in der Logistik üblich ist. Oftmals – so die Erfahrung der regionalen Akteure – sind dies zudem Bereiche, in denen Ausbildungen vermehrt abgebrochen werden, unter anderem, weil Erwartungen der Auszubildenden und berufliche Realität zu weit auseinander liegen.

Ein Anknüpfungspunkt, um jungen Menschen die Bandbreite beruflicher Ausbildungsmöglichkeiten in der Region zu vermitteln, um aber auch im Vorfeld über die Anforderungen und Realitäten verschiedener Berufsfelder aufzuklären, ist die berufliche Orientierung. In allen neun Gebietskörperschaften der Region werden vielfältige Aktivitäten der beruflichen Orientierung für Schüler/-innen aller Schulformen angeboten (siehe Kapitel 8.1.2). Dabei identifizierten die regionalen Akteure einige Schwachstellen in der konkreten Umsetzung. So kritisierten die Interviewpartner/-innen mangelnde Standards und große Unterschiede in Umfang und Qualität der Maßnahmen an den verschiedenen Schulen. Weitere Kritikpunkte bezogen sich auf die zu hohe Standardisierung und damit einhergehend den fehlenden individuellen Zuschnitt der Maßnahmen. Zudem wurde ein zu starker Schwerpunkt auf Studiengängen und akademischen Berufsbildern bei der beruflichen Orientierung an Gymnasien bemängelt.

Nicht nur Schüler/-innen haben Bedarf an beruflicher Orientierung. Wie die regionalen Akteure in Fachgesprächen und Workshops vielfach betonten, benötigen auch Studierende, die an ihrem Studium zweifeln bzw. dieses bereits abgebrochen haben, häufig Unterstützung, um sich neue berufliche Perspektiven zu erschließen. Gleichzeitig ist dies eine Zielgruppe, die viel Potenzial für die berufliche Erstausbildung birgt. An dieser Stelle sehen die regionalen Akteure noch deutliche Verbesserungsbedarfe sowohl mit Blick auf die bestehenden Angebote zur Beratung und Orientierung als auch hinsichtlich des Engagements der Unternehmen in der Region, diese Zielgruppe für eine betriebliche Ausbildung zu gewinnen. Manche regionalen Akteure berichteten, dass Career Services der Hochschulen bereits vereinzelt Studienabbrecher/-innen in duale Ausbildungen vermitteln. Insgesamt fehle es aber an systematischen Ansätzen, um diese Zielgruppe zu adressieren.

Darüber hinaus sind es häufig auch praktische Faktoren, die den Zugang zu einer Ausbildung erschweren. So verwiesen die regionalen Akteure auf die kritische Rolle des berufsschulischen Bildungsangebots für die Ausbildungsentscheidung. Insbesondere in den 2000er Jahren kam es in vielen ländlichen Bereichen der Region zu Konsolidierungsprozessen im Netz der beruflichen Schulen und damit auch im Angebot berufsschulischer Bildungsgänge. Im Ergebnis führte dies mitunter zu deutlich längeren Anfahrtswegen oder der Notwendigkeit auswärtiger Übernachtungen bei bestimmten Berufsfeldern und minderte damit die Attraktivität, eine Ausbildung in diesen Bereichen aufzunehmen. Alternativ entscheiden sich junge Menschen in der Erfahrung der regionalen Akteure sonst für Standorte mit entsprechenden Bildungsangeboten – und kehren in der Folge teilweise langfristig nicht mehr in der Region zurück.

Lange Fahrwege gehen häufig aus der übergreifenden Herausforderung des schwach ausgebauten Netzes des ÖPNV hervor. Die Erreichbarkeit des Ausbildungsbetriebs, der Berufsschule oder der überbetrieblichen Bildungsstätte sei in ländlichen Gebieten häufig eine Herausforderung. Betroffen sind beispielsweise Logistikunternehmen im ländlichen Raum oder in Gewerbegebieten sowie Betriebe in der Hotellerie und Gastronomie. Letztere sind gerade in aufstrebenden touristischen Regionen wie Anhalt-Bitterfeld meist in dünn besiedelten Gebieten angesiedelt (siehe auch Handlungsfeld 6: Querschnittsthema Standortattraktivität).

Auf der anderen Seite sehen die regionalen Akteure auch deutlichen Verbesserungsbedarf beim regionalen Ausbildungsplatzangebot. In den Fachgesprächen wurde beschrieben, dass es Kleinstunternehmen aufgrund knapper Personalressourcen teilweise nicht möglich ist, selbst Fachkräfte auszubilden. Dies betrifft etwa die Branchen Biotechnologie, Medizintechnik und Gesundheitstechnik. Auch Start-Ups in prosperierenden Geschäftsfeldern wie der Robotik mangle es an Personalressourcen zur eigenen Ausbildung. Eine fordernde Auftragslage bindet hier das Personal und lässt kaum zeitliche Ressourcen zur Ausbildung von Fachkräften.

Doch auch Betriebe, die ausreichende Kapazitäten für die Ausbildung haben, sehen sich teilweise mit der Herausforderung konfrontiert, eine zeitgemäße bzw. zukunftsorientierte Kompetenzvermittlung zu gewährleisten. Wie die Interviewpartner/-innen in den Fachgesprächen berichteten, gilt dies besonders mit Blick auf den vermehrten Einsatz digitaler Technologien. Gerade im gewerblich-technischen Bereich decken die beruflichen Ausbildungen in Betrieben und Verbundausbildungsstätten die veränderten Anforderungen an Fachkräfte noch nicht ausreichend ab. Dabei gilt es, veränderte Arbeitsweisen, wie etwa den Umgang mit datengesteuerten Anlagen in der Ernährungswirtschaft zu vermitteln. Hierfür benötigen die auszubildenden Betriebe und weiteren Einrichtungen der beruflichen Bildung die technische Ausstattung sowie die notwendige personelle Expertise vor Ort.

Die Rolle der überbetrieblichen Bildungsstätten (ÜBS) als Partner der Unternehmen bei der Ausbildung wurde in den Fachgesprächen daher positiv hervorgehoben. Die ÜBS können ausbildungswillige Betriebe unterstützen, indem sie Ausbildungsinhalte vermitteln, die die Betriebe aufgrund fehlender Ressourcen nicht selbst vermitteln können. Insbesondere im gewerblich-technischen Bereich, mit seinen hohen Anforderungen an technische Standards und Kenntnisse sehen die regionalen Akteure die ÜBS als wichtigen Baustein in der Ausbildung. Gleichzeitig wurde in den Fachgesprächen aber auch auf die großen Unterschiede im Angebot einzelner ÜBS hingewiesen. Bedarfsgerechtigkeit mit Blick auf die Voraussetzungen der regionalen Wirtschaft sowie die kontinuierliche Anpassung an aktuelle Anforderungen der Branchen bleiben unabhängig von einigen Leuchtturm-Bildungsstätten in der Breite noch Entwicklungsfelder.

Schließlich gilt zu beachten, dass es mitunter durchaus herausfordernd sein kann, Auszubildende zu einem erfolgreichen Abschluss ihrer Ausbildung zu führen. Die gilt besonders für junge Menschen mit Förder- oder weiterführendem Unterstützungsbedarf. Wie die regionalen Akteure berichteten, gäbe es bei einigen Ausbildungsbetrieben deshalb Vorbehalte, diese Zielgruppe junger Menschen bei der Ausbildungsplatzvergabe zu berücksichtigen. Aufgrund des zunehmenden Mangels an Bewerber/-innen sei jedoch ein verstärktes Engagement der Betriebe auch um diesen Zielgruppen zu beobachten. Parallel dazu hat sich auch das Förderangebot zur Unterstützung von Betrieben und Auszubildenden weiterentwickelt (siehe Folgekapitel zu den Strukturen).

### **8.1.2 Strukturen im Handlungsfeld**

#### **Berufliche Orientierung**

Die zentrale Zuständigkeit für die berufliche Orientierung von Schülerinnen und Schülern liegt bei den Schulen und den für die Schulen zuständigen Ländern sowie bei der Bundesagentur für Arbeit. In allen drei beteiligten Bundesländern wurden umfassende Konzepte zur beruflichen Orientierung an weiterführenden Schulen aufgelegt. In Sachsen-Anhalt zum Beispiel gibt es seit 2007 das umfassende Landesberufsorientierungsprogramm „Berufswahl Richtig Angehen – Frühzeitig Orientieren“ (BRAFO), an dem inzwischen fast alle Sekundar-, Gesamt und Förderschulen teilnehmen.

Die Konzepte zur beruflichen Orientierung beinhalten unter anderem Elemente zur Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen, der Erprobung von Berufsfeldern in Werkstätten oder regionalen Betrieben sowie zur Information über konkrete Ausbildungsmöglichkeiten. Seit einigen Jahren sind auch die Gymnasien angehalten, sich stärker in der beruflichen Orientierung zu engagieren. Hier unterscheiden sich die Bundesländer teilweise im Umfang ihrer Anforderungen an die berufliche Orientierung in diesen Schulformen.

Die Arbeitsagenturen sind üblicherweise an allen Schulformen mit ihrem Angebot der Berufsberatung vertreten. Daneben finanzieren sie in Abstimmung mit den Ländern Maßnahmen zur vertiefenden Berufsorientierung.

Schließlich ist ein breites Spektrum weiterer Akteure, wie Kammern, Unternehmensverbände, Bildungsträger, usw. an verschiedenen Stellen in Angebote der beruflichen Orientierung involviert, der genaue Zuschnitt von Akteursstrukturen und konkreten Angeboten variiert dabei von Region zu Region.

### **Übergang in Ausbildung**

Den Großteil der Maßnahmen im Übergangsbereich machen berufsschulische Bildungsgänge der Ausbildungsvorbereitung aus. Diese richten sich üblicherweise an schulpflichtige Jugendliche, die die allgemeinbildenden Schulen ohne weitere Anschlussperspektive verlassen haben. Dieser Bereich liegt ebenfalls in der Zuständigkeit der Länder, in allen drei beteiligten Ländern gibt es entsprechende Bildungsgänge. Ergänzend fördern die Arbeitsagenturen für Jugendliche mit weiterführendem Unterstützungsbedarf berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen bei freien Trägern sowie eine Einstiegsqualifizierung in Form eines Langzeitpraktikums bei einem potenziellen Ausbildungsbetrieb. Jugendberufsagenturen schaffen zudem zentrale Anlaufstellen für junge Menschen am Übergang zwischen Schule und Beruf und koordinieren Akteure und Angebote auf regionaler Ebene.

### **Vermittlung in Ausbildung**

Die Ausbildungsvermittlung zählt in allen Bezirken der Agenturen für Arbeit zu ihrem Kerngeschäft. Neben der Berufsberatung beinhaltet dies das konkrete Matching zwischen Ausbildungsbewerber/-innen und Ausbildungsbetrieben. Neben den individuellen Vermittlungsaktivitäten richten die Arbeitsagenturen vielfach Informationsveranstaltungen und Messen zur beruflichen Ausbildung aus, oder sind an deren Durchführung beteiligt.

Die Ausbildungsvermittlung der Arbeitsagenturen wird üblicherweise ergänzt durch Aktivitäten der Industrie- und Handels- sowie Handwerkskammern und ihrer nachgelagerten Einheiten. Sie betreiben oft eigene Ausbildungsbörsen für die Ausbildungsberufe in ihrem Zuständigkeitsbereich, und unterstützen Betriebe teilweise auch direkt bei der Suche nach Auszubildenden. Um den Kammern für diese Tätigkeit mehr Ressourcen zur Verfügung zu stellen, hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie das Programm „Passgenaue Besetzung“ aufgelegt, mit welchem Personalstellen für Berater/-innen bei Kammern und anderen gemeinnützigen Organisationen der Wirtschaft gefördert

werden. Aufgabe dieser Berater/-innen ist es, Betriebe und passende Ausbildungsinteressierte zusammenzubringen. In der Region nehmen die IHK Leipzig, die HWK Halle, Bau Bildung Sachsen e.V., Bau Bildung Sachsen-Anhalt e.V. und das Bildungswerk BAU Hessen-Thüringen e.V. an dem Programm teil.

### **Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen**

Um Auszubildenden bei einem erfolgreichen Abschluss ihrer Ausbildung zu unterstützen, können verschiedene bundesweite Förderinstrumente der Arbeitsagenturen in Anspruch genommen werden. Im Rahmen der ausbildungsbegleitenden Hilfen wird unter anderem Förder- und Stützunterricht finanziert, bei persönlichen Problemen im beruflichen oder privaten Umfeld können Auszubildende auch durch sozialpädagogische Fachkräfte unterstützt werden. Bei weitreichenderen Problemlagen können Auszubildende oder Betriebe bei den Arbeitsagenturen eine Ausbildungsbegleitung im Rahmen der assistierten Ausbildung beantragen. Diese Förderung greift bei Bedarf bereits vor Beginn der Ausbildung schon bei der Suche nach einem Ausbildungsplatz sowie der Vorbereitung auf eine Ausbildung und kann über die gesamte Ausbildungsdauer bis zum Abschluss der Ausbildung in Anspruch genommen werden. In Sachsen-Anhalt gibt es darüber hinaus das Landesprogramm „Zukunftschance assistierte Ausbildung“, welche das Regelinstrument der assistierten Ausbildung durch noch umfangreichere Unterstützungsangebote für Betriebe und Auszubildende ergänzt. Das Programm sieht unter anderem Koordinator/-innen für assistierte Ausbildung bei den Kammern vor, bietet mehr Unterstützungsangebote für Unternehmen bzw. Ausbildungsverantwortliche z. B. durch Coachingangebote und schafft für die verschiedenen Zielgruppen passgenaue Unterstützungsangebote.

### **Förderung der dualen Ausbildung**

Alle Kammern beraten ihre Mitgliedsunternehmen zu Fragen der betrieblichen Ausbildung. Aktuell werden Ausbildungsbetriebe bei Fortführung ihrer Ausbildung trotz pandemiebedingter Einbußen durch das Hilfsprogramm „Ausbildungsplätze sichern“ des Bundes finanziell unterstützt. Der Freistaat Sachsen fördert regelhaft die Verbundausbildung durch monatliche Zuschüsse.

Alle Bundesländer fördern das Angebot überbetrieblicher Lehrlingsunterweisungen in überbetrieblichen Bildungsstätten.

Im Zusammenspiel der Bewertung der regionalen Akteure und der bestehenden Strukturen wurden die im Folgenden aufgeführten regionalen Stärken und Schwächen identifiziert.



### Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken

- **STÄRKE:** In vielen Branchen haben sich überbetriebliche Bildungsstätten etabliert, die eng mit den Unternehmen der Region kooperieren.
- **SCHWÄCHE:** Schüler/-innen sind nicht ausreichend über die Chancen und Möglichkeiten einer dualen Ausbildung in regionalen Unternehmen informiert.
- **SCHWÄCHE:** Einige Berufsbilder in der dualen Ausbildung werden von jungen Menschen als wenig attraktiv wahrgenommen.
- **SCHWÄCHE:** KMUs in der Region fehlen teilweise die personellen Ressourcen für die Ausbildung im eigenen Betrieb.
- **SCHWÄCHE:** Betriebe verfügen häufig nicht über technische und personelle Ressourcen für eine zukunftsorientierte Kompetenzvermittlung in der beruflichen Ausbildung.
- **SCHWÄCHE:** In ländlichen Regionen fehlt es an einem flächendeckenden Netz an Berufsschulen.
- **SCHWÄCHE:** Die ÖPNV-Anbindung von Ausbildungsbetrieben, Berufsschulen und weiteren Einrichtungen der Berufsbildung im ländlichen Raum ist zu wenig ausgebaut.

#### 8.1.3 Anknüpfungspunkte für die Fachkräftesicherung in der Region

Den jungen Menschen in der Region die Bandbreite von Ausbildungsmöglichkeiten sowie ein realitätsnahes und ausgewogenes Bild über die verschiedenen Berufsbilder der dualen Ausbildung zu vermitteln, ist eine zentrale Aufgabe für alle Akteure der beruflichen Bildung in der Region. Dabei besteht folgender Handlungsbedarf:

- ▶ Die Möglichkeiten der Berufsausbildung in der beruflichen Orientierung hervorheben, vor allem an Gymnasien, und regionale Unternehmen stärker in die berufliche Orientierung einbeziehen.

Insgesamt gibt es in der Region bereits ein breites Spektrum an Strukturen und Aktivitäten zur Förderung der beruflichen Orientierung. Gleiches gilt auch für die Unterstützung von jungen Menschen mit besonderen Herausforderungen am Übergang und in der Ausbildung, wie zum Beispiel Geflüchtete oder Förderschüler/-innen.

Insofern besteht an dieser Stelle kaum Bedarf an zusätzlichen Initiativen. Zentrale Bestrebungen für die berufliche Orientierung sollten vor allem darin liegen, die Umsetzung der bestehenden Aktivitäten erstens in der Breite an allen Schulformen und Schulen in der

Region zu verankern und zweitens eine stärkere Ausrichtung auf die regionalen Unternehmen und Arbeitgeber voranzutreiben. Auf operativer Ebene einzelner Schulen und Betriebe widmet sich unter anderem das Netzwerk SCHULEWIRTSCHAFT der Aufgabe, Schulen und einzelne Betriebe zusammenzubringen. In den Landkreisen existieren teilweise Initiativen, die Kontakt zwischen lokalen Betrieben und Schüler/-innen herstellen (siehe Box Good-Practice-Beispiel). Auf übergeordneter Ebene sollten Vertreter/-innen von Schulen, Kammern und Unternehmensverbänden sowie Arbeitsagenturen aus der Region in einen strukturierten Dialog treten.



### Good-Practice-Beispiel 1

- **WER?**  
Arbeitskreis Berufsorientierungsmesse (Agentur für Arbeit, IHK, HWK, Berufsbildende Schulen Mansfeld-Südharz, LK Mansfeld-Südharz, Landesschulamt Sachsen-Anhalt, Förderverein für BO - als Vertretung für die Wirtschaft, Schulen)
- **WO?**  
Landkreis Mansfeld-Südharz, Berufsbildende Schulen Mansfeld-Südharz
- **WELCHE ZIELGRUPPE?**  
direkt: Schüler/-innen der 8. und 9. Klassen, auf freiwilliger Basis 10. Klassen  
indirekt: Gäste und Eltern, Teilnehmende Aussteller
- **WAS?**  
Durch den Arbeitskreis BO-Messe „ZACK“ wird eine Schulpflichtveranstaltung zur Berufsorientierung organisiert. Es sind ca. 70 überwiegend regionale Aussteller vertreten, die durch die Messe eine Plattform finden, unmittelbar an Jugendliche heranzutreten. Die BO-Messe wird von über 2.000 Jugendlichen besucht, die über die beiden Messetage von ihren Schulstandorten zur „ZACK“ und wieder zurückgefahren werden. Ein Messekatalog wird jedem Jugendlichen vor der Veranstaltung in Printform ausgehändigt. Darin gibt es den aktuellen Überblick der teilnehmenden Aussteller und einen Fragebogen zur „ZACK“, so dass die Jugendlichen vor Ort aktiv arbeiten müssen.
- **Link:** *Keine eigene Domain, da die BO-Messe nur 2 Tage im Jahr läuft, über die BO-Messe wird auf allen Plattformen der eingebundenen Akteure berichtet.*

Die Notwendigkeit eines strukturierten Austauschs lässt sich auch auf den weiterführenden Übergangsbereich übertragen. Durch eine stärkere Vernetzung der Akteure im Über-



gang Schule-Beruf muss der Übergang in Ausbildung und Beschäftigung unterstützt werden. Dabei sollten auch die Schulen und regionalen Unternehmen einbezogen werden. In Sachsen-Anhalt werden durch das Landesprogramm „Regionales Übergangsmanagement (RÜMSA)“ Kooperationsbündnisse auf Ebene der Landkreise und kreisfreien Städte darin unterstützt, funktionierende zuständigkeits- und rechtskreisübergreifende Kooperations- und Unterstützungsstrukturen für Jugendliche am Übergang Schule-Beruf in der Region aufzubauen und zu verstetigen.

Darüber hinaus gilt es, Erkenntnislücken zur Wahrnehmung und Motivation der jungen Menschen in der Region zu schließen. Um den Akteuren vor Ort eine fundierte und auf die regionalen Bedarfe zugeschnittene Entscheidungsgrundlage an die Hand zu geben, sollten folgende weiterführende Fragestellungen zur Berufsorientierung für die Region adressiert werden (siehe Box).



### Offene Fragen bei der Berufsorientierung in der Region

- Welche Faktoren beeinflussen die Wahrnehmung junger Menschen hinsichtlich der Chancen und Möglichkeiten einer beruflichen Ausbildung in der Region?
  - Wie werden die regionalen Unternehmen wahrgenommen und welche Faktoren nehmen darauf Einfluss?
  - Wie werden die vorhandenen Berufsbilder wahrgenommen und welche Faktoren nehmen darauf Einfluss?
- Welche Bedeutung haben berufliche und vor allem Ausbildungsmöglichkeiten für die Entscheidung junger Menschen, in der Region zu bleiben bzw. diese zu verlassen?
  - Welche Faktoren und Aspekte sind besonders relevant für die Aufnahme einer beruflichen Ausbildung in der Region?

Die Befunde könnten einerseits genutzt werden, um eine Kampagne aufzusetzen, die junge Menschen auf Berufe mit Zukunft in der Region und die damit einhergehenden Möglichkeiten aufmerksam macht. Weiterführend bleibt zu prüfen, inwiefern auch die berufliche Orientierung inhaltlich weiterentwickelt werden kann. Auch zu diesem Aspekt könnten Antworten auf die obigen Forschungsfragen einen Input liefern. Zukunftsthemen, auf die bereits aus heutiger Perspektive ein Schwerpunkt bei der beruflichen Orientierung in der Region gelegt werden kann, sind der Klimaschutz und die Energiewende. Eine ‚**Grüne Berufsorientierung**‘ setzt mindestens in Teilen bei den Werten und Interessen junger Menschen an und verknüpft diese mit konkreten Berufsbildern, die häufig bereits jetzt schon an den regionalen Arbeitsmärkten nachgefragt sind, zum Beispiel im Bereich Bau und Gebäudesanierung.



Die Befunde könnten darüber hinaus genutzt werden, um die regionalen Unternehmen für die Bedeutung von Ausbildungsqualität bei der Gewinnung von Auszubildenden zu sensibilisieren. Ziel sollte es sein, auf dieser Grundlage einen Weiterentwicklungsprozess in Richtung (noch) attraktiver(er) Ausbildungsbetriebe anzustoßen.

Ein weiterer Weg, die Wahrnehmung einer beruflichen Ausbildung insbesondere bei der Zielgruppe leistungsstarker Schulabsolvent/-innen positiv zu beeinflussen, könnte in der Entwicklung und Verbreitung zielgruppenorientierter Ausbildungsmodelle liegen. Diese könnten darauf abzielen, leistungsstarken Schulabsolvent/-innen schnelle Aufstiegsperspektiven nach einer beruflichen Ausbildung aufzuzeigen. Beispielsweise bietet das triale Studienmodell der staatlich anerkannten, privaten Hochschule des Mittelstands (FHM) im Studiengang Handwerksmanagement (B.A.) Schulabsolvent/-innen die Möglichkeit, in einem Zeitrahmen von viereinhalb Jahren gleichzeitig eine Ausbildung, einen Meisterbrief und ein betriebswirtschaftliches Studium zu absolvieren<sup>31</sup>. Auf diesem Weg können sich Schulabsolvent/-innen auf schnellem Weg für eine leitende Position in einem Handwerksbetrieb qualifizieren.

Mit Blick auf ihr Potenzial für die berufliche Erstausbildung sollte auch die Zielgruppe der Studienzweifler/-innen und Studienabbrecher/-innen verstärkt adressiert werden, die bisher in Maßnahmen und Initiativen der beruflichen Orientierung wenig Berücksichtigung findet. In der Region gibt es noch keine flächendeckenden Initiativen zur Ansprache und Beratung dieser Zielgruppen. Daher sollten durch gezielte Maßnahmen

- ▶ **Studienabbrecher/-innen und Studienzweifler/-innen auf Perspektiven in der beruflichen Ausbildung aufmerksam gemacht werden.**

Dabei können sich regionale Ansätze an bereits bestehenden Beispielen guter Praxis wie zum Beispiel des Netzwerkes Quickstart Sachsen, der Handwerkskammer Erfurt oder des Beratungsnetzwerkes Queraufstieg in Sachsen-Anhalt ausrichten:

---

<sup>31</sup> Mehr unter: <https://www.fh-mittelstand.de/handwerksmanagement>



## Good-Practice-Beispiel 2

- **WER?**  
Netzwerk Quickstart Sachsen (gefördert durch BMBF, Landesregierung Sachsen, Bundesagentur für Arbeit)
- **WO?**  
Sachsen
- **WELCHE ZIELGRUPPE?**  
direkt: regionale Akteure aus dem Bereich Studium sowie berufliche Orientierung  
indirekt: Studienabbrecher/-innen und -zweifler/-innen
- **WAS?**  
Das Projekt „Quickstart Sachsen“ vernetzt regional Akteure wie Hochschulen, Studentenwerke, Kammern oder Agenturen für Arbeit, die Studienzweifler/-innen und -abbrecher/-innen zum Einstieg in die berufliche Bildung beraten. In dem Netzwerk wird das bestehende Beratungsangebot gemeinsam weiterentwickelt und Öffentlichkeitsarbeit für die Beratungsangebote betrieben.



## Good-Practice-Beispiel 3

- **WER?**  
Handwerkskammer Erfurt
- **WO?**  
Erfurt
- **WELCHE ZIELGRUPPE?**  
Studierende, Studienabsolvent/-innen, Studienabbrecher/-innen und Studienzweifler/-innen
- **WAS?**  
#CampusHandwerk ist ein Projekt, das Studierenden, Studienabbrecher/-innen und Studienzweifler/-innen sowie Studierenden und Studienabsolvent/-innen Veranstaltungen, individuelle Beratung und Vermittlung zum Berufseinstieg ins Handwerk bietet. Außerdem werden Praktika zur Neuorientierung, Pflichtpraktika im Studium oder Betriebe für gemeinsame Projekt- und Abschlussarbeiten vermittelt.



#### Good-Practice-Beispiel 4

- **WER?**  
Beratungsnetzwerk Queraufstieg (gemeinsames Projekt der Länder Sachsen-Anhalt, Berlin, Brandenburg und Niedersachsen, gefördert durch BMBF)
- **WO?**  
Online-Veranstaltungen (länderübergreifend)
- **WELCHE ZIELGRUPPE?**  
Studierende, Studienabbrecher/-innen und Studienzweifler/-innen
- **WAS?**  
Das Beratungsnetzwerk Queraufstieg informiert und berät Studienabbrecher/-innen und -zweifler/-innen über Chancen jenseits des Studiums und über erfolgversprechende berufliche Bildungswege unter Berücksichtigung von Fachkräftebedarfen. Das Projekt setzt dabei auf eine positive und niedrigschwellige Ansprache und möchte einen Beitrag zur gesellschaftlichen Entstigmatisierung des Studienabbruchs leisten.
- **Link:** <https://www.queraufstieg.de/>

Neben der Orientierung der Zielgruppen hin zur beruflichen Ausbildung ist auch das Vorhandensein eines passenden Ausbildungsangebots von Relevanz. Zur Stärkung des Ausbildungsplatzangebots – in quantitativer wie qualitativer Hinsicht – bedarf es externer Unterstützungsstrukturen. In diesem Zusammenhang gilt es, überbetriebliche Berufsbildungsstätten auf- und auszubauen und die Verbundausbildung zu stärken, um Unternehmen bei der Ausbildung zu unterstützen. Dabei gibt es bereits vielfältige Initiativen in der Region in diesem Bereich sowie insbesondere auch eine etablierte Zusammenarbeit zwischen überbetrieblichen Bildungsstätten und den Ausbildungsbetrieben. Ähnlich wie im Bereich der beruflichen Orientierung besteht deswegen weniger Bedarf an zusätzlichen, neuen Projekten, als vielmehr erstens in einer konsequenteren Vermittlung bestehender Unterstützungsangebote an die Betriebe und Ausbildungseinrichtungen in der Region sowie in der besseren Erschließung bestehender Fördermöglichkeiten oder Lernortkooperationen durch die Akteure vor Ort. Zweitens sollten die bestehenden Strukturen und Initiativen auch inhaltlich konsequenter mit Blick auf die Bedarfe der regionalen Unternehmen weiterentwickelt werden. Ein Anknüpfungspunkt sollten dabei die unter Kapitel 8.1.1 beschriebenen Herausforderungen kleinerer Unternehmen in den Branchen Biotechnologie, Medizin- und Gesundheitstechnik sowie in prosperierenden Geschäftsfelder wie der Robotik sein.

Die Aufrechterhaltung eines breiten schulischen und außerschulischen Berufsbildungsangebots wird angesichts rückläufiger Schüler/-innen- und Auszubildendenzahlen auch

zukünftig eine Herausforderung bleiben. Ein Anknüpfungspunkt hierfür kann eine Profilbildung der beruflichen Schulen und weiterer Einrichtungen sein, die gezielt mit strukturpolitischen Maßnahmen zur Förderung ausgewählter Wachstumsbranchen verknüpft wird. Auch hier bieten unter anderem die oben erwähnten Beispiele Biotechnologie, Medizin- und Gesundheitstechnik sowie Robotik gute Anknüpfungspunkte. Schließlich ist mit Blick auf Schüler/-innen und Auszubildende im ländlichen Raum ein wichtiger Anknüpfungspunkt,

- ▶ **Möglichkeiten digitaler Lehr- und Lernangebote zu entwickeln und auszubauen.**

Schüler/-innen und Auszubildenden im ländlichen Raum sollte so Zugang zu einem breiten Spektrum qualitativ hochwertiger Berufsbildung gewährleistet werden. Das folgende gute Beispiel zeigt, wie dies in der Praxis gestaltet werden kann.



### Good-Practice-Beispiel 5

- **WER?**  
Verbundprojekt zu Blended Learning
- **WO?**  
Holzminden, Duderstadt
- **WELCHE ZIELGRUPPE?**  
Auszubildende im ländlichen Raum
- **WAS?**  
In einem Verbundprojekt zu Blended Learning haben u. a. das Zukunftszentrum Holzminden-Höxter der HAWK Hildesheim/Holzminden/Göttingen, das Institut für Lerndienstleistungen der TH Lübeck, mehrere Berufsbildungszentren und die IHK Hannover digitale Lernszenarien in der beruflichen Ausbildung entwickelt und in der Praxis an zwei Berufsbildungszentren getestet. Dabei wurden Bedingungen für eine erfolgreiche digitale Beschulung identifiziert.
- **Link:** <https://www.hawk.de/de/forschung/forschungsprojekte/at-traktivitaetssteigerung-dualer-berufsausbildung>

## 8.2 Handlungsfeld 2: Übergang von Hochschulabsolvent/-innen in den regionalen Arbeitsmarkt

### 8.2.1 Die Ausgangssituation in der Bewertung der regionalen Akteure

Die Metropolregion Mitteldeutschland wird von den regionalen Akteuren als eine starke Bildungsregion beschrieben, die verschiedene Hochschulstandorte mit unterschiedlicher Ausrichtung bietet. Insbesondere die Universitäten Leipzig und Halle-Wittenberg ziehen Studierende aus anderen Bundesländern und dem Ausland an. Neben Universitäten gibt es in der Region auch Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) an den Standorten Merseburg, Leipzig und Köthen, die unter anderem im Bereich Ingenieurwesen und Elektrotechnik hochgradig profiliert und im Ausland bekannt sind. Darüber hinaus können Studierende an der Berufsakademie Sachsen die Möglichkeit eines dualen Studiums wahrnehmen.

Für die Bindung der Hochschulabsolvent/-innen an die regionalen Unternehmen nimmt die Berufsakademie Sachsen eine wichtige Funktion ein, da dual Studierende bereits während des Studiums bei Unternehmen arbeiten, bei denen sie unter Vertrag stehen. Auch die Lehrinhalte der HAWs sind praxisnah und fördern Kooperationen mit Unternehmen im Rahmen von Praktika, Forschungs- oder Abschlussarbeiten. Die Lehrinhalte an Universitäten sind naturgemäß weniger an der Praxis und Bedarfen von Unternehmen orientiert, als dies an den HAWs und im dualen Studium der Fall ist. Kooperationen mit regionalen Unternehmen im Rahmen von Praxisphasen oder Abschlussarbeiten gibt es an Universitäten tendenziell eher bei spezialisierten Fächern (wie z. B. Werkstoffwissenschaften) und sind weniger verbreitet. Weiterhin entsprechen die Studienabschlüsse der Universitätsabsolvent/-innen nicht immer der Arbeitsmarktnachfrage in der Region, da z.B. mehr geisteswissenschaftliche Abschlüsse beziehungsweise weniger ingenieurwissenschaftliche oder IT-Abschlüsse absolviert als in der Region nachgefragt werden.

Mit Blick auf die Bekanntheit potenzieller regionaler Arbeitgeber wird in den Gesprächen problematisiert, dass vor allem große Arbeitgeber (wie z. B. BMW) bei Hochschulabsolvent/-innen bekannt sind und entsprechend hohe Bewerber/-innenzahlen haben. Kleinere Unternehmen, vor allem in den ländlichen Regionen, oder auch Zulieferer der größeren Unternehmen sind Hochschulabsolvent/-innen hingegen weniger geläufig.

Laut Fachgesprächen spielen dabei auch die gewählten Kanäle der Fachkräfterekrutierung eine Rolle. Auf Online-Stellenportalen, bei Suchmaschinenergebnissen und bei Karrieremessen an Hochschulen sind kleinere Unternehmen weniger präsent. Auch fehlt es Webauftritten kleinerer Unternehmen mitunter an einer aussagekräftigen Selbstdarstellung als Arbeitgeber sowie an Informationen zu Einstiegsmöglichkeiten, verfügbaren Praktika oder der Betreuung von Abschlussarbeiten. Dies ist auch dem Umstand geschuldet, dass in vielen KMU Personalmanagement nebenbei geleistet wird und es keine eigens für die Personalentwicklung vorgesehenen Mitarbeiter/-innen gibt. Die Bereitschaft der KMU, Ressourcen für Personalentwicklung bereitzustellen und ein aktives Personalmanagement zu betreiben, ist laut der Fachgespräche angesichts von Rekrutierungsschwierigkeiten allerdings gestiegen, jedoch mangelt es an Wissen und Erfahrungen. Auch die Betriebsbefragung zeigt, dass kleinere Unternehmen Wege der gezielten Ansprache von

Hochschulabsolvent/-innen deutlich seltener nutzen als große Unternehmen. Nur 15 % der Betriebe mit 1-49 Beschäftigten betreiben ein aktives Hochschulmarketing. Auch Unternehmen mittlerer Größe (50-249 Beschäftigte) sind in diesem Feld mit 25,3 % seltener aktiv als große Unternehmen (mind. 250 Beschäftigte) mit 38,9 %.

Bei ausländischen Studierenden werden die Fachkräftepotenziale für die Region aus Sicht der regionalen Akteure besonders wenig genutzt. In den Fachgesprächen wurde beschrieben, dass viele ausländische Studierende in der Region gerne im Anschluss an ihr Studium in der Region verbleiben würden. Bei Bewerbungen stoßen diese jedoch häufig auf Vorbehalte seitens potenzieller Arbeitgeber, wenn sie noch nicht fließend Deutsch sprechen bzw. sich mit Deutsch-Sprachkursen weiterqualifizieren müssten. In der Offenheit gegenüber ausländischen Hochschulabsolvent/-innen gibt es dabei große Unterschiede zwischen Einzelunternehmen, aber auch zwischen Branchen und Regionen. Im städtischen Raum ist laut der Fachgespräche die Offenheit für ausländische Hochschulabsolvent/-innen tendenziell größer als im ländlichen Raum. Ebenso ist im IT-Bereich die Offenheit für ausländische Hochschulabsolvent/-innen sehr groß, da dort bereits internationale Teams zusammenarbeiten.

Auch wurde in den Fachgesprächen angemerkt, dass viele ausländische Studierende bei der Stellensuche bewusst darauf achten, ob die Ausschreibung bzw. die Unternehmens-Website Offenheit für Ausländer/-innen signalisiert (Stichwort Diversität). Durch entsprechende Signalsetzungen könnten Unternehmen ausländische Absolvent/-innen gezielt ansprechen. Dies wird jedoch bislang von vielen Unternehmen nicht genutzt.

### 8.2.2 Strukturen im Handlungsfeld

Auf der Suche nach beruflichen Perspektiven können sich Studierende und Studienabsolvent/-innen an die Career Services ihrer Hochschulen wenden. Das Angebot der Career Services ermöglicht es, sich durch Formate wie Vorträge und Workshops, Berufsmessen oder Stellendatenbanken, aber auch durch eine individuelle Karriereberatung zu beruflichen Perspektiven zu informieren. Das Angebot unterscheidet sich dabei je nach Hochschule. Eine weitere Anlaufstelle bilden die ortsansässigen Agenturen für Arbeit. Diese bieten unter anderem eine individuelle Berufsberatung, um mit den Studierenden bzw. Studienabsolvent/-innen passende Berufsbilder zu identifizieren.

Für ein besseres Matching von Arbeitgebern und Hochschulabsolvent/-innen gibt es im Freistaat Sachsen das Fachkräftesicherungsprojekt Talent-Transfer. Das von dem Sächsischen Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr geförderte Projekt bringt Arbeitgeber in Sachsen und Studierende bzw. Studienabsolvent/-innen unter anderem über studentische Projekte, Mentoring-Beziehungen oder Speed Connecting Veranstaltungen miteinander in Kontakt.

Unternehmen können sich zu Fragen beispielsweise der geeigneten Ansprache von Studierenden und Studienabsolvent/-innen oder der Rekrutierung ausländischer Studienabsolvent/-innen auch bei den IHKs bzw. HWKs beraten lassen.

Im Zusammenspiel der Bewertung der regionalen Akteure und der bestehenden Strukturen wurden die im Folgenden aufgeführten regionalen Stärken und Schwächen identifiziert.



### Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken

- **STÄRKE:** In der Region sind gute Hochschulen mit einem vielfältigen Angebot vorhanden, die auch Studierende aus anderen Bundesländern bzw. dem Ausland anziehen.
- **STÄRKE:** Die Kooperation zwischen der Berufsakademie Sachsen sowie den Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW) und dem regionalen Arbeitsmarkt ist stark ausgeprägt.
- **SCHWÄCHE:** Der praktische Bezug zwischen den Universitäten und dem regionalen Arbeitsmarkt ist eher schwach ausgeprägt
- **SCHWÄCHE:** Für Hochschulabsolvent/-innen sind kleinere Arbeitgeber in der Region wenig sichtbar.

#### 8.2.3 Anknüpfungspunkte für die Fachkräftesicherung in der Region

Hochschulabsolvent/-innen der regional ansässigen Hochschulen sind hochqualifiziert und leben bereits in der Region. Um den Verbleib dieser Zielgruppe in der Region zu fördern, ist ein möglich frühzeitiger Kontakt der Studierenden mit den regionalen Unternehmen wichtig. Ein Hebel der Fachkräftesicherung beruht in diesem Kontext daher darauf, den

- ▶ **Praxisbezug an Hochschulen während des Studiums durch die Einbindung von Praxisformaten in Curricula weiter zu erhöhen.**

Praxisformate während des Studiums können unterschiedlicher Art und Intensität sein und reichen von Hospitationen, über Forschungs- und Praxisprojekte, hin zu Praktika unterschiedlicher Länge. Am Ende des Studiums ist die Durchführung von Abschlussarbeiten bei Unternehmen ein Weg, Theorie und Praxis zu verknüpfen. Der frühe Kontakt von Studierenden mit Unternehmen kann im Idealfall bereits vor dem Studienende eine Bindung zu einem regionalen Arbeitgeber schaffen. Ein gutes Beispiel für die Konzeption und Umsetzung von sehr praxisnahen Studiengängen bietet die Hochschule Merseburg:



## Good-Practice-Beispiel 1

- **WER?**  
Hochschule Merseburg
- **WO?**  
Merseburg
- **WELCHE ZIELGRUPPE?**  
Studierende und Unternehmen
- **WAS?**  
Die Hochschule Merseburg unterhält eine Vielzahl an langfristigen Kooperationspartnerschaften mit Unternehmen vor Ort. Im Rahmen der Partnerschaften werden Studieninhalte verschiedener Studiengänge mit Unternehmen abgestimmt, gemeinsame Veranstaltungen und Exkursionen durchgeführt und Studierende können Projektarbeiten, Praktikums- und Abschlussarbeiten zusammen mit den Unternehmen durchführen.
- **Link:** <https://www.hs-merseburg.de/netzwerk-und-kooperationen/kooperationspartner/bestehende-kooperationen/>

Bei der Vermittlung von Studierenden und Unternehmen spielen die Career Services der Hochschulen eine wichtige Rolle. Gleichzeitig berichten die Akteure der Region, dass die Ressourcen der Career Services begrenzt sind und einer Vielzahl an Unternehmen in der Region gegenüberstehen. So fällt es nicht immer leicht, geeignete Unternehmen für ein Praktikum oder den Berufseinstieg zu identifizieren und deren Kompetenzbedarfe zu erfassen. Durch eine engere Verzahnung der Career Services mit regionalen Vertretungen von Unternehmen (Kammern, Wirtschaftsförderungen, Unternehmensverbände) könnten das Angebot und die Nachfrage nach Studierenden und Hochschulabsolvent/-innen besser zusammengebracht werden.

Weiterhin ist es überlegenswert, inwiefern digitale Tools das Matching von Arbeitsangebot und -nachfrage erleichtern könnten, um:

- ▶ **durch digitale Lösungen die Vernetzung von Studierenden bzw. Hochschulabsolvent/-innen und Betrieben voranzutreiben.**

Durch eine digitale Plattform könnten sich Studierende auf der Suche nach einem Praktikumsplatz oder Hochschulabsolvent/-innen auf der Suche nach einem Arbeitsplatz und Unternehmen auf der Suche nach Fachkräften über digitale Lösungen vermittelt finden. Im Bereich der beruflichen Ausbildung sind digitale Lehrstellenbörsen bereits weit verbreitet (siehe Strukturen Handlungsfeld 1), während dieses Potenzial im Fall der akademischen Bildung noch besser ausgeschöpft werden kann. Ein gutes Beispiel dafür, wie eine



digitale Lösung die studentische Angebotsseite und die betriebliche Nachfrageseite zusammenbringen kann, bietet die MATCHD Plattform (siehe Box Good-Practice-Beispiel):



### Good-Practice-Beispiel 2

- **WER?**  
IT rockt!“ Verein IT St. Gallen
- **WO?**  
St. Gallen
- **WELCHE ZIELGRUPPE?**  
Studierende und Hochschulabsolvent/-innen
- **WAS?**  
Die MATCHD Plattform des St. Gallener Vereins „IT rockt!“ vernetzt auf einer digitalen Plattform Studierende mit Interesse an der IT-Branche und regionale Unternehmen der IT-Branche. Ein Algorithmus bringt dabei Profile von Unternehmen, die Praktikumsstellen, Traineestellen oder Stellen für wissenschaftliche Abschlussarbeiten anzubieten haben, und passende Profile von Studierenden bzw. Studienabsolvent/-innen miteinander zusammen.
- **Link:** <https://matchd.ch/>

Ein Vorteil einer digitalen, regional zugeschnittenen Plattform (siehe Projektidee) besteht darin, dass sie eine niedrighschwellige und ressourcenschonende Suche nach einem passenden Betrieb bzw. einem/-r passenden Student/-in oder Absolvent/-in ermöglicht. Dies ist insbesondere für Betriebe mit wenigen Ressourcen für die Personalgewinnung wie KMU vorteilhaft.



## Projektidee

### Digitale Plattform: für Studierende und Hochschulabsolvent/-innen mit regionalem Zuschnitt

- Suchoption über Schlagwörter, Matching von passenden Profilen über Algorithmus
- Öffentlichkeitskampagne zur Bewerbung der Plattform (z. B. über Plakate im öffentlichen Raum, auf Instagram, Youtube)
- Zusätzliche Bewerbung durch relevante Akteure: Career Services, Agenturen für Arbeit, Kammern, Unternehmensverbände
- Flankierendes Beratungs- und Unterstützungsangebot für Betriebe zur Gestaltung eines aussagekräftigen und attraktiven Profils

Schließlich sollten ausländische Hochschulabsolvent/-innen auf dem Weg in den regionalen Arbeitsmarkt spezifisch unterstützt werden. Wie Interviewpartner/-innen in Fachgesprächen berichteten, stellen sich für ausländische Hochschulabsolvent/-innen beim Übergang in den deutschen Arbeitsmarkt im Vergleich zu inländischen Hochschulabsolvent/-innen besondere Hürden. Dass mitunter rechtliche Unterschiede bezüglich des Aufenthaltsstatus, des Zugangs zum Arbeitsmarkt und zu sozialen Sicherungssystemen bestehen, Deutsch als Fremdsprache erlernt werden muss und die Unternehmenslandschaft weniger bekannt ist, schafft bei ausländischen Hochschulabsolvent/-innen spezifische Hemmnisse und Bedarfe beim Übergang in den regionalen Arbeitsmarkt. Es besteht daher ein weiterer Anknüpfungspunkt darin,

- ▶ **ausländische Studierende und Studienabsolvent/-innen durch gezielte Beratungs- und Unterstützungsangebote anzusprechen.**

Dafür sollten bestehende Anlaufstellen genutzt werden, die ausländische Studierende und Hochschulabsolvent/-innen zu spezifischen Fragestellungen beraten. Das Angebot des Career Service der Westsächsischen Hochschule Zwickau (siehe Box Good-Practice-Beispiel nächste Seite) bietet ein gutes Beispiel.



### Good-Practice-Beispiel 3

- **WER?**  
Career Service der Westsächsischen Hochschule Zwickau
- **WO?**  
Zwickau
- **WELCHE ZIELGRUPPE?** Ausländische Studierende und Studienabsolvent/-innen
- **WAS?**  
Das Projekt „Study and Stay in Zwickau“ soll internationale Studierende bei einem Übergang in den regionalen Arbeitsmarkt unterstützen. Die internationalen Studierenden erhalten eine individuelle Beratung zu rechtlichen Fragen, zu Bewerbungsunterlagen, Informationen zu Firmenkontakten und können Kommunikationstrainings oder Vernetzungsveranstaltungen mit Betrieben aus der Region besuchen.
- **Link:** <https://www.fh-zwickau.de/studium/studierende/berufseinstieg-gruendung/career-service/international-students/>

Ein weiterer Weg, ausländische Hochschulabsolvent/-innen zu unterstützen und zu motivieren, ist ihnen Zugang zu Erfahrungswissen zu verschaffen, wie ein Übergang in den regionalen Arbeitsmarkt gelingen kann. Ehemals ausländische Studierende, die inzwischen bei Unternehmen in der Region arbeiten, könnten in Veranstaltungsformaten wie Vorträgen oder Workshops oder auch in einem Mentoring-Programm ihr Wissen teilen. Ein gutes Beispiel, wie Erfahrungswissen multipliziert werden kann, ist die Informationsveranstaltung „Bleiben wollen – bleiben können“ der Agentur für Arbeit Hannover (siehe Box zu Good-Practice-Beispiel).



#### Good-Practice-Beispiel 4

- **WER?**  
Agentur für Arbeit Hannover
- **WO?**  
Hannover
- **WELCHE ZIELGRUPPE?**  
Ausländische Studierende und Studienabsolvent/-innen
- **WAS?**  
Die jährlich stattfindenden Informationsveranstaltungen „Bleiben wollen – bleiben können“ der Agentur für Arbeit Hannover informieren ansässige ausländische Studierende zu hilfreichen Strategien bei der Bewerbung, Best Practices aus Sicht ehemaliger ausländischer Studierender und der Sicht von Betrieben und bieten den Studierenden Informationsstände zu finanziellen, rechtlichen und weiteren Fragen.
- **Link:** [https://www.zqs.uni-hannover.de/fileadmin/zqs/PDF/Schlusselkompetenzen/Bleiben-wollen-koennen\\_2020.pdf](https://www.zqs.uni-hannover.de/fileadmin/zqs/PDF/Schlusselkompetenzen/Bleiben-wollen-koennen_2020.pdf)

Zudem könnte durch ein regionales Fachkräftemarketing die Wahrnehmung der Region als Wirtschaftsstandort und die Wahrnehmung regionaler Unternehmen als Arbeitgeber unter Studierenden und Hochschulabsolvent/-innen gestärkt werden (siehe Querschnittsthema Standortattraktivität).

### 8.3 Handlungsfeld 3: Berufliche Flexibilität durch Weiterbildung fördern

#### 8.3.1 Die Ausgangssituation in der Bewertung der regionalen Akteure

Laut den Ergebnissen der Unternehmensbefragung führen 69,8 % der befragten Unternehmen betriebliche Weiterbildungen durch, zusätzliche 19,9 % planen dies. Dieser Befund lässt sich schwer in Bezug setzen zur deutschlandweiten betrieblichen Weiterbildungsbeteiligung von 54 %, da sich diese Daten des IAB-Betriebspanels auf die Finanzierung von Weiterbildung im ersten Halbjahr 2018 beziehen. In den Fachgesprächen wurde darauf hingewiesen, dass der Fokus in den Unternehmen der Region mitunter zu stark auf der Rekrutierung neuer Mitarbeiter/-innen und zu wenig auf der Weiterentwicklung der bestehenden Belegschaft liege. Dabei führten die regionalen Akteure unter anderem den

umfassenden Personalabbau der 1990er Jahre als Faktor einer vergleichsweise wenig entwickelten Weiterbildungskultur an. In vielen Unternehmen hatten Ansätze einer strategischen Personalentwicklung deshalb über lange Jahre keine Rolle gespielt. Nach Hinweisen der regionalen Akteure fehlt es vor allem kleineren Unternehmen häufig an einer solchen Strategie.

Interessant sind in diesem Zusammenhang auch die Unterschiede zwischen den Unternehmen innerhalb der Befragung: Unter kleinen Unternehmen bieten 63,5 % betriebliche Weiterbildungen an, unter mittleren 77,3 % und unter großen Unternehmen 88,9 %. Die Interviewpartner/-innen in den Fachgesprächen wiesen ebenfalls darauf hin, dass in vielen Klein- und Kleinstunternehmen kaum Ressourcen für Personalentwicklung vorhanden seien. Weiterbildung fände dort anlassbezogen statt, z. B. im Kontext der Anschaffung neuer Maschinen. Auch deutschlandweit ist betriebliche Weiterbildung unter kleinen Unternehmen weniger verbreitet als unter großen Unternehmen. Während im ersten Halbjahr 2018 von den Kleinstbetrieben mit weniger als zehn Beschäftigten 44 % weiterbildeten, waren es von den Großbetrieben mit 98 % nahezu alle.<sup>32</sup>

Besonders hoch ist die Weiterbildungsbeteiligung der befragten Betriebe im Bereich Gesundheit und Soziales sowie im Bereich Information und Kommunikation. Besonders niedrig ist sie im Bereich Gastronomie/Beherbergung/Gaststätten. Diese Unterschiede entsprechen den üblichen branchenspezifischen Unterschieden bei der Weiterbildungsbeteiligung. Beim Thema Weiterbildung wünschen sich 32,4 % der befragten Unternehmen mehr Informationen und 25,4 % mehr Beratung. Mit 46,5 % wünscht sich fast die Hälfte der befragten Unternehmen mehr finanzielle Unterstützung.

Dabei gibt es nicht zuletzt aufgrund des Qualifizierungschancen- sowie Arbeit-von-morgen-Gesetzes breit angelegte Fördermöglichkeiten für Beschäftigte und ihre Arbeitgeber. In Fachgesprächen wurde jedoch beschrieben, dass den Unternehmen diese Möglichkeiten bisher zu wenig bekannt seien und entsprechend bisher nur sehr eingeschränkt genutzt würden. Hinzu kommt, dass viele Unternehmen Hemmnisse haben, eine externe Beratung in Anspruch zu nehmen.

Nach Einschätzung der regionalen Akteure gibt es konkrete Beschäftigtengruppen, bei denen durch gezielte Weiterbildungsaktivitäten Potenziale ausgeschöpft werden könnten. Dies sind beispielsweise un- und angelernte Arbeiter/-innen in der Ernährungswirtschaft, die trotz einer langjährigen Tätigkeit keinen formalen beruflichen Abschluss haben. Auch in der Pflege könnten etwa mehrjährig tätige Pflegehelfer/-innen zu einer Ausbildung zur Pflegefachkraft ermutigt werden. Darüber hinaus ergaben sich Hinweise darauf, dass besonders im Bedarf von beruflich Qualifizierten mit einer anerkannten Aufstiegsqualifizierung z. B. zur Meister/-in oder Techniker/-in hoher Bedarf besteht. Vor allem im Kontext der Sicherung von Unternehmensnachfolgen und Ausbildungskapazitäten ist die Aufstiegsqualifizierung zentral. Auch erhöhen gute Möglichkeiten, eine Aufstiegsfortbildung zu machen, die Attraktivität des Karriereweges der dualen Ausbildung.

Wie in vielen Studien herausgearbeitet wurde, wird sich die Nachfrage am Arbeitsmarkt zwischen den verschiedenen Branchen sowie Qualifikationen und Berufsbildern aufgrund

---

<sup>32</sup> Vgl. BIBB (2020 b).

des Strukturwandels verschieben. Mit Blick auf diese Entwicklung wiesen die Interviewpartner/-innen in den Fachgesprächen darauf hin, dass vor allem Mitarbeiter/-innen jungen und mittleren Alters teils keine langfristige berufliche Perspektive in ihren Unternehmen sehen. Begründet wird dies damit, dass Unternehmen häufig keine klare Strategie für eine Umstrukturierung auf ein verwandtes und zukünftig tragfähiges Geschäftsfeld haben. Damit fehle es auch an entsprechenden Konzepten für die Weiterentwicklung des Personals. Insbesondere hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte entscheiden sich dann häufig für einen Branchenwechsel.

Doch nicht nur den Unternehmen fehlen teilweise die passgenauen Ansätze. Nach Einschätzung einiger regionaler Akteure gelingt es auch den weiteren Initiativen und Programmen des Bundes oder weiterer übergreifender Akteure nicht immer, an die Lebenswirklichkeit der Menschen vor Ort anzuknüpfen. Wichtig sei es, die Menschen vor Ort persönlich anzusprechen und mitzunehmen, indem die Verantwortlichen z. B. durch den Strukturwandel neu entstehende Berufsfelder mit den aktuellen Tätigkeiten und Kompetenzen der Beschäftigten verknüpfen. Die Studie „Pfadabhängigkeiten in der Braunkohlewirtschaft“<sup>33</sup> identifiziert mögliche Technologieschwerpunkte und Geschäftsfelder, an die ausgehend von der Braunkohlewirtschaft technologisch angeknüpft werden kann und die ein hohes wirtschaftliches Potenzial aufweisen. Auf die technologisch anschlussfähigen und zukunftsweisenden Bereiche Wasserstoff, regenerative Energien, Bioökonomie, Kreislaufwirtschaft und Recycling sollten Beschäftigte der Braunkohlewirtschaft aufmerksam gemacht werden. Diese Bereiche könnten Beschäftigten nähergebracht werden, indem Innovationen und Potenziale sichtbar und erlebbar gemacht werden und Beschäftigten Anknüpfungspunkte hinsichtlich ihrer Kompetenzen aufgezeigt werden.

### 8.3.2 Strukturen im Handlungsfeld

Insgesamt ist die Förderung von beruflicher Weiterbildung eine politische Priorität auf Bundes- wie auf Landesebene. Dies gilt zunächst für die finanzielle Förderung von Weiterbildung. Quantitativ am bedeutsamsten ist dabei die Förderung von Fort- und Weiterbildung auf Grundlage des SGB III. Diese wurde in den letzten Jahren kontinuierlich weiterentwickelt und mit dem Qualifizierungschancen- sowie Arbeit-von-morgen-Gesetz verstärkt auf die Erfordernisse eines Arbeitsmarkts im strukturellen Wandel ausgerichtet. Neben finanziellen Zuschüssen für die Kosten von Weiterbildungsmaßnahmen ist auch eine Bezuschussung der Arbeitsentgelte von Teilnehmenden vorgesehen, um die Anreize der Betriebe zu erhöhen, ihren Beschäftigten eine Weiterbildung zu ermöglichen. Unternehmen, die Personen ab 25 Jahren in ihrem Betrieb aus- oder weiterbilden bzw. umschulen, können darüber hinaus nochmals zusätzliche finanzielle Unterstützung beantragen. Personen, die an einer solchen oder einer außerbetrieblichen abschlussbezogenen Weiterbildung teilnehmen, können bei erfolgreichem Abschluss eine Weiterbildungsprämie erhalten. Ergänzend dazu schafft das Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz eine Grundlage zur Bezuschussung von Weiterbildungskosten für Fachkräfte mit einem beruflichen

---

<sup>33</sup> Vgl.: Institut für Innovation und Technik (2021).

Abschluss, die sich in ihrem Fachgebiet weiter fortbilden. Bei Maßnahmen in Vollzeit wird zudem ein finanzieller Beitrag zum Lebensunterhalt geleistet.

Neben dieser gesetzlichen Förderung können Erwerbstätige mit geringem Einkommen für die Teilnahme an einer berufsbezogenen Weiterbildung die Bildungsprämie beantragen und damit (einen Teil) ihre(r) Weiterbildungskosten decken.

Die Initiative Zukunftsstarter richtet sich an geringqualifizierte Erwerbstätige, an Erwerbstätige, die nur noch geringqualifizierten Tätigkeiten nachgehen (trotz eines beruflichen Abschlusses) und an Wiedereinsteiger/-innen, um ihnen durch finanzielle Förderung den Abschluss einer ersten beruflichen Ausbildung bzw. einer Zweitausbildung zu ermöglichen.

Das Land Sachsen-Anhalt sowie die beiden Freistaaten Sachsen und Thüringen bezuschussen ebenfalls Betriebe wie Beschäftigte, Wiedereinsteiger/-innen oder Nichterwerbstätige, die sich an Weiterbildung beteiligen durch verschiedene länderspezifische Instrumente in unterschiedlicher Ausgestaltung. In Sachsen-Anhalt und Thüringen haben Beschäftigte darüber hinaus Anspruch auf eine Freistellung zu Bildungszwecken von jährlich fünf Tagen. In Sachsen gibt es keinen solchen Anspruch.

Neben verschiedenen Instrumenten zur Finanzierung von Fort- und Weiterbildung existiert ein breites Spektrum an Informations- und Beratungsangeboten für Menschen, die sich beruflich neu orientieren oder weiterentwickeln möchten sowie für weiterbildungsinteressierte Betriebe. Das vom BMBF geförderte Infotelefon „Weiterbildungsberatung“ bietet interessierten Personen ein telefonisches Beratungsangebot. Die Beratung „unternehmensWert:Mensch“ der bundesweiten Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ unterstützt KMU in einer Erstberatung, Handlungsbedarfe in der betrieblichen Weiterbildung zu identifizieren und hilft anschließend in einer Prozessberatung, unter starkem Einbezug der Mitarbeiter/-innen, dafür passende Strukturen zu etablieren. In allen drei Bundesländern gibt es solche Erstberatungsstellen, allerdings lediglich eine direkt im konkreten Untersuchungsraum der IRMD. Die Bundesagentur für Arbeit hat ihr Beratungsangebot zur beruflichen Orientierung in den letzten Jahren über die Zielgruppe Schüler/-innen und Jugendliche erweitert und unterstützt Beschäftigte, die sich weiterentwickeln oder neu orientieren möchten. Der Agenturbezirk Leipzig war bereits in der Pilotphase an der Erprobung dieses Angebots im Rahmen von „Projekt Ich“ beteiligt und konnte dabei wertvolle Erfahrungen besonders mit Blick auf den Zugang zu den Zielgruppen sammeln. Darüber hinaus ist in Sachsen-Anhalt ein Ausrollen des Landesprogrammes „Regionales Übergangsmanagement (RÜMSA)“ auf den Bereich der Weiterbildung in Planung, wodurch Kooperationsbündnisse im Weiterbildungsbereich auf Ebene der Landkreise und kreisfreien Städte etabliert werden sollen. Dies soll funktionierende zuständigkeits- und rechtskreisübergreifende Kooperationsstrukturen schaffen, um Personen auf dem Weg zu beruflicher Weiterbildung zu unterstützen.

Schließlich gibt es vielfältige Ansätze zur Förderung der Vernetzung weiterbildungsinteressierter Betriebe oder der Entwicklung und Verbreitung konkreter Weiterbildungsmodule.



- In allen drei Bundesländern gibt es regionale Zukunftszentren sowie ein Zentrum für digitale Arbeit. Die durch das BMAS finanzierten Zentren haben den Auftrag Unternehmen und ihre Beschäftigten zu befähigen, den digitalen Wandel in ihrem betrieblichen Alltag mitzugestalten. Dafür sollen vor allem kleine und mittelständische Unternehmen beraten und vernetzt werden sowie innovative Konzepte zur Weiterbildung im Betrieb zusammen mit diesen Akteuren entwickelt werden.<sup>34</sup>
- Mehrere der durch das BMAS geförderten Weiterbildungsverbände haben regionale Schnittstellen zu Mitteldeutschland (LERNBUND, REGIO-learn, Weiterbildungsverbund Thüringen). Das Bundesprogramm „Aufbau von Weiterbildungsverbänden“ finanziert den Aufbau von Netzwerken, den sogenannten Weiterbildungsverbänden, in denen Unternehmen, regionale Arbeitsmarktakteure und Akteure der Weiterbildungslandschaft, wie zum Beispiel Bildungsträger, miteinander kooperieren. Durch den vertieften Austausch der Netzwerkpartner sollen Weiterbildungsbedarfe identifiziert sowie die Beratung zu passenden Angeboten angestoßen werden. Wo solche Angebote fehlen, sind die Netzwerkpartner gefordert, Maßnahmen entsprechend diesem Bedarf zu konzeptionieren.<sup>35</sup>
- Der Arbeitskreis Qualifizierung und Digitalisierung des bundesweiten Demographie Netzwerks e.V. ermöglicht es interessierten Betrieben und Weiterbildungsakteuren, sich zu Herausforderungen der Weiterqualifizierung von Beschäftigten in Zeiten schneller Innovation und Veränderung auszutauschen.

Auf regionaler Ebene werden diese übergreifenden Strukturen durch vielfältige Modellprojekte und Initiativen ergänzt, die mitunter auch als Blaupause für die weiteren Gebietskörperschaften in der Region dienen können.

Im Zusammenspiel der Bewertung der regionalen Akteure und der bestehenden Strukturen wurden die im Folgenden aufgeführten regionalen Stärken und Schwächen identifiziert.

---

<sup>34</sup> Für weitere Informationen zum ESF-Bundesprogramm Zukunftszentren sowie eine Auflistung der jeweiligen Standorte siehe [BMAS - Zukunftszentren](#)

<sup>35</sup> Für weitere Informationen zum Bundesprogramm Aufbau von Weiterbildungsverbänden siehe [BMAS - Weiterbildungsverbände](#). Eine vorläufige Liste bewilligter Verbände findet sich [hier](#).





### Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken

- **STÄRKE:** Unternehmen sehen Quereinsteiger/-innen als eine relevante Zielgruppe.
- **SCHWÄCHE:** Unternehmen schöpfen Potenziale der Weiterbildung ihrer Mitarbeiter/-innen noch nicht umfassend aus.
- **SCHWÄCHE:** Vom Strukturwandel betroffene Unternehmen bieten Mitarbeiter/-innen (noch) keine langfristige berufliche Perspektive.
- **SCHWÄCHE:** Es fehlt an passgenauen Weiterbildungsangeboten für die Betriebe und Beschäftigten in der Region.
- **CHANCE:** Das Qualifizierungschancengesetz und Arbeit-von-morgen-Gesetz hat die Fördermöglichkeiten des SGB III für individuelle und betriebliche Weiterbildung deutlich erweitert.

#### 8.3.3 Anknüpfungspunkte für die Fachkräftesicherung in der Region

Wie die Ausführungen zeigen, ist die Landschaft zur Förderung von Weiterbildung in der Region bereits breit aufgestellt. Handlungsbedarf besteht also weniger darin, weitere Angebote aufzulegen, als vielmehr darin, die vorhandenen Angebote stärker auf die regionalen Bedarfe auszurichten und sie bei den Zielgruppen bekannter zu machen.

Berufliche Flexibilität sollte nicht nur mit Blick auf Geringqualifizierte vorangetrieben werden. Grundsätzlich sollte die Durchlässigkeit zwischen allen Bildungswegen verbessert werden, also auch zwischen beruflicher und akademischer Bildung. Die mit dem aktuellen Strukturwandel einhergehenden Herausforderungen betreffen jedoch vor allem Geringqualifizierte, da der größte Stellenabbau in Tätigkeitsbereichen bevorsteht, in denen Geringqualifizierte stark vertreten sind.

Eine Inanspruchnahme der bestehenden Angebote wie Fördermöglichkeiten der Fort- und Weiterbildung setzt zunächst voraus, dass Beschäftigte wie Unternehmen einen eigenen Handlungsbedarf erkennen. Die regionalen Akteure sahen dafür in den Diskussionen die folgenden Anknüpfungspunkte:

- ▶ Beschäftigte auf die Notwendigkeit einer vorausschauenden Auseinandersetzung mit den eigenen beruflichen Perspektiven und den dafür erforderlichen Kompetenzanpassungen aufmerksam machen.
- ▶ Bewusstsein der Unternehmen für die Potenziale der Weiterbildung der Beschäftigten stärken.

Wie die regionalen Expert/-innen berichteten, sind für viele Beschäftigte strukturelle Veränderungen am Arbeitsmarkt und die damit einhergehenden Folgen für die verschiedenen Branchen und Berufsbilder in einem Horizont von über zehn Jahren schwierig greifbar. Hier braucht es kluge Ansätze, den Strukturwandel gut zu übersetzen und gleichzeitig Alarmismus mit Blick auf Beschäftigungsverlust und Arbeitslosigkeit zu vermeiden. Entsprechend sollte bei der Ansprache positive Kommunikation im Mittelpunkt stehen, die Berührungspunkte mit der eigenen Berufsbiografie schafft. Herausgestellt werden sollten die individuellen Chancen und Möglichkeiten, die mit einer beruflichen Weiterentwicklung oder auch Neuorientierung verbunden sind. Wichtig ist hierfür eine anschauliche Darstellung des Wandels und der damit einhergehenden Veränderungsprozesse für die eigenen Tätigkeiten.

Vor allem im Kontext Strukturwandel und Neuorientierung kann die Ansprache von Beschäftigten kaum ohne die Betriebe funktionieren. Die regionalen Akteure empfehlen deshalb einen engen Schulterschluss mit den Unternehmen vor Ort. Nicht zuletzt deshalb, da die Ansprache der Zielgruppe mit dem Anliegen einer beruflichen Neuorientierung mitunter den Interessen von Arbeitgeber/-innen, eine Fachkraft so lange wie möglich im bestehenden Tätigkeitsprofil einzusetzen, entgegenstehen kann. Unter Berücksichtigung dieser Voraussetzungen können zum Beispiel Personalveranstaltungen und Mitarbeiterdeninformationen ein Weg sein, um das Thema bei der Zielgruppe zu platzieren.

Darüber hinaus sollten Möglichkeiten geprüft werden, um Beschäftigte im nicht-beruflichen Kontext anzusprechen, z. B. in Elterngruppen oder im Umfeld von Vereinen. Im Idealfall lassen sich so potenzielle Multiplikator/-innen erreichen, die das Thema in ihr privates oder berufliches Netzwerk tragen.

Auch für die Zielgruppe der Unternehmen gilt, dass zunächst eine Motivation hergestellt werden muss, sich mit dem Thema Weiterbildung vertiefend auseinanderzusetzen. Dafür ist es wichtig den betrieblichen Mehrwert von Weiterbildung in den Mittelpunkt zu rücken, z. B. mit Blick auf die Weiterbildung der bestehenden Belegschaft als Alternative zur zunehmend herausfordernden Rekrutierung von Fachkräften oder der Bedeutung von Weiterbildung für die Bindung von Fachkräften an das eigene Unternehmen.

Für die Ansprache von Unternehmen empfiehlt es sich, Netzwerke zu nutzen, in denen die Unternehmen bereits Mitglied sind bzw. Akteure zu aktivieren, die den Unternehmen bereits bekannt sind. Dazu zählen zum Beispiel die Aus- und Weiterbildungsberatungen der Kammern oder der Arbeitgeberservice der Arbeitsagenturen.

Die Ansprache und Motivation von Beschäftigten und Unternehmen, sich intensiv mit dem Thema Fort- und Weiterbildung auseinander zu setzen, sollte grundsätzlich über verschiedene Kanäle stattfinden. Für eine erste Sensibilisierung und ein positives Framing des Themas ist eine regionale Kampagne denkbar.



## Projektidee

### **Sensibilisierungskampagne: Chancen beruflicher Neuorientierung und Weiterbildung im regionalen Kontext:**

Breites Bündel an Maßnahmen, um bei den Beschäftigten in der Region ein Bewusstsein für die vorhandene beruflichen Möglichkeiten zu schaffen, und damit Wandel und Veränderung am Arbeitsmarkt in einen positiven Rahmen zu setzen:

- klassische werbliche Maßnahmen
- Social-Media-Aktivitäten
- flankierende Vorträge, weiterführende Veranstaltungen durch die regionalen Akteure
- Vorstellung konkreter Beispiele von Unternehmen und Personen der Region als Aufhänger für positive Veränderung
- Schaumessen für innovative Technologien oder Erlebniswerkstätten, die technologischen Wandel zugänglich vermitteln und praktisch erlebbar machen.

Konzeption und Umsetzung unter Einbindung aller relevanten Akteure: Unternehmen und Unternehmensverbände, Gewerkschaften und Betriebsräte, Kammern, Agentur für Arbeit, Weiterbildungsträger sowie der kreisfreien Städte und Landkreise in der Region.

Sowohl für Beschäftigte als auch für Unternehmen bedarf es in einem zweiten Schritt individuell zugeschnittener Informationen, welche Fort- oder Weiterbildungsbedarfe bestehen und wie diese adressiert werden können. Diese können nicht durch eine allgemeine Kampagne aufgegriffen werden. Vielmehr sollte eine solche Kampagne konsequent auf die vielfältigen Beratungsangebote verweisen, die bereits in der Region bestehen.

Wie die obige Beschreibung der Strukturen verdeutlicht, gibt es diesbezüglich bereits gute Grundlagen in der Region. Eine zielführende Weiterentwicklung dieser Angebote sollte sich nach Einschätzung der regionalen Akteure an den folgenden Anknüpfungspunkten orientieren:

- ▶ **Bestehende Fördermaßnahmen zu Kompetenzaufbau und Weiterbildung bewerben und zu diesen beraten.**

- ▶ **Beschäftigte und Unternehmen individuell und bedarfsgerecht in ihren Prozessen der Fort- und Weiterbildung begleiten.**

Vor allem Prozesse der beruflichen Neuorientierung müssen vorausschauend angelegt werden und bedürfen in vielen Fällen einer guten Begleitung. Ein wesentlicher Hebel dafür sind Beratungsangebote, die in ihrem Konzept über die reine Beratung zur Weiterbildung hinaus gehen. Relevante Ansätze in diesem Zusammenhang sind z. B. die lebensbegleitende Berufsberatung der Agenturen für Arbeit oder eine Fachkräfteberatung, die sich speziell an Beschäftigte richtet. Notwendige Aspekte dieser Beratung sind, neben beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten, auch die Teilnahmevoraussetzungen und Finanzierungsmöglichkeiten für Weiterbildungsmaßnahmen im Abgleich mit den persönlichen Voraussetzungen der Ratsuchenden. Viele Beschäftigte empfinden eine Weiterbildung nach Erfahrung der regionalen Akteure oft als Doppelbelastung zur gegenwärtigen Arbeit. Entsprechend wichtig ist es aufzuzeigen, welche zeitlichen und finanziellen Möglichkeiten der Entlastung es an dieser Stelle gibt. Neben den Berufsberater/-innen der Arbeitsagenturen bieten Organisationen wie die Kammern oder Bildungsträger Beratung, die mindestens Teilaspekte dieser Anforderungen abdeckt.



### Good-Practice-Beispiel 1

- **WER?**  
Landesinitiative Fachkraft im Fokus des Landes Sachsen-Anhalt
- **WO?**  
Sachsen-Anhalt
- **WELCHE ZIELGRUPPE?**  
Weiterbildungsinteressierte Beschäftigte
- **WAS?**  
Über das Projekt „Wer macht denn sowas?“ führt die Landesinitiative Fachkraft im Fokus des Landes Sachsen-Anhalt weiterbildungsinteressierte Beschäftigte durch den „Dschungel“ an Finanzierungsmöglichkeiten.
- **Link:** <https://www.fachkraft-im-fokus.de/news/detail/news/wer-macht-denn-so-was-1/>

Die Beratung von Unternehmen sollte mit einer Lagebestimmung starten und die langfristige Perspektive des Betriebs in den Fokus nehmen. Daraus lassen sich Strategien zur Personalentwicklung ableiten und schrittweise umsetzen. Dabei sollten Weiterbildungsformate in den Mittelpunkt gestellt werden, die berufsbegleitend umgesetzt werden können, um Vorbehalte aufgrund weitreichender Personalausfälle auf Seiten der Betriebe auszuräumen.

Das unter Kapitel 8.3.2 beschriebene Bundesprogramm „Unternehmenswert:Mensch“ verfolgt einen solchen Ansatz. Aber auch der Arbeitgeberservice der Arbeitsagenturen bietet Unternehmen eine Qualifizierungsberatung in dieser Ausrichtung an. Weiter gute Beispiele in diesem Kontext sind unter anderem:



### Good-Practice-Beispiel 2

- **WER?**  
Landesinitiative Fachkraft im Fokus des Landes Sachsen-Anhalt
- **WO?**  
Sachsen-Anhalt
- **WELCHE ZIELGRUPPE?**  
Unternehmen
- **WAS?**  
Mit dem **Analyseverfahren Wertennetz** der Landesinitiative Fachkraft im Fokus des Landes Sachsen-Anhalt können sich Unternehmen ein Bild von den Wertevorstellungen der eigenen Mitarbeiter/-innen machen und somit Hinweise gewinnen, wie das eigene Unternehmen noch attraktiver werden kann.
- **Link:** [https://www.fachkraft-im-fokus.de/fileadmin/user\\_upload/FiF\\_FB-wertennetz\\_210x210\\_210315\\_XS-ES.pdf](https://www.fachkraft-im-fokus.de/fileadmin/user_upload/FiF_FB-wertennetz_210x210_210315_XS-ES.pdf)



### Good-Practice-Beispiel 3

- **WER?**  
IHK Erfurt
- **WO?**  
Thüringen
- **WELCHE ZIELGRUPPE?**  
Kleine und mittelständische Unternehmen
- **WAS?**  
Die Thüringer Qualifizierungsentwicklung ist ein Projekt der IHK Erfurt, das insbesondere für KMU eine Beratung zur Fachkräfteentwicklung und Qualifizierungsmaßnahmen bereitstellt. Dabei können der Qualifizierungs- und Fachkräftebedarf ermittelt, Vorschläge zur Qualifizierungsentwicklung ausgearbeitet und Informationen zu passenden Förderprogrammen bereitgestellt werden.

Im Kontext des strukturellen Wandels und damit einhergehender Bedarfe zur Umschulung von Beschäftigten sind die Anforderungen an die Beratung von Unternehmen meist noch etwas vielschichtiger. Hier gilt es zunächst zu ermitteln, welche Unternehmen von weitreichendem Personalabbau betroffen sein könnten. Hierzu braucht es einen engen Draht zu betrieblichen Akteuren. Anschließend muss eine netzwerkübergreifende Zusammenarbeit initiiert werden, in der alle Akteure, insbesondere Mitarbeitendenvertretungen und Unternehmensleitungen an einen Tisch gebracht werden. Konkrete Angebote für weiterführende Information und Beratung der Beschäftigten sollten dann gemeinsam von diesen Beteiligten getragen werden.

Eine Beratung im Kontext von Neuorientierungsprozessen kann zudem auch bei den aufnehmenden Unternehmen ansetzen und diesen aufzeigen, wie sie die Potenziale von Quereinsteiger/-innen gewinnbringend für die eigenen Fachkräftesicherung nutzen können.



#### Good-Practice-Beispiel 4

- **WER?**  
Berliner Institut für Frühpädagogik
- **WO?**  
Berlin
- **WELCHE ZIELGRUPPE?**  
Träger/-innen von Kindertagesstätten und deren Einrichtungen sowie Interessierte an der berufsbegleitenden Erzieher/-innenausbildung
- **WAS?**  
Im Projekt „pro Quereinstieg“ des Berliner Instituts für Frühpädagogik werden Einrichtungen zu den Möglichkeiten, Quereinsteiger/-innen auszubilden beraten sowie interessierter Bewerber/-innen mit Träger/-innen zusammengeführt, die eine solche Ausbildung anbieten wollen.
- **Link:** <http://www.biff.eu/projekte/beendete-projekte/pro-quereinstieg/>

Unabhängig davon, ob sich Beratung an Beschäftigte oder Unternehmen richtet, für beide Zielgruppen stellen die regionalen Akteure heraus, dass es notwendig ist, die Komplexität beim Thema Weiterbildung zu reduzieren. Dies gilt sowohl mit Blick auf die Vielfalt der vorhandenen Weiterbildungsangebote und Fördermöglichkeiten als auch auf die vorhandenen Beratungsstrukturen. Den größten Mehrwert haben Initiativen, in denen sich alle Akteure zusammenschließen sowie Ansätze, die Ratsuchenden eine zentrale Anlaufstelle bieten und von dort aus passgenau an die zum jeweiligen Beratungsanliegen passende Expertise verweisen.



## Good-Practice-Beispiel 5

- **WER?**  
Bundesagentur für Arbeit, Landesinitiative Fachkraft im Fokus des Landes Sachsen-Anhalt, Zukunftszentren Digitale Arbeit
- **WO?**  
Dessau (Sachsen-Anhalt)
- **WELCHE ZIELGRUPPE?**  
Arbeitgeber/-innen und Beschäftigte in der Region
- **WAS?**  
Als Pilotprojekt wurde die erste Weiterbildungsagentur in Dessau-Roßlau Wittenberg gegründet. Sie ist Anlaufstelle für Fachkräfte und Unternehmen und findet die individuell beste Lösung aus den zahlreichen Weiterbildungsangeboten und Fördermöglichkeiten. Ziele sind zudem die Verbesserung des Angebotes von Weiterbildungsangeboten u. a. durch Gründung von Weiterbildungsverbänden sowie die Steigerung der Bekanntheit von Weiterbildungsangeboten.
- **Link:** <https://www.weiterbildungsagentur-sachsen-anhalt.de/index.php#vision>

Mit Blick auf die bereits bestehenden vielfältigen Projekte und ausgeprägt Strukturen zeigt sich an dieser Stelle kein Bedarf für neue, zusätzliche Lösungsansätze. Vielmehr sollten sich regionalen Akteure darauf fokussieren, die vorhandenen Potenziale unter Beachtung der oben skizzierten Anforderungen weiterzuentwickeln (siehe Box Entwicklungsperspektive auf der Folgeseite).



## Entwicklungsperspektive

### Ganzheitliche Weiterbildungsberatung unter einem regionalen Dach:

- eine Anlaufstelle für alle Beschäftigten und betrieblichen Akteure mit übergreifender regionaler Koordinierung und Standorten in den einzelnen Gebietskörperschaften;
- Vernetzung und Ansprache von Multiplikatoren koordinieren;
- zentrale Anlaufstelle leitet Ratsuchende weiter an eine entsprechend dem individuellen Anliegen passende Organisation aus dem regionalen Netzwerk
- Weiterentwicklung des Beratungsangebots v. a. mit Blick auf die Anforderungen der Prozesse zur Neuorientierung, wie zum Beispiel die individuelle Begleitung von Personen im Entscheidungsprozess, bei der Umsetzung der Qualifizierung und beim Einstieg in das neue Berufsfeld oder die Vermittlung zwischen betrieblichen Interessen und Bedarfen von Beschäftigten, die perspektivisch vom strukturellen Wandel betroffen sein könnten
- Eine übergreifende regionale Stelle kann zum Beispiel auch die vorgeschlagene Kampagne zur Sensibilisierung für Weiterbildung sowie die übergeordnete Vernetzung und Ansprache von Multiplikatoren/-innen koordinieren.

Schließlich verwiesen die regionalen Akteure an verschiedensten Stellen darauf, dass bei den konkreten Angeboten und Formaten für Weiterbildung noch Verbesserungsbedarf besteht. Diese können mindestens an den beiden folgenden Aspekten ansetzen:

- ▶ **Kultur des Lernens am Arbeitsplatz in den Unternehmen stärken**
- ▶ **Weiterbildungsformate weiterentwickeln, die den Voraussetzungen der regionalen Unternehmen entsprechen**
- ▶ **Ausbau des Angebots von Teilqualifizierungen insbesondere für die Gruppe der geringqualifizierten**



Besonderes Potenzial liegt nach Einschätzung der Interviewpartner/-innen in den Fachgesprächen vor allem im Ausbau von Formaten, die entweder direkt in die alltäglichen Arbeitsabläufe integriert oder mindestens berufsbegleitend durchgeführt werden können. Passgenaue berufsbegleitende Angebote könnten auch ein Ansatz sein, um die Teilnahme an Aufstiegsfortbildungen weiter zu stärken. Laut Unternehmensbefragung besteht bei Fachkräften mit einem weiterführenden beruflichen Abschluss, wie zum Beispiel Meister/-innen oder Techniker/-innen ein relevanter Bedarf.

Gleiches gilt auch für die Ausrichtung der Angebote auf die Voraussetzungen der Unternehmen. Neben zeitlichen Faktoren ist vor allem die Finanzierung von Weiterbildung für kleinere Unternehmen häufig ein kritischer Faktor. Hier können Modelle ansetzen, die Unternehmen mit ähnlichen Bedarfen zusammenbringen, und diesen gemeinsame Weiterbildungsangebote machen. Positive Erfahrungen mit einer solchen kooperativen Organisationsstruktur sammelte unter anderem der Weiterbildungsverbund Thüringen.



### Good-Practice-Beispiel 6

- **WER?**  
BVMW – Bundesverband mittelständische Wirtschaft
- **WO?**  
Thüringen
- **WELCHE ZIELGRUPPE?**  
Kleine und mittelständische Unternehmen
- **WAS?**  
Der Weiterbildungsverbund Thüringen ist ein Projekt des Unternehmerverbands BVMW und gehört zum Bundesprogramm „Aufbau von Weiterbildungsverbänden“. Neben einer Bedarfsanalyse und individuellen Beratung von Unternehmen werden kooperative Organisationsstrukturen geschaffen, die es Unternehmen erleichtern, im Zusammenschluss kostengünstig und zeitnah ihre Mitarbeiter/-innen weiterzubilden.
- **Link:** <https://www.bvmw.de/weiterbildungsverbund/>

Daneben besteht Weiterentwicklungsbedarf mit Blick auf die inhaltlich-fachliche Ausrichtung des vorhandenen Weiterbildungsangebots. Maßgebend sollten dabei die aktuellen – und soweit absehbar – zukünftigen Bedarfe der Unternehmen in der Region sein. Dies erfordert eine enge Einbindung der Unternehmen in die Entwicklung der Angebote. Hochschulen sowie weitere Forschungsinstitute können darüber hinaus Input liefern,

welche zukünftigen Entwicklungen und Anforderungen in den verschiedenen Branchen zu erwarten sind. Gute Beispiele für solche Konstellationen sind unter anderem:



### Good-Practice-Beispiel 7

- **WER?**  
GlasCampus Torgau
- **WO?**  
Torgau
- **WELCHE ZIELGRUPPE?**  
Glasindustrie, Facharbeiter/-innen, Techniker/-innen, Meister/-innen, Ingenieur/-innen, Führungskräfte
- **WAS?**  
Die Fachkräfteinitiative GlasCampus Torgau ist eine Kooperation namhafter Unternehmen aus der regionalen Glasbranche und der TU Bergakademie Freiberg. Für Quereinsteiger/-innen, aber auch für Mitarbeiter/-innen der Glasunternehmen werden gemeinsam entwickelte Weiterbildungsmodule angeboten.
- **Link:** <https://www.glascampus.de/>

An diesen Beispielen können sich die regionalen Akteure für eine bedarfsgerechte Weiterentwicklung der Angebote und Strukturen vor Ort orientieren. Förderprogramme, wie zum Beispiel das Bundesprogramm „Aufbau von Weiterbildungsverbänden“ des BMAS, können perspektivisch genutzt werden, um zusätzliche finanzielle Ressourcen zu erschließen. Größere Fortschritte könnten jedoch bereits durch eine fokussierte und gut koordinierte Zusammenarbeit der vielen engagierten Akteure vor Ort erreicht werden. Für diese kann ebenfalls auf bestehende Unterstützungsstrukturen, wie zum Beispiel die Zukunftszentren in den beteiligten Bundesländern zurückgegriffen werden.

Im Kontext beruflicher Neuorientierung und Umschulung sind die Anforderungen an passgenaue Qualifizierungsangebote besonders hoch, wenn Personen, die seit längerer Zeit nicht mehr an Bildungsaktivitäten teilgenommen haben, erfolgreich zu einem neuen Abschluss geführt werden sollen. Um die Hürden einer Weiterbildungsteilnahme für diese Zielgruppen zu senken, betonten die regionalen Akteure den Ausbau des Angebots von modularen Teilqualifizierungen. Wie bei den vorherigen Weiterentwicklungsbedarfen, ist dies eine gemeinsame Aufgabe für die verschiedenen Weiterbildungsakteure vor Ort.

Dazu zählen zunächst die Bildungsträger, die entsprechende Angebote inhaltlich aufsetzen und anbieten müssen. Weiterhin sollten aber auch die jeweiligen Branchenverbände und die Kammern in die Angebotsentwicklung einbezogen werden. Idealerweise schließen die einzelnen Module mit einem Zertifikat ab, das mindestens durch die Branchenverbände anerkannt wird. Werden alle Module erfolgreich abgeschlossen, sollte damit auch die Zulassung zur Externenprüfung für einen anerkannten Berufsabschluss möglich sein. Schließlich sollten die Arbeitsagenturen zentrale Partner bei der Entwicklung solcher Angebote sein. Erstens, weil sie über die Förderung von Fort- und Weiterbildung im SGB III eine der wichtigsten Finanzierungsquellen für Umschulungen und Neuqualifikationen sind. Zweitens aber auch, weil die Arbeitsagenturen darüber hinaus auf Förderinstrumente wie sozialpädagogische Begleitung oder die Weiterbildungsprämie zurückgreifen können, die darauf abzielen, Menschen mit Lernhemmnissen beim Erwerb eines Abschlusses zu unterstützen. Wie verschiedene Unterstützungsansätze zusammenspielen können, um diese Zielgruppe zu einem beruflichen Abschluss zu motivieren und zu begleiten, zeigt das folgende Beispiel.



### Good-Practice-Beispiel 8

- **WER?**  
Kommunales Bündnis für Arbeit
- **WO?**  
Köln
- **WELCHE ZIELGRUPPE?**  
Junge Erwachsene ab 25 Jahren
- **WAS?**  
Als Initiative des Kommunalen Bündnisses für Arbeit in Köln unterstützt das Kölner Bildungsmodell junge Erwachsene, die Kunden des Jobcenters oder der Agentur für Arbeit in Köln sind und ermöglicht ihnen sowohl den Erwerb eines Berufsabschlusses als auch die Integration in Arbeit.
- **Link:** <https://www.koelner-bildungsmodell.de/>

## 8.4 Handlungsfeld 4: Gewinnen und Binden von Fachkräften durch attraktive Arbeitsbedingungen und -modelle

### 8.4.1 Die Ausgangssituation in der Bewertung der regionalen Akteure

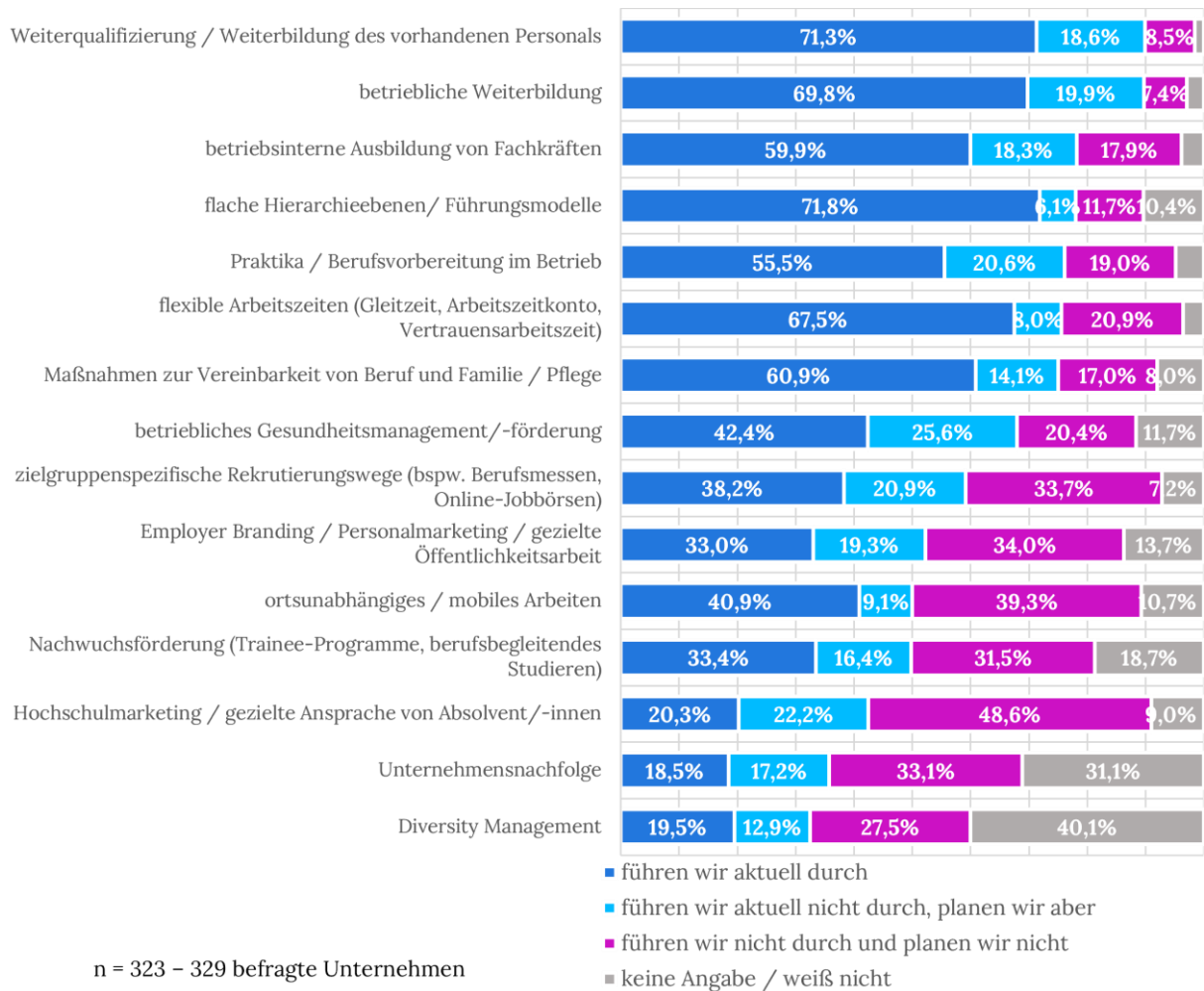
Aus den Fachgesprächen geht hervor, dass viele Unternehmen in der Region die Möglichkeiten noch nicht voll ausschöpfen, Fachkräfte durch moderne, attraktive Arbeitsbedingungen von sich zu überzeugen. Flexible Arbeitszeiten, ein Fokus auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder die Möglichkeit ortsunabhängigen Arbeitens sind demnach noch nicht in der Breite vorhanden. Auch Modelle des digitalen Arbeitens sind nach Einschätzung der befragten Expert/-innen in der Region noch wenig verbreitet.

Ein einheitliches Bild kann hier jedoch nicht gezeichnet werden. Die regionalen Akteure beschreiben, dass gerade kleinere familiengeführte KMU mitunter über Generationen hinweg im Sinne traditioneller Unternehmenswerte weitergeführt werden. Neuen Arbeits- und Organisationsmodellen gegenüber seien diese weniger aufgeschlossen. Es gibt jedoch ebenso familiengeführte KMU, die durch einen Generationenwechsel in der Geschäftsführung bedingt, ihren Mitarbeiter/-innen neue Arbeits- und Organisationsmodellen bieten. Große und überregionale Unternehmen scheinen innovativen Arbeits- und Organisationsmodellen gegenüber grundsätzlich aufgeschlossener zu sein.

Obwohl noch Ausbaupotenzial besteht, nehmen die regionalen Akteure wahr, dass sich Unternehmen in der Region zunehmend für moderne Arbeits- und Organisationsmodelle öffnen. Damit reagieren sie auch auf ein steigendes Interesse von Fachkräften an solchen Arbeitsformen. Nicht zuletzt spielt hierbei der demografische Wandel in den Unternehmen eine Rolle. Wie in den Fachgesprächen ausgeführt wurde, ist die Altersstruktur in vielen Unternehmen aufgrund des ausgeprägten Personalabbaus der 90er Jahre in der Gegenwart durch einen geringen Anteil an Beschäftigten mittleren Alters und einen hohen Anteil an Beschäftigten über 50 Jahre gekennzeichnet. Jüngere Mitarbeiter/-innen bringen häufig andere Werte und Vorstellungen in die Betriebe, was beispielsweise die Mitbestimmung am Arbeitsplatz, Work-Life Balance oder Karrieregestaltung angeht. Unternehmen sehen sich damit zunehmend dem Druck ausgesetzt, auf solche sich verändernden Erwartungen einzugehen, um auch für junge Fachkräfte ein attraktiver Arbeitgeber zu sein.

Aktuell bieten nach eigener Aussage 67,5 % der befragten Betriebe flexible Arbeitszeiten an, weitere 8,0 % planen dies. Formen von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bieten 60,9 % an, weitere 14,1 % planen dies. Ortsunabhängiges Arbeiten ist bei 40,9 % möglich und bei weiteren 9,1 % geplant. Diese Formen der Flexibilisierung bieten große Unternehmen deutlich häufiger an als kleine Unternehmen, ebenso wie sie tendenziell eher in den Städten Leipzig und Halle vorzufinden sind als in Unternehmen im ländlichen Raum.

**Abbildung 31: Aktivitäten der Unternehmen zur Sicherung des Fachkräftebedarfs**



Hinweis: Prozentwerte < 5 % werden in der Abbildung nicht ausgewiesen

Quelle: Unternehmensbefragung.

Neben Maßnahmen der Flexibilisierung ist laut der Fachgespräche auch die Teilhabe von Mitarbeiter/-innen an Unternehmensentscheidungen in vielen Unternehmen der Region noch wenig ausgeprägt. Zum einen ist die Verbreitung von Betriebsräten in Unternehmen gering. Aber auch darüber hinaus werden unternehmerische Veränderungsprozesse in vielen Unternehmen noch klassisch von der Unternehmensleitung und weniger beteiligungsorientiert gestaltet.

Dazu kommt, dass die Tarifabdeckung und die Durchschnittslöhne in der mitteldeutschen Region geringer sind als im bundesdeutschen Schnitt. In den Fachgesprächen wird bemerkt, dass sich dies für die Gewinnung von Fachkräften von den Hochschulen sowie aus anderen Regionen Deutschlands und aus dem Ausland hinderlich auswirkt. So wurde in den Fachgesprächen unter anderem darauf verwiesen, dass osteuropäische Fachkräfte in den Branchen der Pflege und der Logistik aufgrund höherer Gehälter vornehmlich in südliche und westliche deutsche Bundesländer ziehen. Die Diskrepanz zwischen der Erwartungshaltung der Bewerber/-innen und den gezahlten Löhnen ist auch aus Sicht der befragten Unternehmen ein Problem: 63,8 % betrachten zu hohe Gehaltsforderungen der

Bewerber/-innen (eher) als eine Herausforderung für die Fachkräftesicherung. Insbesondere kleine Betriebe mit 1-49 Beschäftigten sehen in den Gehaltsforderungen der Bewerber/-innen eine Herausforderung. 68,0 % von ihnen äußerten dies in der Befragung, während es unter mittleren Unternehmen 55,0 % und unter großen Unternehmen 56,8 % waren.

Einige Interviewpartner/-innen merken jedoch an, dass die Wohn- und teilweise auch die Lebenshaltungskosten in der Region deutlich geringer als in den alten Bundesländern sind, was wiederum attraktiv für potenzielle Fachkräfte ist (siehe auch Handlungsfeld Standortattraktivität). Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund des aktuellen Mangels an bezahlbarem Wohnraum. Einige Unternehmen werben bereits bewusst damit, dass sie Bewerber/-innen zusätzlich zur ausgeschriebenen Stelle auch Wohnraum vermitteln (z. B. im Bereich Pflege).

#### 8.4.2 Strukturen im Handlungsfeld

Die Verbesserung der Arbeitsattraktivität ist ein erklärtes Ziel der Fachkräftestrategien der drei Länder der mitteldeutschen Region. Entsprechend wurden Strukturen geschaffen, die Unternehmen bei der Etablierung moderner Arbeits- und Organisationsmodelle unterstützen. Darüber hinaus bieten überregionale Strukturen Informationen und Unterstützung an.

- Viele Industrie- und Handelskammern und Handwerkskammern bieten ihren Mitgliedsunternehmen Beratungen und Informationen zu Arbeits- und Organisationsmodellen. Sie unterstützen Unternehmen etwa bei Maßnahmen zur Familienfreundlichkeit, der Erarbeitung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements und beraten auch zu Themen wie Führung und Mitarbeiterbindung.
- Das Landessiegel "Das mitarbeiterorientierte Unternehmen - Hier fühle ich mich wohl" in Sachsen-Anhalt fördert Arbeitsattraktivität. Einmal jährlich werden Unternehmen mit besonders zufriedenen Mitarbeiter/-innen ausgezeichnet. Das Landessiegel ist Teil der Landesinitiative „Fachkraft im Fokus“ des Landes Sachsen-Anhalt. Unternehmen, die sich um das Siegel bewerben, lassen ihre Unternehmenskultur im Zuge von (wiederholten) Mitarbeiterbefragungen analysieren und können hierdurch Verbesserungspotenziale erkennen und ihre Mitarbeiterorientierung stärken.
- Der Förderkompass Digitalisierung in Sachsen-Anhalt wurde als Pilotprojekt gestartet und dient dazu, die Informationen von Förderprogrammen, Fördermaßnahmen, Unterstützungsstrukturen, Praxisbeispielen mit Bezug zum Digitalen Wandel zu bündeln und die entsprechenden Akteure miteinander zu vernetzen. Der Kompass führt so verschiedene Angebote und vorhandene Unterstützungsleistungen im Land, wie beispielsweise das Kompetenzzentrum Mittelstand 4.0 Magdeburg oder das Partnernetzwerk Wirtschaft/Wissenschaft 4.0 Sachsen-Anhalt, an einer zentralen Stelle zusammen und ermöglicht den schnellen Überblick.



- In Thüringen wurde mit der Digitalagentur eine zentrale Anlaufstelle zur Umsetzung der Thüringer Digitalstrategie eingerichtet. Damit soll der Ausbau der Digitalisierung und die Verbreitung von digitalen modernen Arbeitsformen unterstützt werden. Unternehmen finden dort Informationen zur Digitalisierung und zu Fördermöglichkeiten, aber auch Privatpersonen oder die Verwaltung können sich informieren.
- Die bundesweite Initiative ‚INQA – Initiative Neu Qualität der Arbeit‘ hat sich zum Ziel gesetzt, über die Förderung der Arbeitsqualität Unternehmen in ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Innovative Ansätze können gefördert werden und werden über eine wissenschaftliche Begleitung unterstützt. Über die Publikation von Handlungshilfen, Checks und Monitoren erhalten Unternehmen Informationen über die praktische Umsetzung bestimmter Maßnahmen und lernen neue Instrumente kennen.
- Das bundesweite Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ setzt sich für die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein. Auf der Wissensplattform werden Unternehmensbeispiele und Praxisberichte vorgestellt, wie unterschiedliche Maßnahmen gut in Unternehmen umgesetzt werden können. Daneben erhalten Betriebe Informationen und Ratgeber zu Themen wie Arbeitszeitgestaltung, familienbewusstes Führen und Personalmarketing. Über das Unternehmensnetzwerk können Unternehmen sich austauschen und von gegenseitigen Erfahrungen lernen. Über das Bundes-Förderprogramm „Betriebliche Kinderbetreuung“ erhalten Unternehmen, die ihre Beschäftigten bei der Kinderbetreuung unterstützen möchten, einen Zuschuss zur Finanzierung.

Im Zusammenspiel der Bewertung der regionalen Akteure und der bestehenden Strukturen wurden die im Folgenden aufgeführten regionalen Stärken und Schwächen identifiziert.



### Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken

- **SCHWÄCHE:** Unternehmen öffnen sich nur langsam für moderne Arbeits- und Organisationsmodelle.
- **SCHWÄCHE:** Neue Arbeits- und Organisationsmodelle im Bereich Digitales Arbeiten werden unzureichend gefördert.
- **SCHWÄCHE:** In Unternehmen ist eine Kultur der Beteiligung von Mitarbeitenden teilweise noch schwach ausgeprägt.
- **SCHWÄCHE:** Generationenunterschiede zwischen Mitarbeiter/-innen schaffen Bedarf für eine bessere Verständigung.
- **SCHWÄCHE:** Die Tarifabdeckung und die Durchschnittslöhne sind in der IRMD geringer als im bundesdeutschen Schnitt.
- **CHANCE:** Im Zuge der Covid-19-Pandemie wird die Verbreitung neuer Arbeits- und Organisationsmodelle im Bereich digitalen Arbeitens beschleunigt.

#### 8.4.3 Anknüpfungspunkte für die Fachkräftesicherung in der Region

In der Betrachtung der Ausgangssituation zeigen sich Potenziale für eine stärkere Förderung und Verbreitung von modernen Arbeits- und Organisationsmodellen in der Region. Hierunter fallen Themen wie die Gestaltung der Unternehmenskultur und des Unternehmensbildes, die Entwicklung flexibler und lebensphasenorientierter Arbeitsmodelle, mitarbeiterorientierte Führungskultur oder der Einsatz digitaler Technologien und Arbeitsformen. Ziel dieser unterschiedlichen Ansätze ist es, Unternehmen darin zu bestärken und zu befähigen, sich mit Blick auf den demografischen und technischen Wandel der Arbeitswelt gut aufzustellen.

Bei der Auseinandersetzung mit neuen Arbeits- und Organisationsmodellen können sich, je nach Branche und Unternehmensgröße, unterschiedliche Instrumente und Maßnahmen als geeignet erweisen. Die Analyse der Ausgangssituation hat gezeigt, dass gerade kleine Unternehmen sich häufig schwertun, ihre Organisationsformen umzustellen und anzupassen. Dies kann an fehlendem Wissen zu den Möglichkeiten und passenden Instrumenten moderner Arbeitsorganisationen liegen. Ein grundlegender Schritt ist es daher,

- ▶ vorliegende Informationen zum Thema innovative Arbeitsorganisation in die Fläche zu tragen und mit guten Beispielen Impulse zu setzen.

Die Gesundheitsbranche ist eine der Schwerpunktbranchen im mitteldeutschen Revier. Insbesondere im Bereich Pflege steigt der Personalmangel aufgrund unattraktiver Arbeitsbedingungen. Ein Faktor sind häufig wechselnde Dienstzeiten in Schichtarbeit, die



für die Pflegenden mit einer schlechten Planbarkeit ihres Privatlebens verbunden sind. Innovative Arbeitszeitmodelle wie das 7/7-Modell setzen hier an und könnten auch auf andere Bereiche übertragen werden. Sieben Tage Arbeit mit einem höheren Stundenpensum folgen sieben Tage Freizeit, jedes zweite Wochenende ist frei. Die Dienstpläne werden langfristig geplant.<sup>36</sup>

Gegen den hohen Zeitdruck in der ambulanten Pflege geht auch das Modell „Buurtzorg“ an, dass die Arbeitsstrukturen im Pflegealltag ganz neu denkt und zu mehr Flexibilität und Gestaltungsmöglichkeit für die Mitarbeitenden beiträgt:



### Good-Practice-Beispiel 1

- **WER?**  
Buurtzorg
- **WO?**  
Deutschlandweit
- **WELCHE ZIELGRUPPE?**  
Pflegende, Pflegebedürftige und deren Angehörige
- **WAS?**  
In dem ursprünglich niederländischen Pflege-Modell „Buurtzorg“ (deutsch: „Betreuung in der Nachbarschaft“) arbeitet Pflegepersonal in Kleinteams in einer flachen Hierarchie, das lediglich von einer zentralen Verwaltung bei administrativen Aufgaben unterstützt wird. Es entfallen so weniger Ressourcen für Verwaltungsaufgaben und das Personal erhält bei seiner Arbeit einen großen Gestaltungsspielraum. Die Abrechnung erfolgt nicht mehr nach Anwendung, sondern nach aufgewandter Zeit und rückt so den sozialen Kontakt zwischen Pflegebedürftigen und Pflegenden in den Vordergrund. Für die Pflegenden schafft es mehr Flexibilität. Das Modell wird in der Innovationsregion teils bereits angewandt, wie etwa bei der Bosold Pflege in Leipzig.
- **Link:** <https://www.buurtzorg-deutschland.de/>

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bleibt ein zentrales Thema bei der Fachkräftegewinnung und -bindung. Unternehmen können hier über verschiedene Maßnahmen aktiv werden. Dabei können schon vergleichsweise niedrigschwellige Angebote helfen, wie z.

---

<sup>36</sup> Mehr unter: <https://www.good-practice.org/out.php?idart=17&dbstart=0&dbid=405&dbaction=view>

B. flexible Teilzeitoptionen für alle Unternehmensbereiche und Beschäftigte oder eine bewusste Kommunikation für Elternzeit und Wiedereinstieg. Aber auch größere Ansätze können sich eignen, etwa die Überprüfung, ob Bedarf und Möglichkeiten für die Einrichtung einer betrieblichen Kinderbetreuung bestehen. Beispiele wie das Klinikum St. Georg in Leipzig zeigen, wie durch gezielte Maßnahmen die betriebliche Familienfreundlichkeit erhöht werden kann:



### Good-Practice-Beispiel 2

- **WER?**  
Klinikum St. Georg
- **WO?**  
Leipzig
- **WELCHE ZIELGRUPPE?**  
Mitarbeitende des Klinikums St. Georg
- **WAS?**  
Als Mitglied im Bundesprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ widmet sich das Klinikum St. Georg in Leipzig der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, u. a. mit der Umsetzung einer Kindertagesstätte im Betrieb, eines Gleitzeit- bzw. Teilzeit-Modells und eines hauseigenen Bildungszentrums.
- **Link:** <https://www.sanktgeorg.de/klinikum-st-georg-krankenhaus-medizin-in-leipzig.html>

Unternehmen benötigen nicht nur Informationen, sondern oftmals auch Beratung und Unterstützung, welche Ansätze sich für den jeweiligen spezifischen Bedarf eignen und wie diese erfolgreich umgesetzt werden können. Dabei bewährt es sich, bei Veränderungsprozessen die Mitarbeitenden zu beteiligen, gerade wenn die Belegschaft durch eine zunehmende Diversität – und damit verbunden auch unterschiedliche Vorstellungen von Arbeit – geprägt ist:

- ▶ **Beratungsangebote für Unternehmen zu Arbeitsorganisation und -bedingungen beteiligungsorientiert weiterentwickeln.**

Mitarbeitende in betriebliche Entscheidungsprozesse miteinzubeziehen hat den Vorteil, dass getroffene Abmachungen als verbindlich gesehen werden. Die Eigeninitiative und Motivation der Mitarbeitenden sowie deren Bindung zum Unternehmen steigt.

Über entsprechende Förderprogramme können vor allem kleine Unternehmen beraten und bei der Umsetzung unterstützt werden. In Nordrhein-Westfalen bietet beispielsweise

das Förderprogramm Potentialberatung Unterstützung für kleine und mittlere Unternehmen:



### Good Practice-Beispiel 3

- **WER?**  
Förderprogramm Potentialberatung
- **WO?**  
Nordrhein-Westfalen
- **WELCHE ZIELGRUPPE?**  
Unternehmen
- **WAS?**  
Durch das Förderprogramm Potentialberatung in Nordrhein-Westfalen können Unternehmen externe Beratung zu den Themenfeldern Arbeitsorganisation, Digitalisierung, Kompetenzentwicklung/Qualifizierungsberatung, Demografischer Wandel oder Gesundheit erhalten. In der Beratung werden unter Einbezug der Mitarbeiter/-innen Verbesserungsbedarfe in diesen Feldern ermittelt und Maßnahmen zur Verbesserung eingeleitet und begleitet.
- **Link:** <https://www.gib.nrw.de/service/foerderprogramme/potentialberatung>

Einen Anstoß für die Verbreitung von Ansätzen zum ortsunabhängigen Arbeiten hat die Covid-19-Pandemie gegeben. Nach Einschätzung der befragten Expert/-innen beinhaltet das ortsunabhängige Arbeiten besonders für ländliche Regionen große Chancen. Weite Pendelwege können reduziert oder eingespart werden, Aspekte wie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege werden damit erleichtert und die Arbeit in der mitteldeutschen Region für Fachkräfte somit attraktiver gemacht. Dafür können nicht nur Lösungen wie die Einrichtung von Heimarbeitsplätzen, sondern es ist auch ein Ansatzpunkt.

► **geteilte Büroflächen und Co-Working-Spaces im ländlichen Raum zu etablieren.**

Es gibt in der Region bereits einzelne Beispiele von sogenannten Coworking Spaces, allerdings sind diese aktuell eher in den großen Städten wie Halle und Leipzig angesiedelt. Private Initiativen können aktuell ein Beispiel geben, wie durch flexible Arbeitsmodelle zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten ermöglicht werden kann. Coworking-Hubs wie das Tokunft Hus<sup>37</sup> in Niedersachsen oder Initiativen wie Smart Doerp<sup>38</sup> in Mecklenburg-Vor-

<sup>37</sup> Mehr unter: <https://tokunftthus.de/>

<sup>38</sup> Mehr unter: <https://smart-doerp.de/>

pommern nutzen verfügbare Räume vor Ort und stellen diese Gründer/-innen und Unternehmen als Arbeitsfläche zur Verfügung. Gerade im ländlichen Raum können so Möglichkeiten genutzt werden, die die Interessen und Bedarfe von Unternehmen und Fachkräften zu verbinden. Potenziale der mitteldeutschen Region für ein Netzwerk an dezentralen Kooperationsorten werden aktuell in der Studie „Kooperations- und Innovationsorte“, ebenfalls beauftragt im Rahmen des Projektes „Innovationsregion Mitteldeutschland“, ergründet. Im Fokus steht dabei auch, wie durch ein solches Netzwerk an Unterstützungsstrukturen Innovationsorte geschaffen werden können, die im ländlichen Raum potenziell wichtige Anlaufpunkte für KMU und Kleinstunternehmen darstellen können. Insbesondere für das Thema Qualifikation und den niedrigschwelligen Zugang zu Forschungs- und Entwicklungsressourcen können solche dezentralen Strukturen einen wichtigen Mehrwert für die Region bieten.

Dezentrale Ansätze schaffen nicht nur neue Büroräume und Arbeitsflächen, sondern regen auch durch die geförderte Vernetzung eine Erweiterung der regionalen Infrastruktur an. Ein Beispiel, wie ein solcher Ansatz umgesetzt werden kann, gibt die Initiative CoWorkland:



#### Good Practice-Beispiel 4

- **WER?**  
CoWorkLand
- **WO?**  
Deutschlandweit
- **WELCHE ZIELGRUPPE?**  
Arbeitnehmer/-innen im ländlichen Raum
- **WAS?**  
Die Initiative CoWorkLand unterstützt die Gründung und den Betrieb von Coworking-Spaces im ländlichen Raum. Inzwischen als Genossenschaft organisiert, profitieren Mitglieder von vorhandenem Wissen und dem Erfahrungsaustausch im Netzwerk. Damit sollen neue Räume und Möglichkeiten entstehen, die von Einzelpersonen und Unternehmen als Infrastruktur genutzt werden.
- **Link:** <https://coworkland.de/de>

## 8.5 Handlungsfeld 5: Rekrutierung externer Fachkräfte

### 8.5.1 Die Ausgangssituation in der Bewertung der regionalen Akteure

Bei der Zuwanderung von Fachkräften aus dem Ausland beschreiben die regionalen Akteure es als große Hürde, dass das mitteldeutsche Revier als Wirtschaftsraum ausländischen Fachkräften weniger als andere Wirtschaftsräume in Deutschland bekannt ist. Dies trifft auch für die Städte Leipzig und Halle zu, die in Konkurrenz zu Metropolen wie Frankfurt, Berlin oder München stehen.

Neben der geringen Bekanntheit der Region im Ausland nennen die Interviewpartner/-innen vor allem administrative Hürden der Zuwanderung als Hemmnis bei der Rekrutierung ausländischer Fachkräfte, insbesondere bei Fachkräften aus Drittstaaten.

Dies betrifft den Prozess der Anerkennung von Qualifikationen, der als sehr langwierig beschrieben wird und bis zu einem Jahr dauern kann. Sind noch Anpassungsqualifizierungen erforderlich, verzögert sich der Prozess weiter. Denn teilweise bestehen sehr lange Wartezeiten, bis bei einer überbetrieblichen Bildungsstätte in der Region ein Lehrgang gefüllt ist und der Unterricht aufgenommen werden kann. In der Folge müssen ausländische Fachkräfte mangels passenden Bildungsangebots ihre Anpassungsqualifizierung mitunter in anderen Regionen Deutschlands absolvieren. Dies erhöht das Risiko, dass sie sich gänzlich für diesen anderen Arbeits- und Lebensort entscheiden.

Schließlich wurde beschrieben, dass potenzielle Fachkräfte aus Drittstaaten teilweise bis zu einem Jahr warten müssen, bis sie in einer Botschaft einen Einreiseantrag stellen können. Menschen aus Drittstaaten mit Interesse an einer Ausbildung in Deutschland sind zusätzlich mit einem unsicheren Aufenthaltsstatus im Anschluss an ihre Ausbildung konfrontiert. Auch benötigen sie für die Praxisteile ihrer Ausbildung eine Arbeitserlaubnis.

Doch nicht nur für Fachkräfte können aus Sicht der regionalen Akteure die administrativen Hürden abschreckend wirken. Auch von Unternehmen wird der bürokratische Aufwand bei der Rekrutierung von Fachkräften aus Drittstaaten als sehr aufwendig wahrgenommen.

Erleichterung kann hier das im Jahr 2020 in Kraft getretene Fachkräfteeinwanderungsgesetz bewirken. Darin sind unter anderem Möglichkeiten einer schnelleren Einreise und einer behördlich schnellen Feststellung von Berufsqualifikationen geregelt. Jedoch konnten bislang noch wenig Erfahrungen gesammelt werden, ob und wie die rechtlichen Änderungen spürbare Vereinfachungen im Alltag rekrutierungswilliger Unternehmen schaffen. Dies wurde in den Fachgesprächen berichtet, wobei auch darauf hingewiesen wurde, dass ein Grund für die noch nicht einschätzbare Wirkung die infolge der Corona-Pandemie zurückgegangene Mobilität internationaler Fachkräfte sei.

In der Unternehmensbefragung geben 15,7 % der Unternehmen an, dass sie internationale Fachkräfte eingestellt haben, weitere 14,8 % berichten, dass sie sie zwar noch nicht erreichen konnten, sich aber aktiv um diese Zielgruppe bemühen. Dabei werden Unterschiede

zwischen den Städten und den ländlichen Regionen deutlich. Mehr ausländische Fachkräfte werden in den Städten eingestellt. Unter den befragten Betrieben in Leipzig und Halle gaben 23 bzw. 20 % an, dass sie internationale Fachkräfte eingestellt haben. Im Landkreis Leipzig haben dahingegen lediglich 6,1 % der befragten Betriebe internationale Fachkräfte rekrutiert.

Auch zeichnen sich in den Befragungsergebnissen Unterschiede zwischen den Branchen ab, was die Affinität zur Einstellung internationaler Fachkräfte angeht. So haben beispielsweise in den wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen 21,4 % der befragten Unternehmen internationale Fachkräfte eingestellt, im Verarbeitenden Gewerbe 18,2 % und im Baugewerbe lediglich 8,9 %.<sup>39</sup>

Eine direkte Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland haben 10,6 % der Unternehmen durchgeführt. Inwiefern solche Bemühungen als eine relevante und lohnenswerte Strategie zur Fachkräftegewinnung betrachtet wird, unterscheidet sich erheblich zwischen den Branchen, wie in den Fachgesprächen ersichtlich wurde. Insbesondere in der Pflege wird die gezielte Rekrutierung von Fachkräften aus Drittstaaten als relevantes Vorgehen zur Fachkräftesicherung betrachtet (siehe auch Kapitel 6.2 Externe Quellmärkte für die Fachkräftegewinnung).

Dieses Bild spiegelt sich auch in der Wahrnehmung der kulturellen Offenheit der Unternehmen, die im städtischen Räumen, insbesondere Leipzig, sowie in Branchen wie dem IKT-Bereich oder der Logistik höher ist.

Positiv wird herausgestellt, dass einige Unternehmen durch Programme begleitet, beispielsweise im Rahmen der IQ Netzwerke, an interkulturellen Schulungen teilgenommen, sich institutionell weitergebildet und institutionelle Strukturen, wie z. B. spezielle Ansprechpersonen für ausländische Fachkräfte, eingeführt haben. Ausländische Fachkräfte darin zu unterstützen, vor Ort beruflich wie privat anzukommen, wird als besonders lohnend und wichtig beschrieben. Denn bleibt die soziale Integration von ausländischen Fachkräften am Arbeitsplatz und Wohnort längerfristig schwach ausgeprägt, steigt das Risiko, dass sie wieder abwandern.

### 8.5.2 Strukturen im Handlungsfeld

#### Beratung und Unterstützung für ausländische Fachkräfte

Für ausländischen Fachkräfte gibt es von verschiedenen Seiten Beratungs- und Unterstützungsangebote. Zu Anerkennungsverfahren, passenden Anpassungs- oder Weiterqualifizierungen und unterstützenden Fördermöglichkeiten können ausländische Fachkräfte Anlaufstellen der IQ Landesnetzwerke und der Welcome Center aufsuchen und sich beraten lassen. Ihre Qualifikationen anerkennen und sich zu Fördermöglichkeiten

---

<sup>39</sup> Aus der Befragung resultierende Werte für weitere Branchen sind aufgrund kleiner Fallzahlen nicht aussagekräftig.

beraten lassen können sie bei der Zentralen Auslands- und Fachvermittlung der Bundesagentur für Arbeit. Anlaufstellen der vorgenannten Institutionen bieten darüber hinaus Informationen zu rechtlichen Fragen der Beschäftigung in Deutschland. Jenseits dieser Beratungsangebote können Welcome Center Fachkräfte vor Ort zu privaten Angelegenheiten wie der Kinderbetreuung informieren und beraten. Schließlich stehen Welcome Center auch Fachkräften im Ausland bereit, die sich zu rechtlichen Themen, Fragen zur Ausbildung, zum Studium oder der Arbeitsplatzsuche in der Region, aber auch zu privaten Angelegenheiten wie der Wohnungssuche informieren wollen.

### **Beratung und Unterstützung bei Beschäftigung ausländischer Fachkräfte**

Rekrutierungswillige Unternehmen erfahren ebenfalls von verschiedenen Seiten Beratung und Unterstützung. Die Bundesagentur für Arbeit bietet Arbeitgebern, die ausländische Fachkräfte beschäftigen wollen, im Rahmen des Arbeitgeber-Service Beratung zu rechtlichen Fragen und Fördermöglichkeiten. Auch die IHK und HWK beraten und informieren Unternehmen zu Unterstützungsangeboten und Fördermöglichkeiten und können bei deren Beantragung unterstützen. Bei der Rekrutierung ausländischer Fachkräfte können sich Unternehmen an die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung der Bundesagentur für Arbeit wenden, die Personal aus dem Ausland an Arbeitgeber vermitteln kann. Schließlich gibt es Unterstützungsangebote der IQ Landesnetzwerke, um interkulturelle Kompetenzen im Umgang mit ausländischen Fachkräften zu stärken. Neben Unternehmen können sich auch Agenturen für Arbeit, Jobcenter und Kommunen, die Zugewanderte beschäftigen oder beraten, zu Aspekten wie rechtlichen Fragen, Integrationsmanagement oder Sprachsensibilisierung schulen lassen.

Im Zusammenspiel der Bewertung der regionalen Akteure und der bestehenden Strukturen wurden die im Folgenden aufgeführten regionalen Stärken und Schwächen identifiziert.



### Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken

- **SCHWÄCHE:** Das Mitteldeutsche Revier ist ausländischen Fachkräften als Wirtschaftsraum wenig bekannt.
- **SCHWÄCHE:** Die behördliche Anerkennung von Qualifikationen und Anpassungsqualifizierungen ausländischer Fachkräfte ist langwierig.
- **SCHWÄCHE:** Manchen Unternehmen fehlt es gegenüber Fachkräften mit Sprachbarrieren oder anderen kulturellen Hintergründen an Aufgeschlossenheit.
- **CHANCE:** Das Fachkräfteeinwanderungsgesetz eröffnet neue Möglichkeiten zur Rekrutierung aus Drittstaaten und macht diese für Unternehmen attraktiver.
- **RISIKO:** Der demografische Wandel in den angrenzenden EU-Ländern senkt das ausländische Fachkräftepotenzial und die Bereitschaft der Nachbarländer zur Entsendung von Fachkräften.
- **RISIKO:** Der Zugang zu Aufenthaltsberechtigungen stellt für Interessierte aus Drittstaaten ein Hindernis dar.

#### 8.5.3 Anknüpfungspunkte für die Fachkräftesicherung in der Region

Ausländische Fachkräfte sind ein wichtiger Hebel, um die angespannte Fachkräftesituation in bestimmten Berufsgruppen abzumildern. Wie dargelegt, haben viele Unternehmen dies bereits erkannt, wenn auch Unterschiede zwischen Regionen und Branchen bestehen. Auffällig ist, dass ein relevanter Teil der Unternehmen sich laut eigener Aussage zwar aktiv um diese Zielgruppe bemüht, sie aber noch nicht erfolgreich rekrutieren konnte. Wichtig sind deshalb gebündelte Bestrebungen, das Potenzial internationaler Fachkräfte zu heben und den Zugang der Unternehmen zu dieser Zielgruppe zu verbessern.

Vor dem Hintergrund der eher geringen Bekanntheit der Region im Ausland erfordert die erste Phase, die Anwerbung von ausländischen Fachkräften, gezielte Bemühungen in möglichen Quellländern. Der Handlungsspielraum von einzelnen, gerade kleineren Unternehmen, ist dabei jedoch begrenzt. Erfolgsversprechend ist daher der

- ▶ **Zusammenschluss über Netzwerke oder Branchenverbände, um Rekrutierungsaktivitäten im Ausland aufzubauen.**



Zu den Aktivitäten vor Ort in anderen Ländern können z. B. die Vorstellung der Unternehmen für interessierte Fachkräfte, Einblicke in das Leben in der Region oder Kooperationen mit Sprachschulen gehören.

Durch eine aktive Rekrutierung ausländischer Fachkräfte können nicht nur direkt angesprochene Fachkräfte erreicht werden. Eine erfolgreiche Rekrutierung birgt zudem das Potenzial, dass angeworbene Fachkräfte durch ihre Vernetzung in die Herkunftsländer die Bekanntheit der Region stärken.

Wie ausländische Fachkräfte gezielt im Ausland angeworben werden können, zeigt das Beispiel der DEHOGA Sachsen-Anhalt (siehe Box Good-Practice-Beispiel). Dass dabei auf die Vermittlung von Deutschkenntnissen vor Ort in Vietnam von Anfang an fokussiert wird, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Ausbildung und Zufriedenheit auf beiden Seiten.



### Good-Practice-Beispiel 1

- **WER?**  
Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) Sachsen-Anhalt
- **WO?**  
Sachsen-Anhalt
- **WELCHE ZIELGRUPPE?**  
Ausländische Ausbildungsinteressierte im Ausland
- **WAS?**  
Das Vietnam Projekt der DEHOGA Sachsen-Anhalt rekrutiert Ausbildungsinteressierte aus Vietnam für eine gastgewerbliche Ausbildung in Sachsen-Anhalt. Über eine Zusammenarbeit mit Sprachschulen vor Ort werden die Ausbildungsinteressierten gewonnen. Vorab werden den Interessent/-innen Deutschkenntnisse vermittelt und die Ausbildungsbetriebe vorgestellt.
- **Link:** <https://www.dehoga-sachsen-anhalt.de/karriere/vietnam-projekt/>

Auch die Zusammenarbeit mit professionellen Dienstleistern, die auf die Rekrutierung von ausländischen Fachkräften spezialisiert sind und über entsprechende Erfahrungen und Kontakte vor Ort verfügen, kann gewinnbringend sein. MeineAgentur24 beispielsweise ist ein Dienstleister in der Region, der nicht nur Arbeitsstellen vermittelt, sondern medizinische Fachkräfte auch beim Ankommen in Deutschland individuell begleitet sowie bei Anpassungs- und Qualifizierungsmaßnahmen unterstützt (siehe Box Good-Practice-Beispiel). Auch das Projekt Come2Sachsen-Anhalt zeigt, wie die gezielte Rekrutierung und

Ausbildung junger Menschen aus dem Ausland für Mangelberufe durch einen Full-Service-Anbieter organisiert und umgesetzt werden kann (siehe Box Good-Practice-Beispiel).

Flankierend zu aktiven Rekrutierungsaktivitäten kann ein regionales Fachkräftemarketing unterstützen, das die Möglichkeiten der Beschäftigung und der Vorteile der Region aufzeigt (siehe Kapitel 8.6 Handlungsfeld 6: Querschnittsthema Standortattraktivität).



### Good-Practice-Beispiel 2

- **WER?**  
MeineAgentur24
- **WO?**  
Borna
- **WELCHE ZIELGRUPPE?**  
Ausländische Fachkräfte im Ausland
- **WAS?**  
Das Unternehmen MeineAgentur24 rekrutiert und vermittelt ausländische Fachkräfte aus dem medizinischen Bereich mit dem Ziel, diese ausländischen Fachkräfte langfristig für die Region zu gewinnen. Die Fachkräfte werden in ihrem Herkunftsland interviewt, nach fachlicher und persönlicher Eignung ausgewählt, absolvieren dort vorbereitende Maßnahmen wie einen ersten Integrationskurs und werden auch nach der Ankunft in Deutschland betreut.
- **Link:** <https://www.meineagentur24.de/>



### Good-Practice-Beispiel 3

- **WER?**  
GfM Gruppe (GfM GmbH & Co. KG)
- **WO?**  
Sachsen-Anhalt
- **WELCHE ZIELGRUPPE?**  
Ausbildungsinteressierte Jugendliche in Drittländern und ausländische Jugendliche in der Region
- **WAS?**  
Das Projekt Come2Sachsen-Anhalt wurde 2016 ins Leben gerufen, um Nachwuchskräfte in den Mangelberufen Metall, Elektro und Pflege zu finden. In einem internationalen Berufsbildungsinternat erlernen ausländische Jugendliche die Berufe, wobei sie auch auf gleichaltrige deutsche Auszubildende treffen und interkulturelle Beziehungen aufbauen können. Es wurde bereits erfolgreich ein Partnernetzwerk in 13 Drittländern aufgebaut. Erste Klassenverbände und Schüler wurden in der Region willkommen geheißen. Das Projekt wird durch die Zusammenarbeit mit der IHK und HWK Magdeburg, den Ausländerämtern und Arbeitsämtern der Region, Botschaften der Länder wie Usbekistan und Korea und Unternehmen wie dem DRK ermöglicht.
- **Link:** <https://demografie.sachsen-anhalt.de/projekte-und-foerderung/regionale-projekte/demografie-projekte-nach-themen/fachkraefte/come2sachsen-anhalt/>

Bei erfolgreicher Rekrutierung brauchen die neu zugewanderten Fachkräfte nach ihrer Ankunft gezielte Informationen. Ziel sollte sein, den Behördenschwermel sowie weit wie möglich zu entwirren. Während einige administrative Einschränkungen nicht auf regionaler Ebene adressiert werden können, lassen sich andere Prozesse lokal verbessern – von der Gestaltung der Anerkennungsverfahren, dem Angebot an Anpassungsqualifizierungen bis zur Bereitstellung bzw. Bekanntmachung von zielgruppenspezifischen Beratungs- und Unterstützungsangeboten. Um dies zu erreichen, bietet sich

- ▶ **eine übergreifende Vernetzung, Koordinierung und Zusammenarbeit von Akteuren an, die mit der Integration von ausländischen Arbeitskräften in den regionalen Arbeitsmarkt befasst sind.**

Grundlegender Gedanke sollte dabei eine serviceorientierte Verwaltung sein, die ‚aus einer Hand‘ zuwanderungsrelevante Informationen und Angebote bündelt. Hierfür ist eine

enge Zusammenarbeit der kommunalen Verwaltungen mit Akteuren wie beratenden Institutionen, Sprachkurs- und Bildungsträgern, Migrantenorganisationen oder Unternehmensverbänden erforderlich. Dabei sollten auch die Bedarfe der Unternehmen in den Blick genommen werden.

Wie durch ein Zusammenkommen verschiedener Akteure administrative und andere Hürden abgebaut werden können und so die Integration ausländischer Fachkräfte in den Arbeitsmarkt erleichtert wird, zeigt das gute Beispiel der AG Migranten in Ausbildung und Arbeit der Stadt Leipzig (siehe Box Good-Practice-Beispiel). Auch die Migrationsagentur Burgenlandkreis hat das ‚aus einer Hand‘-Prinzip aufgegriffen, indem sie unter einem Dach ausländische Einwohner/-innen zu allen Angelegenheiten berät, von Unterkunftsfragen bis zur Vermittlung in Ausbildung oder Arbeit.



#### Good-Practice-Beispiel 4

- **WER?**  
AG Migranten in Ausbildung und Arbeit
- **WO?**  
Leipzig
- **WELCHE ZIELGRUPPE?**  
Lokale Stakeholder der Arbeitsmarktintegration von Zugewanderten und Geflüchteten
- **WAS?**  
Die AG Migranten in Ausbildung und Arbeit ist ein Netzwerk, bei dem sich unter anderem Vertreter/-innen der Agentur für Arbeit, der Kammern, der Bildungsträger, Sprachkursträger, und verschiedener Projekte der Arbeitsmarktintegration regelmäßig unter Koordination des Referates für Migration und Integration der Stadt Leipzig treffen, um sich auf der operativen Ebene auszutauschen und zu koordinieren. Das der AG übergeordnete Koordinierungsgremium, bei dem sich unter anderem die Bürgermeister/-innen und Vertreter/-innen des Landesamts für Schule und Bildung, der Kammern, Jobcenter, Agentur für Arbeit und des IQ Netzwerks treffen, soll zusätzlich auf strategischer Ebene passende Rahmenbedingungen herstellen, um Hürden der Arbeitsmarktintegration in der Stadt Leipzig abzubauen.

Schließlich ist bei der Rekrutierung ausländischer Fachkräfte nicht nur ein erfolgreicher Übergang in den Arbeitsmarkt sicherzustellen. Die ausländischen Fachkräfte sollten auch langfristig in der Region gehalten werden. Daher gilt es,

- ▶ **ausländische Fachkräfte neben der beruflichen auch bei der privaten Integration in ihr neues Umfeld zu unterstützen.**

Für die Schaffung einer Willkommenskultur spielen das zivilgesellschaftliche Engagement und die soziale Vernetzung vor Ort eine bedeutende Rolle. Die Maßnahmen sind dabei vielfältig. Auf regionaler bzw. Kreisebene können Veranstaltungsformate wie Ausflüge oder Feste organisiert werden, bei denen ausländische Fachkräfte und die einheimische Gesellschaft sich in einem informellem Rahmen kennenlernen bzw. private Kontakte aufbauen können. Über Veranstaltungsformate können auch neu zugewanderte Fachkräfte in einen Austausch mit ausländischen Fachkräften gebracht werden, die bereits seit längerer Zeit in der Region leben und arbeiten. Schließlich können Buddy-Programme für ausländische Fachkräfte organisiert werden, bei denen diese in ihrem privaten Ankommen begleitet werden.

Um private Kontakte herzustellen und eine Einbettung in das örtliche Umfeld zu erleichtern, können auch Sport- und Kulturvereine eine wichtige Rolle übernehmen. Das gute Beispiel des SV Blau-Weiss Grana e. V. zeigt, dass ein gemeinsames Hobby ein verbindendes Element zwischen Zugewanderten und Einheimischen sein kann, auf das auch in anderen Lebensbereichen angeknüpft werden kann (siehe Box Good-Practice-Beispiel).



### Good-Practice-Beispiel 5

- **WER?**  
SV BLAU-WEISS GRANA E.V.
- **WO?**  
Grana, Sachsen-Anhalt
- **WELCHE ZIELGRUPPE?**  
Migrantinnen und Migranten, einheimische Bevölkerung
- **WAS?**  
Der Fußballverein SV Blau-Weiß Grana spricht gezielt Menschen mit Migrationshintergrund an. Einheimische und Zugewanderte aus unterschiedlichen Ländern kommen über ein gemeinsames Hobby in Kontakt. Gleichzeitig unterstützt der Verein seine Mitglieder bei anderen Themen wie Behördengängen, Hausaufgaben und Bewerbungen. So bietet der Verein Zugewanderten eine Anlaufstelle für unterschiedlichste Bereiche und stärkt sie bei der Integration. Auch werden Ängste und Vorbehalte der einheimischen Bevölkerung abgebaut und der Verein lebt durch Zuwachs auf.

## 8.6 Handlungsfeld 6: Querschnittsthema Standortattraktivität

Die Attraktivität des Arbeits- und Lebensorts ist von großer Bedeutung bei der Entscheidung, eine Tätigkeit an diesem Ort aufzunehmen. Menschen, die bereits in der Region leben, machen die Entscheidung, in der Nähe einen Arbeitsplatz zu suchen oder sich außerhalb der Region zu orientieren, in erheblichem Maße von der wahrgenommenen Attraktivität der Region abhängig. Für Menschen außerhalb der Region, die auf Arbeitsplatzsuche sind, kommt eine Suche in der Innovationsregion dann infrage, wenn ihnen diese erstens hinreichend bekannt ist und wenn sie zweitens ein positives Bild von ihr haben.

Die Standortattraktivität umfasst dabei eine Reihe wichtiger Aspekte wie Entlohnung, Lebenshaltungskosten, Zugang zu Schulen und Kinderbetreuung, Unternehmenskultur, Verkehrsanbindung, gesellschaftliche Offenheit, Freizeitangebot etc. Die wahrgenommene Attraktivität wird in erster Linie durch das Vorhandensein attraktiver Angebote in diesen Bereichen geprägt. Aber auch die Kommunikation und zielgruppenorientierte Vermarktung all dieser Angebote ist von zentraler Bedeutung. Standortattraktivität ist als ein Querschnittsthema zu verstehen, das Aufgabe aller Akteure in den angeführten Bereichen ist.

### 8.6.1 Die Ausgangssituation in der Bewertung der regionalen Akteure

Aus den Fachgesprächen geht hervor, dass die Lebensbedingungen in der Region viele (junge) Menschen überzeugen. Anziehung strahlt die Region zudem für Menschen aus, die aus der Region weggegangen sind und nun erwägen, für Zwecke der Familiengründung oder allgemein mit dem Wunsch nach „Sesshaftwerdung“ zurückzukommen.

Daneben weist auch die Unternehmensbefragung auf eine Vielzahl attraktiver Standortfaktoren hin. Das Wohnraumangebot wird von fast zwei Dritteln der befragten Betriebe als (eher) gut bewertet. Auch die Bewertung der Kinderbetreuungsangebote fällt überwiegend positiv aus: Das Kinderbetreuungsangebot wird in Leipzig von 60,7 % der befragten Betriebe als (eher) gut, im Landkreis Leipzig von 79 % und in Nordsachsen gar von 82,4 % der befragten Betriebe als (eher) gut bewertet. Schließlich werden neben dem Wohnraum- und Kinderbetreuungsangebot das Klima und die Lage der Region von 84,5 % der Betriebe als (eher) gut wahrgenommen.

Insbesondere die Stadt Leipzig hat für Menschen aus der Region wie auch aus anderen Regionen Deutschlands Anziehungskraft. Jenseits der beruflichen Möglichkeiten locken ein vielfältiges kulturelles Angebot, günstigere Wohnausgaben als in anderen deutschen Großstädten, sowie ein für die Naherholung attraktives Umland. Von der attraktiven Wachstumsdynamik der Stadt Leipzig profitieren dabei auch umliegende Landkreise, welche Auspendler/-innen beheimaten, sowie die Stadt Halle.

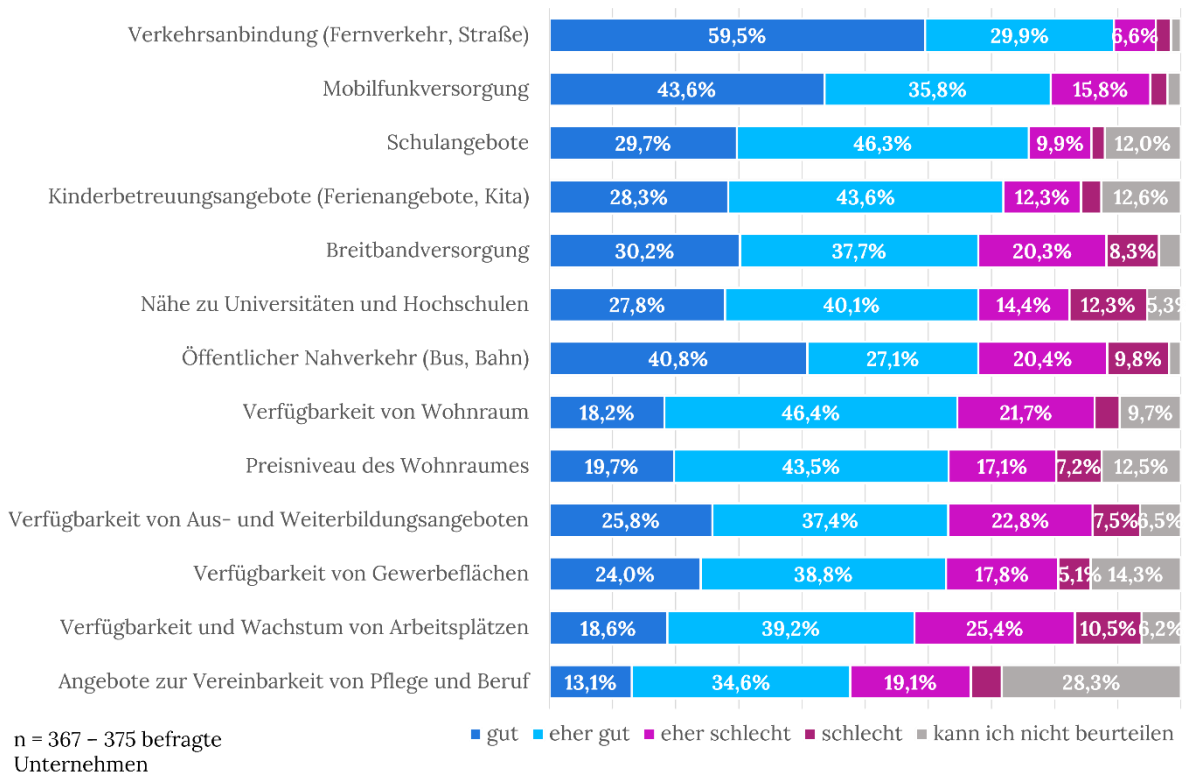
Neben städtischen Räumen erleben auch ländliche Räume in der Innovationsregion aus Sicht vieler Menschen eine Aufwertung. In den Fachgesprächen wurde ausgeführt, dass gerade für junge Familien ländliche Regionen attraktive Lebensbedingungen bieten. Nied-

rigere Immobilienpreise als in anderen deutschen Regionen und in den Städten der Innovationsregion, viel Natur und Erholungsmöglichkeiten sind überzeugend, sofern hinreichend Verdienstmöglichkeiten gegeben sind.

Auch unter den befragten Betrieben wurde das Wohnraumangebot und das Preisniveau in ländlichen Regionen besser als in den Städten der Region bewertet. Das Kultur- und Freizeitangebot sowie die Gastronomie schneiden dahingegen unter den befragten Betrieben in den ländlichen Regionen deutlich schlechter ab. 35 bzw. 41 % bewerten das Angebot als (eher) schlecht.

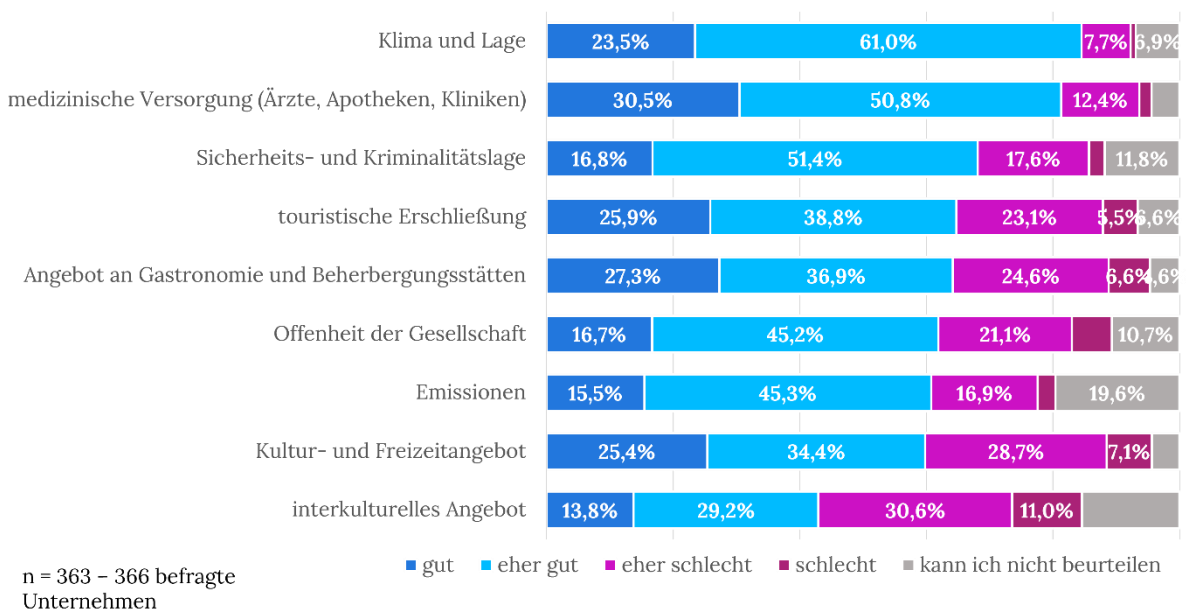
Ein Standortfaktor, den die regionalen Akteure beim Thema Ausbildung häufiger problematisierten, ist der Ausbau des ÖPNV in den ländlichen Regionen. Die Ergebnisse der Betriebsbefragung bestätigen diese Einschätzungen: Fast ein Drittel der befragten Betriebe bewertet den ÖPNV als (eher) schlecht (30,2 %). Im Vergleich dazu wird die Verkehrsanbindung (Fernverkehr, Straßen) von nur 9,0 % als (eher) schlecht bewertet. Sehr große Unterschiede zeigen die Befragungsergebnisse zwischen den Regionen. In den Städten Leipzig und Halle bewerten Betriebe den ÖPNV sehr gut, während die Bewertung durch Betriebe aus den anderen sieben Gebietskörperschaften deutlich negativer ausfällt. Aber auch zwischen den ländlichen Regionen gibt es Unterschiede. Betriebe im Burgenlandkreis bewerten den ÖPNV zu 56,7 % als (eher) schlecht, während der Saalekreis (eher) schlecht: 37,1 %, Anhalt-Bitterfeld (eher) schlecht: 36,4 % und der Landkreis Leipzig (eher) schlecht: 36,9 % etwas besser abschneiden.

**Abbildung 32: Bewertung von Standortfaktoren durch die Unternehmen an ihrem Betriebsstandort (1)**



Frage: Ob ein Betriebsstandort für potenzielle Fachkräfte attraktiv ist, hängt von vielen Faktoren ab. Wie positiv oder negativ gestalten sich folgende Faktoren an Ihrem Betriebsstandort?

**Abbildung 33: Bewertung von Standortfaktoren durch die Unternehmen an ihrem Betriebsstandort (2)**



Frage: Ob ein Betriebsstandort für potenzielle Fachkräfte attraktiv ist, hängt von vielen Faktoren ab. Wie positiv oder negativ gestalten sich folgende Faktoren an Ihrem Betriebsstandort?



Die Auswirkungen der Corona-Pandemie haben die Aufwertung ländlicher Regionen in der IRMD noch weiter bestärkt. Aus den Fachgesprächen ist ersichtlich, dass eine stärkere Verbreitung ortsunabhängigen Arbeitens, eine größere Wertschätzung für Natur und Naherholung sowie eine Orientierung weg vom städtischen Raum zu einer weiteren Aufwertung des ländlichen Raums geführt haben. So sind vermehrt junge Leute, die die Region vormals für Städte wie Berlin verlassen hatten, (zumindest vorübergehend) in ländliche Regionen der Innovationsregion zurückgekehrt.

### 8.6.2 Anknüpfungspunkte für die Fachkräftesicherung in der Region

Für die komplette Bandbreite an Faktoren, die die Attraktivität eines Standorts ausmachen, können im Rahmen dieser Studie keine Handlungsansätze abgeleitet werden. Vielmehr ist eine Verzahnung der Fachkräfteentwicklung mit Strategien und anderen Politikbereichen zentral, beispielsweise für Fragen zur Infrastruktur, Bildungspolitik, Digitalisierung oder Verkehr und Wohnungsbau.

Auch die Vernetzung und Zusammenarbeit von Unternehmen in der Region in Clustern oder Netzwerken kann die Attraktivität des Standorts erhöhen:

- ▶ **Zusammenschluss von Unternehmen zur Förderung der Wirtschaft und Infrastruktur stärken.**

Cluster- und Netzwerkiniciativen sind branchen- oder themenspezifische Plattformen mit wirtschafts-, forschungs- und innovationspolitischem Auftrag. Akteure von Clustern sind neben den Unternehmen häufig Bildungs- und Forschungseinrichtungen sowie auch öffentliche Einrichtungen und die lokale Politik. Ziel der Vernetzung ist es, Synergien zu schaffen, Maßnahmen im Verbund umzusetzen und den Austausch und die Innovationskraft der Unternehmen zu fördern. Durch regional angesiedelte Cluster kann das Mitteldeutsche Revier durch eine erhöhte Anziehungskraft für Fachkräfte profitieren. Erfolgreiche Ansätze wie die Initiative ‚Tridelta Campus‘ können als Vorbilder für die Region dienen:



### Good Practice-Beispiel 1

- **WER?**  
Verein Tridelta Campus Hermsdorf
- **WO?**  
Hermsdorf in Thüringen
- **WELCHE ZIELGRUPPE?**  
Regionale Unternehmen aus der Industriekeramik und Elektronik
- **WAS?**  
Bei der Initiative „Tridelta Campus“ haben sich etwa 30 Unternehmen aus den Branchen Industriekeramik und Elektronik sowie das Fraunhofer-Institut für Technische Keramik (IKTS) zusammengeschlossen. Ziel ist, die Wirtschaft und Infrastruktur rund um den Standort zu fördern. Außerdem engagieren sie sich dafür, die Region als Lebensmittelpunkt für Fachkräfte und deren Familien noch attraktiver zu machen.
- **Link:** <https://www.tridelta-campus-hermsdorf.de/>

Für die Anwerbung und Bindung von Fachkräften kann die Entwicklung und Umsetzung einer Regionalmarke hilfreich sein, die den Transformationsprozess und die Zukunftsperspektiven des Mitteldeutschen Reviers zu den Zielgruppen transportiert und das Mitteldeutsche Revier als Lebens- und Arbeitsort stärker in das Bewusstsein der Öffentlichkeit innerhalb und außerhalb der Region bringt.

#### ► **Regionales und zielgruppenorientiertes Fachkräftemarketing als Querschnittsaufgabe entwickeln**

Bei der Entwicklung einer Regionalmarke muss sich die Region spezifischen Herausforderungen stellen, die für die Konzeption und Umsetzung eines wirkungsvollen Fachkräftemarketings zu berücksichtigen sind:

- Definition und Fokussierung der Region als reiner Wirtschaftsraum
- geografische Ausbreitung der Region über drei Bundesländer
- Vielzahl der Akteure und daraus mögliche resultierende Interessenkonflikte
- Außenwahrnehmung und Image der Region als „Braunkohleregion“ im Kontext der gesellschaftspolitisch wichtigen Themen wie Klima, Energie, Umweltschutz
- genereller Fachkräftemangel in Deutschland in Verbindung mit einem globalen Wettbewerb um Fachkräfte

- verbreitete unklare bzw. unsichere Zukunftsperspektiven einer „Region im Wandel“

Um diese Herausforderungen anzugehen, ist es nicht nur wichtig, dass das Standortmarketing als strategische Gemeinschafts- und Querschnittsaufgabe betrachtet wird, sondern auch Strukturen zu schaffen, die Entscheidungsfähigkeit und Budgetierung gewährleisten.

Die Überwindung der föderalen Strukturen durch die Beteiligung von drei Bundesländern wird von den regionalen Akteuren als größte zu lösende Aufgabe betrachtet. Eine weitere Schwierigkeit wird darin beschrieben, dass das Mitteldeutsche Revier ob seiner geografischen Lage (keine definierte Region), seinen geografischen Räumen (ländliche Räume bis Oberzentren) sowie den damit verbundenen wirtschaftlichen Strukturen als gemeinsame Regionalmarke mit hoher Identitätswirkung (nach innen und außen) vermittelt werden kann.

Bei der Konzeption und Umsetzung eines zielgruppenorientierten Fachkräftemarketings kann die Region auf bestehende Erfahrungen und existierende Strukturen zurückgreifen. Dazu gehören unter anderem:

- Die Einbettung des Projektes Innovationsregion Mitteldeutschland in die Europäische Metropolregion Mitteldeutschland (EMMD) als länderübergreifendes Netzwerk von Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft
- Die praktischen Erfahrungen und das Wissen der beteiligten Akteure aus Projekten und Vorhaben innerhalb der Region
- Die spezifische Geschichte und erfolgreiche Entwicklung der Region im Zuge der deutschen Wiedervereinigung
- Die positiven weichen Standortfaktoren, die die Region als lebenswert, lebendig und „im Aufbruch bzw. in Bewegung“ erlebbar machen

Für ein erfolgreiches Fachkräftemarketing ist es außerdem erforderlich, den diversen Zielgruppen ein „Markenerlebnis“ zu ermöglichen und dazu den gesamten Rekrutierungsprozess sowohl hinsichtlich der Medien (Kanäle, Formate) als auch des Contents (Inhalte, Bilder, Botschaften) auf die Bedürfnisse dieser Zielgruppen auszurichten. Die Region muss dabei einen Perspektivwechsel vollziehen, der darauf hinausläuft, dass sich Regionen, Arbeitgeber und öffentliche Einrichtungen mittlerweile bei den Zielgruppen selbst bewerben müssen, um von ihnen gesehen und beachtet zu werden.

Dies kann gelingen, wenn die diversen Informationsbedürfnisse und Interessen der jeweiligen Zielgruppen bekannt sind und das Marketing darauf ausgerichtet wird. Daneben gilt es, entsprechende Services, Informationsangebote und Kontaktmöglichkeiten zu schaffen, die auf die Bedürfnisse der Zielgruppen ausgerichtet sind.

Zwei Regionen in Deutschland mit ähnlichen Standortbedingungen wie das Mitteldeutsche Revier können als gutes Beispiel für ein fokussiertes und professionelles Fachkräfte-Standort-Marketing herangezogen werden: Das Ruhrgebiet mit [welcome.ruhr](#) und die Metropolregion Nürnberg mit [„kommen.staunen.bleiben“](#).

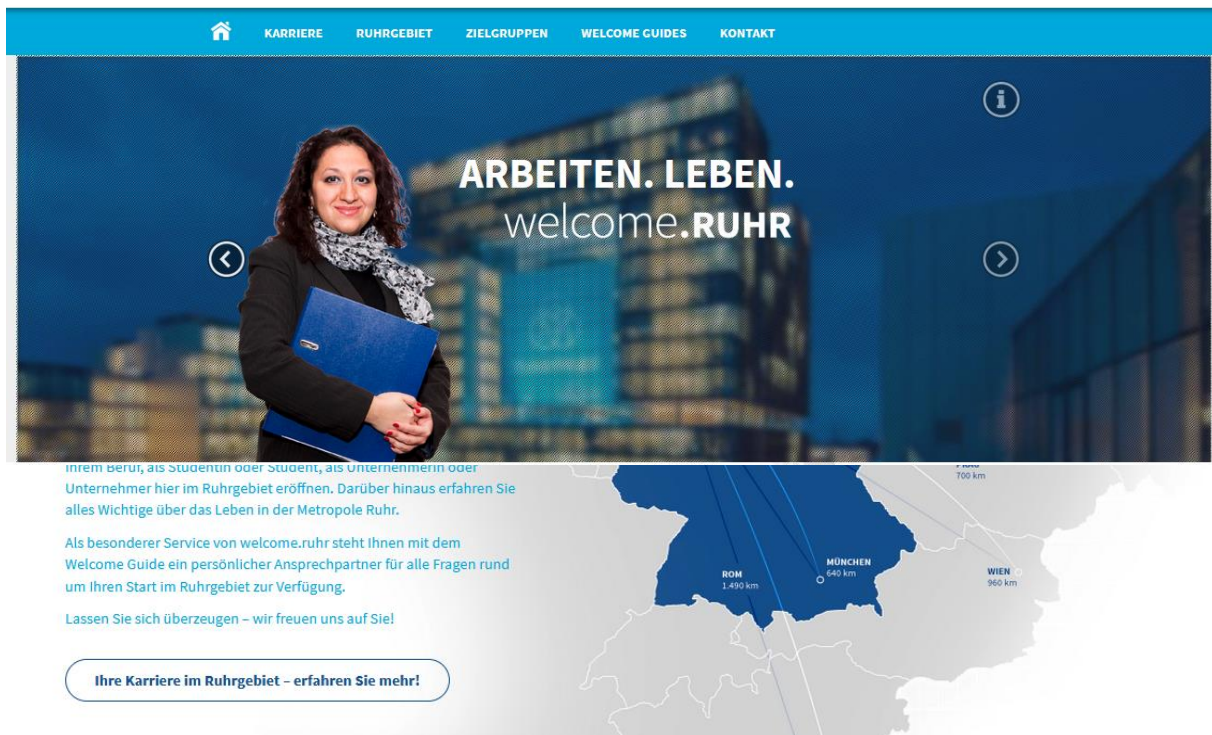


## Good-Practice-Beispiel 2

- **WER?**  
„welcome.ruhr“ der Metropole Ruhr
- **WO?**  
Ruhrgebiet (NRW)
- **WELCHE ZIELGRUPPE?**  
Fachkräfte, Studierende, Forschende und Auszubildende
- **WAS?**  
Das Portal welcome.ruhr bietet interessierten (Nachwuchs-)Fachkräfte und Unternehmen Informationen über die beruflichen, wirtschaftlichen und freizeithlichen Möglichkeiten im Ruhrgebiet. Als besonderen Service stehen Welcome Guides für Fragen zur Verfügung.
- **Link:** <https://www.welcome.ruhr/>

Im Ruhrgebiet (NRW) vollzieht sich seit vielen Jahrzehnten ein Strukturwandelprozess von einer Industrieregion zur Wissensregion. Im Zuge dieser Entwicklung haben sich in der ‚Metropole Ruhr‘ 53 Städte und Landkreise mit über 5 Millionen Menschen zusammengeschlossen und organisiert. Eine der Hauptaufgaben bildet die Vermarktung der Region als „Stadt der Städte“ als „ein(en) vielseitigen Ort, an dem Großstadt auf Grün trifft, Kultur auf alte Industrie – und ein Ort, der viele Überraschungen bietet“. Ein Informations- und Serviceangebot bildet dabei „welcome.ruhr“, das sich speziell an Fachkräfte wendet. Unter der Überschrift „Lernen. Leben. welcome.ruhr“ informiert das Portal Fachkräfte über die Karrierechancen, Unternehmensgründung, Forschung, Studium und Lebensvielfalt des Ruhrgebiets.

Abbildung 34: Webseite der Metropole Ruhr



Quelle: [www.welcome.ruhr](http://www.welcome.ruhr)

Für die unterschiedlichen Zielgruppen (Fachkräfte, Studierende, Forschende und Auszubildende) werden zahlreiche Informationen über Karrieremöglichkeiten und die Region sowie Services angeboten. Ein wichtiges Element bildet dabei die Darstellung der Region als Klimaregion und weltoffene Metropole, in der Menschen aus 150 Ländern leben und arbeiten.

Weitere Zielgruppen des Portals sind Unternehmer/-innen, Wissenschaftler/-innen und Familien allgemein. Ein wichtiges Serviceangebot bieten die „Welcome Guides“ als Kontakt für ausländische Fachkräfte.

Das Fachkräfteportal „welcome.ruhr“ ist ein Projekt des Regionalverbands Ruhr und wird vom Initiativkreis Ruhr (einem Zusammenschluss von 70 regionalen Unternehmen und Institutionen) unterstützt. Dies zeigt, wie eine vielfältige Region unter einer Dachmarke beworben werden kann, ohne dabei die Unterscheide der beteiligten Kommunen zu überlagern. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist eine interregionale Organisations- und Arbeitsstruktur, die die Interessen der Region wahrnimmt und bündelt.



### Good-Practice-Beispiel 3

- **WER?**  
Europäische Metropolregion Nürnberg
- **WO?**  
Nürnberg
- **WELCHE ZIELGRUPPE?**  
Fachkräfte, Gründer/-innen, Studierende, Unternehmen
- **WAS?**  
Unter dem Slogan „kommen, staunen, bleiben“ arbeiten in der Metropolregion Nürnberg 23 Landkreise und 11 kreisfreie Städte zusammen, um die Region rund um die einstige Industriestadt Nürnberg gemeinsam weiterzuentwickeln.
- **Link:** <https://www.metropolregionnuernberg.de/>

Ähnlich wie das Ruhrgebiet hat auch die Metropolregion Nürnberg eine breit angelegte Werbe- und Marketing-Kampagne zur Ansprache und Gewinnung unterschiedlicher Zielgruppen, insbesondere von Fachkräften, Gründer/-innen und Studierenden.

Dabei wird mit den zahlreichen und vielfältigen Standortvorteilen, der Wirtschaftskraft und den ausgeprägten Mobilitätsangeboten der Region geworben, die sich von der bayrisch-thüringischen Landesgrenze im Norden über die Oberpfalz im Osten bis hin zu Mittel- und Unterfranken im Süden und Westen erstreckt.

Mit einem breiten Informationsangebot, News, Veranstaltungshinweisen und diversen Kampagnen wie der Kampagne „Platz für...“ wirbt die Region im Netz, auf Social Media, bei Veranstaltungen und im Ausland für Fachkräfte, Unternehmen und Nachwuchskräften.

Abbildung 36: Kampagnenmotiv „Platz für...“



Quelle: [www.metropolregionnuernberg.de/platz-fuer](http://www.metropolregionnuernberg.de/platz-fuer)

Die Metropolregion Nürnberg greift für die Umsetzung ihrer Maßnahmen auf eine außergewöhnliche Organisationsstruktur zurück. Im „Rat der Metropolregion“ sind 57 Oberbürgermeister/-innen, Bürgermeister/-innen und Landrät/-innen vertreten. Dazu gibt es einen Steuerungskreis, den Förderverein „Wirtschaft für die Europäische Metropolregion Nürnberg e.V.“ sowie acht Fachforen, in den rund 400 Expert/-innen zusammenarbeiten. Sie kümmern sich um, Themen wie Wirtschaft, Infrastruktur, Wissenschaft, Marketing, Klimaschutz oder Verkehr.

Die EMMD verfügt bereits über eine ähnliche Organisationsstruktur, die für die Entwicklung eines regionalen Fachkräftemarketings genutzt werden sollte. In einem starken Verbund kommen hier 51 Unternehmen, 7 Städte, 8 Landkreise, 8 Hochschulen, 5 Kammern/Verbände zusammen. In diesem Rahmen existieren 12 Arbeits- und Projektgruppen, die sich mit unterschiedlichen Themenbereichen befassen – das Thema Fachkräfte bildet in der AG Demographie und Bildung einen konkreten Schwerpunkt. Dabei kann die EMMD unter anderem von großen Konzernen, wie Siemens, Deloitte oder Bayer bei der Erarbeitung von Fachkräftesicherungsmaßnahmen profitieren.

## 9 Handlungsfelder, Anknüpfungspunkte und Good-Practice-Beispiele auf einen Blick

Die folgende Übersicht zeigt die in Kapitel 8 diskutierten Handlungsfelder der Fachkräftesicherung, die abgeleiteten Anknüpfungspunkte, die zuständigen Akteure sowie die identifizierten Good-Practice-Beispiele bzw. Projektideen im Überblick. Alle Anknüpfungspunkte sollten möglichst kurzfristig adressiert werden, dabei ist jedoch mit unterschiedlich langer Dauer bis zum Eintreten von Wirkungen zu rechnen.

Handlungsfeld	Anknüpfungspunkt	Zuständige Akteure	Good-Practice-Beispiele/Projektideen
Gewinnung von Fachkräften durch die berufliche Erstausbildung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Möglichkeiten der Berufsausbildung in der beruflichen Orientierung stärker hervorheben, vor allem an Gymnasien</li> </ul>	Schulen, Agenturen für Arbeit, Betriebe, Initiativen wie SCHULEWIRTSCHAFT, (...)	<i>Good Practice-Beispiel 1: BO-Messe "Zack" im Landkreis Mansfeld-Südharz</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Studienabbrecher/-innen und Studienzweifler/-innen auf Perspektiven in der beruflichen Ausbildung aufmerksam machen</li> </ul>	Career Services, Kammern, Agenturen für Arbeit, (...)	<i>Good-Practice-Beispiel 2: Netzwerk Quickstart Sachsen: <a href="https://studienabbruch-und-weiter.de/">https://studienabbruch-und-weiter.de/</a></i>  <i>Good-Practice-Beispiel 3: #Campus-Handwerk: <a href="https://www.hwk-erfurt.de/artikel/projekt-campus-handwerk-4,607,930.html#Projektsteckbrief">https://www.hwk-erfurt.de/artikel/projekt-campus-handwerk-4,607,930.html#Projektsteckbrief</a></i>  <i>Good-Practice-Beispiel 4: Beratungsnetzwerk Queraufstieg: <a href="https://www.queraufstieg.de/">https://www.queraufstieg.de/</a></i>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Möglichkeiten digitaler Lehr- und Lernangebote insbesondere für Auszubildende im ländlichen Raum entwickeln und ausbauen</li> </ul>	<p>Länder, Kammern, Bildungsträger, überbetriebliche Bildungsstätten, Berufliche Schulen, (...)</p>	<p><i>Good-Practice-Beispiel 5: Verbundprojekt zu Blended Learning:</i>  <a href="https://www.hawk.de/de/forschung/forschungsprojekte/attractivitaetssteigerung-dualer-berufsausbildung">https://www.hawk.de/de/forschung/forschungsprojekte/attractivitaetssteigerung-dualer-berufsausbildung</a></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Den Praxisbezug an Hochschulen durch die Einbindung von Praxisformaten stärken</li> </ul>	<p>Career Services, Betriebe bzw. deren regionale Vertretungen (Kammern, Wirtschaftsförderungen, Unternehmensverbände), (...)</p>	<p><i>Good-Practice-Beispiel 1: Kooperationspartnerschaften der Hochschule Merseburg:</i> <a href="https://www.hs-merseburg.de/netzwerk-und-kooperationen/kooperationspartner/bestehende-kooperationen/">https://www.hs-merseburg.de/netzwerk-und-kooperationen/kooperationspartner/bestehende-kooperationen/</a></p>
<p>Übergang von Hochschulabsolvent/-innen in den regionalen Arbeitsmarkt</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Studierende bzw. Hochschulabsolvent/-innen und Betriebe durch digitale Lösungen vernetzen</li> </ul>	<p>Kammern, Unternehmensverbände, Career Services, (...)</p>	<p><i>Good-Practice-Beispiel 2: MATCHD Plattform des Vereins IT rockt!™:</i>  <a href="https://matchd.ch/">https://matchd.ch/</a></p> <p><i>Projektidee: Digitale Plattform zur Vermittlung von Studierenden und regionalen Unternehmen</i></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ausländische Studierende und Studienabsolvent/-innen durch gezielte Beratungs- und Unterstützungsangebote ansprechen</li> </ul>	<p>Career Services, Agenturen für Arbeit, Welcome Center und ähnliche Projekte, (...)</p>	<p><i>Good-Practice-Beispiel 3: Study and Stay in Zwickau:</i> <a href="https://www.fh-zwickau.de/studium/studierende/berufseinstieggruendung/career-service/international-students/">https://www.fh-zwickau.de/studium/studierende/berufseinstieggruendung/career-service/international-students/</a></p> <p><i>Good-Practice-Beispiel 4: Informationsveranstaltungen „Bleiben wollen - bleiben</i></p>

			<p>können“ der Agentur für Arbeit Hannover:  <a href="https://www.zqs.uni-hannover.de/fileadmin/zqs/PDF/Schlueselkompetenzen/Bleiben-wollen-koennen_2020.pdf">https://www.zqs.uni-hannover.de/fileadmin/zqs/PDF/Schlueselkompetenzen/Bleiben-wollen-koennen_2020.pdf</a></p>
Berufliche Flexibilität durch Weiterbildung fördern	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die Auseinandersetzung von Beschäftigten mit eigenen beruflichen Perspektiven und erforderlichen Kompetenzanpassungen fördern</li> </ul>	Unternehmensverbände, Kammern, Gewerkschaften und Betriebsräte, Agenturen für Arbeit, Bildungsträger und Beratungsstellen, (...)	<p><i>Projektidee: Sensibilisierungskampagne: Chancen beruflicher Neuorientierung und Weiterbildung im regionalen Kontext</i></p> <p><i>Good-Practice-Beispiel 1: Veranstaltungsreihe „Wer macht denn sowas?“ der Landesinitiative Fachkraft im Fokus des Landes Sachsen-Anhalt: <a href="https://www.fachkraft-im-fokus.de/news/detail/news/wer-macht-denn-so-was-1/">https://www.fachkraft-im-fokus.de/news/detail/news/wer-macht-denn-so-was-1/</a></i></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Das Bewusstsein von Unternehmen für Potenziale der Weiterbildung stärken</li> </ul>	Unternehmensverbände, Kammern, Agenturen für Arbeit (Arbeitgeberservice), Bildungsträger und Beratungsstellen, (...)	<p><i>Good-Practice-Beispiel 2: Analyseverfahren Wertnetz der Landesinitiative Fachkraft im Fokus des Landes Sachsen-Anhalt: <a href="https://www.fachkraft-im-fokus.de/fileadmin/user_upload/FiF_FB-wertenetz_210x210_210315_XS-ES.pdf">https://www.fachkraft-im-fokus.de/fileadmin/user_upload/FiF_FB-wertenetz_210x210_210315_XS-ES.pdf</a></i></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Beratung zu bestehenden Fördermaßnahmen ausbauen</li> </ul>	Kammern, Agenturen für Arbeit, Beratungsstellen und Initiativen wie Unternehmenswert:Mensch, (...)	<p><i>Good-Practice-Beispiel 3: Thüringer Qualifizierungsentwicklung der IHK Erfurt: <a href="https://www.qualifizierte-fachkraefte.de/">https://www.qualifizierte-fachkraefte.de/</a></i></p>

			<p><i>Good-Practice-Beispiel 4: pro Quereinstieg des Berliner Instituts für Frühpädagogik: <a href="http://www.biff.eu/projekte/beendete-projekte/pro-quereinstieg/">http://www.biff.eu/projekte/beendete-projekte/pro-quereinstieg/</a></i></p> <p><i>Good-Practice-Beispiel 5: Weiterbildungsagentur in Dessau-Roßlau – Wittenberg: <a href="https://www.weiterbildungsagentur-sachsen-anhalt.de/index.php#vision">https://www.weiterbildungsagentur-sachsen-anhalt.de/index.php#vision</a></i></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Beschäftigte und Unternehmen individuell und bedarfsgerecht in Prozessen der Fort- und Weiterbildung begleiten</li> </ul>	<p>Kammern, Agenturen für Arbeit, Bildungsträger, Gewerkschaften und Betriebsräte, (...)</p>	<p><i>Projektidee: Ganzheitliche Weiterbildungsberatung unter regionalem Dach</i></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die Kultur des Lernens am Arbeitsplatz stärken</li> </ul>	<p>Unternehmensverbände, Kammern, Bildungsträger, (...)</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Weiterbildungsformate entlang der Bedarfe von Unternehmen weiterentwickeln</li> </ul>	<p>Unternehmensverbände, Kammern, Bildungsträger, (...)</p>	<p><i>Good-Practice-Beispiel 6: Weiterbildungsverbund Thüringen: <a href="https://www.bvmw.de/weiterbildungsverbund/">https://www.bvmw.de/weiterbildungsverbund/</a></i></p> <p><i>Good-Practice-Beispiel 7: GlasCampus Torgau: <a href="https://www.glascampus.de/">https://www.glascampus.de/</a></i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Das Angebot an Teilqualifizierungen insbesondere für die Gruppe Geringqualifizierter ausbauen</li> </ul>	Agenturen für Arbeit, Bildungsträger, Weiterbildungverbände, (...)	<i>Good-Practice-Beispiel 8: Kölner Bildungsmodell: <a href="https://www.koelner-bildungsmodell.de/">https://www.koelner-bildungsmodell.de/</a></i>
Gewinnen und Binden von Fachkräften durch attraktive Arbeitsbedingungen und -modelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vorliegende Informationen zum Thema innovative Arbeitsorganisation in die Fläche tragen und mit guten Beispielen Impulse setzen</li> </ul>	Unternehmensverbände, Kammern, (...)	<i>Good-Practice-Beispiel 1: Buurtzorg: <a href="https://www.buurtzorg-deutschland.de/">https://www.buurtzorg-deutschland.de/</a></i>  <i>Good-Practice-Beispiel 2: Klinikum St. Georg: <a href="https://www.sanktgeorg.de/klinikum-st-georg-krankenhaus-medizin-in-leipzig.html">https://www.sanktgeorg.de/klinikum-st-georg-krankenhaus-medizin-in-leipzig.html</a></i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Beratungsangebote für Unternehmen zu Arbeitsorganisation und -bedingungen beteiligungsorientiert weiterentwickeln</li> </ul>	Unternehmensverbände, Kammern, Länder, (...)	<i>Good-Practice-Beispiel 3: Förderprogramm Potentialberatung in NRW: <a href="https://www.gib.nrw.de/service/foerderprogramme/potentialberatung">https://www.gib.nrw.de/service/foerderprogramme/potentialberatung</a></i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Geteilte Büroflächen und Co-Working-Spaces im ländlichen Raum etablieren</li> </ul>	Landkreise, Kommunen, Wirtschaftsförderung, (...)	<i>Good-Practice-Beispiel 4: CoWorkLand: <a href="https://coworkland.de/de">https://coworkland.de/de</a></i>
Rekrutierung externer Fachkräfte	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Zusammenschluss in Netzwerken oder Branchenverbänden stärken, um Rekrutierungsaktivitäten im Ausland auszubauen</li> </ul>	Unternehmensverbände, Kammern, Welcome Center und ähnliche Initiativen, (...)	<i>Good-Practice-Beispiel 1: Vietnam Projekt der DEHOGA Sachsen-Anhalt: <a href="https://www.dehoga-sachsen-anhalt.de/karriere/vietnam-projekt/">https://www.dehoga-sachsen-anhalt.de/karriere/vietnam-projekt/</a></i>  <i>Good-Practice-Beispiel 2: Meine Agentur 24: <a href="https://www.meineagentur24.de/">https://www.meineagentur24.de/</a></i>

			<i>Good-Practice-Beispiel 3: Projekt Come2Sachsen-Anhalt der GfM Gruppe: <a href="https://demografie.sachsen-anhalt.de/projekte-und-foerderung/regionale-projekte/demografie-projekte-nach-themen/fachkraefte/come2sachsen-anhalt/">https://demografie.sachsen-anhalt.de/projekte-und-foerderung/regionale-projekte/demografie-projekte-nach-themen/fachkraefte/come2sachsen-anhalt/</a></i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Übergreifende Vernetzung, Koordination und Zusammenarbeit von Akteuren fördern, die mit der Integration von ausländischen Arbeitskräften in den regionalen Arbeitsmarkt befasst sind</li> </ul>	Kreisfreie Städte und Landkreise, Agenturen für Arbeit, Kammern, (...)	<i>Good-Practice-Beispiel 4: AG Migranten in Ausbildung und Arbeit Leipzig</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ausländische Fachkräfte neben der beruflichen auch bei der privaten Integration in ihr neues Umfeld unterstützen</li> </ul>	Vereine, Zivilgesellschaft, Kreisfreie Städte und Landkreise, (...)	<i>Good-Practice-Beispiel: 5 SV Blau-Weiß Grana</i>
Querschnittsthema Standortattraktivität	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Zusammenschlüsse von Unternehmen zur Förderung der Wirtschaft und Infrastruktur stärken</li> </ul>	Unternehmensverbände, Kammern, Kreisfreie Städte und Landkreise, Wirtschaftsförderung, (...)	<i>Good-Practice-Beispiel 1: Verein Tridelta Campus Hermsdorf: <a href="https://www.tridelta-campus-hermsdorf.de/">https://www.tridelta-campus-hermsdorf.de/</a></i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Regionales und zielgruppenorientiertes Fachkräftemarketing als Querschnittsaufgabe entwickeln</li> </ul>	Europäische Metropolregion Mitteldeutschland (EMMD), (...)	<i>Good-Practice-Beispiel 2: welcome.ruhr der Metropolregion Ruhr: <a href="https://www.welcome.ruhr/">https://www.welcome.ruhr/</a></i>  <i>Good-Practice-Beispiel 3: „kommen.</i>

			<p><i>staunen. bleiben“ der Metropolregion Nürnberg: <a href="https://www.metropolregion-nuernberg.de/">https://www.metropolregion-nuernberg.de/</a></i></p>
--	--	--	--

---

## Literaturverzeichnis

---

- Blazejczak & Edler 2021     Blazejczak, Jürgen / Edler, Dietmar: „Arbeitskräftebedarf nach Sektoren, Qualifikationen und Berufen zur Umsetzung der Investitionen für ein klimaneutrales Deutschland“. Kurzstudie im Auftrag der Bundestagsfraktion Bündnis 90/Die Grünen. Berlin, Mai 2021
- BA 2021     Bundesagentur für Arbeit: „Arbeitsmarktreport“ (Monatszahlen).
- BA     Bundesagentur für Arbeit, Jahresübersicht verfügbar beim Statistischen Bundesamt. Verfügbar unter: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=abruftabelleBearbeiten&levelindex=2&levelid=1601484709327&auswahloperation=abruftabelleAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&code=13211-0001&auswahltext=&werteabruf=Werteabruf#abreadcrumb> (Zugriff: 28.04.2021).
- BiBB 2020a     Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB): „Qube-Datenportal“.2020. Verfügbar unter: [https://www.bibb.de/de/qube\\_datenportal.php](https://www.bibb.de/de/qube_datenportal.php). (Zugriff: 28.04.2021).
- BiBB 2020b     Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB): BIBB-Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2020. Bonn, 2020.
- BMWi 2020     Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi): „Schlaglichter der Wirtschaftspolitik“. Berlin, 2020. Verfügbar unter: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Schlaglichter-der-Wirtschaftspolitik/schlaglichter-der-wirtschaftspolitik-11-2020.html> (Zugriff: 30.10.2020).
- Destatis 2020     Destatis, Fachserie 11 Reihe 1: Bildung und Kultur – Allgemeinbildende Schulen. Schuljahr 2019/2020.
- GWS, BiBB, IAB 2021     GWS, BiBB, IAB: „Arbeitsmarkteffekte eines klimaneutralen Langfristpfads bis 2030“. Osnabrück, 2021. Im Auftrag der Stiftung Klimaneutralität. Verfügbar unter: <https://www.stiftung-klima.de/de/studie/>.
- IAB-Forum 2020     IAB-Forum. Serie: „Ökologische und digitale Transformation des Arbeitsmarktes“. Nürnberg, 2020. Verfügbar unter: <https://www.iab-forum.de/category/serien/oekologische-und-digitale-transformation-des-arbeitsmarktes/> (Zugriff: 27.08.2021).
- IAB-Regional 2019     IAB Regional: Kurzstudie zur Beschäftigungsstruktur im Mitteldeutschen Revier. Nürnberg, 2019.

- Invest Region Leipzig 2017 Invest Region Leipzig: Fachkräftegewinnung für die Region Leipzig – Quellmarktanalyse. Leipzig, 2017.
- Maier et al. 2020 Maier, T., Zika, G., Kalinowski, M., Steeg, S., Mönnig, A., Wolter, M. I., Hummel, M. & Schneemann, Ch.: „COVID-19-Krise: Die Arbeit geht weiter, der Wohlstand macht Pause. Ergebnisse der sechsten Welle der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsprojektionen bis zum Jahr 2040“. BIBB-Report, 4/2020, Bonn.
- Matthes & Dauth 2019 Matthes, Britta / Dauth, Wolfgang: „Digitalisierung der Arbeitswelt: Bisherige Veränderungen und Folgen für Arbeitsmarkt, Ausbildung und Qualifizierung“. IAB-Stellungnahme, 11|2019. Nürnberg
- Öko-Institut 2018 Öko-Institut: „Das Handwerk als Umsetzer der Energiewende im Gebäudesektor“. Freiburg; 2018. In: „Mögliche Engpässe für die Energiewende“. GWS RESEARCH REPORT, 2018/08. Osnabrück.
- Prognos 2019 Prognos: „Jobwende – Effekte der Energiewende auf Arbeit und Beschäftigung“. Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn, 2019. Szenarien auf Basis BCG / Prognos (2018): Klimapfade für Deutschland. Verfügbar unter: [https://www.zvei.org/fileadmin/user\\_upload/Presse\\_und\\_Medien/Publikationen/2018/Januar/Klimapfade\\_fuer\\_Deutschland\\_BDI-Studie\\_/Klimapfade-fuer-Deutschland-BDI-Studie-12-01-2018.pdf](https://www.zvei.org/fileadmin/user_upload/Presse_und_Medien/Publikationen/2018/Januar/Klimapfade_fuer_Deutschland_BDI-Studie_/Klimapfade-fuer-Deutschland-BDI-Studie-12-01-2018.pdf). (Zugriff: 28.04.2021).
- Prognos, Öko-Institut & Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie 2020 Prognos, Öko-Institut & Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie: „Klimaneutrales Deutschland“. Studie im Auftrag von Agora Energiewende, Agora Verkehrswende und Stiftung Klimaneutralität. Berlin, 2020.
- Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr 2019 Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (2019): Heimat für Fachkräfte – Fachkräftestrategie für den Freistaat Sachsen. Dresden.
- Schorck & Zillmann 2018 Schorck, Franziska / Zillmann, Manja: „Digitalisierung der Arbeitswelt – Entwicklung für den Arbeitsmarkt in Sachsen auf Basis einer Neubewertung des Substituierungspotenzials“. In: IAB-Regional, 4/2018. Nürnberg. Zusätzliche Infos unter: [job-futuromat.iab.de](http://job-futuromat.iab.de).
- Studitemps GmbH & Maastricht University 2019 Studitemps GmbH und Maastricht University: Studentische Wandlungsbewegungen innerhalb Deutschlands zwischen Schule, Studium und Beruf. Sonderauswertung der Studienreihe „Fachkraft 2030“. Köln/Maastricht, 2019.





Webseite der Innovationsregion Mitteldeutschland: <https://www.innovationsregion-mitteldeutschland.com/innovationsregion>  
IRMD

Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. / Ehrlich, Martin / Engel, Thomas (2018): „Willkommen in Thüringen – Entwicklung des Fachkräftebedarfs bis 2030 und Strategien der Fachkräftegewinnung“. Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie. Erfurt, 2018.  
Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. / Ehrlich, Martin / Engel, Thomas  
2018



## 10 Anhang

---

- Anhang 1: Quotenbildung und Datengrundlage der Schätzung von Beschäftigungseffekten
- Anhang 2: Geforderte Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse
- Anhang 3: Fragebogen zur Online-Befragung regionaler Arbeitgeber

## Anhang 1: Quotenbildung und Datengrundlage der Schätzung von Beschäftigungseffekten

Zur Ermittlung der rechnerischen Beschäftigungseffekte wurden Quoten für die Zielgruppen berechnet. Die Zusammensetzung der Quoten, Datengrundlage und Annahmen sind in Tabelle 5 dargestellt.

**Tabelle 5: Quotenbildung und Datengrundlage**

Zielgruppen	Quotenbildung	Datengrundlage / Jahr
<b>Auspendler/-innen aus der Region</b>	Auspendler/-innen / SV-Beschäftigte in der Region	Daten liegen vollständig vor: BA, Destatis 2019
<b>Weibliche Beschäftigte</b>	Weibliche SV-Beschäftigte / Frauen im erwerbsfähigen Alter	Daten liegen vollständig vor: Destatis, INKAR / 2017
<b>Weibliche Teilzeitbeschäftigte</b>	Weibliche SV-Teilzeitbeschäftigte / weibliche SV-Beschäftigte	Daten liegen vollständig vor: Destatis, INKAR / 2017
<b>Ältere Beschäftigte</b>	SV-Beschäftigte im Alter 55+ / Personen im Alter 55-64 Jahre	Daten liegen vollständig vor: Destatis, INKAR / 2017
<b>Beschäftigte mit schwerer Behinderung</b>	Beschäftigte mit schwerer Behinderung / Personen mit schwerer Behinderung	Schätzung der Daten auf Kreisebene mit Daten auf Landesebene: BA, Destatis / 2017
<b>Langzeitarbeitslose</b>	Langzeitarbeitslose / Arbeitslose	Daten liegen vollständig vor: Destatis, INKAR / 2017
<b>Arbeitslose mit Migrationshintergrund</b>	Arbeitslose mit Migrationshintergrund / Arbeitslose	Daten liegen vollständig vor: BA / 2020
<b>Arbeitssuchende Geflüchtete</b>	Arbeitssuchende Geflüchtete / Geflüchtete (anerkannter Schutzstatus)	Daten liegen vollständig vor: BA, Destatis / 2019
<b>Schulabgänger/-innen ohne Abschluss</b>	Schulabgänger/-innen ohne Abschluss / Schulabgänger/-innen	Schätzung der Daten auf Kreisebene mit Daten auf Landesebene: Destatis, INKAR / 2017

Quelle: BA/Destatis/INKAR; eigene Berechnungen Prognos.

### Erläuterungen:

Zwar liegen von der Bundesagentur für Arbeit Daten zu Beschäftigten mit schwerer Behinderung auf Kreisebene vor, nicht aber zur absoluten Zahl der Personen mit schwerer Behinderung. Für diese liegen nur Zahlen auf Landesebene vor. Daher wurde die Quote in den Kreisen geschätzt. Verwendet wurde das Verhältnis von Personen mit schwerer Behinderung zur Bevölkerung im jeweiligen Bundesland. Per Annahme ist dieses Verhältnis in jedem Kreis des Bundeslandes gleich. Damit wurde über die Bevölkerungszahl in den Kreisen die Zahl Personen mit schwerer Behinderung geschätzt.

Für Schulabgänger/-innen ohne Abschluss sind keine Daten auf Kreisebene verfügbar. Daher wurden vorliegende Daten auf Landesebene mithilfe des Verhältnisses zur Bevölkerung auf die Kreisebene heruntergerechnet.

Nicht eindeutig interpretierbar ist die Quote von arbeitsuchenden Geflüchteten. Es ist nicht bekannt, wie hoch die Beschäftigung von Geflüchteten ist und ob der Anteil der Geflüchteten, die einer Arbeit nachgehen (können) zwischen den Kreisen variiert. Dementsprechend kann sowohl eine Verringerung als auch eine Erhöhung der Quote von arbeitsuchenden gut oder schlecht für den potenziellen Beschäftigungseffekt sein.

Die Quotenbildung für die Zielgruppen führt zu spezifischen Quoten für alle Landkreise und kreisfreien Städte in der IRMD (Tabelle 1). Hier zeigt sich, dass teilweise große Unterschiede zwischen den Kreisen in der IRMD bestehen. So gehen beispielsweise in der Stadt Halle 55,6 % der Frauen im erwerbstätigen Alter einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung nach, im Landkreis Leipzig aber 66,5 % – über 10 Prozentpunkte mehr. Auch sind im Landkreis Leipzig 73 % der Geflüchteten mit anerkanntem Schutzstatus arbeitsuchend, in der Stadt Leipzig nur 36,5 %.

**Tabelle 6: Quoten für die Landkreise und kreisfreien Städte in der IRMD**

Zielgruppen	Leipzig, Stadt	LK Leipzig	LK Nord-sachsen	Stadt Halle (Saale)	LK Anhalt-Bitterfeld	LK Burgenlandkreis	LK Mansfeld-Südharz	LK Saalekreis	LK Altenburger Land
<b>Auspendler/-innen aus der Region</b>	13 %	12,4 %	15,1 %	11,6 %	22,9 %	19,8 %	20,8 %	10,6 %	26,5 %
<b>Weibliche Beschäftigte</b>	59 %	66,5 %	66 %	55,6 %	62 %	63,1 %	59,8 %	65,7 %	61,5 %
<b>Weibliche Teilzeitbeschäftigte</b>	44,1 %	46,6 %	46,1 %	45 %	43,5 %	46,4 %	51,7 %	44,6 %	49,4 %
<b>Ältere Beschäftigte</b>	56,3 %	56,7 %	56,6 %	55,4 %	54,5 %	53,8 %	51 %	56,7 %	52,5 %



<b>Beschäftigte mit schwerer Behinderung</b>	12,9 % <sub>(s)</sub>	5,8 % <sub>(s)</sub>	2,1 % <sub>(s)</sub>	10,7 % <sub>(s)</sub>	7,2 % <sub>(s)</sub>	7 % <sub>(s)</sub>	6,6 % <sub>(s)</sub>	9,1 % <sub>(s)</sub>	7,6 % <sub>(s)</sub>
<b>Langzeitarbeitslose</b>	29,6 %	36,1 %	44 %	34,8 %	40,1 %	37,6 %	49 %	41,2 %	43,4 %
<b>Arbeitslose mit Migrationshintergrund</b>	31,9 %	12,3 %	17,8 %	31 %	11,4 %	15,7 %	13,3 %	14,8 %	16,3 %
<b>Arbeitssuchende Geflüchtete</b>	36,5 %	73 %	45,1 %	42,3 %	60,3 %	41,9 %	43,8 %	41,2 %	62,2 %
<b>Schulabgänger/-innen ohne Abschluss</b>	9,7 %	5,9 %	8,9 %	11,6 %	11,2 %	10,5 %	11,7 %	8,7 %	6,9 %

Quelle: BA/Destatis /INKAR; eigene Berechnungen Prognos.

(s) Geschätzte Werte.

## Anhang 2: Geforderte Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse

**Tabelle 7: Branchenübergreifende Übersicht der Top 20 Skills**

	Anforderung	Art des Skills	Anzahl Positionen 2015	Anzahl Positionen 2020
1	Kommunikationsfähigkeit	Softskill	8787	21410
2	Englischkenntnisse	Sprache	8358	15020
3	Teamfähigkeit	Softskill	5773	14330
4	Deutschkenntnisse	Sprache	4530	14258
5	Beratung	allgemein	5757	10282
6	Techniker	Ausbildung	2221	10006
7	MS-Office	Technologie	4856	9849
8	Zuverlässigkeit	Softskill	3148	9185
9	kaufmännisch	Ausbildung	3756	8695
10	selbstständig	Softskill	2936	8360
11	Flexibilität	Softskill	3720	8097
12	Planung	allgemein	3024	8043
13	Entwicklung	allgemein	3440	6856
14	Führerschein	allgemein	1892	6612
15	Dokumentation	allgemein	3440	6270
16	Verkauf	berufsfachlich	1892	6253
17	IT	berufsfachlich	2246	6247
18	Informatik	Ausbildung	2915	6240
19	Belastbarkeit	Softskill	2950	6019
20	analytisch	Softskill	2570	5803

**Tabelle 2: Übersicht der Top 20 Skills der Landwirtschaft/Nahrungsindustrie**

	Anforderung	Art des Skills	Anzahl Positionen 2015	Anzahl Positionen 2020
1	Kommunikationsfähigkeit	Softskill	92	384
2	Englischkenntnisse	Sprache	34	341
3	kaufmännisch	Ausbildung	48	253

4	Zuverlässigkeit	Softskill	81	230
5	MS-Office	Technologie	46	230
6	betriebswirtschaftlich	Ausbildung	43	215
7	Teamfähigkeit	Softskill	76	211
8	Produktion	berufsfachlich	13	209
9	Koordination	allgemein	13	198
10	Verkauf	berufsfachlich	45	189
11	Organisation	allgemein	24	185
12	analytisch	Softskill	34	176
13	strukturiert	Softskill	10	174
14	SAP	Technologie	11	171
15	Reisebereitschaft	Softskill	19	161
16	Planung	allgemein	42	154
17	selbstständig	Softskill	53	151
18	Controlling	berufsfachlich	17	140
19	Deutschkenntnisse	Sprache	11	132
20	Eigeninitiative	Softskill	42	127

**Tabelle 3: Übersicht der Top 20 Skills der chemischen Industrie**

	Anforderung	Art des Skills	Anzahl Positionen 2015	Anzahl Positionen 2020
1	Englischkenntnisse	Sprache	123	270
2	Kommunikationsfähigkeit	Softskill	150	264
3	Teamfähigkeit	Softskill	79	219
4	MS-Office	Technologie	59	171
5	Deutschkenntnisse	Sprache	28	147
6	Verkauf	berufsfachlich	115	134
7	selbstständig	Softskill	51	131
8	Produktion	berufsfachlich	50	130
9	Analyse	berufsfachlich	42	122
10	Flexibilität	Softskill	38	119
11	Techniker	Ausbildung	49	118
12	Planung	allgemein	32	116

13	kaufmännisch	Ausbildung	67	111
14	Dokumentation	allgemein	27	106
15	Zuverlässigkeit	Softskill	24	101
16	IT	allgemein	27	95
17	Beratung	allgemein	75	91
18	Überwachung	allgemein	29	86
19	Belastbarkeit	Softskill	27	86
20	Anlagen	berufsfachlich	23	84

**Tabelle 4: Übersicht der Top 20 Skills der Automobilindustrie**

	Anforderung	Art des Skills	Anzahl Positionen 2015	Anzahl Positionen 2020
1	Englischkenntnisse	Sprache	249	177
2	Kommunikationsfähigkeit	Softskill	393	151
3	Deutschkenntnisse	Sprache	283	144
4	Techniker	Ausbildung	45	140
5	Teamfähigkeit	Softskill	335	93
6	kaufmännisch	Ausbildung	49	84
7	Planung	allgemein	121	82
8	Analyse	allgemein	89	81
9	Produktion	berufsfachlich	94	80
10	Entwicklung	allgemein	53	76
11	Elektroniker	Ausbildung	9	74
12	Prüfung	allgemein	24	72
13	Wartung	allgemein	20	70
14	MS-Office	Technologie	342	70
15	Überwachung	allgemein	41	66
16	Automobilindustrie	berufsfachlich	58	65
17	IT	berufsfachlich	25	65
18	Dokumentation	allgemein	47	64
19	Zuverlässigkeit	Softskill	24	61
20	Elektrotechnik	Ausbildung	50	56



**Tabelle 5: Übersicht der Top 20 Skills der Logistik**

	Anforderung	Art des Skills	Anzahl Positionen 2015	Anzahl Positionen 2020
1	Kommunikationsfähigkeit	Softskill	411	3394
2	Deutschkenntnisse	Sprache	259	1992
3	Englischkenntnisse	Sprache	402	1854
4	Schichtarbeit	Softskill	96	1677
5	MS-Office	Technologie	329	1676
6	Teamfähigkeit	Softskill	234	1658
7	Führerschein	allgemein	126	1653
8	Techniker	Ausbildung	80	1476
9	Belastbarkeit	Softskill	263	1474
10	Planung	allgemein	260	1450
11	Zuverlässigkeit	Softskill	121	1367
12	Elektrotechnik	Ausbildung	140	1225
13	Kundenorientierung	Softskill	130	1126
14	kaufmännisch	Ausbildung	260	1114
15	selbstständig	Softskill	122	1074
16	technisch	berufsfachlich	152	1022
17	Flexibilität	Softskill	241	1021
18	Instandhaltung	berufsfachlich	48	965
19	Wartung	berufsfachlich	48	925
20	Überwachung	allgemein	142	922

**Tabelle 6: Übersicht der Top 20 Skills der Energieversorgung**

	Anforderung	Art des Skills	Anzahl Positionen 2015	Anzahl Positionen 2020
1	Kommunikationsfähigkeit	Softskill	114	345
2	Teamfähigkeit	Softskill	61	239
3	MS-Office	Technologie	77	219
4	Techniker	Ausbildung	18	209

5	kaufmännisch	Ausbildung	57	180
6	Elektrotechnik	Ausbildung	51	174
7	Englischkenntnisse	Sprache	110	166
8	Flexibilität	Softskill	44	140
9	Deutschkenntnisse	Sprache	81	137
10	Dokumentation	allgemein	25	133
11	eigenverantwortlich	Softskill	34	128
12	Planung	allgemein	30	124
13	Kunden	berufsfachlich	25	122
14	Energiewirtschaft	berufsfachlich	39	119
15	betriebswirtschaftlich	Ausbildung	35	116
16	analytisch	Softskill	89	112
17	Überwachung	allgemein	14	105
18	IT	berufsfachlich	31	104
19	Belastbarkeit	Softskill	35	97
20	Datenbanken	berufsfachlich	6	92

**Tabelle 7: Übersicht der Top 20 Skills der IT- und Kommunikationsdienstleistungen**

	Anforderung	Art des Skills	Anzahl Positionen 2015	Anzahl Positionen 2020
1	Kommunikationsfähigkeit	Softskill	1494	2390
2	Deutschkenntnisse	Sprache	790	2052
3	Englischkenntnisse	Sprache	1489	1911
4	Informatik	Ausbildung	664	1665
5	Beratung	allgemein	615	1474
6	IT	berufsfachlich	425	1212
7	Entwicklung	allgemein	777	1172
8	Programmierung	berufsfachlich	474	1034
9	Kunden	berufsfachlich	469	1017
10	Wirtschaftsinformatik	Ausbildung	391	941
11	Technik	berufsfachlich	200	936

12	analytisch	Softskill	603	912
13	Teamfähigkeit	Softskill	646	869
14	Analyse	allgemein	547	856
15	betriebswirtschaftlich	Ausbildung	363	823
16	Kundenorientierung	Softskill	373	761
17	Konzeption	allgemein	438	758
18	Administration	allgemein	160	751
19	kaufmännisch	Ausbildung	364	713
20	Software	berufsfachlich	325	687

**Tabelle 8: Übersicht der Top 20 Skills im Gesundheits- und Sozialwesen**

	Anforderung	Art des Skills	Anzahl Positionen 2015	Anzahl Positionen 2020
1	Kommunikationsfähigkeit	Softskill	440	1113
2	Teamfähigkeit	Softskill	291	899
3	Pflege	berufsfachlich	160	667
4	Betreuung	berufsfachlich	249	638
5	Krankenpfleger	Ausbildung	142	605
6	betriebswirtschaftlich	Ausbildung	79	489
7	Englischkenntnisse	Sprache	143	486
8	Beratung	allgemein	121	484
9	Organisation	allgemein	147	448
10	Zuverlässigkeit	Softskill	107	408
11	MS-Office	Technologie	157	399
12	Altenpfleger	Ausbildung	124	399
13	selbstständig	Softskill	104	387
14	Deutschkenntnisse	Sprache	89	384
15	Medizinische	berufsfachlich	120	381
16	Dokumentation	allgemein	65	367
17	Flexibilität	Softskill	180	345
18	Planung	allgemein	98	338
19	Begleitung	berufsfachlich	75	332



---

20	strukturiert	Softskill	48	321
----	--------------	-----------	----	-----

---

## Anhang 3: Fragebogen zur Online-Befragung regionaler Arbeitgeber

### Unternehmensdaten

1. Wie viele Mitarbeiter/-innen arbeiten in Ihrem Unternehmen insgesamt, also inklusive aller Inhaber und Geschäftsführer?

- 1 – 9
- 10 – 49
- 50 – 249
- 250 – 499
- mehr als 500

2. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig / welcher Branche ist Ihr Unternehmen überwiegend zuzuordnen?

- Land- und Forstwirtschaft, Fischerei
- Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden
- Verarbeitendes Gewerbe
- Energieversorgung
- Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen
- Baugewerbe
- Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen
- Verkehr und Logistik
- Gastgewerbe; Beherbergung und Gastronomie
- Information und Kommunikation
- Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
- Grundstücks- und Wohnungswesen
- Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen
- Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen
- Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung
- Erziehung und Unterricht
- Gesundheits- und Sozialwesen
- Kunst, Unterhaltung und Erholung
- Erbringung von sonstigen Dienstleistungen

3. Wo befindet sich der Hauptsitz / Standort Ihres Unternehmens?

- Postleitzahl: \_

4. Welche Position haben Sie im Unternehmen?

- Geschäftsführung; Inhaber/-in
- Führungskraft (Abteilungsleitung, Teamleitung)
- Personalleitung
- Fachkraft, Spezialist/-in
- Mitarbeiter/-in der Personalabteilung (mit Personalverantwortung)
- Anstellung ohne Personalverantwortung (Screenout)
- Andere:

5. Ob ein Betriebsstandort für potenzielle Fachkräfte attraktiv ist, hängt von vielen Faktoren ab. Wie positiv oder negativ gestalten sich folgende Faktoren an Ihrem Betriebsstandort?

	gut	eher gut	eher schlecht	schlecht	kann ich nicht beurteilen
Verkehrsanbindung (Fernverkehr, Straße)					
Öffentlicher Nahverkehr (Bus, Bahn)					
Breitbandversorgung					
Mobilfunkversorgung					
Verfügbarkeit von Aus- und Weiterbildungsangeboten					
Verfügbarkeit und Wachstum von Arbeitsplätzen					
Nähe zu Universitäten und Hochschulen					
Verfügbarkeit von Gewerbeflächen					
Verfügbarkeit von Wohnraum					
Preisniveau des Wohnraumes					
Schulangebote					
Kinderbetreuungsangebote (Ferienangebote, Kita)					

Angebote zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf					
Angebot an Gastronomie und Beherbergungsstätten					
Kultur- und Freizeitangebot					
touristische Erschließung					
Sicherheits- und Kriminalitätslage					
Offenheit der Gesellschaft					
interkulturelles Angebot					
Klima und Lage					
Emissionen					
medizinische Versorgung (Ärzte, Apotheken, Kliniken)					

### Wie bewerten Sie Ihre Fachkräftesituation?

6. Treffen die folgenden Aussagen auf die aktuelle Fachkräftesituation in Ihrem Unternehmen zu?

	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Weiß nicht
Unser Betrieb hat schon jetzt große Schwierigkeiten, offene Fachkraftstellen zu besetzen.					
Wir können regelmäßig nicht alle freien Ausbildungsplätze besetzen.					
Wir erwarten in den nächsten 5 Jahren größere Schwierigkeiten bei der Suche nach Fachkräften.					
Die Gesamtbranche, zu der unser Betrieb gehört, ist von einem Fachkräftemangel betroffen.					

7. Bei welchen Abschlüssen sehen Sie in Ihrem Unternehmen die größten Probleme bei der Stellenbesetzung?

	Keine Probleme	Geringe Probleme	Große Probleme	Sehr große Probleme	Weiß nicht
Mitarbeiter/-innen ohne Berufsausbildung					
Auszubildende					
techn. / gewerbl. Ausbildungsabschluss					
kaufmännischer Ausbildungsabschluss					
Bachelor / Master					
Fachwirt/-in / Techniker/-in / Meister/-in					

8. Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen bei der Fachkräftesicherung?

	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Weiß nicht
Es gibt zu wenige Bewerber/-innen.					
Bewerber/-innen fehlen die erforderlichen Qualifikationen und Kompetenzen.					
Bewerber/-innen fehlt es an den nötigen Soft Skills (bspw. Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit).					
Bewerber/-innen stellen zu hohe Gehaltsforderungen.					
Das Berufsbild ist nicht bekannt genug.					



Das Berufsbild ist nicht attraktiv genug.					
Die Bereitschaft zu einem Ortswechsel in die Region fehlt.					
Unser Unternehmen ist zu unbekannt.					
Das Wohnraumangebot an unserem Betriebsstandort ist nicht bedarfsgerecht.					
Das Kinderbetreuungsangebot an unserem Betriebsstandort ist nicht bedarfsgerecht.					
Sonstige: _____ (offene Frage)					

9. Wie schätzen Sie den Bedarf in Zukunft nach den folgenden beruflichen Kompetenzen ein:

	sehr hoher Bedarf	hoher Bedarf	geringer Bedarf	kein Bedarf	Weiß nicht
Soziale Kompetenzen (Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit etc.)					
Persönliche Kompetenzen (Entscheidungsfähigkeit, Lernbereitschaft, Kreativität etc.)					
Methodische Kompetenzen (Selbstmanagement, Anpassungsfähigkeit, Analytisches Denken etc.)					
Allgemeine EDV-Kenntnisse (MS-Office etc.)					
Spezifische EDV-Kenntnisse (Berufsspezifische Softwares etc.)					
Programmierkenntnisse/-sprachen					

Technische Kenntnisse und Fähigkeiten					
Handwerkliche Kenntnisse und Fähigkeiten					
Medizinisch-pflegerische Kenntnisse und Fähigkeiten					
Sonstige: _____ (offene Frage)					

10. Welche Rolle spielen die folgenden Zielgruppen in Ihrem Unternehmen bei der Fachkräftesicherung?

	Zielgruppe ist für uns nicht relevant	Zielgruppe wird nicht gezielt angesprochen	Wir bemühen uns aktiv um diese Zielgruppe, können sie jedoch noch nicht erreichen	Wir können diese Zielgruppe bereits für unser Unternehmen gewinnen	Kann ich nicht einschätzen
Rückkehrer/-innen					
Menschen mit Hauptschulabschluss					
Menschen ohne Schulabschluss					
Menschen ohne beruflichen Abschluss (inkl. Ausbildungs- und Studienabbrecher)					
Menschen, die längere Zeit ohne Erwerbstätigkeit waren (2. Arbeitsmarkt)					
Menschen mit Behinderung (Inklusion)					



Geflüchtete Menschen, die hier leben und bleiben wollen					
internationale Fachkräfte					
Quereinsteiger					
sonstige: ----- (offene Frage)					

11. In welchen Regionen sehen Sie für Ihr Unternehmen geeignete Quellmärkte für die überregionale Anwerbung von Fachkräften:

- innerhalb von Deutschland: -----
- im Ausland: -----

12. Haben Sie in den letzten 12 Monaten Fachkräfte direkt aus dem Ausland angeworben?

- ja
- nein

12.1 Wenn ja: Für welche Berufe/Qualifikationen?

-----

12.2 Wenn ja: In welchen Ländern haben Sie geworben?

-----

**Wie kann die Fachkräftesicherung gelingen? Welche Unterstützung wünschen Sie sich?**

13. Welche Aktivitäten unternimmt Ihr Unternehmen aktuell bzw. plant es zur Sicherung des Fachkräftebedarfs?

	führen wir nicht durch und planen wir nicht	führen wir aktuell nicht durch, planen wir aber	führen wir aktuell durch	keine Angabe / weiß nicht
--	---	---	--------------------------	---------------------------

Weiterqualifizierung / Weiterbildung des vorhandenen Personals				
Hochschulmarketing / gezielte Ansprache von (Fach-)Hochschulabsolvent/-innen				
betriebsinterne Ausbildung von Fachkräften				
Praktika / Berufsvorbereitung im Betrieb				
zielgruppenspezifische Rekrutierungswege (bspw. Berufsmessen, Online-Jobbörsen)				
Employer Branding / gezielte Öffentlichkeitsarbeit				
ortsunabhängiges / mobiles Arbeiten				
flexible Arbeitszeiten (Gleitzeit, Arbeitszeitkonto, Vertrauensarbeitszeit)				
Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie / Pflege				
Diversity Management				
betriebliche Weiterbildung				
flache Hierarchieebenen / Führungsmodelle				
Nachwuchsförderung (Trainee-Programme, berufsbegleitendes Studieren)				
Betriebliches Gesundheitsmanagement / -förderung				
Unternehmensnachfolge				
Sonstiges: _____				

FILTER: nur wenn in Frage 13 jeweils „führen wir aktuell durch“ oder „führen wir aktuell nicht durch, planen wir aber“ angekreuzt wurde

13.1 Zu welchen dieser Aktivitäten wünschen Sie sich (mehr) Unterstützung durch regionale Akteure (bspw. Kammern, Verbände, Wirtschaftsförderungen)?



	Informa- tionen	Beratung	Vernetzung und Aus- tausch mit an- deren Unter- nehmen	Finanzielle Unterstüt- zung	keine (wei- tere) Unter- stützung
Weiterqualifizierung / Weiterbil- dung des vorhandenen Personals					
Hochschulmarketing / gezielte Ansprache von (Fach-)Hochschul- absolvent/-innen					
betriebsinterne Ausbildung von Fachkräften					
Praktika / Berufsvorbereitung im Betrieb					
zielgruppenspezifische Rekrutie- rungswege (bspw. Berufsmessen, Online-Jobbörsen)					
Employer Branding / gezielte Öff- entlichkeitsarbeit					
ortsunabhängiges / mobiles Ar- beiten					
flexible Arbeitszeiten (Gleitzeit, Arbeitszeitkonto, Vertrauensar- beitszeit)					
Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie / Pflege					
Diversity Management					
betriebliche Weiterbildung					
flache Hierarchieebenen / Füh- rungsmodelle					
Nachwuchsförderung (Trainee- Programme, berufsbegleitendes Studieren)					
betriebliches Gesundheitsma- nagement / -förderung					
Unternehmensnachfolge					
Sonstiges: _____					

14. Es gibt verschiedene Initiativen und Projekte in der Innovationsregion Mitteldeutschland, die Unternehmen bei der Fachkräftesicherung unterstützen (bspw. Fachkräfteallianz Sachsen, Welcome Center Sachsen-Anhalt, Thüringer Qualifizierungsentwicklung). Ist Ihr Unternehmen an Initiativen oder Projekten zum Thema Fachkräftesicherung beteiligt?

- ja
- nein

FILTER: Wenn ja: Welche? \_\_\_\_\_

15. FILTER: Wenn ja: Mit welchen Partnern kooperieren Sie zum Thema Fachkräftesicherung? [Mehrfachantwort möglich]

- Unternehmensverbände / -netzwerke
- Ausbildungsverbände / -netzwerke
- Arbeitgeberverband / Branchenverband
- Kammern
- Regionalagentur / Wirtschaftsförderung
- Arbeitsagentur / Jobcenter
- Gewerkschaften
- Bildungsanbieter
- Schulen
- Hochschulen
- andere Institutionen

FILTER: Wenn nein: Hat Ihr Unternehmen Kontakt zu bestehenden Unternehmensnetzwerken und/oder -initiativen?

- ja – welche?
- nein

FILTER: Wenn nein: Hat Ihr Unternehmen Kontakt zu Hochschulen oder sonstigen Forschungs- bzw. Transfereinrichtungen?

- ja – welche?
- nein



INNOVATIONSREGION  
MITTELDEUTSCHLAND

### **Kontakt**

Metropolregion Mitteldeutschland Management GmbH  
Schillerstraße 5  
04105 Leipzig

0341 / 600 16 – Durchwahl  
Mitarbeiter@mitteldeutschland.com

[www.mitteldeutschland.com](http://www.mitteldeutschland.com)  
[www.innovationsregion-mitteldeutschland.com](http://www.innovationsregion-mitteldeutschland.com)

Ein Projekt der



METROPOLREGION  
MITTELDEUTSCHLAND