



Fachkräfte sichern.  
Marktpotenziale steigern.

**Demografischer Wandel in Pforzheim –  
Fakten, Trends und Lösungen**

REFLEXION





# Inhalt

▶ Vorwort Wirtschaftsminister Ernst Pfister .....	4
▶ Vorwort Oberbürgermeister Gert Hager .....	5
▶ <b>1</b> Die DEMOGRAFIE-INITIATIVE Pforzheim .....	6
▶ <b>2</b> Wirtschafts- und Arbeitsmarktsituation im Raum Pforzheim .....	8
▶ <b>3</b> Fachkräftebedarf bis 2030 in Pforzheim .....	10
▶ <b>4</b> Unternehmensbefragung .....	12
▶ <b>5</b> Regionale Fachkräftestrategie .....	14
▶ <b>6</b> Betriebliche Handlungsfelder .....	15
▶ <b>7</b> Regionale Ansprechpartner .....	21
▶ <b>8</b> Demografie-Management im Netz .....	23



## Impressum

Herausgeber:  
Stadt Pforzheim  
Wirtschaft und Stadtmarketing Pforzheim  
Postfach 10 19 09  
75119 Pforzheim

Tel.: 07231 39-1857  
Fax: 07231 39-2595  
E-Mail: [info@ws-pforzheim.de](mailto:info@ws-pforzheim.de)

Redaktion:  
Stadt Pforzheim  
Wirtschaft und Stadtmarketing Pforzheim  
INIFES gGmbH  
PROGNOS AG

Konzeption und Gestaltung:  
mediendesign simonejensen, Niefern-Öschelbronn

Bildnachweis:  
S. 16 Conttek; fotolia.com: S. 1/3 chaya1, S. 7 auremar, S. 9 Arto,  
S. 11 Yuri Arcurs, S. 13 Robert Kneschke, S. 15 Alexander Raths,  
S. 17 ISO K° - photography, S. 18 Tatjana Balzer, S. 19 contrastwerk-  
statt, S. 20 Yuri Arcurs

April 2011



## Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

der demografische Wandel und die Sicherung des Fachkräftebedarfs sind zentrale Herausforderungen für unsere Gesellschaft und unsere Wirtschaft. Die Entwicklung ist gekennzeichnet durch eine deutliche Alterung der Bevölkerung und der Erwerbstätigen sowie durch eine schon jetzt absehbare Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials. Bereits heute fehlen in Baden-Württemberg rund 100.000 Fachkräfte. Nach einer Prognos-Studie würden ohne geeignete Gegenmaßnahmen im Jahr 2015 ca. 280.000 Erwerbstätige fehlen, im Jahr 2030 wären es schon 500.000.

Hier setzt die Fachkräfteinitiative des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg an. Mit vielfältigen Maßnahmen wollen wir die Aus- und Weiterbildung verstärken, mehr Ältere, Frauen und Personen mit Migrationshintergrund am Erwerbsleben beteiligen, die Beschäftigtenzahl in den Ingenieurberufen steigern und die Zuwanderung von Hochqualifizierten erleichtern. Um die Unternehmen im Land für den demografischen Wandel zu sensibilisieren und Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen, fördert das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg regionale Demografie-Initiativen.

Gerne haben wir auch das Projekt DEMOGRAFIE-INITIATIVE Pforzheim des städtischen Eigenbetriebs Wirtschaft und Stadtmarketing Pforzheim mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds und eigenen Mitteln finanziell unterstützt. Netzwerke auf regionaler Ebene und gute Beispiele aus der Praxis anderer Unternehmen sind gerade für kleine und mittelständische Unternehmen überaus wertvoll und der beste Impuls um herauszufinden, welche Maßnahmen für den eigenen Betrieb passen.

Es würde mich freuen, wenn Sie durch die DEMOGRAFIE-INITIATIVE Pforzheim viele Anregungen gewonnen haben, wie Sie Fachkräfte finden, qualifizieren und an Ihr Unternehmen binden sowie Arbeitsplätze alters- und altersgerecht gestalten können.

Mit freundlichen Grüßen

Ernst Pfister  
Wirtschaftsminister des Landes Baden-Württemberg



## Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

wie in ganz Baden-Württemberg wird sich auch im Wirtschaftsraum Pforzheim der demografische Wandel in den nächsten Jahren deutlich bemerkbar machen: Bis zum Jahr 2030 werden in der Region aus heutiger Sicht etwa 4.500 Arbeitskräfte fehlen. Dies stellt die ansässigen Unternehmen vor große Herausforderungen.

Der städtische Eigenbetrieb Wirtschaft und Stadtmarketing Pforzheim (WSP) hat sich daher frühzeitig dazu entschlossen, die Projektträgerschaft der DEMOGRAFIE-INITIATIVE Pforzheim zu übernehmen. Das Projekt wurde mit Mitteln des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg sowie des Europäischen Sozialfonds finanziell unterstützt. Dies hat die Stadt Pforzheim in die Lage versetzt, die Unternehmen im Wirtschaftsraum durch verschiedene Maßnahmen verstärkt für die Auswirkungen des demografischen Wandels zu sensibilisieren und ihnen Lösungsansätze aufzuzeigen.

Durch eine im Rahmen des Projektes von der Prognos AG erstellte Studie wurde der genaue Fachkräftebedarf für den Raum Pforzheim ermittelt und wertvolle Anhaltspunkte für spezifische Handlungsfelder aufgedeckt. Des Weiteren wurden den Unternehmen im Laufe des vergangenen Jahres in einer Reihe von Workshops Impulse gegeben, wie sie die Herausforderungen des demografischen Wandels aktiv angehen können.

In der vorliegenden Broschüre werden die Erkenntnisse der Initiative komprimiert dargestellt und reflektiert. Wir wollen den Unternehmen Informationen an die Hand geben, wie sie dem demografischen Wandel begegnen und nachhaltig von ihren Maßnahmen profitieren können. Ich möchte die Unternehmen des Wirtschaftsraums ermutigen, das Thema entschlossen in Angriff zu nehmen.

Auch zukünftig wird die Stadt Pforzheim die Unternehmen beim Thema Fachkräftesicherung unterstützen – denn das Thema wird an Bedeutung gewinnen.

Ich danke dem Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg sowie allen Projektpartnern und Projektbetreuern und insbesondere den Unternehmen für die erfolgreiche Zusammenarbeit und tatkräftige Unterstützung.

Herzlichst

Gert Hager

Oberbürgermeister der Stadt Pforzheim

# 1

## Die DEMOGRAFIE-INITIATIVE Pforzheim

Bevölkerung und Erwerbstätige werden in den kommenden Jahren zunehmend älter und weniger. Die Anzahl der zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte wird spürbar zurückgehen. Diese Entwicklungen im Zuge des demografischen Wandels können dazu führen, dass in Baden-Württemberg bis zum Jahr 2030 eine Fachkräftelücke von 500.000 Erwerbstätigen entsteht. In den kommenden Jahren droht damit jede zehnte Stelle nicht mehr ausreichend besetzt zu werden. Diese Entwicklung wird erhebliche Konsequenzen auf die Gesellschaft und den Arbeitsmarkt zur Folge haben und das wirtschaftliche Wachstum bremsen. Unternehmen müssen sich frühzeitig auf die drohenden Veränderungen einstellen und neue sowie gezielte Maßnahmen zur langfristigen Personalsicherung und -gewinnung verfolgen. Gerade Unternehmen in Regionen, die abseits der zentralen Wirtschafts- und Ballungsräume liegen, wird der Fachkräftemangel in den kommenden Jahren vor große Herausforderungen stellen.

Auch der Raum Pforzheim wird hiervon betroffen sein. Die Ergebnisse einer im Jahr 2010 im Raum Pforzheim durchgeführten Unternehmensbefragung zeigen, dass noch nicht alle Unternehmen die Tragweite der bevorstehenden Veränderungen erkannt haben.

Aufgrund der prognostizierten Entwicklung hat die Stadt Pforzheim im Jahr 2009 die DEMOGRAFIE-INITIATIVE Pforzheim ins Leben gerufen, um die Unternehmen des Raums Pforzheim für den demografischen Wandel und die Herausforderungen bei der langfristigen Fachkräftesicherung zu sensibilisieren und vorzubereiten.

Im Rahmen der DEMOGRAFIE-INITIATIVE Pforzheim wurden

- ▶ eine Studie zum Thema Fachkräftemangel erstellt sowie
- ▶ Workshops und Veranstaltungen zum Thema Demografie und Fachkräftesicherung und -gewinnung durchgeführt.

Die vorliegende Broschüre fasst wesentliche Erkenntnisse sowohl der Studie als auch der Workshops zusammen. Sie zeigt wichtige Fakten, Trends und Handlungsbedarfe für Unternehmen und regionale Akteure im Raum Pforzheim. Die praxisorientierten Handlungsfelder und Maßnahmen sollen zeigen, welche konkreten Maßnahmen von unterschiedlichen Akteuren zu ergreifen sind, um die drohenden Risiken für Wirtschaft und Unternehmen abzuwenden.



## **Das Potenzial Älterer nutzen – ein gemeinsames Ziel der DEMOGRAFIE-INITIATIVE Pforzheim und von „Silverstars“**

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der Fachkräfteknappheit wird es für Unternehmen immer wichtiger, das Potenzial Älterer zu nutzen. Im Rahmen des Bundesprogramms „Perspektive 50plus“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales strebt der Beschäftigungspakt „Silverstars“ die Integration älterer Langzeitarbeitslose in den Arbeitsmarkt an. Davon können Unternehmen nachhaltig profitieren. „Silverstars“ und die DEMOGRAFIE-INITIATIVE Pforzheim verfolgen damit ein gemeinsames Ziel.

### **Der Beschäftigungspakt „Silverstars“**

„Perspektive 50plus“ bildet das Dach für bundesweit 78 regionale Beschäftigungspakte zur beruflichen Wiedereingliederung älterer Langzeitarbeitsloser. Das Jobcenter Pforzheim und weitere 22 Grundsicherungsstellen aus ganz Baden-Württemberg haben sich im Beschäftigungspakt „Silverstars“ zusammengeschlossen, um ältere Langzeitarbeitslose zu aktivieren und in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Der Beschäftigungspakt wird vom Jobcenter Pforzheim koordiniert.

Der Pakt setzt dabei auf nachhaltige Wirkungen: Neben der Arbeitsvermittlung wird ein besonderes Augenmerk auf die individuelle Lebenslage der Projektteilnehmer gerichtet. Durch eine passgenaue und bedarfsorientierte Betreuung – in Pforzheim durch acht Arbeitsvermittler gewährleistet – wird das jeweilige Selbsthilfepotenzial der älteren Langzeitarbeitslosen gefördert sowie eine persönlich wie beruflich nachhaltige Basis der Projektteilnehmer geschaffen. Die direkte Beteiligung der Betroffenen an den Umsetzungsprozessen vor Ort trägt dem Empowerment-Ansatz Rechnung – durch die Stärkung der eigenen Handlungsfähigkeit.

Insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, der Bedeutung einer ausgewogenen Personalstruktur in den Unternehmen sowie der Berücksichtigung der Qualifikation und der Potenziale von älteren Mitarbeitern bietet „Silverstars“ Arbeitgebern und Langzeitarbeitslosen ab 50 Jahren seine Unterstützungsleistungen an.

Das Angebot für Arbeitgeber umfasst die Vorauswahl von geeigneten Arbeitskräften, Erprobungsmöglichkeiten (Praktika und betriebliche Trainingsmaßnahmen), die Begleitung auch nach der Einarbeitungsphase der neuen Mitarbeiter sowie die Informationen über finanzielle Unterstützungsmöglichkeiten.



# 2

## Wirtschafts- und Arbeitsmarktsituation im Raum Pforzheim

Im Raum Pforzheim (Stadt Pforzheim und das über Pendlerverflechtungen verbundene Umland) leben insgesamt 341.000 Menschen und arbeiten 105.000 Beschäftigte. Die Stadt Pforzheim ist mit rund 49.000 Beschäftigten das zentrale Arbeitsmarktzentrum und verfügt über einen Einpendlerüberschuss von knapp 10.000 Pendlern aus den umliegenden Gemeinden. Gleichzeitig ist der Raum Pforzheim jedoch durch intensive Auspendlerströme (23.000 Beschäftigte) in Richtung der großen Ballungsräume Stuttgart und Karlsruhe geprägt. Dabei pendeln zu einem überdurchschnittlichen Anteil hochqualifizierte Beschäftigte in die Nachbarregionen aus. Der Arbeitsmarkt im Raum Pforzheim steht dadurch in erheblicher Standortkonkurrenz.

Trotz teilweise ungünstiger wirtschaftlicher Entwicklungen in Folge des starken Strukturwandels konnte der Raum Pforzheim in der Vergangenheit eine relativ stabile Bevölkerungsentwicklung verzeichnen. Während die Bevölkerung in der Stadt Pforzheim in den letzten Jahren weiter zugenommen hat, kam es bereits in vielen Umlandgemeinden in Folge des demografischen Wandels zu einem spürbaren Bevölkerungsrückgang. →

### Veränderung der Wirtschaftsstruktur durch den Strukturwandel

Die Wirtschaft im Raum Pforzheim war und ist stark vom strukturellen Wandel betroffen. Die Branchen Metallverarbeitung, Maschinenbau, Medizin- und Dentaltechnik sowie Kreativwirtschaft und Schmuck sind zentrale Leitbranchen. Insgesamt sind rund 35.000 bzw. etwa ein Drittel der Gesamtbeschäftigten in diesen Branchen tätig. Die Schmuckherstellung war allerdings in den letzten Jahrzehnten besonders stark vom sektoralen Strukturwandel betroffen und verzeichnete einen deutlichen Beschäftigungsrückgang.

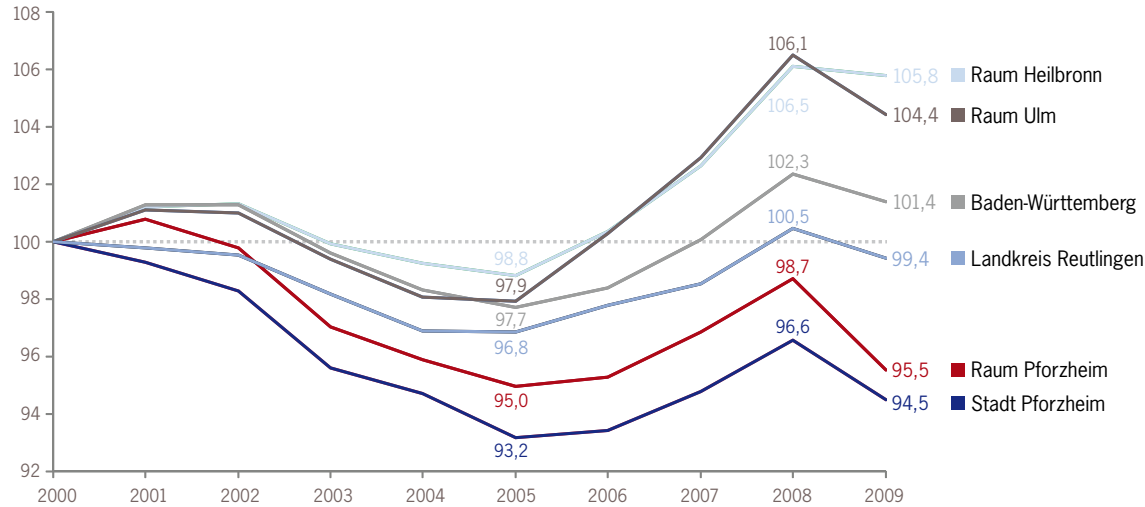
Insgesamt entwickelte sich die Beschäftigung im Raum Pforzheim zwischen 2000 und 2009 im Vergleich zum Landestrend und zu strukturell vergleichbaren Regionen in Baden-Württemberg (Ulm, Heilbronn, Reutlingen) unterdurchschnittlich (siehe Abbildung 2, Seite 9). Im Zuge des Strukturwandels kam es gerade in den vergangenen Jahren zu einem deutlichen Rückgang der Beschäftigung in traditionellen Fertigungsberufen. Dieser konnte nicht im selben Maß durch neue Beschäftigung im Dienstleistungssektor aufgefangen werden. →



**Abbildung 1** ▶

Zum „Umland“ werden in der vorliegenden Broschüre sämtliche Gemeinden des Enzkreises sowie im Landkreis Calw die Gemeinden Unterreichenbach, Höfen an der Enz, Schömberg, Dobel sowie Bad Wildbad gezählt.

▼ **Abbildung 2**  
Beschäftigungsentwicklung im Raum Pforzheim und in Vergleichsregionen 2000 bis 2009 (2000 = Index 100)



Quelle: Prognos AG 2010, nach Bundesagentur für Arbeit

→ In der Wirtschafts- und Finanzkrise der letzten Jahre machte sich der deutliche Beschäftigungsrückgang und die hohe Krisenanfälligkeit des Raums Pforzheim bemerkbar: Der Raum Pforzheim und gerade die Stadt Pforzheim weisen eine im Landesvergleich hohe strukturelle Arbeitslosigkeit auf, wovon Menschen ausländischer Herkunft und Geringqualifizierte überdurchschnittlich stark betroffen sind.

### Qualifizierungs- und Altersstruktur zeigt Handlungsbedarf auf

Im Landesvergleich besitzt der Raum Pforzheim strukturelle Nachteile bei der Qualifikationsstruktur. Der Anteil von Beschäftigten ohne Berufsausbildung liegt mit 18% zwar im Landesdurchschnitt, bei dem Anteil von Beschäftigten mit Hochschulabschluss bleibt der Raum Pforzheim (6,5%) aber deutlich hinter Baden-Württemberg (11,2%) zurück. Im Rahmen

allgemein steigender Bildungsniveaus und des Trends zur Wissensgesellschaft wird die Nachfrage nach Hochqualifizierten weiter ansteigen. Prognosen der langfristigen Fachkräftebedarfsentwicklung im Raum Pforzheim bis 2030 zeigen, dass der Mangel bei Hochqualifizierten am stärksten ausfallen wird.

Bereits die Altersstruktur der Beschäftigten im Raum Pforzheim zeigt, dass die Fachkräftesicherung in den Unternehmen zu einer immer wichtigeren Aufgabe und die entsprechende Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor wird. Im Raum Pforzheim liegt der Anteil der über 50-jährigen Beschäftigten im Jahr 2009 bereits bei 26,8% und damit über dem Landesdurchschnitt (25%). Altersbedingt werden innerhalb der nächsten 15 Jahre rund 30.000 Beschäftigte im Raum Pforzheim aus dem Erwerbsleben ausscheiden.



# 3

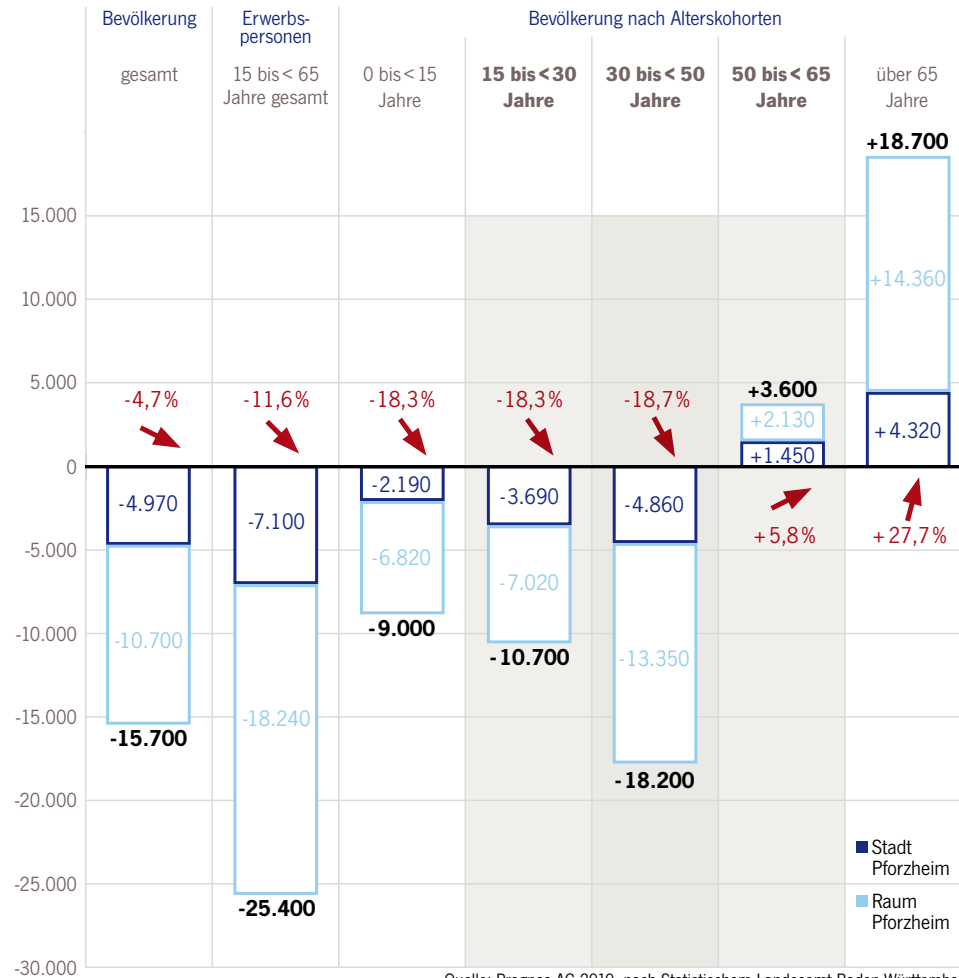
## Fachkräftebedarf bis 2030 in Pforzheim

Der Fachkräftebedarf im Raum Pforzheim wird entscheidend durch das zukünftige Angebot an qualifizierten Fachkräften und durch die zu erwartende Nachfrage der Wirtschaft bestimmt. Die Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg geht für den Raum Pforzheim zwischen 2008 und 2030 von einem Bevölkerungsrückgang um 5 % bzw. 15.700 Menschen aus (siehe Abbildung 3). Dieser relativ moderate Bevölkerungsrückgang setzt allerdings den Zuzug von Menschen aus anderen Regionen in den Raum Pforzheim voraus. Bei ausbleibenden Wanderungsgewinnen ist ein Rückgang um 9 % bzw. 30.000 Personen zu erwarten.

Im Vergleich zur gesamten Bevölkerung wird der demografische Wandel die Gruppe der potenziellen Erwerbspersonen im Alter zwischen 15 und 65 Jahren besonders stark treffen. Bis zum Jahr 2030 ist für den Raum Pforzheim mit einem Rückgang der Erwerbspersonen um rund 12 % bzw. 25.400 Menschen zu rechnen. Während im Zuge der gesellschaftlichen Alterung die Gruppe der 50- bis 65-Jährigen noch leicht ansteigen wird, sind deutliche Rückgänge bei den unter 50-Jährigen zu erwarten. Von der starken Fachkräfteverknappung gerade jüngerer Mitarbeiter werden Unternehmen und Branchen mit einem besonders hohen Bedarf an jungen Fachkräften (u. a. Informations- und Kommunikationstechnologie, Gastgewerbe) betroffen sein. →

▼ **Abbildung 3**

Veränderungen der Bevölkerungsstrukturen im Raum Pforzheim 2008 bis 2030



Quelle: Prognos AG 2010, nach Statistischem Landesamt Baden-Württemberg

→ Eine Prognose im Rahmen der DEMOGRAFIE-INITIATIVE Pforzheim zur zukünftigen Fachkräftenachfrage für den Raum Pforzheim zeigt, dass bis zum Jahr 2030 die Nachfrage nach Arbeitskräften in Folge des technischen Fortschritts und des anhaltenden Strukturwandels um 9 % zurückgehen (BW: -3%) wird. Produktionsorientierte Tätigkeiten in der Industrie werden dabei besonders stark an Bedeutung verlieren. Bei primären Dienstleistungstätigkeiten sowie verwaltenden und organisatorischen Tätigkeiten wird die Nachfrage weitgehend konstant bleiben. Zu einem deutlichen Anstieg der Arbeitsnachfrage bis 2030 wird es im Bereich der wissensbasierten Tätigkeiten kommen.

## Fachkräftelücke von 4.500 Personen bis 2030 im Raum Pforzheim

Bis zum Jahr 2030 wird im Raum Pforzheim eine quantitative Fachkräftelücke von rund 4.500 Personen entstehen. Der Grund für diese Fachkräftelücke liegt im schnelleren Rückgang des Arbeitskräfteangebots (12 %) im Vergleich zum Rückgang der Arbeitskräftenachfrage (9%). Damit drohen rund 4 % der gesamten Arbeitsplätze im Raum Pforzheim nicht besetzt zu werden. Ohne Wanderungsgewinne in den Raum Pforzheim würde die Fachkräftelücke sogar bei 13.000 Personen liegen.\*

Von diesem Fachkräftemangel werden jedoch nicht alle Branchen und Qualifikationsstufen gleichmäßig betroffen sein. Während bei den Beschäftigten ohne Berufsausbildung kein Fachkräftemangel zu erwarten ist, werden bis 2030 insgesamt 2.800 Fachkräfte mit Berufsausbildung und 1.700 Fachkräfte mit Hochschulabschluss fehlen. Unter den Hochqualifizierten droht jede achte Stelle im Raum Pforzheim nicht besetzt zu werden. Der Fachkräftemangel wird sich somit gerade auf Beschäftigte mit Berufsausbildung sowie Beschäftigte mit einem Hochschulabschluss fokussieren. Dabei wird der Dienstleistungssektor mit dem Gesundheitswesen und den unternehmensnahen Dienstleistungen besonders stark betroffen sein.

## Fachkräftemangel

### Was ist und wie entsteht Fachkräftemangel?

Es gibt keine allgemeingültige Definition von Fachkräftemangel. Entscheidend für die Abschätzung des künftigen Fachkräftemangels sind die Entwicklungen des Angebots an Arbeitskräften und die Nachfrage nach Arbeitskräften. Fachkräftemangel entsteht, wenn Arbeitskräfteangebot und Arbeitskräftenachfrage in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und räumlicher Hinsicht nicht deckungsgleich sind.

Der Fachkräftemangel schlägt sich bei Unternehmen in erheblichen Engpässen bei der Besetzung offener Stellen nieder. Der Fachkräftemangel kann durchaus mit struktureller und konjunktureller Arbeitslosigkeit einhergehen. Bei Fachkräftemangel liegt ein **Mismatch** von benötigten Fachkräften und vorhandenen Kompetenzen und Qualifikationen am Arbeitsmarkt vor.

### Mismatch

Die Arbeitslosenzahlen in der Bundesrepublik liegen auf einem hohen Niveau – und trotzdem haben immer mehr Betriebe Probleme, offene Stellen zu besetzen. „Mismatch“ nennt sich dieses Paradoxon: Potenzielle Mitarbeiter und zu besetzende Arbeitsplätze passen nicht zusammen.

\* In der Variante ohne Zuwanderung ist bis zum Jahr 2030 in Pforzheim in der Gruppe der Erwerbstätigen ohne Berufsausbildung ein Mangel an Fachkräften in Höhe von 1.500, in der Gruppe der Erwerbstätigen mit Berufsabschluss in Höhe von 8.900 sowie in der Gruppe der Hochqualifizierten mit einer Fachkräftelücke von 2.600 Personen zu rechnen.



## Facts

- ▶ Fachkräftelücke von 4.500 Personen
- ▶ 12 % Rückgang des Arbeitskräfteangebots
- ▶ Mangel an 2.800 Fachkräften mit Berufsbildung
- ▶ Mangel an 1.700 Fachkräften mit Hochschulabschluss
- ▶ besonders betroffen: Gesundheitswesen und unternehmensnahe Dienstleistungen

# 4 Unternehmensbefragung

## Der Fachkräftemangel wird von Unternehmen noch zu selten als Problem erkannt

Da neben den rein quantitativen Aspekten der Angebots- und Nachfrageentwicklung zusätzlich fachliche, zeitliche und räumliche Aspekte bei der Fachkräftesicherung eine wichtige Stellung einnehmen, werden die Herausforderungen und Probleme bei den Unternehmen deutlich stärker auftreten als rechnerisch ermittelt.

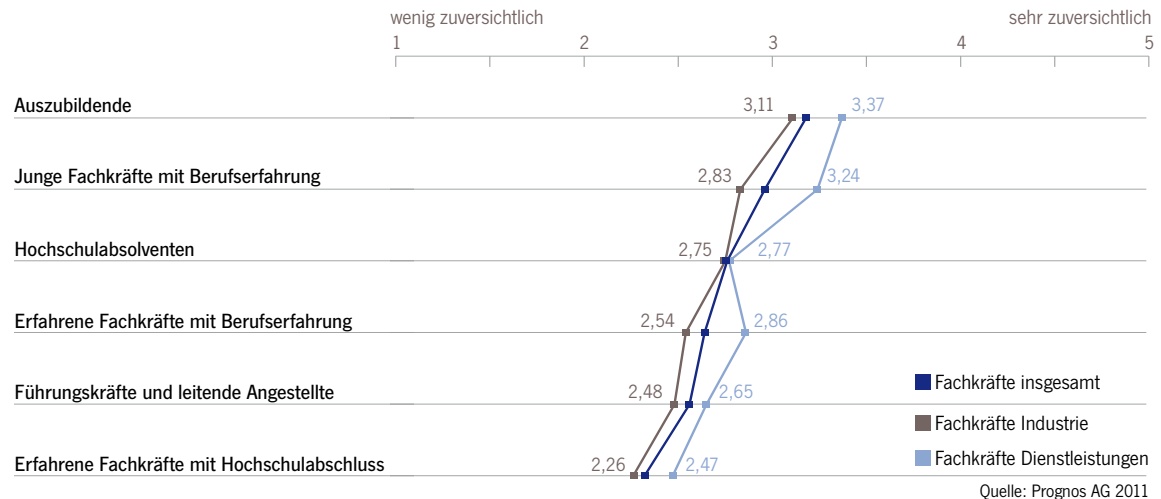
Eine Befragung von 1.400 Unternehmen im Raum Pforzheim lieferte detaillierte Erkenntnisse über die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen bei der betrieblichen Fachkräftesicherung.\* Die Befragungsergebnisse zeigen, dass bisher noch zu wenige Unternehmen dem drohenden Fachkräftemangel aktiv vorbeugen.

Aus Sicht der Unternehmen besitzt das Thema Fachkräftesicherung grundsätzlich einen hohen Stellenwert. Die Unternehmen erwarten zukünftig insbesondere bei kaufmännischen Berufen, Ingenieuren sowie Metallberufen einen hohen Fachkräftebedarf. Die Nachfrage nach Arbeitskräften ohne abgeschlossene Berufsausbildung wird zukünftig sehr begrenzt bleiben. Die Unternehmen äußern große Zuversicht, künftig sowohl Auszubildende als auch junge Fachkräfte mit Berufserfahrung rekrutieren zu können. Mit steigender Qualifikation und Berufserfahrung der gesuchten Fachkräfte nimmt die optimistische Einschätzung hinsichtlich der Personalgewinnung bei den befragten Unternehmen allerdings ab (siehe Abbildung 4).

\* Im Rahmen der Unternehmensbefragung wurden rund 1.400 Fragebögen an Unternehmen im Raum Pforzheim versandt (eingegangene Fragebögen: 320; Rücklaufquote: 23%). Über die Befragung wurden ca. 20.000 Beschäftigte und damit fast 20% der Gesamtbeschäftigten im Raum Pforzheim erfasst.

### ▼ Abbildung 4

Zuversicht der Unternehmen, den Personalbedarf in den nächsten fünf Jahren mit dem aktuellen Angebot an Bewerber/-innen decken zu können



### Einstellung älterer Fachkräfte

Bereits heute erkennen 68% der befragten Unternehmen den Erfahrungswert älterer Mitarbeiter an. Jedoch beabsichtigen relativ wenige Unternehmen (16%), entsprechend der Altersverschiebung des Fachkräfteangebotes, künftig verstärkt ältere Fachkräfte einzustellen. Zu den genannten Gründen der befragten Unternehmen gehören:

- ▶ eine zu geringe Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter,
- ▶ unzureichende Qualifikationen sowie
- ▶ zu hohe Gehaltsforderungen.

Im Groß- und Einzelhandel, in technischen Berufen sowie im Maschinenbau sind die Unternehmen in Bezug auf die Beschäftigung älterer Mitarbeiter deutlich offener eingestellt als beispielsweise im Gesundheitswesen oder im Baugewerbe.

## Einsatz von betrieblichen Maßnahmen zur Fachkräftesicherung und -gewinnung

Differenziert nach Branchen zeigt sich, dass insbesondere Industrieunternehmen und Handwerksbetriebe bereits in stärkerem Umfang Maßnahmen zur Fachkräftesicherung und -gewinnung durchführen. Bei Dienstleistungsunternehmen werden solche Maßnahmen vergleichsweise selten eingesetzt. Aktive Maßnahmen werden zudem maßgeblich von größeren Unternehmen durchgeführt. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass kleine Unternehmen mit geringerem Personalbedarf tendenziell die Herausforderungen des Fachkräftemangels unterschätzen.

Das Angebot von Praktika ist eines der wichtigsten Instrumente zur Fachkräftesicherung. Die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen und externen Partnern (Hochschulen, Kammern, WSP, Jobcenter Pforzheim) ist bislang vergleichsweise schwach ausgeprägt. Als betriebliche Maßnahme zur Fachkräftesicherung bieten bereits drei Viertel der befragten Unternehmen interne Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen an. Die klassischen Weiterbildungsformen (Besuch von Fachmessen und Kongressen, Teilnahme an Seminaren, Inhouse-Schulungen) werden dabei noch deutlich häufiger genutzt als neue Konzepte der betrieblichen Weiterbildung (u. a. Job Rotation, E-Learning, Coaching am Arbeitsplatz).

Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden nur von wenigen Unternehmen (32 %) eingesetzt. 10 % der befragten Unternehmen planen dies jedoch künftig stärker zu tun. Viele befragte Unternehmen fordern eine stärkere Unterstützung und Förderung junger Familien durch Angebote der Kommunen.

## Ungenutzte Potenziale zur Fachkräftesicherung und -gewinnung

Im Raum Pforzheim arbeiteten im Jahr 2009 bereits 18 % (2000: 14 %) aller Beschäftigten in Teilzeit – mit steigender Tendenz. Gerade für Berufstätige mit Kindern oder für ältere Beschäftigte kann die Teilzeittätigkeit eine geeignete und flexible Form der Erwerbstätigkeit darstellen. Die Chance wird jedoch von vielen Unternehmen noch nicht in ausreichender Form erkannt: Über 60 % der befragten Unternehmen im Raum Pforzheim haben in den nächsten Jahren nicht vor, flexible Teilzeitarbeitsmodelle einzusetzen oder auszubauen, um somit den Fachkräftebestand zu sichern und auf alternde Belegschaften einzugehen. Kleine Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern sind für flexible Teilzeitmodelle sogar aufgeschlossener als große Unternehmen.

Viele weitere mögliche Maßnahmen der betrieblichen Fachkräftesicherung werden derzeit kaum durchgeführt. Darunter fallen u. a. Altersstrukturanalysen, die Gestaltung von altersgerechten Erwerbsverläufen oder Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Auffallend ist, dass solche Maßnahmen bei den befragten Unternehmen bislang kaum in Planung sind. Zusammen mit der Aussage von lediglich 16 % der befragten Unternehmen, künftig verstärkt ältere Arbeitskräfte einstellen zu wollen, wird deutlich, dass die Zielgruppe der Älteren noch nicht im Fokus vieler Personalverantwortlicher angekommen ist.



## Facts

- ▶ Dienstleistungsunternehmen setzen nur selten Maßnahmen zur Fachkräftesicherung und -gewinnung ein
- ▶ schwach ausgeprägte Zusammenarbeit mit anderen Institutionen
- ▶ geringe Nutzung neuer Weiterbildungsconzepte
- ▶ Ausbau der Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

# 5

## Regionale Fachkräftestrategie

### Rahmenbedingungen für Fachkräfte im Raum Pforzheim verbessern

Die langfristigen Folgen des Fachkräftemangels werden vielfältig sein. Unternehmen, Branchen, Kommunen und Regionen in Deutschland werden in unterschiedlicher Weise und Intensität davon betroffen sein. Die unzureichende oder teilweise fehlende Besetzung von Stellen mit Fachkräften wird zu Umsatzeinbußen und einem geringeren Wachstum führen.

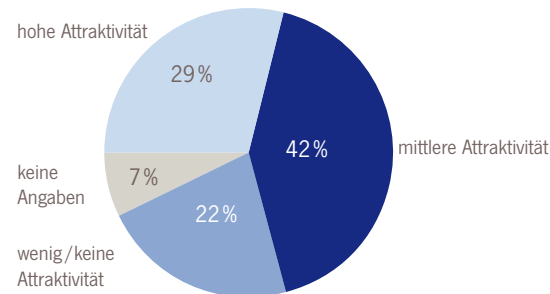
Für die Bewältigung des drohenden Fachkräftemangels braucht es die Anstrengung aller handelnden Akteure im Raum Pforzheim. Langfristiges Ziel muss es dabei sein, das vorhandene Erwerbspersonenpotenzial besser auszuschöpfen sowie neue Arbeitskräfte für den Raum Pforzheim zu gewinnen. Der überregionale Wettbewerb um geeignete Fachkräfte wird von einem weitgehend flächendeckenden Fachkräftemangel in Deutschland begleitet und die Chancen im Raum Pforzheim für eine überregionale Fachkräftegewinnung mindern. Neben den Unternehmen und Personalverantwortlichen sind die Kammern, Kommunen, Wirtschaftsförderungseinrichtungen sowie Aus- und Weiterbildungsträger im Raum Pforzheim zum gemeinsamen Handeln verpflichtet.

Zu den erforderlichen Maßnahmen gehören u. a.:

- ▶ Verbesserung der Außerdarstellung,
- ▶ intensivere Vernetzung der technischen und wirtschaftlichen Potenziale der Hochschule Pforzheim mit den starken Kompetenzfeldern,
- ▶ Steigerung des Anteils der Hochqualifizierten im Raum Pforzheim und stärkere Bindung von hochqualifizierten Auspendlern (insbesondere Gründer und Selbstständige) an den Raum Pforzheim,

- ▶ Durchführung von Ausbildungsinitiativen für Personen mit Migrationshintergrund und eine Erhöhung der Zahl an „Migrantenbetrieben“ mit Ausbildungsberechtigung (nach Augsburgburger Vorbild),
- ▶ verstärkter Einsatz von berufsvorbereitenden Maßnahmen im schulischen Bereich,
- ▶ Initiierung von Modellen zur Unterstützung von Jugendlichen mit Startschwierigkeiten, um vielfach beklagte Bildungslücken bei Schulabgängern zu reduzieren,
- ▶ früher Einsatz von Fördermaßnahmen im schulischen und berufsvorbereitenden Bereich bei Gering- und Unqualifizierten.

▼ **Abbildung 5**  
Attraktivität des Standorts Pforzheim aus Sicht der befragten Unternehmen



## Handlungsbedarf

### Der Handlungsbedarf für Pforzheim aus Sicht der befragten Unternehmen

Die Attraktivität des Standorts ist für die Sicherstellung des Arbeitskräfteangebots von zentraler Bedeutung. Standorte und Regionen werden aufgrund des allgemeinen steigenden Fachkräftemangels verstärkt in Wettbewerb stehen. 29% der befragten Unternehmen halten den Raum Pforzheim für (sehr) attraktiv. 42% bescheinigen eine mittlere Attraktivität, 7% gaben keine Einschätzung ab. Jedoch wird der Raum von 22% als weniger bis überhaupt nicht attraktiv bewertet (siehe Abbildung 5).

### Im Rahmen einer Strategie zur Sicherung und Gewinnung von Fachkräften fordern die Unternehmen für den Raum Pforzheim die Umsetzung folgender Maßnahmen:

- ▶ den weiteren **Ausbau der Bildungsinfrastrukturen** (u. a. Errichtung einer zentralen durch Ausbildungsbetriebe finanzierten Lehrlingswerkstatt),
- ▶ die **Verstärkung der Kooperationsbeziehungen** zwischen Hochschule und ansässiger Wirtschaft,
- ▶ die **Intensivierung des Standortmarketings** zur Aufwertung des Images in der überregionalen Wahrnehmung,
- ▶ die **Steigerung des Freizeitwerts**,
- ▶ die Einführung von **Job-Symposien** für Studienabgänger,
- ▶ eine flächendeckende **Breitband-Internetverbindung**,
- ▶ die Bereitstellung **bezahlbarer Wohnkapazitäten** für junge Auszubildende sowie
- ▶ die **Verbesserung der Infrastrukturen** des öffentlichen Nahverkehrs.

# 6

## Betriebliche Handlungsfelder

### Der Demografische Wandel – Konsequenzen für Unternehmen

Die Bevölkerungszahl im Raum Pforzheim wird sich unter Annahme von Zuwanderung mittelfristig nicht wesentlich verändern (siehe Kapitel 2), aber: die Bevölkerung – vor allem im erwerbsfähigen Alter – wird altern. Das bedeutet auch, dass sich die Altersstruktur der Mitarbeiter in vielen Unternehmen im Raum Pforzheim „nach oben“ verändert. Für Firmen ergeben sich daraus weitreichende Herausforderungen:

- ▶ tendenzielle Überalterung der Belegschaft
- ▶ Erhalt von Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit mit alternden Belegschaften
- ▶ drohender Know-how-Verlust durch den Weggang Älterer
- ▶ wachsender Wettbewerb um junge Fachkräfte
- ▶ zunehmender Fachkräftebedarf

Immer mehr Unternehmen spüren die ersten Folgen des demografischen Wandels. Gutes Personal wird knapp, die Belegschaften überaltern. Der Handlungsdruck steigt. Da sich dieser Trend verschärfen wird, entwickelt sich der demografische Wandel zu einem sehr wichtigen Thema, mit dem sich Personalverantwortliche verstärkt beschäftigen sollten.

### Die Herausforderung: Fachkräfte sichern. Marktpotenziale steigern.

Die Unternehmensbefragung im Rahmen der DEMOGRAFIE-INITIATIVE Pforzheim hat aufgedeckt (siehe Kapitel 4), dass viele Unternehmen im Raum Pforzheim die demografischen Entwicklungen zwar als künftige Herausforderung erkennen, aber die Wenigsten mit Maßnahmen adäquat darauf reagieren und aktiv gegensteuern. Kurzum: Das Problem wird erkannt, aber nicht angegangen. Dabei vermindert eine systematische Auseinandersetzung mit der Mitarbeiterstruktur des Unternehmens die Gefahr eines drohenden Fachkräftemangels und trägt wesentlich dazu bei, die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern.

### Zukunft gestalten

Daher ist es für Unternehmen im Raum Pforzheim unerlässlich, individuelle und passgenaue Gegenmaßnahmen zu entwickeln, welche die demografisch bedingten negativen Auswirkungen für das Unternehmen aufhalten. Folgende Handlungsfelder gehören u. a. zu den erforderlichen Maßnahmen:

- A Ganzheitliches Demografie-Management angehen
- B Alternden Belegschaften gerecht werden
- C Intensive Weiterbildungsprogramme anbieten
- D Nachwuchs durch betriebliche Ausbildung sichern
- E Mitarbeiter durch attraktive Arbeitszeitmodelle binden

Auf den folgenden Seiten werden diese Handlungsfelder näher vorgestellt. Vor dem Hintergrund des jetzt schon zu spürenden Fachkräftemangels sind ganzheitliche und kreative Lösungsansätze gefragt, um das gesamte Arbeitskräftepotenzial auszuschöpfen!



## Ganzheitliches Demografie-Management angehen

Eine wesentliche Strategie, Fachkräftelücken zu schließen, ist die Vermeidung altersbedingter Fluktuation und die rechtzeitige Rekrutierung und Einarbeitung von Nachwuchs. Unter der Maßgabe der drohenden Engpässe und Wissensverluste muss gelten: Jeder gewonnene Tag zum Verbleib von Wissensträgern im Erwerbsleben ist dabei hilfreich. Die Praxis vieler betrieblicher Demografieprojekte zeigt dabei: Die betriebliche Umsetzung ist am wirksamsten, wenn sie mehrere Handlungsfelder ergänzend abdeckt. Man sollte z. B. Beschäftigte nicht nur durch Weiterbildungsaktivitäten stärken, sondern gleichzeitig auch Führungskräfte im Umgang mit älteren Mitarbeitern qualifizieren und gesundheitsgerechte Führung mehr in den Vordergrund rücken. Dabei ist es hilfreich, geplante Maßnahmen auf die betriebliche Realität abzustimmen. Hierzu ist der Dreiklang

- ▶ betriebliche Analyse (Qualifikations- und Altersstruktur, Gefährdungen, Stressfaktoren, Wissensbilanzen etc.)
- ▶ partizipative Maßnahmendurchführung (Einbindung der Beschäftigten in die Planung und Durchführung als „Experten“ ihrer eigenen Arbeitsfähigkeit) und
- ▶ Erfolgskontrolle (Evaluation der Maßnahmen, Überprüfung, ob Ziele erreicht wurden)

zu empfehlen.

Wichtige Grundlage für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen ist, dass die Besetzung wichtiger Schlüsselqualifikationen nicht gefährdet ist. Hierzu gibt es einfach anzuwendende Qualifikationsmatrizen. Sie zeigen schnell, in welchem Bereich (am besten in Kombination mit einer Altersstrukturanalyse) Gefährdungspotenzial besteht und unbedingt verstärkt in Nachfolgeregelungen und in die Einarbeitung von Nachwuchskräften investiert werden sollte. Bedeutend hierbei ist eine Sensibilisierung der Belegschaft, um die eigene Lern-, Innovations- und Beschäftigungsfähigkeit zu schützen und diese

nicht unnötig leichtsinnig zu gefährden. Gleichzeitig ist aber die gemeinsame Verantwortung von Betrieb und Belegschaft zu beachten, Arbeitsfähigkeit und Produktivität der Beschäftigten zu stärken. Einer kann ohne die andere Seite im Wettbewerb nicht bestehen.

### Demografie-Management

#### Ist Ihr Unternehmen „demografiefest“?

- ▶ Kennen Sie die Alters- und Qualifikationsstrukturen Ihrer Beschäftigten in den verschiedenen Bereichen im Unternehmen? Sind diese für Sie bei personalpolitischen Entscheidungen relevant?
- ▶ Haben Sie Probleme, Nachwuchskräfte für die Ausbildung sowie Fachkräfte für Ihr Unternehmen zu finden?
- ▶ Bieten Sie Mitarbeitern aller Altersstufen berufliche Perspektiven in Ihrem Unternehmen an?
- ▶ Fördern Sie Ihre Mitarbeiter kontinuierlich und gezielt durch Weiterbildungen?
- ▶ Führen Sie Belastungs- und Gefährdungsanalysen zu den physischen und psychischen Anforderungen durch?
- ▶ Treten in Ihrem Betrieb gehäuft gesundheitliche Probleme auf? Sehen Sie Möglichkeiten in Ihrem Betrieb, die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter präventiv zu fördern?
- ▶ Sind Sie sicher, dass beim Ausscheiden eines Mitarbeiters das Wissen im Unternehmen gehalten wird? Wird dieser Austausch aktiv unterstützt?
- ▶ Wie sieht es in Ihrem Unternehmen mit flexiblen Arbeitszeitmodellen aus?



## Alternden Belegschaften gerecht werden

Analog zur gesellschaftlichen Alterung in Deutschland werden die Belegschaften der Unternehmen zwangsläufig dem demografischen Alterungsprozess unterworfen sein. Ältere Beschäftigte werden daher zu einem immer wichtigeren Teil des Personalbestandes der Unternehmen. Folglich sind bekannte alterskritische Arbeitsbelastungen (z. B. Nacharbeit, lange Arbeitszeiten, schwer heben und tragen) in der Analyse und in der Maßnahmenplanung stark zu beachten. Auch über Arbeitszeitverkürzungen oder eine variable Gestaltung der Arbeitszeit nachzudenken, sollte kein Tabu sein!

Wenn die Beschäftigungsfähigkeit und Innovationskraft damit gesteigert wird, kann ein Entgegenkommen auf Beschäftigten- wie auch Betriebsseite durchaus ökonomisch sinnvoll sein. Oftmals bringen auch minimale Änderungen im Arbeitsablauf oder kleine Investitionen in neue Arbeitsmittel bereits große Effekte mit sich. Dies stellt die Unternehmen vor zahlreiche Herausforderungen, gerade auch weil die Unternehmen bislang nur in geringem Maß über Erfahrungen bei der Sicherung der Arbeitskraft und -fähigkeit älterer Arbeitnehmer verfügen.

Die Vorhersehbarkeit dieser künftigen Herausforderungen machen eine langfristige sowie systematische Planung auf Seiten der Unternehmen möglich, aber auch zwingend notwendig. Ein demografiebewusstes Personalmanagement sollte daher immer nachhaltig vorgehen: Wie lange im Arbeitsleben kann eine Tätigkeit im Regelfall ausgeübt werden? Gibt es Tätigkeiten im Unternehmen, die nicht alterskritisch sind („zum Verbleib“)? Eignet sich ein Mitarbeiter im Alter besonders gut als Ausbilder? Wie kann eine solche Karriere eingeleitet werden? Ebenso sind im Zuge dessen auch Nachfolgeplanungen für Führungskräfte und Schlüsselpositionen besonders zu beachten, um drohenden Wissensverlusten rechtzeitig zu begegnen.

Zu den erforderlichen Maßnahmen gehören u. a.:

- ▶ Feststellung von Handlungsbedarfen unter Einbeziehung der Belegschaften (z. B. durch Stressanalysen, Qualifikationsbedarf feststellen, Gefährdungsbeurteilungen, Erfassungen von Beanspruchung und gesundheitlichen Beschwerden etc.),
- ▶ betriebliche differenzierte Altersstrukturanalysen (unter Einbeziehung von Qualifikationsgruppen und Arbeitsbereichen),
- ▶ Maßnahmen im Rahmen betrieblicher Gesundheitsprogramme,
- ▶ Bereitstellung altersgerechter Arbeitsabläufe und/oder
- ▶ Ermöglichung von horizontalen altersgerechten Arbeitskarrieren,
- ▶ gezielte Strategien, die einen effizienten Wissenstransfer älterer an jüngere Beschäftigte sicherstellen,
- ▶ die Evaluierung von (Weiter-)Bildungsbedarfen bei älteren Beschäftigten, um die spezifischen Handlungsbedarfe aufzuzeigen,
- ▶ Weiterbildungsangebote für ältere Mitarbeiter (arbeitsplatznah, konkret, auf Erfahrungswissen aufbauend, didaktisch an die Lernmuster Älterer angepasst).



## Intensive Weiterbildungsprogramme anbieten

Studien zeigen, dass das Innovationspotenzial Älterer oftmals verschenkt wird. Viele Betriebe geben in Befragungen an, keinerlei Maßnahmen zur Förderung Älterer durchzuführen. Zudem nehmen Ältere in Baden-Württemberg weit seltener an Weiterbildungen teil als Jüngere (gemäß IAB-Betriebspanel 2008). Bei zunehmend kürzeren Produkt- und Innovationszyklen kann man sich in Deutschland nicht mehr nur auf eine sehr solide Berufsausbildung verlassen. Das Prinzip, nach „Bedarf“ weiterzubilden, birgt die Gefahr der Lernentwöhnung und das Risiko, den „Anschluss zu verlieren“.

Zu den erforderlichen Maßnahmen gehören u. a.:

- ▶ Abkehr vom strikten Prinzip, nur „nach Bedarf“ weiterzubilden,
- ▶ verstärkte Weiterbildung in allgemeinen Kompetenzen (Sprachen, Kommunikation, Gesundheit etc.) kann in Phasen von geringem fachspezifischen Weiterbildungsbedarf Lernreize geben und Lernentwöhnung vermeiden,
- ▶ gezielte und rechtzeitige Weiterentwicklung von Älteren in belastenden Tätigkeiten (z. B. von der Montage in die Vormontage oder in die Disposition); dies erfordert frühzeitige Karriereplanungen und eine systematische Weiterbildungsstrategie,
- ▶ systematische Einbindung der Beschäftigten in die Weiterbildungsplanung und in die Bedarfserhebung,
- ▶ Rücksichtnahme auf unterschiedliche Lernmuster und inhaltliche Anforderungen verschiedener Altersgruppen (Didaktik, inhaltliche Aufbereitung etc.),
- ▶ Mitarbeiterentwicklung und Bildungsplanung ist in der Führungskultur nachhaltig zu verankern.

### Qualifizierung

#### Betriebsnahe Qualifizierung für Angelernte

*„Was passiert, wenn in unserem Unternehmen die Produktionsabläufe neu gestaltet werden und einfache Tätigkeiten wegfallen oder integriert werden? Was machen wir dann mit unseren An- und Ungelernten? Können wir sie für höher qualifizierte Tätigkeiten fit machen?“*

Gerade in Zeiten des Fachkräftengpasses wird diese Frage von Personalverantwortlichen und Ausbildungsleitern oft gestellt. Denn vorausschauende Personalentwicklung an der Schwelle und im Übergang zur Facharbeit wird zunehmend ein bedeutender Wettbewerbsvorteil.

Immer mehr Unternehmen haben Interesse daran, die Qualifizierungspotenziale An- und Ungelernter zu nutzen. Doch das Potenzial wird bislang noch überwiegend zurückhaltend beurteilt, denn ...

- ▶ ... es fehlen Informationen über das Qualifizierungspotenzial und -interesse der Un- und Angelernten,
- ▶ ... Verfahren zur Qualifizierung von Lernungewohnten finden keine Verbreitung,
- ▶ ... die Möglichkeiten der Förderung solcher Qualifizierungsmaßnahmen sind nicht bekannt,
- ▶ ... es wird als schwierig eingeschätzt, arbeitsplatznahe Qualifizierung in betriebliche Abläufe einzubauen.

Etliche Praxisbeispiele zeigen aber, wie motiviert und lernbereit die angelernten Kräfte sind. Niedrigschwellige und arbeitsplatznahe Qualifizierung ist möglich.

[www.perso-net.de](http://www.perso-net.de) ▶ Praxisbeispiele ▶ Kompetenzentwicklung ▶ Modulare betriebsnahe Qualifizierung



## Nachwuchs durch betriebliche Ausbildung sichern

Arbeitskräfte, die eine berufliche Ausbildung im Rahmen des dualen Systems durchlaufen haben, werden auch in den kommenden Jahrzehnten die wesentliche Arbeitskräftebasis für Unternehmen im Raum Pforzheim bleiben. Gerade in dieser Zielgruppe sind jedoch die größten Engpässe zu erwarten. Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung zeigen, dass die Unternehmen Defizite in der Problemwahrnehmung und Umsetzung haben. Zu häufig verlassen sich die Unternehmen auf Praktika zur Rekrutierung von jungen Fachkräften. Daher sollte strategisch und gezielt in Berufen mit erwartetem Fachkräftebedarf ausgebildet werden (z. B. stark besetzte Berufe, wachstumsstarke Berufe, Berufe mit hohen Älteranteilen, Trendberufe etc.).

Zu den erforderlichen Maßnahmen gehören u. a.:

- ▶ Durchführung von Qualifikationsbedarfsanalysen im Zuge einer perspektivischen Personalplanung; hierzu zählen Nachfolgeplanungen und Feststellung von Schlüsselqualifikationen (heute und zukünftig),
- ▶ verstärkter Einsatz von berufsvorbereitenden Maßnahmen im schulischen Bereich,
- ▶ Initiierung von Modellen zur Unterstützung von Jugendlichen mit Startschwierigkeiten, um vielfach beklagte Bildungslücken bei Schulabgängern zu reduzieren,
- ▶ Minimierung der Fälle von Ausbildungsabbrüchen durch die Nutzung der von den Arbeitsverwaltungen angebotenen Fördermöglichkeiten,
- ▶ Durchführung intensiver Weiterbildungsprogramme in den Betrieben (u. a. Unterstützung bei der Weiterbildung im akademischen Bereich),
- ▶ Einführungen von Mentoren- oder Patenprogrammen zur Begleitung von Auszubildenden oder Nachwuchskräften (eine gute Aufgabenergänzung für erfahrene Mitarbeiter),

- ▶ Nutzung von Gelegenheiten: Beispielsweise kann sich das Zeitfenster 2011 – 2013 als gute Gelegenheit erweisen, durch die doppelten Abiturientenjahrgänge in Bayern und Baden-Württemberg junge Menschen mit hohem Schulabschluss „auf Vorrat“ auszubilden. Dies erfordert jedoch perspektivische und strategische Planung.

### Neue Ausbildungskonzepte

#### Ausbildungsinitiativen für Personen mit Migrationshintergrund

Ein eindeutig hohes Potenzial, Fachkräfteengpässe zu dämpfen, besteht darin, mehr Personen mit Migrationshintergrund zu mehr bzw. besseren Berufsausbildungsabschlüssen zu begleiten. Die stetig steigende Zahl der Selbstständigen mit ausländischer Staatsangehörigkeit bzw. Herkunft kann dabei eine große Chance bedeuten. Doch ihre Beteiligung bei der Bereitstellung von Ausbildungsplätzen hinkt hinter der von Betrieben mit deutschen Inhabern her. Es gilt daher, bei den Unternehmen mit Inhaberinnen und Inhabern mit Migrationshintergrund Ausbildungsberechtigungen zu erwirken. Zudem ist die Ausbildung bei ausländischen oder aus dem Ausland stammenden Unternehmern und Unternehmerinnen zu fördern. Auf diesem Weg werden zusätzliche Ausbildungsplätze (insbesondere, aber nicht ausschließlich) für Jugendliche mit Migrationshintergrund geschaffen. Hierzu wurden in Süddeutschland einige – mehrfach ausgezeichnete – Ausbildungsinitiativen gestartet, in denen erfolgreich durch Unternehmer ausländischer Herkunft Ausbildungen vor allem für Jugendliche mit Migrationshintergrund angeboten werden:

Ausbildungsring Ausländischer Unternehmer e. V. – AAU in Nürnberg: [www.aau-ev.de](http://www.aau-ev.de)

Ausbilden ▶ Arbeiten ▶ Unternehmen e.V. – AAU in Augsburg: [www.aau-augsburg.de](http://www.aau-augsburg.de)



## Mitarbeiter durch attraktive Arbeitszeitmodelle binden

Die Argumente, die für flexible und familienfreundliche Arbeitszeiten sprechen, sind vielfältig: Um als attraktiver Arbeitgeber die Chancen bei der Personalgewinnung zu erhöhen und Fluktuation zu minimieren, lohnt es sich, Beschäftigten mehr Zeit für die Organisation des Familienalltags einzuräumen oder Mitarbeiter in der Pflege von Angehörigen zu unterstützen.

Richtig umgesetzt sind flexible und familienbewusste Arbeitszeiten eine echte Win-win-Situation für Beschäftigte und Arbeitgeber: Beschäftigte erhalten die Flexibilität und notwendige Verlässlichkeit, um ohne Zeitnot und schlechtes Gewissen mehr Zeit mit der Familie zu verbringen und trotzdem den beruflichen Aufgaben gerecht zu werden. Arbeitgeber hingegen können qualifizierte Beschäftigte halten und neue gewinnen, sparen Wiedereingliederungskosten, können flexibler auf schwankende betriebliche Anforderungen reagieren und profitieren von einer hohen Mitarbeitermotivation und Arbeitseffizienz.

Für viele Beschäftigte gewinnen flexible und familienfreundliche Angebote an Bedeutung; viele sind sogar bereit, für mehr Familienfreundlichkeit den Arbeitgeber zu wechseln. Unternehmen, die heute schon auf eine familienbewusste Personalpolitik setzen, steigern ganz klar ihre Arbeitgeberattraktivität auf dem Bewerbermarkt, denn: Für über 90% aller jungen Berufstätigen mit Kindern sind familienfreundliche Angebote bei der Arbeitgeberwahl ebenso wichtig oder gar wichtiger als das Gehalt – laut einer Personalmarketingstudie der GfK Nürnberg aus dem Jahr 2010.

Die Maßnahmenvielfalt für eine familienbewusste Personalpolitik ist groß: Betriebskindergärten, Rückkehrerprogramme, Elternzeit für Väter, Kooperationen mit Kindergärten, Notbetreuungangebote und eben flexible Arbeitszeitmodelle. Letz-

tere können sehr unterschiedlich gestaltet sein – je nach Größe des Unternehmens, seiner Beschäftigtenstruktur und der Branche. Maßnahmen für flexible und familienfreundliche Arbeitszeiten:

- ▶ **Familienzeiten berücksichtigen:** Besprechungszeiten nicht nach 16:00 Uhr; Urlaubspläne, in denen Eltern in den Schulferien Vorrang bekommen; Schichtmodelle, in denen Mütter berücksichtigt werden etc.
- ▶ **Gleitzeit in Verbindung mit Arbeitszeitkonten**, auf denen Beschäftigte Arbeitszeit ansparen und das Kontoguthaben flexibel nutzen können.
- ▶ **Klassische Teilzeit bzw. Teilzeit-plus-Modelle:** Arbeitszeit auf 50 bis 80% reduzieren. Die geringere Reduzierung kommt Beschäftigten mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen meist mehr entgegen: Die finanziellen Einbußen sind nicht so stark, berufliche Aufstiegschancen trotzdem gegeben.
- ▶ **Flexible Arbeitszeit in Verbindung mit flexiblem Arbeitsort:** Ist die persönliche Anwesenheit eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin nicht zwingend erforderlich, entstehen hierdurch Freiheiten, die den Alltagsaufgaben im familiären Bereich entgegen kommen.
- ▶ **Langzeitkonten:** Phasen hoher Arbeitsbelastung in jüngeren Jahren können zum Aufbau eines Stundenkontos führen, das in Zeiten einer höheren familiären Belastung wieder abgebaut werden kann.
- ▶ **Flexible Arbeits(zeit)modelle – auch für Führungskräfte:** Auch Führungspositionen verlangen nicht immer Vollzeitpräsenz. Teilzeit-plus-Modelle in Verbindung mit mobilen Arbeitsformen können für ein Unternehmen auch eine Entlastung der Infrastrukturkosten bedeuten.



# 7 Regionale Ansprechpartner

Die DEMOGRAFIE-INITIATIVE Pforzheim wird von mehreren Kooperationspartnern unterstützt. Bei diesen finden Sie kompetente Ansprechpartner, wenn es um unterschiedliche Herausforderungen im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel geht. Wo die Schwerpunkte der einzelnen Institutionen liegen, ist im Folgenden kurz dargestellt.



## Wirtschaft und Stadtmarketing Pforzheim

Der Eigenbetrieb Wirtschaft und Stadtmarketing Pforzheim (WSP) begleitet und gestaltet als Dienstleistungsunternehmen aktiv den wirtschaftlichen Entwicklungsprozess in der Stadt Pforzheim. Der WSP ist dabei ein Knotenpunkt innerhalb eines engen Netzwerks aus Kooperationspartnern und arbeitet an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft, Politik, Institutionen und Bürgern.

### Kontakt:

Meike Ahrens  
Telefon: 07231 39-3297  
E-Mail: [Meike.Ahrens@ws-pforzheim.de](mailto:Meike.Ahrens@ws-pforzheim.de)  
[www.ws-pforzheim.de](http://www.ws-pforzheim.de)



## Jobcenter Pforzheim

Das Jobcenter Pforzheim unterstützt im Rahmen des Bundesprogramms Perspektive 50plus – Regionalpakt „Silverstars“ langzeitarbeitslose Frauen und Männer über 50 Jahre bei der Suche nach einer geeigneten Beschäftigung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt und Arbeitgeber bei der Suche nach geeigneten älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

### Kontakt:

Susanne Joos  
Koordination Regionalpakt „Silverstars“  
Telefon: 07231 1298-180  
E-Mail: [Susanne.Joos@jobcenter-ge.de](mailto:Susanne.Joos@jobcenter-ge.de)  
[www.silverstars-50plus.de](http://www.silverstars-50plus.de)



## Gleichstellungsbeauftragte Stadt Pforzheim

Die Leitstelle zur Gleichstellung von Frauen und Männern bietet Information und Beratung zu Berufswahl und Nachwuchsförderung, Wiedereinstieg & Teilzeitarbeit, Vereinbarkeit Familie & Beruf, Beruflicher Weiterbildung, Frauen in Führungspositionen und Familienfreundlichkeit. Die Leitstelle greift diese Themen in unterschiedlichen Aktionen und Projekten auf.

### Kontakt:

Barbara Jeske  
Telefon: 07231 39-2548  
E-Mail: [Barbara.Jeske@stadt-pforzheim.de](mailto:Barbara.Jeske@stadt-pforzheim.de)  
[www.pforzheim.de](http://www.pforzheim.de) ▶ [Leben in Pforzheim](#) ▶ [Gesellschaft & Soziales](#) ▶ [Gleichstellung](#)

## Integrationsbeauftragte Stadt Pforzheim

Die Integrationsbeauftragte strebt die Chancengleichheit der Menschen und den Abbau struktureller und individueller Diskriminierung an und unterstützt Maßnahmen und Projekte, die den interkulturellen Dialog und den gesellschaftlichen Zusammenhalt in Pforzheim fördern. Die Integrationsbeauftragte arbeitet eng mit einer Vielzahl freier Träger und Migrantenorganisationen zusammen

### Kontakt:

Anita Gondek  
Telefon: 07231 39-2117  
E-Mail: [Anita.Gondek@stadt-pforzheim.de](mailto:Anita.Gondek@stadt-pforzheim.de)  
[www.pforzheim.de](http://www.pforzheim.de) ▶ [Leben in Pforzheim](#) ▶ [Gesellschaft & Soziales](#) ▶ [Integration](#)



## Industrie- und Handelskammer Nordschwarzwald

Die IHK Nordschwarzwald unterstützt intensiv die betrieblichen Innovationsprozesse und Weiterbildungsmaßnahmen ihrer Mitgliedsunternehmen, sichert den erforderlichen Innovationstransfer und wirkt bei der politischen Willensbildung der Kommunen, des Landes, des Bundes und innerhalb der Europäischen Union mit. Zudem unterstützt und begleitet die IHK Nordschwarzwald junge Unternehmer auf dem Weg in die Selbstständigkeit.

### Kontakt:

Jens Mühleisen

Telefon: 07231 201-150

E-Mail: [muehleisen@pforzheim.ihk.de](mailto:muehleisen@pforzheim.ihk.de)

[www.nordschwarzwald.ihk24.de](http://www.nordschwarzwald.ihk24.de)



## Handwerkskammer Karlsruhe – Außenstelle Pforzheim

Die Handwerkskammer Karlsruhe ist Ansprechpartner für mehr als 18.000 Handwerksbetriebe. Die Kammer deckt einen breiten Bereich von gesetzlichen und freiwilligen Aufgaben und Dienstleistungen zum Nutzen der Mitgliedsbetriebe ab. Zu den wichtigsten Aufgaben gehören dabei: Bereitstellung eines umfassenden betriebswirtschaftlichen, technischen und rechtlichen Beratungsangebotes, die Betreuung von Existenzgründungen im Handwerk, die Aus- und Weiterbildung, die Interessenvertretung, der Technologietransfer und die Entwicklung moderner Strukturen für den handwerklichen Mittelstand.

### Kontakt:

Hans-Günther Engelsberger

Telefon: 07231 428068-0

E-Mail: [engelsberger@hwk-karlsruhe.de](mailto:engelsberger@hwk-karlsruhe.de)

[www.hwk-karlsruhe.de](http://www.hwk-karlsruhe.de)



## Wirtschaftsförderung Zukunftsregion Nordschwarzwald GmbH (WFG)

Die Wirtschaftsförderung Zukunftsregion Nordschwarzwald GmbH (WFG) unterstützt mit zahlreichen Projekten und Dienstleistungen die Entwicklung des Wirtschaftsstandortes und hilft die regionalen Stärken bekannt zu machen. Die WFG ist Ansprechpartner für Unternehmen, Kommunen und Investoren in der Region Nordschwarzwald. Die Projekte der WFG werden in enger Zusammenarbeit mit den Kollegen der Wirtschaftsförderungen auf Kreis- und Kommunenebene sowie weiteren regionalen Partnern durchgeführt.

### Kontakt:

Jens Mohrmann

Telefon: 07231 154369-3

E-Mail: [mohrmann@nordschwarzwald.de](mailto:mohrmann@nordschwarzwald.de)

<http://wfg.nordschwarzwald.de>



## Deutscher Gewerkschaftsbund Region Nordbaden, Geschäftsstelle Pforzheim

Der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) in Pforzheim informiert zu gewerkschaftspolitischen Feldern wie Wirtschaft- und Arbeitsmarkt, Ausbildungsplatzsituation, Erwerbslosenarbeit aber auch zu Themen wie „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“. Für die ca. 18.500 Mitglieder in den Gewerkschaften bietet er Arbeitsschutz, Lohnsteuerberatung, Informationen zu Tariflöhnen sowie Beratungen rund um das Thema Arbeitswelt.

### Kontakt:

Susanne Nittel

Telefon: 07231 320-11

E-Mail: [Susanne.Nittel@dgb.de](mailto:Susanne.Nittel@dgb.de)

[www.nordbaden.dgb.de](http://www.nordbaden.dgb.de)

# 8

## Demografie-Management im Netz

### Nützliche Links zu Webapplikationen und Praxismaterialien

- ▶ **Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA):** Informationen für die Praxis: [www.baua.de](http://www.baua.de) ▶ [Informationen für die Praxis](#)
- ▶ Die **Bertelsmann Stiftung** beleuchtet den demografischen Wandel anhand der Internetanwendung „Demografiemonitor“: [www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)
- ▶ Mit dem Programm **Generationenmanagement im Arbeitsleben – GeniAL –** beleuchtet die **Deutsche Rentenversicherung (DRV)** das Thema demografischer Wandel in Unternehmen. Auf den entsprechenden Internetseiten der DRV sind anschauliche Informationen zusammengestellt, darunter verschiedene Analyseinstrumente und Publikationen zum Downloaden. [www.genial-drv.de](http://www.genial-drv.de)
- ▶ Die **Initiative Neue Qualität Arbeit (INQA)** ist eine Gemeinschaftsinitiative von Bund, Ländern, Sozialpartnern, Sozialversicherungsträgern, Stiftungen und Unternehmen und organisatorisch bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) angesiedelt. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung verfolgt INQA die stärkere Nutzung der Erfahrung älterer Arbeitnehmer und setzt dabei auf Strategien des lebenslangen Lernens ebenso wie auf eine altersgerechte Arbeitsgestaltung. [www.inqa.de](http://www.inqa.de)
- ▶ Das **Demografie-Netzwerk ddn** ist eine bundesweite Plattform für Unternehmen, die sich aktiv mit den betrieblichen Auswirkungen des demografischen Wandels und möglichen Maßnahmen beschäftigen. Auf der Internetseite finden sich neben umfassenden Informationen zum Thema Veranstaltungstermine und Best-Practice-Beispiele: [www.demographie-netzwerk.de](http://www.demographie-netzwerk.de)
- ▶ Informationen, wie Unternehmen die Arbeitsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter erhalten und fördern können, finden sich auf den Internetseiten des Deutschen **Work Ability-Netzwerks (WAI)** der bergischen Universität Wuppertal. Das WAI-Netzwerk bietet u. a. eine kostenlose Software zum Download an, um die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter zu bestimmen. [www.arbeitsfaehigkeit.net](http://www.arbeitsfaehigkeit.net)
- ▶ Um die mit dem demografischen Wandel verbundenen Herausforderungen frühzeitig zu erkennen, hat das **Bundesministerium für Arbeit und Soziales** die Internet-Anwendung „Der Demograf“ entwickelt. Der Demograf bietet für Unternehmen hilfreiche Informationen vor allem für die langfristige (Personal-)Planung, u. a. Checklisten und ein Instrument für Altersstrukturanalysen. [www.der-demograf.de](http://www.der-demograf.de)
- ▶ Die **IHKs in Baden-Württemberg** stellen mit der Webapplikation „Fachkräftemonitor 2025“ ein Instrument zur Analyse von Fachkräfteangebot und -nachfrage in Baden-Württemberg und den einzelnen IHK-Regionen bereit. Die Ergebnisse können für unterschiedliche Branchen und Bildungsqualifikationen angezeigt werden. [www.bw.ihk.de](http://www.bw.ihk.de) ▶ [Fachkräftemonitor](#)
- ▶ Das **RKW Kompetenzzentrum** ist eine gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e.V. und bundesweit aktiv. Es erforscht, wie sich mittelständische Unternehmen in Deutschland im internationalen Wettbewerb behaupten können. In diesem Zusammenhang gibt das RKW auch ein Online-Tool **Fachkräftecheck** sowie Praxismaterialien zu demografischen Themen heraus:
  - ▶ „Online-Tool **Fachkräftecheck**“  
[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de) ▶ [Online-Angebote](#)  
▶ [Drop-down-Menü: Fachkräftecheck](#)
  - ▶ „**Mitarbeiterbindung und Leistungsfähigkeit**“  
[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de) ▶ [Publikationen](#)
  - ▶ „**Beschäftigungspotenziale erschließen durch familienfreundliche Personalpolitik**“  
[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de) ▶ [Publikationen](#)
  - ▶ „**Wissenstransfer**“  
[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de) ▶ [Publikationen](#)

## Projekträger



Wirtschaft und Stadtmarketing Pforzheim | Marktplatz 4 | 75175 Pforzheim  
Geschäftsbereich Wirtschaftsförderung | Telefon: +49 (0) 7231 39-3297  
Meike.Ahrens@ws-pforzheim.de

[www.ws-pforzheim.de](http://www.ws-pforzheim.de)

## Projektpartner



## Gefördert durch

