

Wachstum durch Bildung

# Wie Weiterbildung den Fachkräftemangel lindern kann

Provider

tectrain GmbH

Writer/Researcher

Clara Brinkmann



## Key Takeaways

- 1.** Es besteht eine Unterscheidung zwischen Fachkräftemangel und Fachkräftengpass. Fachkräftemangel bedeutet, dass es mehr offene Stellen für Fachkräfte gibt als qualifizierte Arbeitskräfte, um diese Stellen zu besetzen. Im Gegensatz dazu bezieht sich Fachkräftengpass darauf, dass Fachkräfte in anderen Branchen tätig sind, aber nicht in den benötigten Branchen arbeiten.
- 2.** Der Fachkräftemangel zeigt sich auf verschiedene Arten, darunter die Anzahl unbesetzter Stellen, die Vakanzzeit (Dauer bis zur Besetzung offener Stellen) und überdurchschnittliche Gehaltsentwicklungen.
- 3.** Fachkräftemangel und -engpass sind oft das Ergebnis von Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt, demografischer Entwicklung, Arbeitsbedingungen und anderen Faktoren, die den Arbeitsmarkt beeinflussen.
- 4.** Ein Fachkräftemangel kann sich negativ auf die Innovationskraft und die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft auswirken.
- 5.** Es bestehen Unterschiede zwischen den Generationen in Bezug auf die Faktoren, die zur Mitarbeiterbindung beitragen. Um Mitarbeiter erfolgreich zu binden, sollten heute insbesondere flexible Arbeitszeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten und eine ausgewogene Work-Life-Balance angeboten werden.
- 6.** Veraltete Faktoren wie die reine Bereitstellung von Snacks, Team-Events und Sonderkonditionen sind nicht mehr zeitgemäß und weniger effektiv.
- 7.** Die Bedeutung des kontinuierlichen Lernens als Kernstrategie für effektive Weiterbildung, sowohl auf individueller als auch auf Unternehmensebene, kann nicht oft genug betont werden.
- 8.** Flexible Arbeitszeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten und konstruktives Feedback werden als Schlüsselkomponenten für nachhaltige Mitarbeiterbindung identifiziert.
- 9.** Die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie haben die Dynamik des Arbeitsmarktes verändert und erfordern eine Anpassung.



## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung und Definition</b>	<b>4</b>	<b>4. Gegenmaßnahmen Fachkräftengpässe</b>	<b>19</b>
1.1 Was ist ein Fachkräftemangel?	5	4.1 Recruiting modernisieren	20
1.2 Ab wann sprechen wir von einem Fachkräftemangel?	6	4.2 MitarbeiterInnen Bindung steigern	21
1.3 Fakten – Mythos oder Realität: Gibt es den Fachkräftemangel wirklich?	7	4.3 Employer Branding	22
<b>2. Ursachen der Fachkräftengpässe</b>	<b>8</b>	4.4 Ausbildung ausbauen	23
2.1 Veränderung des Arbeitsmarktes	10	4.5 Talente fördern	24
2.2 Demografische Entwicklung	11	4.6 Strategische Personalentwicklung	25
2.3 Arbeitsbedingungen	12	4.7 Digitalisierung und Automatisierung	26
2.4 Einfluss der Corona Pandemie	13	4.8 Geschäftsprozesse	27
2.5 Digitalisierung	14	4.9 Fachkräftesicherung durch Zuwanderung	28
2.6 Bildungspolitik	15	<b>5. Studie</b>	<b>29</b>
2.6 Globalisierung	16	<b>6. Interview Helvetia</b>	<b>35</b>
<b>3. Folgen der Fachkräftengpässe</b>	<b>17</b>	<b>7. Lösungsansatz</b>	<b>44</b>

# Einleitung und Definition



## 1.1 Was ist ein Fachkräftemangel?

Der deutschsprachige Arbeitsmarkt steht vor einer der größten Herausforderungen der kommenden Jahrzehnte: die Sicherung des Fachkräftebedarfs. Während das Bundesministerium für Wirtschaft den Fachkräftemangel als eine der drängendsten Herausforderungen sieht, gibt es zahlreiche Ökonomen, die der Aussage widersprechen, dass es in Deutschland einen Fachkräftemangel gibt.

Experten behaupten, dass es nicht darum geht, dass die Fachkräfte weg sind, sondern dass sie in anderen Branchen tätig sind. Daher bevorzugen Arbeitsmarktexperten, von einem Fachkräftengpass, statt von einem Fachkräftemangel zu sprechen. Ihrer Meinung nach geht es nicht darum, dass die Fachkräfte weg sind, sondern dass sie in anderen Branchen tätig sind. Das bedeutet, dass es auf bestimmten Arbeitsmärkten tatsächlich einen Engpass an Fachkräften geben kann, auch wenn es nie so viele ArbeitnehmerInnen gab, wie aktuell.

Diese Differenzierung zwischen Fachkräftemangel und Fachkräftengpass ist wichtig, um eine genauere Vorstellung von der tatsächlichen Situation auf dem Arbeitsmarkt zu bekommen. Dies hilft dabei, dass ArbeitgeberInnen und PolitikerInnen gezieltere Maßnahmen ergreifen können, um die benötigten Fachkräfte in bestimmten Branchen zu gewinnen oder vorhandene Fachkräfte für neue Aufgaben zu qualifizieren.

**Um den Unterschied zu verdeutlichen, ist es zunächst wichtig klar zwischen den Begriffen Arbeitskräftemangel, Fachkräften und Fachkräftemangel zu unterscheiden.**

Von Arbeitskräftemangel spricht man, wenn die Arbeitsnachfrage dauerhaft über dem Arbeitsangebot liegt. Dies bedeutet, dass Unternehmen zum Beispiel mehr Stellen zu besetzen haben, als Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. In anderen Worten, Unternehmen bekommen kaum Rückmeldung auf Stellenangebote. Als Arbeitskräfte werden, unabhängig von ihrer Qualifikation, alle arbeitsfähigen Personen bezeichnet.

Unter Fachkräften versteht man hingegen Personen, die eine anerkannte akademische Ausbildung oder eine anerkannte mindestens zweijährige Berufsausbildung absolviert haben.

Wenn es über einen längeren Zeitraum nicht genügend qualifizierte Arbeitskräfte in bestimmten Branchen und Berufen gibt, spricht man also von einem Fachkräftemangel. Dies bedeutet, dass es mehr offene Stellen für Fachkräfte gibt als es Menschen gibt, die über die notwendigen Fähigkeiten, Erfahrungen und Qualifikationen verfügen, um diese Stellen zu besetzen.

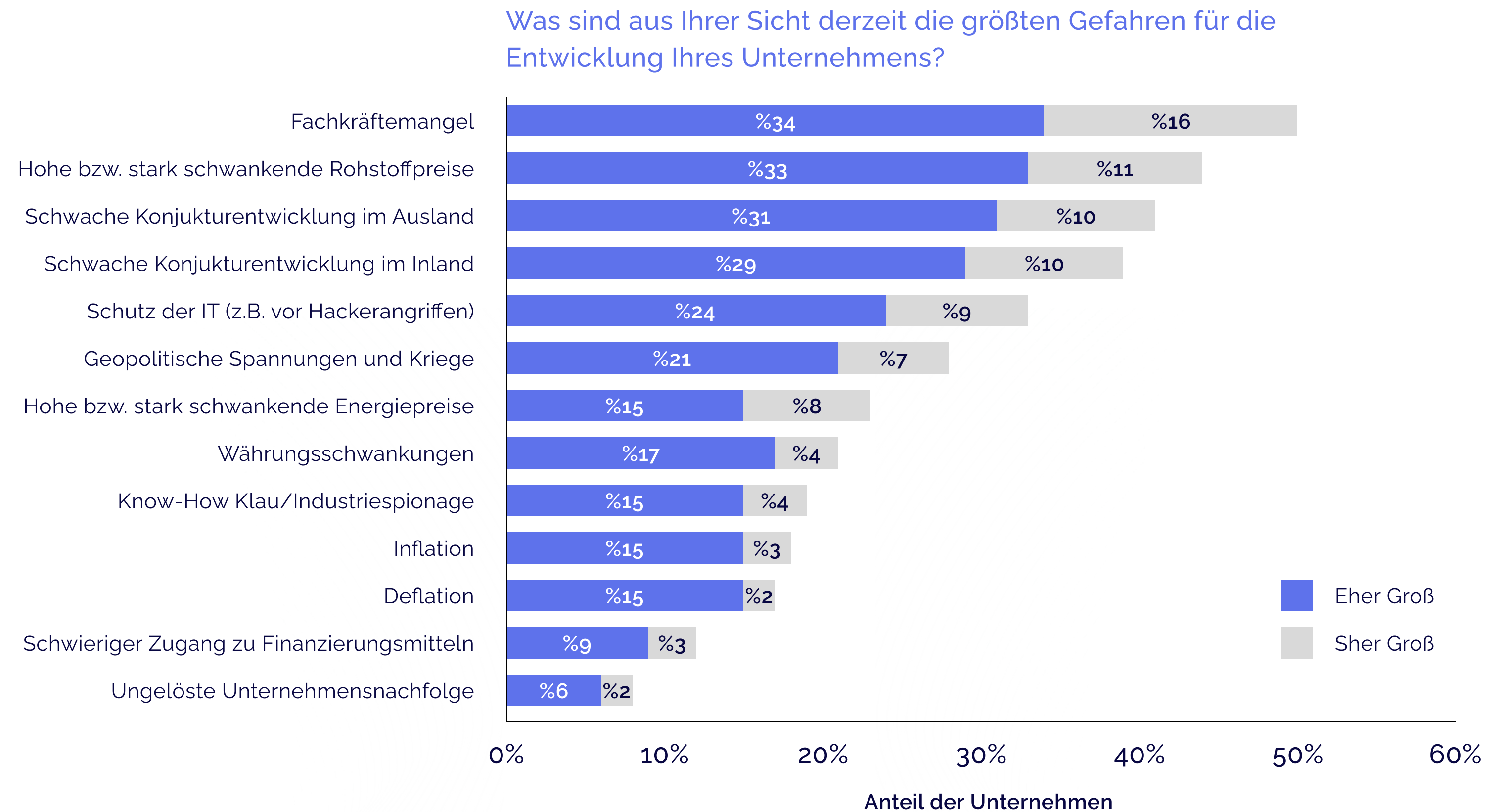


## 1.2 Ab wann sprechen wir von einem Fachkräftemangel?

Ein Fachkräftemangel kann die gesamte Wirtschaft betreffen oder sich auf einzelne Branchen beschränken. Außerdem, kann ein Fachkräftemangel trotz Arbeitslosigkeit vorhanden sein. Es ist nämlich wahrscheinlich, dass die Qualifikationen der Arbeitssuchenden, nicht mit den Qualifikationen der Arbeitgeber übereinstimmen. In solchen Fällen spricht man von Mismatch (Fehlanpassung).

Eine gutaufgestellte Fachkräftebasis ist die Grundvoraussetzung für eine langfristig, nachhaltige, stabile Wirtschaft.

Laut Definition der Bundesagentur für Arbeit kann sich der Fachkräftemangel oder Fachkräfteengpass auf unterschiedliche Weise bemerkbar machen. Beispielsweise deutet die Anzahl unbesetzter Stellen oder die Vakanzzeit, also die Dauer, bis eine unbesetzte Stelle neu besetzt wird, auf die Situation hin. Eine längere Vakanzzeit ist ein entscheidender Indikator für einen Fachkräftemangel. Ein weiterer Faktor sind überdurchschnittliche Gehaltsentwicklungen. Dieses deutet darauf hin, dass ArbeitnehmerInnen sich in einer besseren Verhandlungsposition befinden und Unternehmen zugleich versuchen Arbeitskräfte zu halten oder durch höhere Löhne zu gewinnen.



Aus Sicht der Unternehmen hat der Fachkräftemangel als Entwicklungshemmnis in den vergangenen Jahrzehnten spürbar zugenommen. Dies hat verschiedene Gründe.

### 1.3 Fakten – Mythos oder Realität: Gibt es den Fachkräftemangel wirklich?

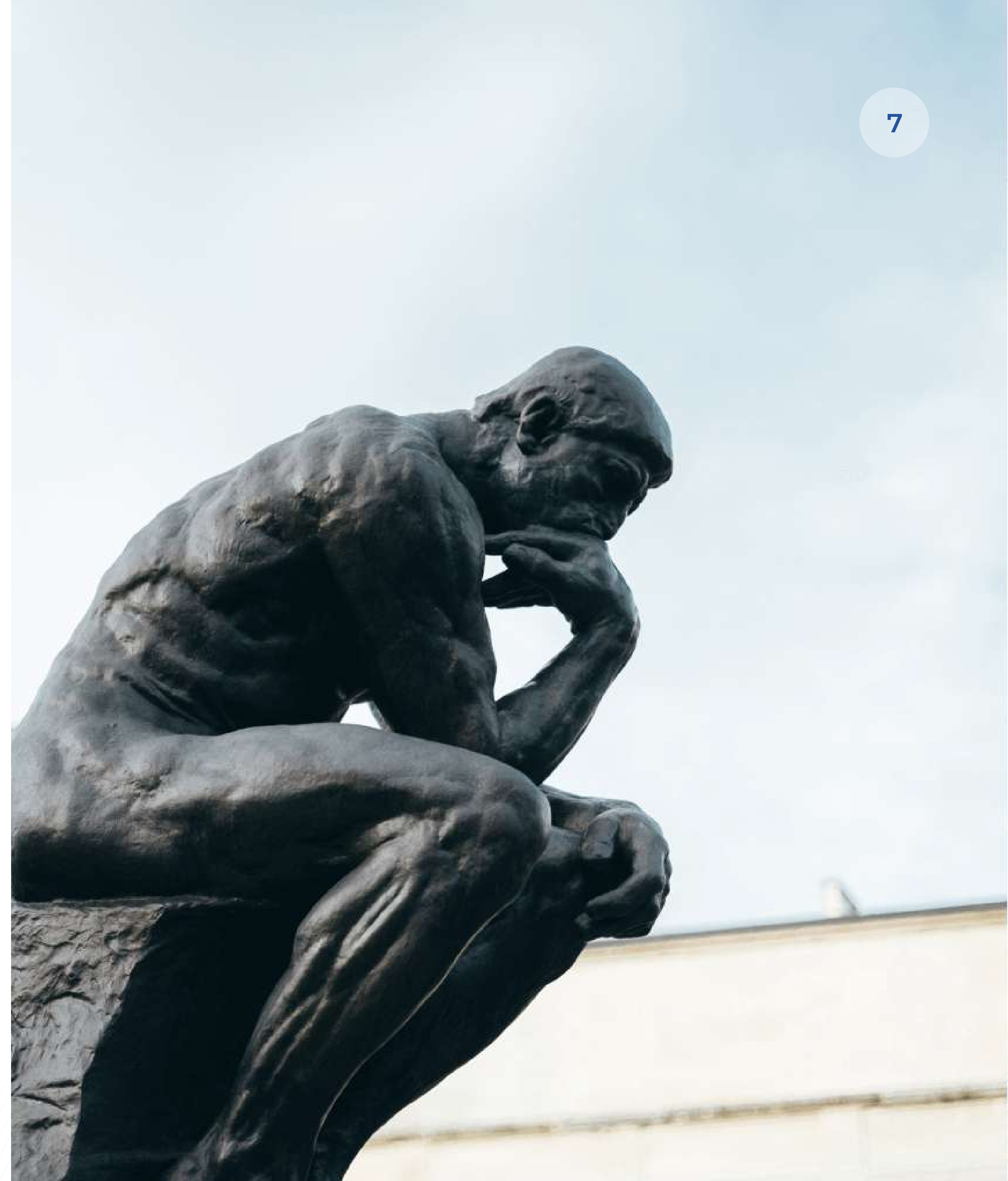
Tatsächlich gibt es bestimmte Branchen und Berufsfelder, in denen Engpässe an qualifizierten Arbeitskräften herrschen. In Deutschland sind besonders Berufe aus dem MINT-Sektor (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik), sowie dem Gesundheits- und Sozialektor vom Fachkräftemangel betroffen.

In Bezug auf den Fachkräftemangel in Deutschland muss auch die Tatsache berücksichtigt werden, dass viele potenzielle ArbeitnehmerInnen über eine Ausbildung oder ein Studium verfügen, jedoch aufgrund fehlender Stellenangebote oder unattraktiver Arbeitsbedingungen nicht in ihrem erlernten Beruf arbeiten. Diese Situation trägt dazu bei, dass der Bedarf an Fachkräften oft nicht gedeckt werden kann.

Darüber hinaus spielen regionale Unterschiede eine bedeutende Rolle bei der Frage nach dem Fachkräftemangel. Fachkräfte sind in bestimmten Regionen Deutschlands ungleich verteilt. Es gibt Regionen, in denen ein Überschuss an qualifizierten Arbeitskräften herrscht, während in anderen Gebieten ein deutlicher Fachkräftemangel zu verzeichnen ist. Dieser regionale Faktor muss daher bei der Beurteilung des Fachkräftemangels in Deutschland unbedingt berücksichtigt werden.

Und tatsächlich: Statistiken zeigen, dass noch nie so viele Menschen erwerbstätig waren wie heute (Stand 2022). In Deutschland arbeiten 41,741 Millionen, davon 38,8 Millionen in Teilzeit und 6,5 Millionen als Minijobber (davon 57% Frauen).

Trotz einer großen Anzahl erwerbsfähiger Menschen auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland, bleiben viele Stellen unbesetzt. Die Ursachen für den Fachkräftemangel sind vielfältig und komplex. In diesem Zusammenhang wird in der Regel das Fehlen von qualifizierten BewerberInnen als Hauptursache gesprochen.



# Ursachen Fachkräftengpässe



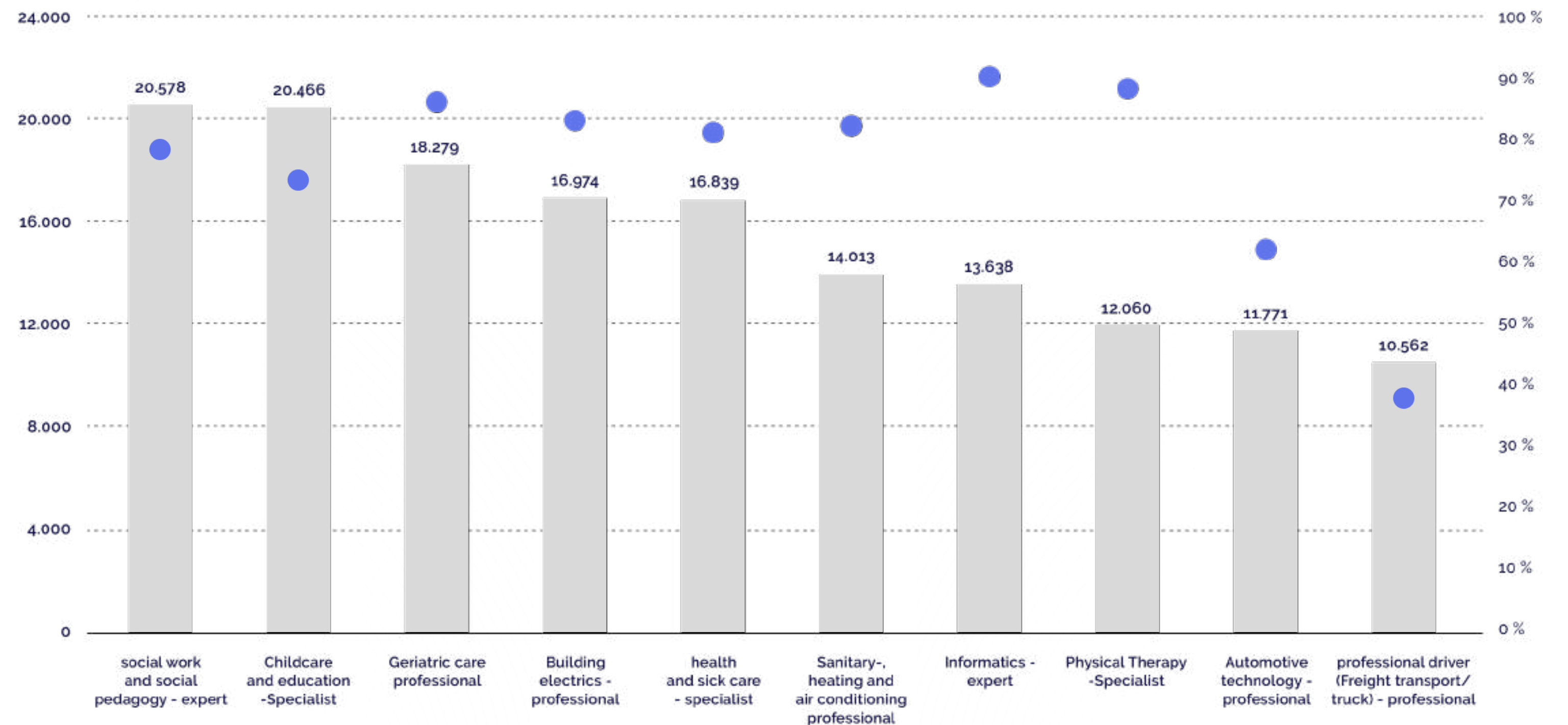
Ein Fachkräfteengpass und später der Fachkräftemangel sind oftmals die Folge der Veränderung des Arbeitsmarkts, der demografischen Entwicklung, Arbeitsbedingungen sowie zahlreichen weiteren Faktoren, die einen Einfluss auf den Arbeitsalltag haben.

In Umfragen unter ArbeitgeberInnen wird deutlich, dass der Mangel an qualifizierten BewerberInnen der Hauptgrund dafür ist, dass viele Stellen unbesetzt bleiben. Besonders betroffen sind Positionen, die eine qualifizierte Berufsausbildung erfordern (66 Prozent) sowie Ausbildungsplätze (72 Prozent). Im Vergleich dazu spielen schlechte Arbeitsbedingungen als Ursache für den Fachkräftemangel nur eine untergeordnete Rolle, wie lediglich 24 Prozent der Befragten angeben.

Diese Situation stellt ein großes Problem für die deutsche Wirtschaft dar, da sie sich negativ auf die Innovationskraft und die Wettbewerbsfähigkeit auswirken kann. Daher ist es wichtig, geeignete Lösungen und Maßnahmen zu finden, um den Fachkräfteengpässen entgegenzutreten.

### The professions with the largest skills gaps

Annual Average 2021/2022 (07/01/2021 - 06/30/2022)



● Skilled labor gap (left axis) ● Job surplus rate (right axis)

Source: IW calculations based on special evaluations by the BA and the IAB job survey, 2022

## 2.1 Veränderung des Arbeitsmarkts

In den vergangenen Jahren hat sich der Arbeitsmarkt erheblich verändert. Während im Jahr 2005 noch eine Arbeitslosenquote von 12 Prozent herrschte, ist diese inzwischen auf 4-5 Prozent gesunken (Stand 2022). Diese positive Entwicklung hat jedoch auch ihre Schattenseiten für Unternehmen.

Denn während BewerberInnen früher oft umständliche Bewerbungsprozesse auf sich nehmen mussten, um einen Job zu finden, befinden sich die Jobsuchenden von heute häufig in einer festen Anstellung. Dies führt dazu, dass Unternehmen deutlich weniger oder gar keine Bewerbungen mehr erhalten und nicht nur für die BewerberInnen werben, sondern auch gegen ihre ursprünglichen ArbeitgeberInnen.

Für ArbeitgeberInnen kann dies zu einem echten Problem werden, wenn wichtige Positionen nicht besetzt werden können und dadurch der Betriebsablauf gestört wird.




## 2.2 Demografische Entwicklung

Eine der bedeutendsten Herausforderungen für die Gesellschaft, die Wirtschaft und die Politik ist der demografische Wandel, der zu einem Fachkräftemangel führt. Im Jahr 2017 war erstmals eine höhere Anzahl von Menschen im Rentenalter als neue Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt. Dieser Trend hat sich seitdem fortgesetzt und wird durch die zunehmende Beliebtheit von Teilzeitjobs noch verschärft.

Vorausberechnungen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) zeigen, dass bis zum Jahr 2030 die Anzahl der erwerbsfähigen Menschen in Deutschland um 3,9 Millionen auf 45,9 Millionen zurückgehen wird. Laut derselben Prognose wird es bis zum Jahr 2060 sogar 10,2 Millionen weniger Menschen im erwerbsfähigen Alter geben. Ein weiteres Problem ist, dass sich unter den verbleibenden jungen Menschen zunehmend mehr Abiturienten und Hochschulabsolventen befinden, die eher ein Studium als eine Ausbildung bevorzugen.

Es ist daher offensichtlich, dass es notwendig ist, neue Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und die Arbeitsmarktprobleme der Zukunft zu bewältigen. Dazu gehört beispielsweise die Förderung von Ausbildungs- und Karrieremöglichkeiten für junge Menschen sowie die Stärkung der Berufsbildung und die Schaffung von Anreizen für ältere Arbeitnehmer, länger im Berufsleben zu bleiben.

### Vier Zahlen demografischen Wandel und zu Fachkräfteengpässen

30-45 

Prozent Anstieg des Anteils der Ü67-Jährigen an allen Erwerbstätigen zwischen 20-67 bis 2034.

1/3 

weniger Erwerbspersonen bis 2060 (oder bis zu 16 Mio. Personen), wenn Deutschland keine Zuwanderung zulassen würde.

352 

von 801 Berufsgattungen sind aktuell mit Fachkräfteengpässen konfrontiert

55 

Prozent der Unternehmen sehen Fachkräftemangel bereits heute als Risiko

## 2.3 Arbeitsbedingungen

Eine Studie der Arbeitnehmer Kammer Bremen hat errechnet das 860.000 aus dem Pflegeberuf ausgetreten sind, 60% allerdings zurückkehren würden, wenn Arbeitsbedingungen besser werden und Löhne steigen, hochgerechnet wären das 260.000 Vollzeitkräfte. Denn feststeht, die Fachkräfte sind nicht weg, sondern woanders.

Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, sollten Arbeitsplätze also attraktiver gestaltet werden. Unternehmen sollten darauf achten, dass ihre Arbeitsbedingungen wettbewerbsfähig sind und den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen entsprechen. Dazu können flexible Arbeitszeitmodelle, Homeoffice-Optionen, betriebliche Kinderbetreuung oder Gesundheitsprogramme gehören.

ArbeitgeberInnen wünschen sich in der Regel loyale MitarbeiterInnen, die zu einem langfristigen Erfolg beitragen. Im Wettbewerb um Talente geht es also nicht nur darum MitarbeiterInnen zu gewinnen, sondern vorallem darum, sie langfristig an das eigene Unternehmen zu binden. Für eine nachhaltige und langfristige Bindung reicht es jedoch nicht allein aus, die extrinsische Motivation der MitarbeiterInnen zu fördern. Die Gründe dafür sind vielfältig. Zum einen tritt schnell der Gewöhnungseffekt ein. Wenn eine bestimmte Belohnung oder Anreiz immer wieder gegeben wird, gewöhnen sich die Mitarbeiter daran und es verliert an Wirksamkeit. Hinzu kommt, dass wenn MitarbeiterInnen ausschließlich aufgrund von Belohnungen und Anreizen arbeiten, es oft an einer emotionalen Bindung zu dem Unternehmen mangelt. Dies kann dazu führen, dass sie den Job leichter wechseln, wenn sie bessere Angebote bekommen. Stattdessen sollte die intrinsische Motivation angeregt werden. Dies kann unter anderem durch Weiterbildungsmöglichkeiten und Karriereentwicklungen geschehen.

### Intrinsische Motivation

Intrinsische Motivation bezieht sich auf die Motivation, die von innen heraus entsteht und auf persönlichen Interessen, Zielen oder Werten basiert.

Es geht dabei um das Streben nach persönlicher Entwicklung, Selbstverwirklichung oder Befriedigung von Neugierde.

Beispiele hierfür sind das Lernen aus Interesse, das Erreichen persönlic

### Extrinsische Motivation

Extrinsische Motivation bezieht sich hingegen auf die Motivation, die von äußeren Faktoren wie Belohnungen oder Bestrafungen beeinflusst wird.

Hierbei geht es darum, ein bestimmtes Ziel oder eine bestimmte Leistung zu erreichen, um eine Belohnung zu erhalten oder eine Bestrafung zu vermeiden.

Beispiele hierfür sind das Erhalten von Boni, das Vermeiden von Kritik oder das Erreichen von Zielen zur Anerkennung durch andere.

Desweiteren legen ArbeitnehmerInnen heutzutage großen Wert auf eine angemessene Work-Life-Balance. Die Aufgabe von Unternehmen ist es, diese zu ermöglichen und gegebenenfalls durch interne Angebote zu unterstützen.

Unternehmen, die viel Wert auf Mitarbeiterbindung legen, schaffen es tatsächlich häufig, MitarbeiterInnen langfristig für sich zu gewinnen. Zu beliebten Förderungsmaßnahmen zählen Mitarbeiter Events, Feedbackgespräche und Karriereplanung.

Ebenso haben die Chancengleichheit und das generelle Arbeitsklima einen Einfluss auf die MitarbeiterInnen. Der gekonnte Einsatz von Vielfalt und Chancengleichheit trägt dazu bei, dass MitarbeiterInnen sich besser mit dem Unternehmen identifizieren können und langfristig binden.

## 2.4 Einfluss der Corona Pandemie

Sowohl vor als auch nach der Corona Pandemie, stellte der Fachkräftemangel ein großes Problem für Unternehmen dar. Das Thema ist während der Corona Pandemie medial und politisch in den Hintergrund geraten, dennoch hat sich an den Gründen für den Fachkräftemangel nichts geändert. Während der Pandemie kam es zu einem starken Rückgang der offenen Stellen und der Einstellungsbereitschaft vieler Unternehmen (Zahl der offenen Stellen sank von fast 1.5 Mio. auf unter 900.000 im zweiten Quartal 2020). Gleichzeitig beklagten sich zahlreiche Branchen über einen immer weiter ansteigenden Fachkräftemangel. Im April 2021 wiesen bereits 23,7 % aller Firmen daraufhin, dass sie durch Fachkräftemangel beeinträchtigt sind (nach Befragung der KfW).

Außerdem hat durch die Corona Pandemie ein Umdenken stattgefunden. Ein wichtiger Faktor der die Beliebtheit eines Berufes bestimmt ist die Branchen Sicherheit.



## 2.5 Digitalisierung

Dank der Digitalisierung können Unternehmen ihre Strukturen und Prozesse schneller und kosteneffizienter gestalten und so innovative Geschäftsmodelle entwickeln und umsetzen. Viele Branchen und Berufe werden durch neue Technologien beeinflusst, die spezielle Fähigkeiten und Kenntnisse erfordern. Infolgedessen entstehen neue Berufsbilder, die ein ausgeprägtes Fachwissen voraussetzen, welches nicht immer leicht zu finden ist. Neue Technologien sind die Haupttriebkraft des Wandels am modernen Arbeitsplatz. Wenn Unternehmen nicht mithalten können, nehmen sie nicht mehr am Dialog teil.

Dies betrifft nicht nur IT-Unternehmen, sondern auch Unternehmen in anderen Branchen wie dem Gesundheitswesen, dem Einzelhandel oder der Industrie. Um dem Fachkräftemangel im Bereich der Digitalisierung entgegenzuwirken, sollte in die Ausbildung und Qualifizierung von Fachkräften investiert werden. Dazu gehören beispielsweise die Förderung von Studiengängen im Bereich der Informatik, die Ausbildung von Fachkräften in Bereichen wie Big Data oder künstlicher Intelligenz sowie die Weiterbildung von Beschäftigten, um den Anforderungen der digitalen Arbeitswelt gerecht zu werden.

Darüber hinaus ist es wichtig, den Dialog und den Austausch zwischen Unternehmen, Bildungseinrichtungen und Politik zu fördern, um gemeinsame Lösungen im Bereich der Digitalisierung und der Fachkräfteentwicklung zu finden. Die Schaffung von Netzwerken und Plattformen, die den Wissensaustausch und die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren fördern, kann dabei helfen.

Kurz gesagt: Die Digitalisierung ist ein wichtiger Treiber des Fachkräftemangels, sie kann aber auch eine große Chance für Unternehmen und Fachkräfte sein. Um dem Fachkräftemangel im Bereich der Digitalisierung entgegenzuwirken, müssen Unternehmen in die Ausbildung und Qualifizierung von Fachkräften investieren, attraktive Arbeitsbedingungen schaffen und den Dialog zwischen verschiedenen Akteuren fördern.

## 2.6 Bildungspolitik

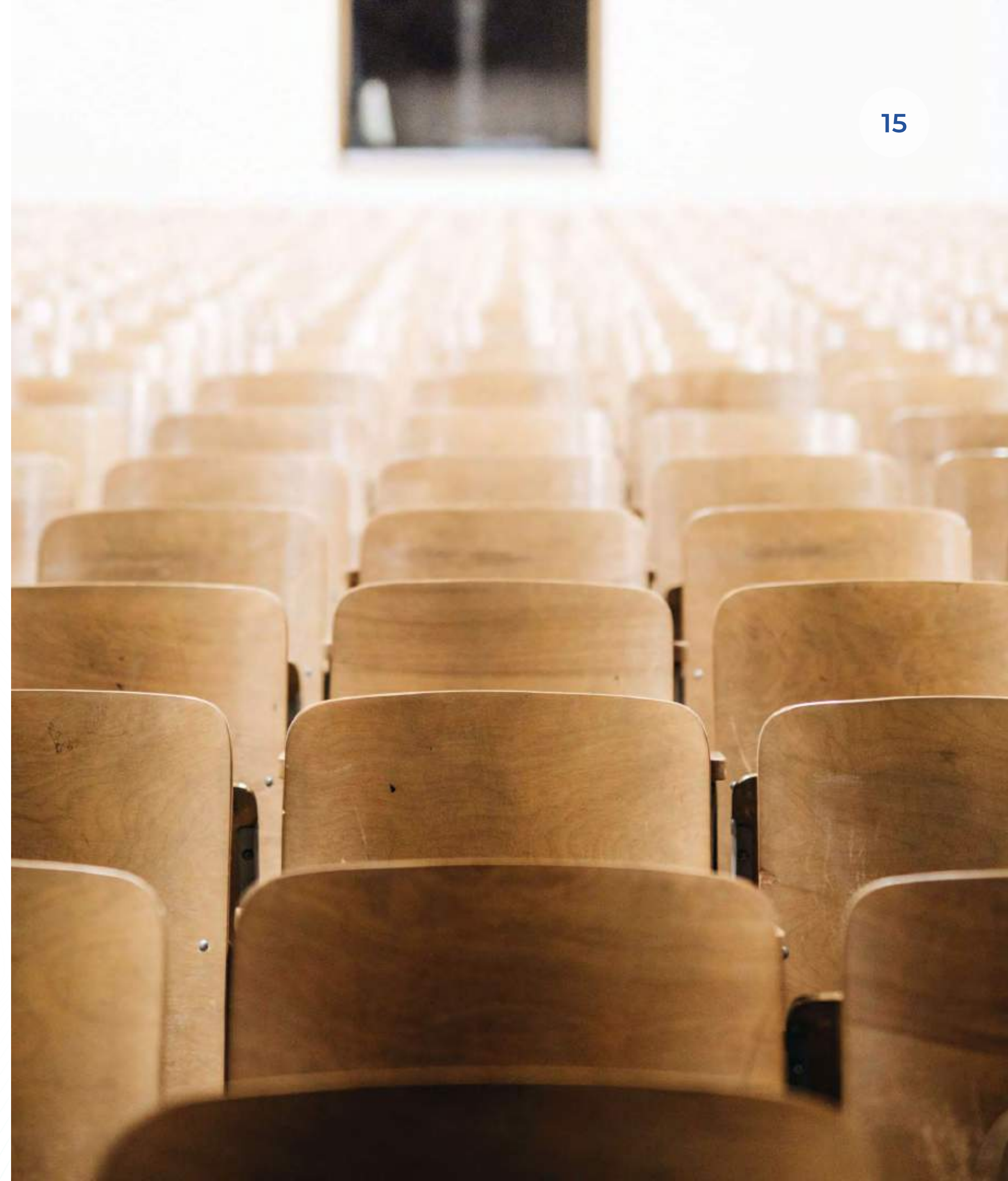
Der akute Fachkräftemangel in zahlreichen Branchen kommt nicht von ungefähr. Das Problem geht beginnt bereits in der Phase der Berufsorientierung in Schulen.

Die Politik spielt eine entscheidende Rolle bei der Bekämpfung des Fachkräftemangels. Ihre Aufgabe liegt unter anderem darin, ein innovatives und nachhaltiges Bildungssystem zu schaffen. Dabei ist es wichtig sicherzustellen, dass die Ausbildung von Arbeitskräften den Anforderungen der modernen Arbeitswelt entsprechen und dass genügend Fachkräfte für die Zukunft zur Verfügung stehen.

Eine kritische Stimme in diesem Zusammenhang ist, dass nicht genug in die Ausbildung von Arbeitskräften investiert wird. Insbesondere in Bereichen, die von Fachkräftemangel betroffen sind, wie beispielsweise die IT-Branche oder das Handwerk, ist eine gezielte Investition in Aus- und Weiterbildung notwendig. Hier kann die Politik durch entsprechende Förderprogramme und Anreize dazu beitragen, dass Unternehmen und Bildungseinrichtungen in die Qualifizierung von Fachkräften investieren.

Darüber hinaus kann auch das Bildungssystem selbst dazu führen, dass Schülerinnen und Schüler nicht ausreichend auf bestimmte Berufe vorbereitet werden.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist, dass das Bildungssystem selbst dazu beitragen kann, dass SchülerInnen nicht ausreichend auf bestimmte Berufe vorbereitet werden. Insbesondere im Hinblick auf die Digitalisierung und neue Technologien ist es wichtig, dass das Bildungssystem den Anforderungen der modernen Arbeitswelt entspricht und dass Schülerinnen und Schüler frühzeitig auf die Arbeitswelt von morgen vorbereitet werden. Hierbei sollten auch neue Ausbildungsformate wie beispielsweise duale Studiengänge oder digitale Lehrmethoden berücksichtigt werden.



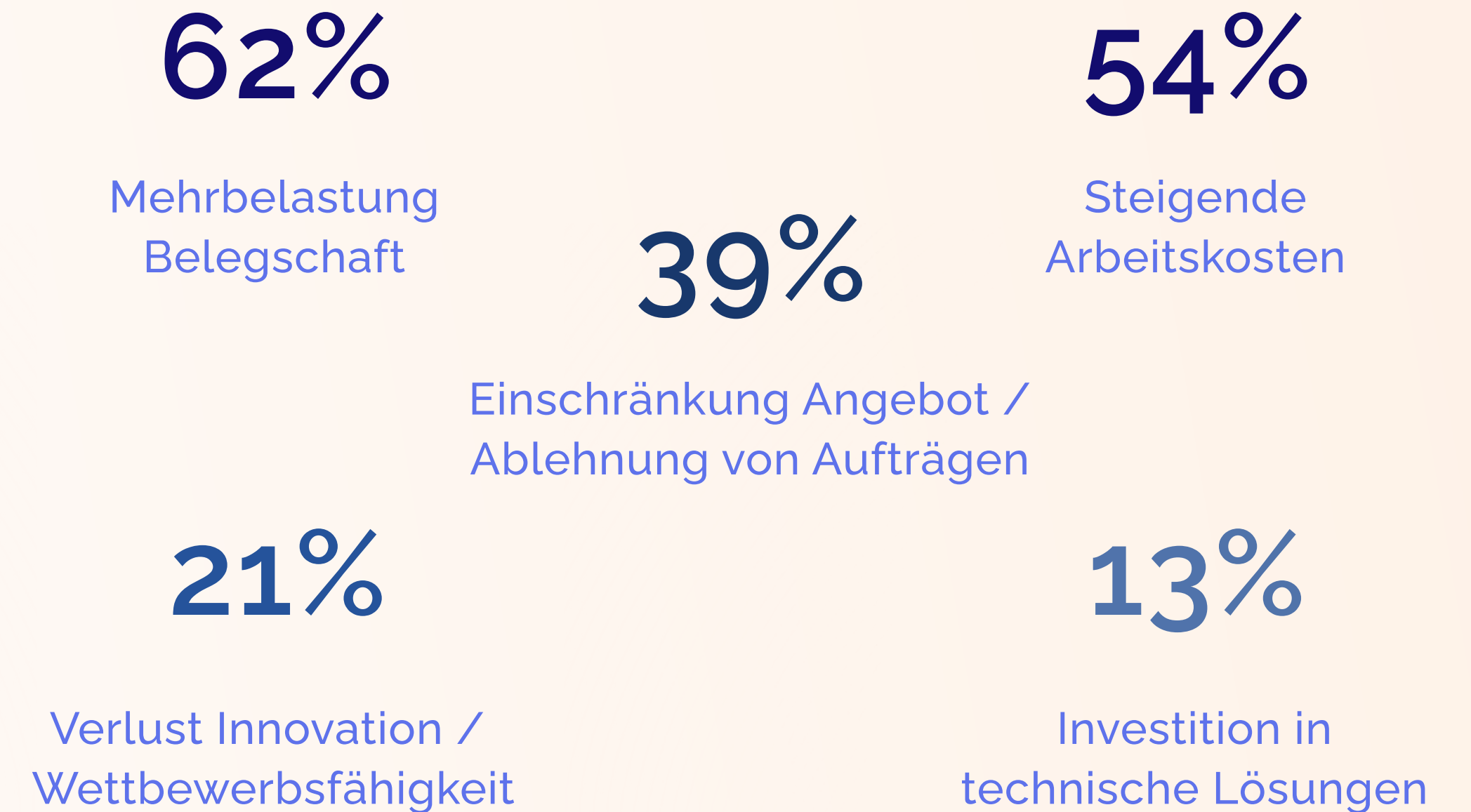
## 2.7 Globalisierung

Die Globalisierung spielt ebenfalls eine Rolle. Sie sorgt dafür, dass sich die Arbeitswelt rasant verändert. Heutzutage sind viele Branchen und Berufe stark vernetzt und international ausgerichtet, was bedeutet, dass Arbeitgeber in der Lage sein müssen, qualifizierte Fachkräfte aus verschiedenen Ländern und Regionen zu rekrutieren, was oft schwierig ist (Berlitz, 2021). Dies führt dazu, dass Anforderung an Fachkräfte steigen und sich Qualifikationsprofile verändern. Das Bildungssystem reagiert, auf diese Veränderungen zu langsam. Neben dem, zeigen sich auch manche Unternehmen zu unflexibel, vor allem was die Arbeitsorganisation und -zeiten angeht. Dies kann schnell zum Verhängnis werden.

Neben dem Bildungssystem sind auch manche Unternehmen zu unflexibel, insbesondere was die Arbeitsorganisation und -zeiten angeht. In einer sich schnell verändernden Arbeitswelt ist es wichtig, dass Unternehmen flexibel auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter reagieren können, um eine bessere Work-Life-Balance zu ermöglichen und Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern. Unternehmen, die zu unflexibel sind, können Schwierigkeiten haben, qualifizierte Fachkräfte zu finden und zu halten.

## Welche Folgen erwarten Sie durch einen anhaltenden Fachkräftemangel für Ihr Unternehmen

Mehrfachnennung möglich





# Folgen der Fachkräftengpässe



Umfragen zeigen, dass 84 % aller deutschen Unternehmen Folgen eines langwierigen Fachkräftemangel erwarten. Fehlende Fachkräfte haben zur Folge, das Unternehmen Aufgaben und Aufträgen nicht nachkommen können.

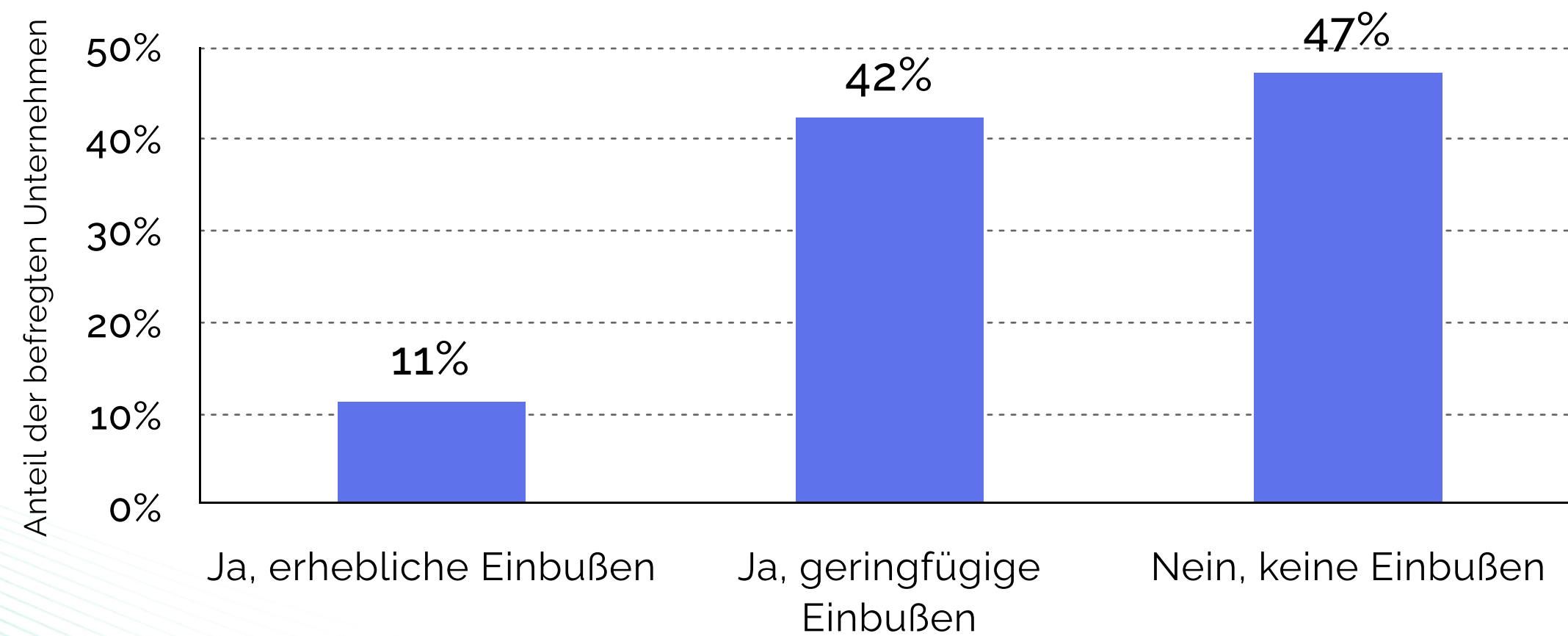
Laut Achim Derck, dem Hauptgeschäftsführer des Deutschen Industrie- und Handelskammertags, führt der Fachkräftemangel zu einer Reduktion der Wertschöpfung um etwa 90 Milliarden Euro, was ungefähr 2,5 Prozent des Bruttoinlandsprodukts entspricht.

Sollten die Prognosen wahr werden und die Fachkräftengpässe spitzen sich weiter zu, wird dies voraussichtlich drastische, negative Folgen für die deutsche Wirtschaft haben. Fehlendes Personal hat zur Folge das Aufträge nicht eingehalten werden können. Es ist davon auszugehen, dass dies besonders kleine und mittelgroße Unternehmen spüren werden.

Die Auswirkungen des Fachkräftengpasses sind inzwischen in vielen Unternehmen zu spüren und weitaus mehr als nur abstrakte Zahlen. Vor allem kleine Unternehmen sind stark betroffen, da sie oft weniger Budget zur Verfügung haben, um die Attraktivität ihrer Arbeitsplätze zu steigern und damit ihr Wachstum zu fördern.

Außerdem sorgen Fachkräftengpässe für Mehrbelastung der Beschäftigten und dies birgt die Gefahr einer Negativspirale. Die Folge ist, dass die Attraktivität der Aktivität sinkt und ArbeitnehmerInnen aufgrund der Überlastung, das Unternehmen verlassen. Um dem entgegenzuwirken, sind Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität von großer Bedeutung. Durch die Fachkräftengpässe haben ArbeitnehmerInnen gute Chancen, ihre Wünsche auf dem Arbeitsmarkt zu adressieren. Die Forderungen, die ihnen besonders wichtig sind, unterscheiden sich zwischen den verschiedenen Generationen. Dennoch gilt für Unternehmen, einige Punkte zu überdenken, um wettbewerbsfähig zu bleiben:

Führ ein (eventueller) Mangel an geeigneten Top-Fachkräften zu Umsatzeinbußen bzw. nicht realisierten Umsatzpotenzialen für Ihr Unternehmen



Quelle: Ernst & Young: Mittelstandsbarometer Januar 2017, S. 21ff.

# Gegenmaßnahmen Fachkräftengpässe



## 4.1 Recruiting modernisieren

In einem sich wandelnden Markt müssen Unternehmen ihre Strategien anpassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Im derzeitigen Arbeitnehmermarkt müssen Unternehmen um potenzielle Mitarbeiter werben, anstatt dass sich BewerberInnen bei ihnen bewerben. Dazu ist es notwendig, sich zu fragen, was Sie als Arbeitgeber zu bieten haben, warum Sie der beste Arbeitgeber sind und was Sie von anderen Unternehmen unterscheidet.

*"Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die am meisten bereit ist, sich zu verändern."*

-Charles Darwin

Angesichts des Fachkräftemangels ist es heute wichtiger denn je, den Bewerbungsprozess so attraktiv wie möglich zu gestalten, um potenzielle Bewerber anzuziehen.

Hier sind ein paar Tipps, wie Sie dies erreichen können:



- 1. Stellenbeschreibung:** Eine klare Stellenbeschreibung mit allen Anforderungen, Zuständigkeiten und Erwartungen hilft potenziellen BewerberInnen, sich ein besseres Bild von der Stelle zu machen und ihre Qualifikationen mit den Anforderungen abzugleichen.
- 2. Ein ansprechendes Arbeitgeberinnen Image:** Ein ansprechender und professioneller Auftritt auf der Karriereseite des Unternehmens und in den sozialen Medien kann das Interesse potenzieller Bewerber wecken. Zeigen Sie, was das Unternehmen einzigartig und attraktiv macht.
- 3. Einfacher Bewerbungsprozess:** Das Bewerbungsverfahren sollte einfach und benutzerfreundlich sein, um das Interesse der BewerberInnen zu wecken. Eine der Möglichkeiten besteht darin, Bewerbungen über eine Online-Plattform entgegenzunehmen, auf der die Bewerber ihre Dokumente einfach hochladen und Fragen beantworten können.
- 4. Schnelle Antwortzeiten:** Eine schnelle Antwortzeit auf Bewerbungen und Fragen von BewerberInnen kann zur Aufrechterhaltung des Interesses beitragen und das Engagement der BewerberInnen erhöhen.
- 5. Angenehme Bewerberinnen Erfahrung:** Ein positives Bewerbungserlebnis kann den entscheidenden Unterschied ausmachen, wenn es darum geht, Talente zu gewinnen und zu halten. Eine freundliche und informative Kommunikation während des Bewerbungsverfahrens kann dazu beitragen, das Engagement der BewerberInnen zu erhöhen und ein gutes Arbeitsverhältnis aufzubauen.

## 4.2 MitarbeiterInnen Bindung steigern

Wie kann man Fachkräfte im Unternehmen halten und verhindern, dass sie das Unternehmen wechseln?

Diese Frage ist besonders in Zeiten des Fachkräftemangels relevant, in denen es schwierig ist, neue Fachkräfte zu finden. Eine Möglichkeit besteht darin, die Mitarbeiterbindung zu stärken.

Eine hohe Mitarbeiterbindung senkt die Wechselbereitschaft der MitarbeiterInnen und erhöht deren Engagement, Motivation und Produktivität. Die Loyalität zum Unternehmen führt auch dazu, dass MitarbeiterInnen als BotschafterInnen fungieren und potenzielle neue MitarbeiterInnen anziehen.

Die Mitarbeiterbindung hängt von verschiedenen Faktoren ab und erfordert einen ganzheitlichen Ansatz. Es reicht nicht aus, nur oberflächliche Maßnahmen wie die Bereitstellung von Obst anzubieten. Vielmehr sollten verschiedene Aspekte optimiert werden, um die Mitarbeiterbindung zu erhöhen. Diese umfassen beispielsweise eine positive Mitarbeiterführung durch Vorgesetzte, Wertschätzung, Mitwirkungsmöglichkeiten, ein angenehmes Arbeitsklima, eine angemessene Arbeitsplatzausstattung, Work-Life-Balance-Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten oder Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten. Auch die Sinnhaftigkeit der Arbeit spielt eine wichtige Rolle bei der Mitarbeiterbindung.

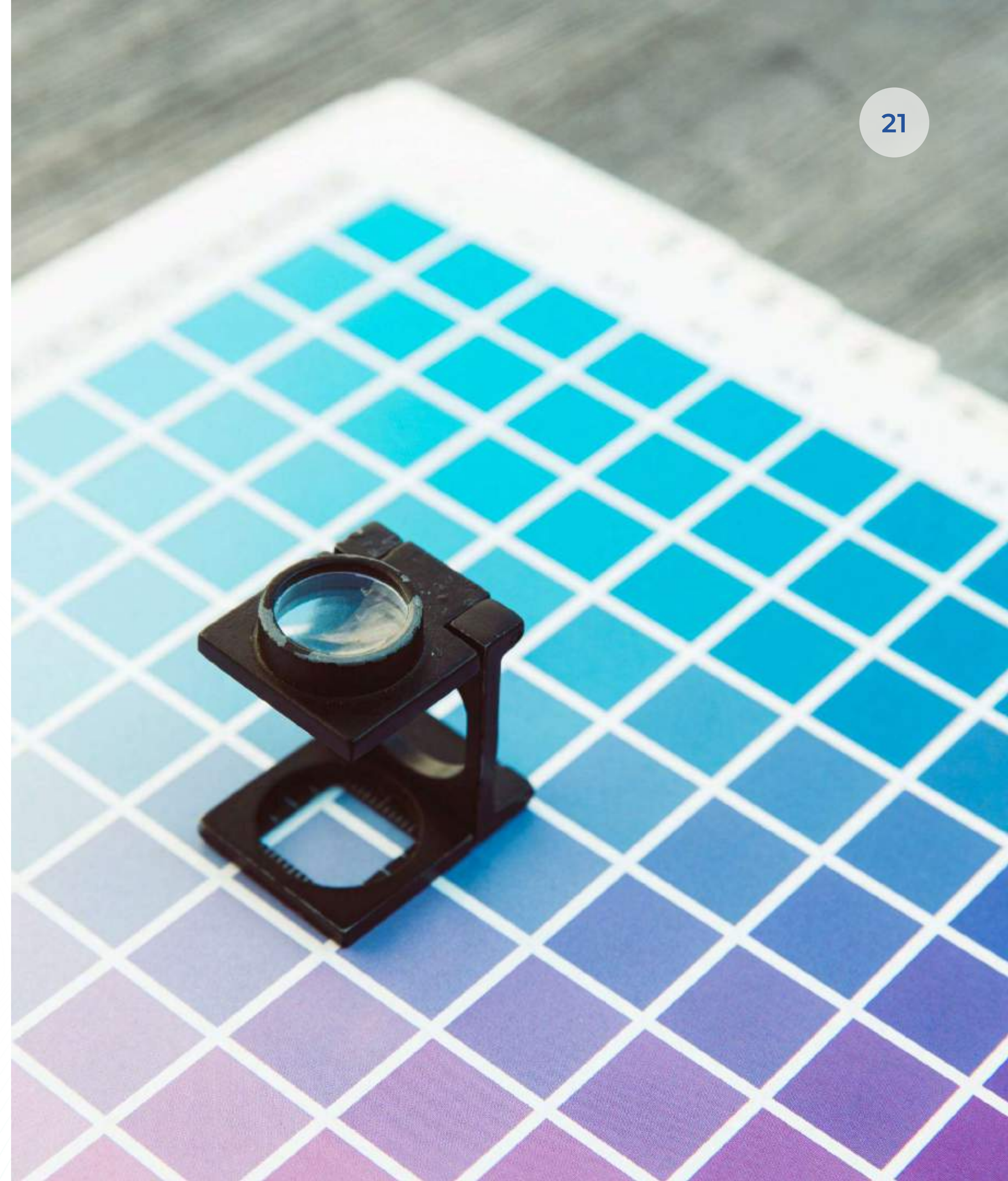
### 4.3 Employer Branding

Wie können Sie eine Arbeitgebermarke aufbauen, die sowohl neue Talente anzieht als auch bestehende MitarbeiterInnen an sich bindet?

Eine erfolgreiche Employer-Branding-Strategie erfordert Zeit und Geduld, kann sich aber auf lange Sicht auszahlen. Es ist wichtig, dass Sie Ihre Arbeitgebermarke als attraktiv und einzigartig positionieren, um sich von anderen Unternehmen abzuheben. Die Marke muss authentisch und konsistent sein und Ihre Unternehmenswerte und -kultur widerspiegeln.

Die Schaffung einer starken Arbeitgebermarke kann bereits bei SchülerInnen ansetzen. Auf diesem Weg können Sie frühzeitig das Interesse potenzieller Talente wecken und langfristige Beziehungen aufbauen.

Überlegen Sie, welche Anreize und Vorteile Ihre Mitarbeiter schätzen, und kommunizieren Sie diese klar nach außen. Berücksichtigen Sie auch nicht-monetäre Faktoren wie Wertschätzung, Entwicklungsmöglichkeiten und Work-Life-Balance. Wenn Ihre MitarbeiterInnen stolz darauf sind, für Ihr Unternehmen zu arbeiten, werden sie automatisch zu MarkenbotschafterInnen und tragen dazu bei, mehr Talente anzuziehen.



## 4.4 Ausbildung ausbauen

Eine nachhaltige Maßnahme gegen den Fachkräftemangel ist die innerbetriebliche Ausbildung von Fachkräften, die insbesondere im Rahmen der dualen Ausbildung erfolgen kann. Um junge Menschen frühzeitig zu gewinnen und zu binden, sollten Sie schon in jungen Jahren Praktika, Ferien- und Nebenjobs anbieten. In dieser Zeit kann eine enge Bindung an das Unternehmen aufgebaut werden, von der Sie später profitieren werden.

Es gilt, Praktikanten als wertvolle Ressource zu betrachten und sie entsprechend zu fördern. Ein wertschätzender Umgang kann dazu beitragen, dass sie sich später für eine Ausbildung im Unternehmen entscheiden. Außerdem sollte man PraktikantInnen frühzeitig die Möglichkeiten geben, Verantwortung zu übernehmen und ihnen Perspektiven aufzeigen, die sie zum Verbleib im Unternehmen motivieren.

## 4.5 Talentförderung

Wie kann das Potenzial von MitarbeiterInnen erkannt und gefördert werden?

Erfolgreiche MitarbeiterInnen zeichnen sich nicht nur durch die fachlichen Fähigkeiten aus, sondern auch das Potenzial, eine Führungskraft zu werden, ist ein wichtiger Faktor. Viele Unternehmen erkennen jedoch nicht, welche Talente in ihren Mitarbeitern schlummern, weil sie sich bisher nicht mit ihnen auseinandergesetzt haben. Anstatt intern nach geeigneten Kandidaten zu suchen, greifen sie oft auf den externen Arbeitsmarkt zurück, wenn sie Personal benötigen.

Durch ein gezieltes Talentprogramm und Weiterbildungsmöglichkeiten können Talente identifiziert und gefördert werden, um sie auf zukünftige Positionen vorzubereiten. Der Fokus liegt dabei auf den erforderlichen Kompetenzen für die jeweiligen Tätigkeitsbereiche.





## 4.6 Strategische Personalentwicklung

Wie können heutige und künftige Fachkräfte auf die Herausforderungen der Gegenwart und der Zukunft vorbereitet werden?

Es ist von grundlegender Bedeutung, dass sich die Personalentwicklung nicht auf Auszubildende und Talente beschränkt, sondern alle Mitarbeiter einbezieht. Sie sollte sich an den Bedürfnissen des Geschäftsmodells orientieren und kontinuierlich angepasst werden. Um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten, ist eine Haltung des lebenslangen Lernens unerlässlich. Dabei geht es weniger um das Auswendiglernen von Wissen, sondern vielmehr um die Entwicklung von Kompetenzen, die den Handlungsrahmen erweitern und den Umgang mit Krisen und Problemen ermöglichen.

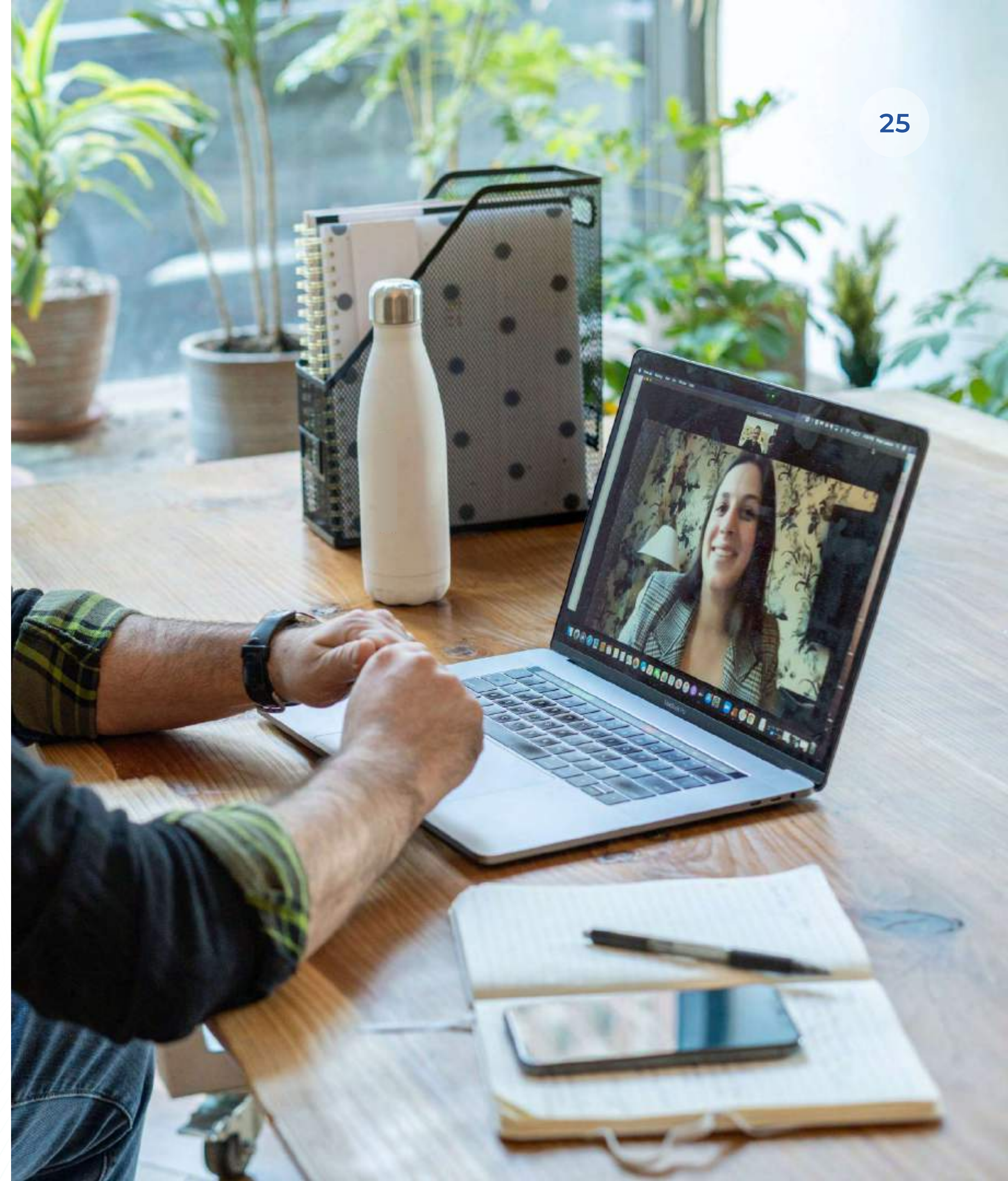
Da jede Tätigkeit unterschiedliche Kompetenzen erfordert, ist es ineffektiv, alle MitarbeiterInnen in den gleichen Frontalunterricht zu schicken. Stattdessen sollte aus Human Resource Management gesetzt werden und individuelle Entwicklungsprogramme geschaffen werden, die auf einer praxisorientierten, selbstbestimmten und nachhaltigen Kompetenzentwicklung beruhen. Wachstum findet durch Bildung statt. Kompetenzen können nicht einfach erlernt werden, sondern müssen aktiv trainiert werden. Schulungen in der IT-Branche können online oder in Präsenz stattfinden. Diese zielen darauf ab, eine nachhaltige Kompetenzentwicklung zu fördern und das Mitarbeiterpotenzial auszuschöpfen.

## 4.7 Digitalisierung und Automatisierung

Wie kann der Bedarf an Fachkräften mit Hilfe der modernen Technik gesenkt werden?

Es ist unbestritten, dass gut ausgebildete Fachkräfte notwendig sind, um den technischen Fortschritt voranzutreiben. Allerdings können Prozesse durch digitale Lösungen automatisiert und verschlankt werden. Das erfordert zwar anfangs Investitionen, spart aber langfristig Personal und Kosten. Maschinen sind in der Regel zuverlässiger als Menschen, da sie nicht krank werden oder sich verletzen können. Das erhöht auch die Betriebssicherheit.

Ein Beispiel dafür ist die Logistikbranche, in der Roboter zunehmend in Zentrallagern eingesetzt werden. Anstatt viele Kommissionierer durch die Hallen laufen zu lassen, um bestellte Waren abzuholen, bringen intelligente und vergleichsweise preiswerte Roboter die Regale mit den Waren direkt zu den Packstationen. Auf diese Weise lassen sich erhebliche Mengen an Kommissionierpersonal einsparen und die Mitarbeiter können bei Bedarf an Stellen eingesetzt werden, die sich nicht so einfach automatisieren lassen.





## 4.8 Geschäftsprozesse

Wie können Geschäftsprozesse an den Fachkräftemangel angepasst werden, um den Personaldruck zu verringern?

Wenn es darum geht, die Geschäftsprozesse an den Fachkräftemangel anzupassen, können digitale Lösungen hilfreich sein. Automatisierung und Digitalisierung können z.B. repetitive Aufgaben übernehmen und so die Mitarbeiter entlasten. Auch die Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen oder die Möglichkeit des Home-Office können dazu beitragen, Mitarbeiter zu entlasten und für potenzielle Bewerber attraktiver zu werden.

Darüber hinaus ist es wichtig, eine positive Arbeitgebermarke aufzubauen und zu kommunizieren, um das Interesse von Fachkräften zu wecken. Dazu gehören zum Beispiel ein gutes Betriebsklima, attraktive Gehälter und Sozialleistungen sowie Möglichkeiten zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung.

Ein weiteres Beispiel aus dem Gaststättengewerbe: Aufgrund des Fachkräftemangels setzen viele Restaurants zunehmend auf Bestellungen und Lieferungen über Online-Plattformen wie Lieferando oder Uber Eats. So können sie sich auf das Wesentliche konzentrieren, nämlich die Zubereitung von qualitativ hochwertigen Speisen, und müssen sich weniger um den Service kümmern. Dies kann auch den Druck auf das Personal verringern und die Attraktivität des Arbeitsplatzes erhöhen.

## 4.9 Fachkräftesicherung durch Zuwanderung

Neben der Anwerbung von Fachkräften im Inland, gewinnt die Einstellung von Personal aus anderen Ländern immer mehr an Bedeutung. Laut Umfragen hat jedes dritte Unternehmen in den letzten Jahren Fachkräfte aus dem Ausland eingestellt. Besonders erfreulich ist dabei, dass 70 Prozent dieser Unternehmen ihre neuen Mitarbeiter bei Spracherwerb und Qualifizierung unterstützen, was nicht nur zur Integration im eigenen Betrieb, sondern auch in der Gesellschaft insgesamt beiträgt.

Zudem hat mehr als jedes zehnte Unternehmen angegeben, in Zukunft gezielt Fachkräfte aus Nicht-EU-Ländern anwerben zu wollen. Insgesamt wünschen sich noch deutlich mehr Unternehmen, nämlich 29 Prozent aller antwortenden Unternehmen, zusätzliche Informationen und Unterstützung, um Fachkräfte aus Drittstaaten zu gewinnen. Dies zeigt, dass die Anwerbung von ausländischen Fachkräften ein wichtiger Faktor zur Lösung des Fachkräftemangels in Deutschland ist und dass Unternehmen dazu bereit sind, sich aktiv an der Integration der ausländischen Fachkräfte zu beteiligen.



# Die Studie: Faktoren die zur Mitarbeiterbindung beitragen

## 5.1 Motivation der Studie

Die Jagd nach qualifizierten Fachkräften ist heute intensiver denn je. Stellen Sie sich vor, Sie stehen vor einer schwierigen Herausforderung: Wie können Sie vor allem die junge, dynamische Generation für Ihr Unternehmen begeistern und sie auch langfristig an sich binden?

Die Literatur bietet hierzu zahlreiche Antworten, doch sind diese immer passend für Ihre Bedürfnisse? Eine ausführliche Recherche unterstreicht: Nicht jede Generation tickt gleich. Ein tieferer Einblick in die feinen Unterschiede könnte Unternehmen den entscheidenden Vorteil verschaffen, um den Fachkräftemangel erfolgreich zu bekämpfen.

Durch eine spannende Kombination aus wissenschaftlichen Erkenntnissen und praxisnahen Studienergebnissen tauchen wir in die Welt der verschiedenen Generationen ein. Welche Erwartungen hegen sie? Was treibt sie an? Und vor allem: Wie kann Ihr Unternehmen genau das bieten, was sie suchen?

Lassen Sie uns gemeinsam diese spannende Reise antreten und die Antworten entdecken, die Ihr Unternehmen auf das nächste Level heben können.

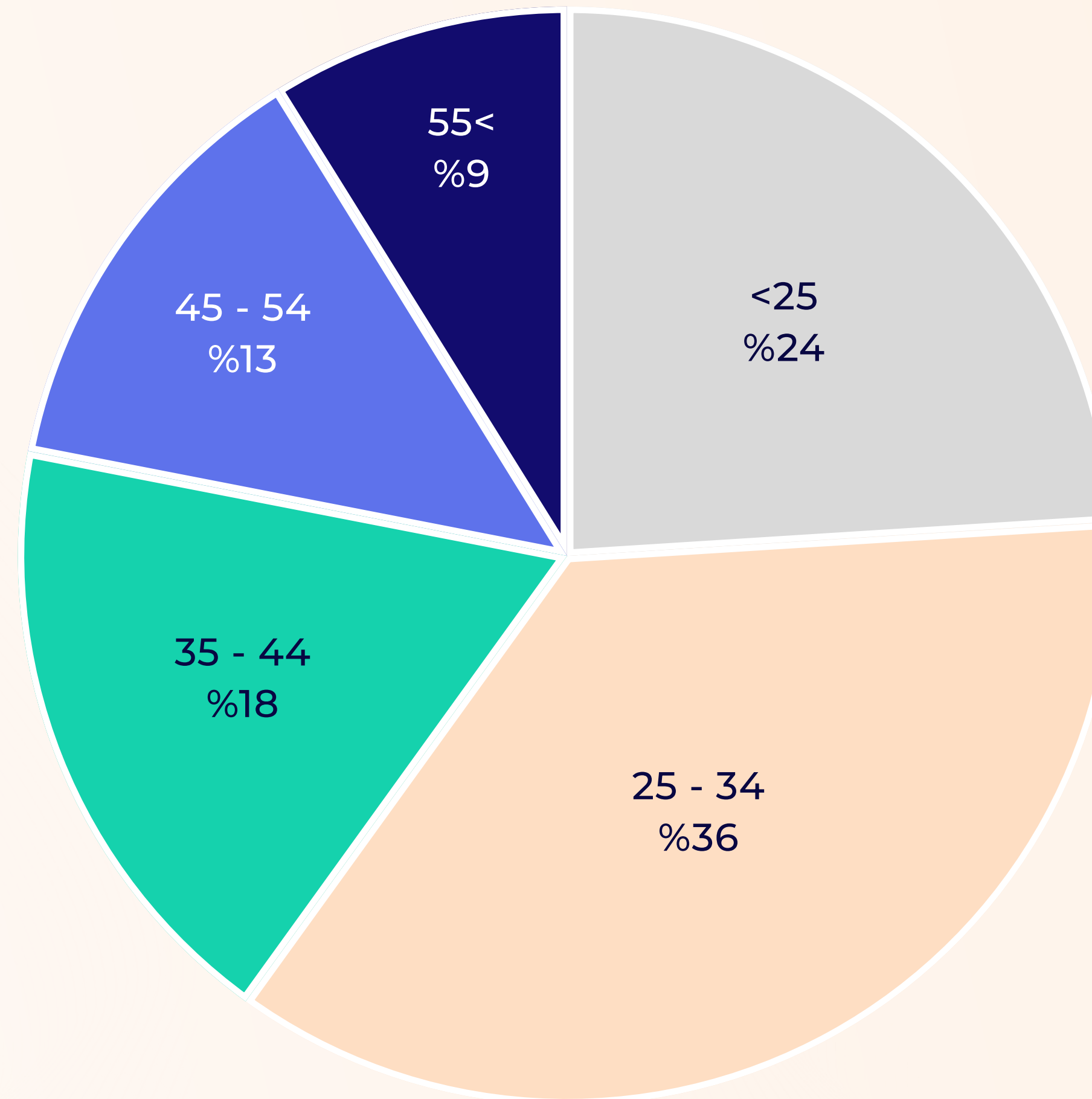


## 5.2 Methodik

Was sagen Popkultur und Wissenschaft wirklich über die verschiedenen Altersgruppen aus? Unsere Analyse geht dem auf den Grund! Mit einer sorgfältig ausgewählten Gruppe von 100 Teilnehmern, aufgeteilt nach Altersklassen, beleuchten wir die nuancierten Unterschiede jeder Generation.

Das Ziel? Ihr Verständnis für die Erwartungen und Bedürfnisse potenzieller Arbeitnehmer zu vertiefen und zu schärfen. Lassen Sie sich überraschen, was die Generationen wirklich bewegt und wie Sie diese Erkenntnisse für sich nutzen können! Wir haben insgesamt 100 ArbeitnehmerInnen gefragt die unterschiedlichen Altersgruppen angehören.

Teilnehmerzahl



## 5.3 Hintergrund

In der heutigen Zeit verfügen Arbeitnehmer über signifikante Verhandlungsstärke auf dem Arbeitsmarkt. Die Bedürfnisse variieren jedoch je nach Generation. Eine bemerkenswerte Tendenz ist der wachsende Wunsch vieler Arbeitnehmer, Arbeit und Privatleben harmonisch zu vereinen. Generationenkonflikte und Vorurteile, insbesondere im Hinblick auf die Generation Z, sind dabei nicht zu vernachlässigen. Die Studie analysiert daher intensiv die intrinsische Motivation der Arbeitnehmer und bietet Einblicke, wie Arbeitgeber dieses Wissen strategisch für eine nachhaltige Mitarbeiterbindung nutzen können.

### Ziele

Die Hauptziele der Untersuchung sind:

1. Analyse des positiven Einflusses von Weiterbildungsinitiativen, Karrierewachstum und Feedback.
2. Förderung des intergenerationellen Dialogs und Verständnisses.
3. Betonung der Relevanz verschiedener Maßnahmen als Katalysator für erfolgreiche Mitarbeiterbindung.



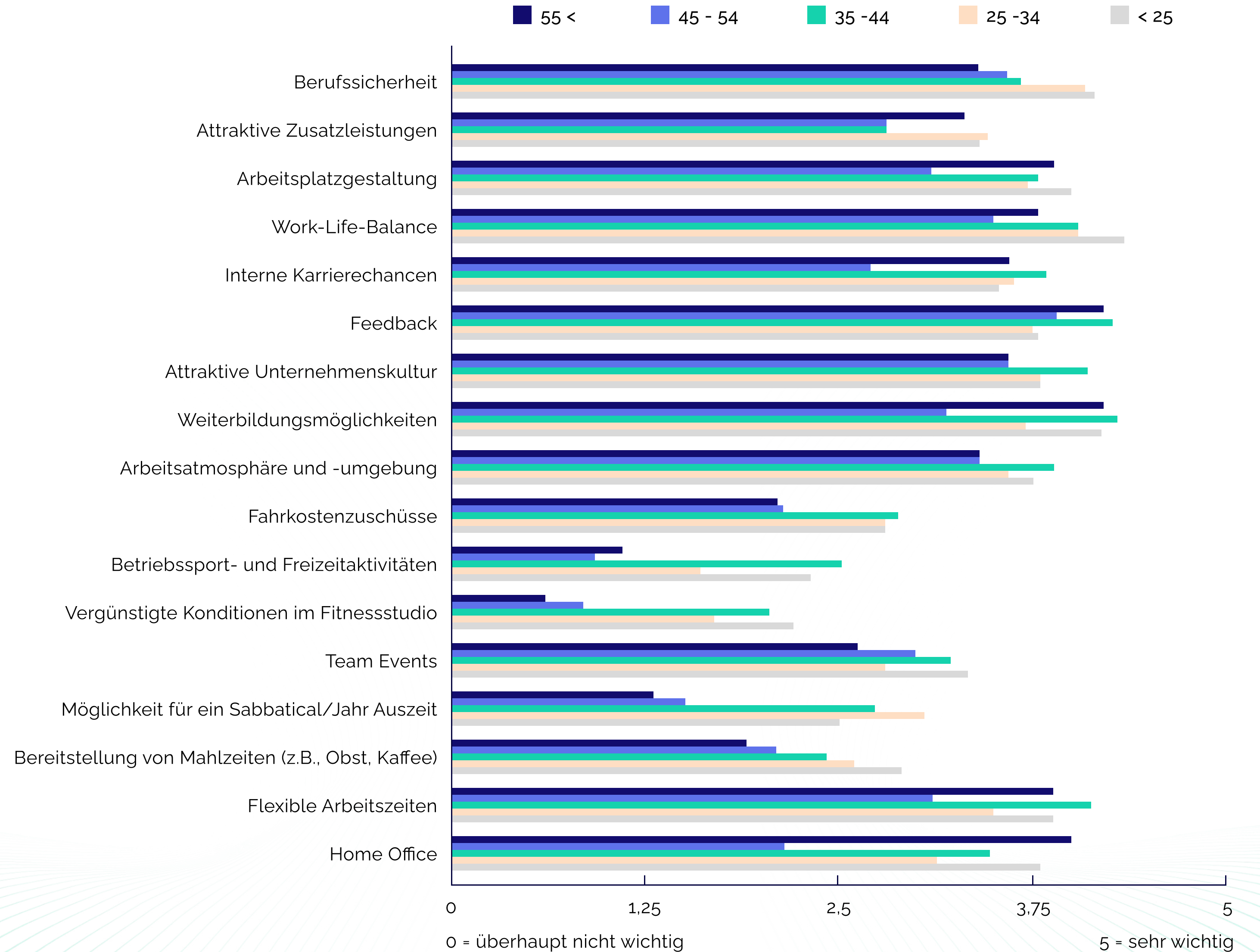


## 5.4 Ergebnisse

Die Arbeitswelt verändert sich rasant. Was gestern noch als attraktives Angebot galt, reicht heute längst nicht mehr aus. Unsere auf dem neuesten Stand der Forschung basierenden Ergebnisse enthüllen ein klares Bild: Es sind nicht mehr die kleinen Extras wie ein Obstkorb oder kostenloser Kaffee, die das Zünglein an der Waage sind.

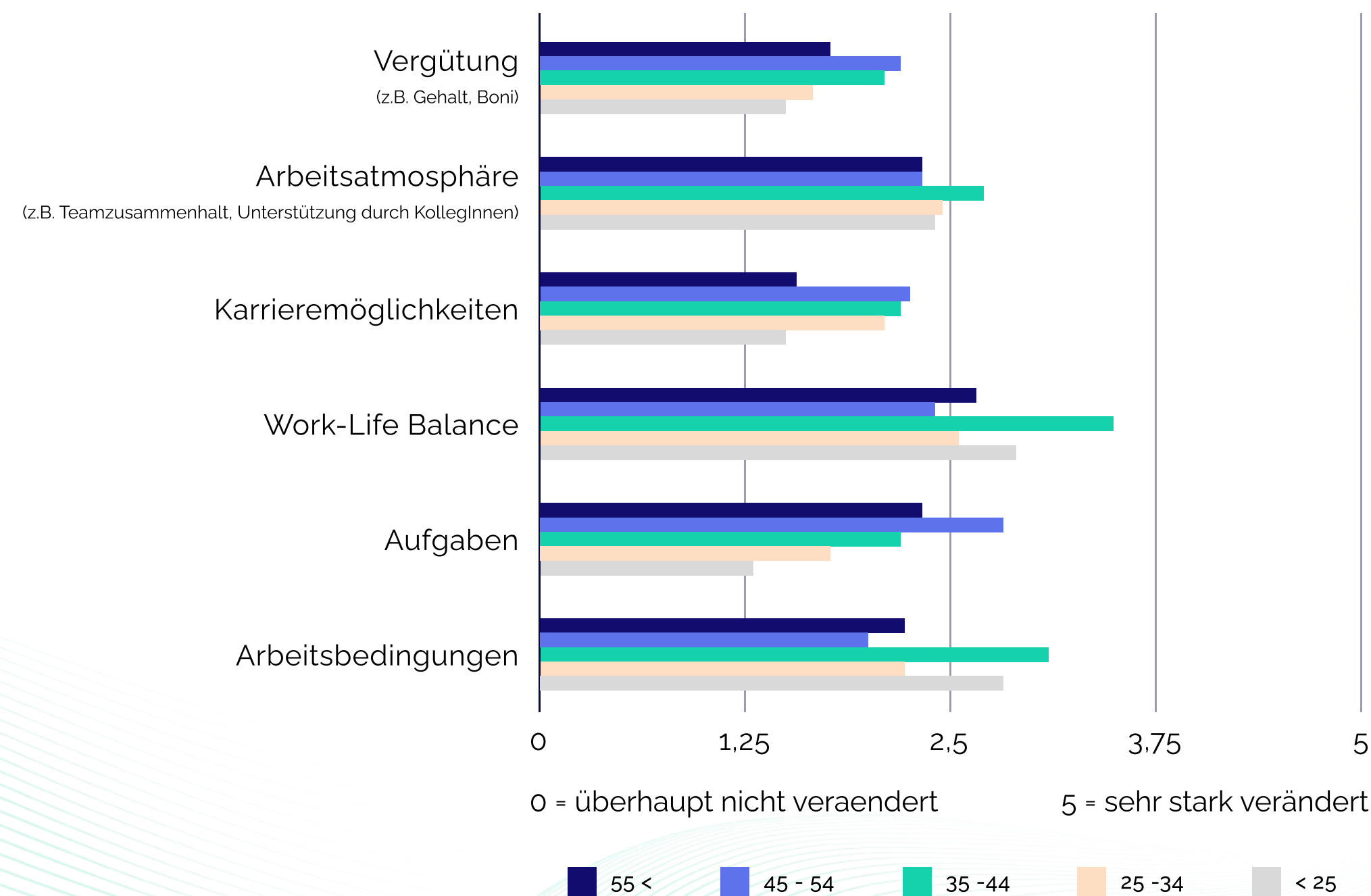
Die Prioritäten haben sich verschoben. Arbeitnehmer aller Altersklassen sehnen sich nach einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Beruf und Privatem, nach flexiblen Arbeitszeiten und Weiterbildungsmöglichkeiten. Ein attraktives Gehalt allein? Das reicht nicht mehr aus! Denn im Kern geht es um mehr: Das tiefe Bedürfnis nach persönlicher und beruflicher Entwicklung.

Unsere Studie legt den Finger auf den Puls der Zeit: Für eine nachhaltige Bindung von Fachkräften sind eine lebendige Unternehmenskultur, konstruktives Feedback und echte Entwicklungschancen entscheidend.

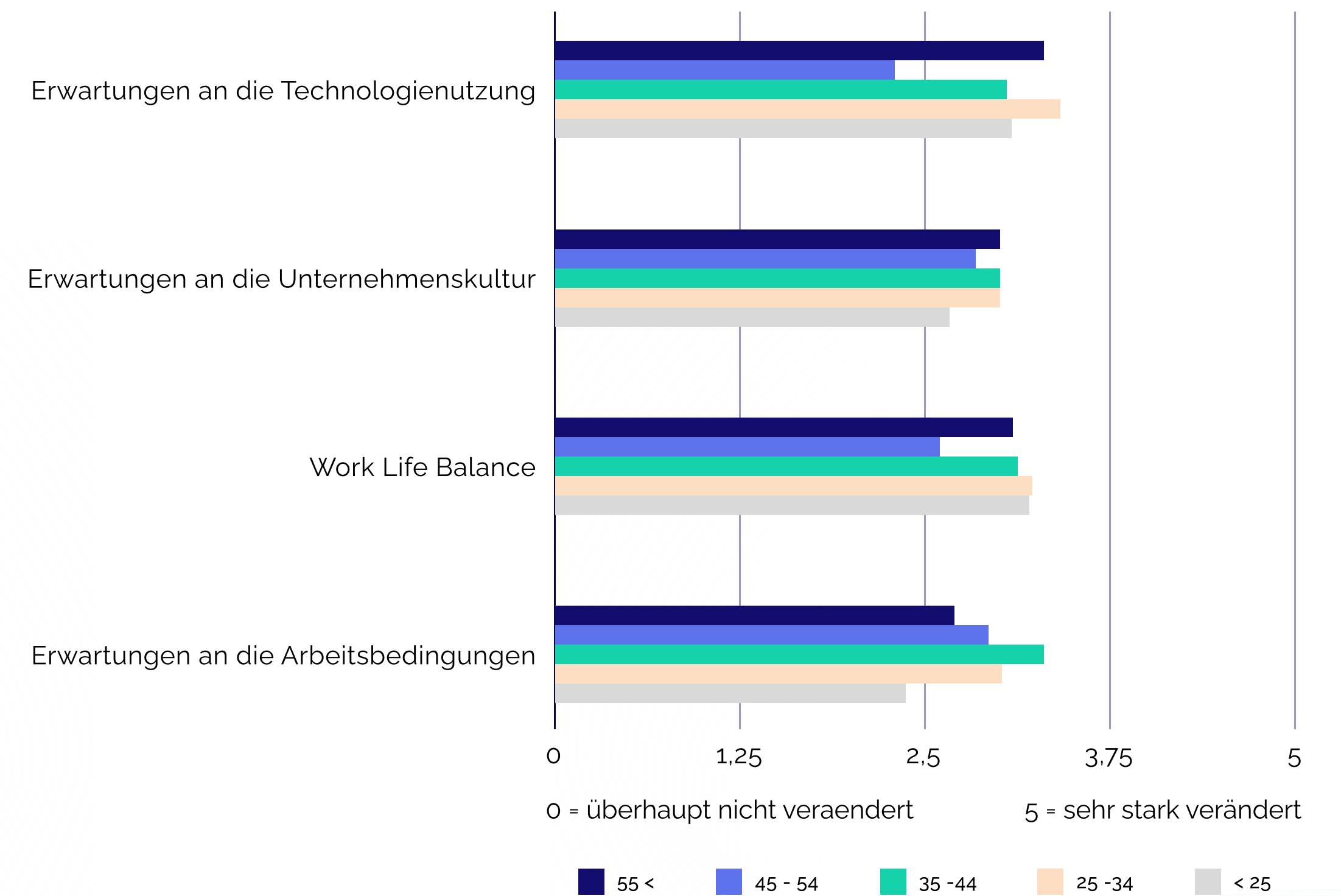


## 5.5 Einfluss von Corona

Die Corona-Pandemie hat den Arbeitsmarkt auf den Kopf gestellt. Was vormals absehbar war, wird nun durch unsere Daten eindrücklich belegt: Covid-19 hat nicht nur neue Anforderungen an Arbeitgeber gestellt, sondern die Erwartungshaltung in vielen Bereichen regelrecht neu definiert und verschärft. Die Umwälzungen dieser globalen Krise wirken nach und haben Spuren hinterlassen.



Und hinterlässt langfrisitig Spuren:





# Experteninterview Helvetia



## HELVETIA INTERVIEW

(17/07/23)

Ergänzend zu der Studie haben wir ein Experteninterview durchgeführt. Dieses Interview bietet nicht nur eine wertvolle Ergänzung zu unserer Studie, sondern auch frische Perspektiven und praxisnahe Ratschläge.



Es besteht auch die Möglichkeit, das Interview in Form eines Podcasts anzuhören. 🎧



durch Scannen  
des QR-Codes



oder

[Listen Podcast](#)

indem Sie auf den  
Link klicken



### ☐ Tectrain

Bevor wir uns mit der Thematik genauer beschäftigen, würde ich mich über einige allgemeinere Informationen freuen. Könntest du dich kurz vorstellen? Was genau macht die Helvetia und seit wann bist du Teil des Unternehmens?

### ☐ Rebecca

Das mache ich gerne. Mein Name ist Rebecca, und ich lebe in Basel, Schweiz. Ich arbeite bei der Helvetia in Basel. Möglicherweise ist dir Helvetia ein Begriff, aber für den Fall, dass nicht: In der Schweiz ist sie eine der führenden Versicherungsgesellschaften und bietet eine breite Palette von Versicherungen an, von Lebensversicherungen bis hin zu Sachversicherungen wie Autoversicherungen, Kunstversicherungen und Tier-Versicherungen – es gibt so ziemlich alles bei uns.

Ich bin seit etwas mehr als 4 Jahren bei Helvetia beschäftigt. Mein beruflicher Hintergrund liegt hauptsächlich im HR-Bereich. Vor meiner Zeit bei Helvetia habe ich über 10 Jahre lang in der klassischen HR-Funktion für ein Unternehmen im Medizintechnikbereich gearbeitet.

Seit meiner Zeit bei Helvetia bin ich Teil eines Teams, das sich speziell mit der Personalentwicklung, dem Skill-Management und Kommunikationsthemen in der IT-Abteilung befasst. Mit meinem HR-Hintergrund liegt mein besonderer Fokus seit etwa 4 Jahren auf dem intensiven Skill-Management. Zudem war ich in den letzten eineinhalb Jahren als Projektleiterin für ein Aufbauprojekt verantwortlich. Hier ging es darum, interne Angebote zum Lernen und Weiterbilden aufzubauen und diese kontinuierlich weiterzuentwickeln.

In diesem Rahmen kümmern wir uns nicht nur um die inhaltlichen Aspekte der Lernangebote, sondern auch darum, eine Lernkultur in unserer IT-Abteilung zu fördern. Gerne erzähle ich dir im Laufe des Interviews mehr darüber, wie wir das umsetzen.

□ Du hast es bereits erwähnt, dass ihr besonders die IT Academy nutzt. Was waren die anfänglichen Faktoren, die dazu geführt haben, dass ihr euch entschieden habt, in eure Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu investieren und sie weiterzubilden? Hat der Fachkräftemangel dabei eine Rolle gespielt?

□ Ja, der Fachkräftemangel hat definitiv eine Rolle gespielt, und das war auch der Auslöser dafür, dass wir gezielt nach Solution Architektur Kursen und Requirements Engineering Kursen gesucht haben und so auf Tectrain gestoßen sind. Der starke Fachkräftemangel ist natürlich ein großer Faktor, der auch bei uns spürbar ist.

**Im Laufe der Zeit haben wir erkannt, dass wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterbilden müssen, um sie langfristig an uns zu binden. Deshalb investieren wir auch finanziell in ihre Weiterbildung.**

□ Wie läuft das dann konkret ab? Erhalten alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in dem Bereich tätig sind, jährlich diese Ausbildung, oder wie entscheidet ihr, wer die Weiterbildung in einem bestimmten Jahr machen kann?

□ Das ist unterschiedlich. Für das Solution Architektur Thema, das ich angesprochen habe, also die ISAQB-Kurse, haben wir vor 2 Jahren beispielsweise alle Solution Architekten durch diese Kurse geschleust. Das war oder ist auch verpflichtend für jeden Solution Architekten, den Foundation Level Kurs zu absolvieren. Für andere Themen wie Requirements Engineering oder auch ITIL bieten wir die Kurse an, und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich anmelden, wenn Bedarf besteht. Jährliche Mitarbeitergespräche dienen als Entwicklungsgespräche, in denen wir jeden Mitarbeiter ermutigen, mit seiner Führungskraft seine persönliche Entwicklung zu besprechen. Dabei werden auch die Weiterbildungsmöglichkeiten aus unserem internen Katalog besprochen, zu dem auch die Tectrain-Kurse gehören.

□ Gibt es eine Mindestanzahl an Weiterbildungsmöglichkeiten, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter pro Jahr absolvieren müssen?

□ Bisher haben wir noch keine konkreten Regelungen, sondern die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können Weiterbildungen je nach Bedarf wählen.

□ Wie ist die Rückmeldung dazu? Hast du den Eindruck, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerne an Weiterbildungen teilnehmen oder ist es eher etwas, was noch gemacht werden muss?

□ Ich denke, es gibt beides, was in den letzten Jahren deutlicher zum Vorschein kam. Bei Helvetia waren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewohnt, alles auf dem Silbertablett serviert zu bekommen und konnten dann aus den angebotenen Weiterbildungen auswählen. Wir haben versucht, eine Lernkultur zu fördern, sodass die Leute nun auch selbst aktiv nach spezifischen Kursen fragen. Man spürt hier definitiv eine Veränderung. Generell ist es so, dass sich die Leute gerne weiterbilden, aber manchmal fehlt ihnen einfach die Zeit – da liegt vielleicht auch ein anderes Thema begraben. Allerdings gibt es bei uns in der Helvetia derzeit keine festgesetzte Lernzeit. Die Weiterbildung muss in den Arbeitsalltag integriert werden, was einigen Mitarbeitenden schwerer fällt als anderen.



□ Habt ihr schon einmal darüber nachgedacht, einen dedizierten Raum für Lernzeit zu schaffen?

□ Auf jeden Fall! Vor zwei Jahren haben wir in der IT ein Experiment gemacht, bei dem wir jedem Mitarbeiter einen Tag pro Monat zur Verfügung gestellt haben, den sie auch auf Stunden über den Monat verteilen konnten. Das wurde sehr gut angenommen, obwohl es für einige schwierig war, die Zeit für sich zu planen. Allerdings konnten wir in der IT-Abteilung alleine keine Lernzeit einführen, da unsere IT-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter in unterschiedlichen Projekten tätig sind, die auch fachübergreifend involviert sind. Andere Abteilungen hätten dann keine solche Lernzeit. Doch wir haben das Thema dem HR vorgebracht, und es wurde in der Geschäftsleitung als Thema aufgenommen. Jetzt wird darüber nachgedacht, wie eine solche Lernzeit umgesetzt werden kann. Obwohl es bisher noch nicht umgesetzt wurde, kommen wir dem Ziel näher.

□ Eine dedizierte Lernzeit würde solche Weiterbildungsmöglichkeiten vermutlich noch attraktiver machen, da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dann nicht das Gefühl haben, alles andere liegen lassen zu müssen. Merkt ihr bereits Erfolge oder dass die Mitarbeiter teilweise effektiver arbeiten und die erlernten Skills anwenden können?

□ Ja, das hängt stark vom Team ab. Einige Teams sind bereits weiter fortgeschritten als andere.

**Es kommt sehr auf die Führungskräfte an, die diese Kultur vorleben und Raum dafür schaffen müssen.**

Es gibt bereits einige Vorzeigebispiele bei uns in der IT. Allerdings ist es schwierig zu messen, wie erfolgreich die erlernten Fähigkeiten in der Praxis angewendet werden können. Wir führen nach jedem Kurs Umfragen durch, und im Allgemeinen fallen die Rückmeldungen nicht schlecht aus, aber es gibt definitiv noch Verbesserungspotenzial. Oft dauert es eine Weile, bis die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die erlernten Fähigkeiten in der Praxis anwenden können, und manchmal gerät das Wissen in Vergessenheit. Hier müssen wir uns weiter verbessern.



□ Das haben wir auch in unserer aktuellen Studie thematisiert, dass es wenig Sinn macht, alle zwei Jahre vereinzelt eine Fortbildung zu besuchen, sondern einzig kontinuierliches Lernen zum Erfolg führt.

□ Genau, für dieses Thema "kontinuierliches Lernen" nutzen wir beispielsweise die Plattform O'Reilly. Sie bietet 60.000 Lerninhalte mit Fokus auf IT von renommierten Verlagen, Büchern und Experten. Auf dieser Plattform werden Trainings angeboten, aber auch die Möglichkeit gegeben, online Bücher zu lesen, Reports, Studien und vieles mehr. Viele Mitarbeiterinnen finden es attraktiv, selbst Dinge auszuprobieren, zum Beispiel das Coden, nach dem Prinzip "Learning by doing". Jeder Mitarbeiter erhält bei Bedarf einen eigenen Zugang zur Plattform, und die IT-Abteilung übernimmt die Kosten für die Lizenzen. Somit können die Mitarbeiter wirklich von morgens bis abends lernen. Wir haben diese Plattform vor etwa zwei Jahren eingeführt, und die hohe Nachfrage zeigt, dass das Interesse definitiv vorhanden ist. Viele Mitarbeiterinnen nutzen die Plattform aktiv.

□ Gibt es neben diesem Angebot noch weitere Maßnahmen, die zur Mitarbeiterbindung beitragen sollen?

□ Ja, neben der IT Academy bieten wir auch Maßnahmen zur Förderung der Lernkultur und des Wissensaustauschs an. Ein wichtiger Bestandteil ist unser Mentoring- und Coaching-Programm. Das Mentoring-Programm richtet sich an Mitarbeitende, die sich persönlich und beruflich langfristig weiterentwickeln möchten, darunter auch neue Führungskräfte oder neu eingestellte Mitarbeiterinnen. Hier wird ein Mentor zugewiesen oder ausgesucht, und die IT bestätigt das Match. Die Begleitung dauert in der Regel ein bis drei Jahre und konzentriert sich sowohl auf die persönliche als auch die berufliche Weiterentwicklung und die Förderung von Soft Skills.

Dann haben wir das Coaching-Programm, das eher auf fachliches Coaching ausgerichtet ist und manchmal kurzfristig eingesetzt wird (1-3 Monate). Hier stehen individuelle Mitarbeiter oder auch Teams oder Projektteams im Fokus, und ein fachlicher Coach unterstützt sie dabei, spezifische berufliche Fragestellungen zu lösen und die Fähigkeiten zu entwickeln, um künftig selbst Lösungen zu finden. Das Mentoring wird etwas häufiger genutzt als das Coaching, da wir das Coaching noch bekannter machen müssen. Der Nutzen wird noch nicht vollständig erkannt.

Darüber hinaus bin ich besonders stolz darauf, dass wir bei der IT regelmäßig Lern-Events organisieren. Diese reichen von virtuellen einstündigen Learning-Sessions, bei denen interne oder externe Referenten über ein Thema sprechen, bis zu ganztägigen Events vor Ort, bei denen wir in einer tollen Location außerhalb unserer Büros Räume buchen. Und dann veranstalten wir Events nach dem Open Space Format.

Die Idee war am Anfang dass Mitarbeitende für Mitarbeitende Sessions anbieten - es kann ein Vortrag sein es kann aber auch eine Fragestellung sein die man gemeinsam bearbeiten will es kann einen Workshop sein - das Format ist frei wählbar und dann kann man sich melden wenn man ein Thema hat und dann die Zuschauer quasi können sich dann aussuchen an welchen Session sie teilnehmen wollen dann gibt es parallele Session also ein oder ein bis 3 Slots und da am ganzen Nachmittag haben wir als Teilnehmer vielleicht 3 oder 4 Sessions besucht.



□ Und das macht ihr dann aber auch während der Arbeitszeit?

□ Ja, diese Lern-Events zählen ganz normal zur Arbeitszeit als Weiterbildung. Die Veranstaltungen ermöglichen einen Wissensaustausch, Networking und die Möglichkeit, von Experten zu den verschiedenen Themen zu lernen, sowohl von internen Kollegen als auch externen Referenten. Pro Session gibt es ein bis zwei externe Speaker, die über aktuelle oder zukünftige Themen sprechen. Bei unserem letzten Event hatten wir beispielsweise einen Speaker von Microsoft, der über das Thema Lernkultur bei Microsoft sprach.

□ Also lernen Unternehmen auch voneinander.

□ **Ganz genau, wir haben festgestellt, dass Unternehmen trotz unterschiedlicher Fortschritte in diesem Bereich oft ähnliche Grundlagen haben.**

Es war auch interessant zu sehen, dass es individuelle Unterschiede zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gibt, wie sie das Thema Weiterbildung angehen. Einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind sehr motiviert, sich weiterzubilden, während andere lieber auf Weiterbildungen verzichten und sich auf ihre Arbeit konzentrieren möchten.



- Die Unterschiede, ob und in welchem Maße man auf Weiterbildung setzt, sind vermutlich erst langfristig bemerkbar, da der Fachkräftemangel eine Realität ist und man frühzeitig gegensteuern muss. Wie war das während Corona? Hat sich da irgendetwas verändert? Habt ihr gemerkt, dass vielleicht die Mitarbeiterzufriedenheit gesunken ist?
- Es gab firmenweite Umfragen, die auch spezifisch auf das Thema Mitarbeiterzufriedenheit abzielten. Allerdings haben wir von der IT-Abteilung spezifisch zu diesem Thema keine Umfragen durchgeführt, daher kann ich darauf nicht direkt antworten. Ich denke, was Weiterbildungen betrifft, haben wir während der Corona-Pandemie weniger Einschränkungen verspürt, da wir unsere physischen Kurse recht spontan und virtuell umgestalten konnten und so mit der Ausbildung wie gewohnt fortfahren konnten.
- Das sind ja erfreuliche Nachrichten, dass ihr gut durch diese Zeit gekommen seid. Und sonst generell, wir leben ja in einer Zeit des ständigen Wandels, und Anfang des Jahres gab es plötzlich Chat-GPT. Hat das Einfluss auf eure Arbeitsweise genommen?

- Auf jeden Fall, ich merke das schon in unserem Team und auch bei mir. Man fragt schnell Chat-GPT und passt dann die Antworten an, die es ausgibt. Es ist einerseits hilfreich, aber andererseits besteht die Gefahr, dass man sich zu sehr auf diese schnelle Lösung verlässt. Wir setzen weiterhin darauf, dass wir uns auf normale Weise aus- und weiterbilden.
- Genau, das denken wir auch, dass man eine gute Balance finden und Chat-GPT besser integrieren sollte, anstatt es komplett zu ersetzen.
- Ja, genau. Zum aktuellen Zeitpunkt merken wir noch nicht so viel Einfluss, aber vielleicht müssen wir noch ein halbes Jahr warten und dann sehen, wie es aussieht.
- Gibt es interne Gespräche und Ängste darüber, wie sich der Arbeitsalltag in Zukunft verändern könnte?
- Wir haben jetzt zum Beispiel auch eine Lernsession wo wir gerade dieses Thema eigentlich aufgreifen z.B. AI und Nachhaltigkeit das kommt jetzt diese Woche wo sich auch einige von unserem Mitarbeiter angemeldet haben und ja dann lernen wir über diesen Aspekt. Jetzt konkret Kurse oder Angebote die das Ziel haben, haben wir noch nicht aber wäre vielleicht eine gute Idee.



- Rechnet ihr damit, dass Künstliche Intelligenz das Problem des Fachkräftemangels mildern könnte? Denkt ihr darüber nach, Stellen zu kürzen, nur weil es jetzt wachsende KI gibt?
- Im Moment ist das bei uns noch kein Thema. In der Privatwirtschaft kann es manchmal schnell zu Umstrukturierungen kommen, aber von unserer Geschäftsleitung wurde spezifisch betont, dass die Einführung von Chat-GPT in den Kundenservice-Prozessen nicht bedeutet, dass Stellen gekürzt werden. Was in 2-3 Jahren sein wird, ist schwer zu sagen.
- Hast du den Eindruck, dass das unter den Mitarbeitern ein Thema ist und dass sie Ängste haben, durch KI ersetzt zu werden?
- Ja, das glaube ich schon. Am Anfang hatten wir ein großes Projekt, das ein wenig undercover mit Chat-GPT lief oder an dem wir gearbeitet haben, und nur ein kleiner Teil der Firma wusste davon. Als es dann eingeführt wurde, war die erste Reaktion: "Oh cool, Helvetia ist Vorreiter und setzt Chat-GPT ein", aber gleichzeitig auch: "Okay, was bedeutet das?" Daraufhin hat die Geschäftsleitung einen Newsletter an alle Mitarbeiter herausgebracht, in dem sie betonte, dass sie sich keine Sorgen um ihre Stellen machen müssen und dass das Unternehmen einen anderen Fokus hat. Es wurde auch darauf hingewiesen, dass wir möglicherweise neue Fähigkeiten erwerben müssen

- Glaubst du, dass es Unterschiede zwischen den verschiedenen Generationen gibt, auch in Bezug auf Weiterbildung?
- Ja, das ist definitiv eine wichtige Frage. In unserer IT-Abteilung haben wir etwa 450 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, und das Durchschnittsalter liegt bei 50 plus. Ich denke, das hängt auch mit der Versicherungsbranche zusammen, in der viele langjährige Mitarbeiter kurz vor der Pensionierung stehen. Bei diesen Mitarbeitern merken wir oft, dass sie sich nicht mehr so intensiv weiterbilden möchten. Hier setzen wir auf Programme wie Mentoring und Coaching, um Wissen weiterzugeben. Es ist schwierig, denn nicht alle möchten Zeit dafür investieren, aber das ist unser Fokus bei den älteren Generationen. Bei den jüngeren Mitarbeitern ist das Lernen selbstverständlich, sie sind motiviert und sehen den Nutzen darin.
- Es werden verschiedenen Generationen verschiedene Attribute zugeschrieben, zum Beispiel wird die Generation Z gerne als arbeitsfaul und egoistisch bezeichnet, während die Baby Boomer als technologieskeptisch gelten. Wie sind deine Erfahrungen dazu?

- Ja, das merken wir auch. Es fängt bereits bei der Einstellung an. Wir sehen, dass die Generationen Z und Y bei der Rekrutierung andere Anforderungen haben.

**Heutzutage klingt es eher nach: "Das sind meine Forderungen, und wenn das Unternehmen nicht darauf eingehen kann, bewerbe ich mich eben woanders."**

Das Thema Weiterbildung, persönliche Weiterentwicklung und Work-Life-Balance stehen dabei im Fokus. Das sind die Dinge, die mir besonders auffallen, und wenn wir als Unternehmen das nicht bieten können, haben wir wenig Chancen, jüngere Generationen anzuziehen.



□ Hast du das Gefühl, dass die Unternehmen die Bewerberinnen anwerben müssen oder umgekehrt?

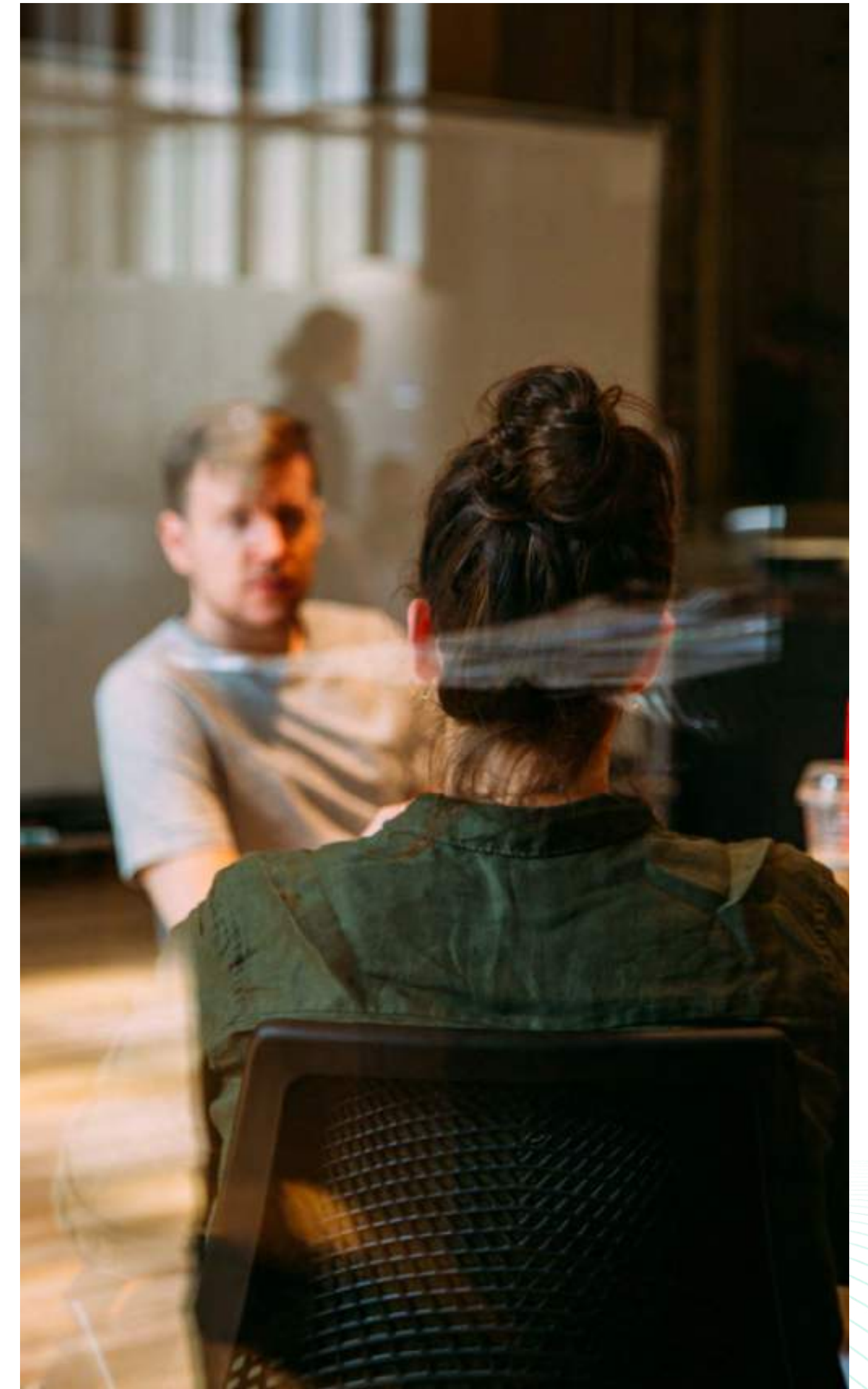
□ Ja, ich denke schon. Wir sind generell noch in einer guten Position, weil Helvetia in der Schweiz einen sehr großen Namen hat und als guter Arbeitgeber bekannt ist. Allerdings kann das Unternehmen auch ein wenig traditionell und verstaubt wirken, was junge IT-Fachkräfte weniger anspricht. Deshalb versucht Helvetia Kampagnen zu machen, um gerade diese neue Generation anzusprechen. Ich arbeite selbst nicht in der Rekrutierung, daher bin ich mir nicht sicher, aber es wird wahrscheinlich viel unternommen, um junge Leute aktiv anzusprechen. Es hat definitiv einen Wandel gegeben, und die Firma muss Bewerberinnen anwerben und nicht umgekehrt.

□ Und wie steht es um den Aspekt der Work-Life-Balance? Habt ihr besondere Maßnahmen wie Home Office oder flexible Arbeitszeiten?

□ In Bezug auf die Work-Life-Balance hat Helvetia laut einer firmenweiten Umfrage, die vor zwei Monaten durchgeführt wurde, sehr gut abgeschnitten. Wir haben gute Möglichkeiten für Home Office, und es gibt von der Firma keine strikten Vorgaben bezüglich der Bürozeiten. Jeder Teamleiter wird ermutigt, flexibel zu sein. Darüber hinaus bieten wir interne Angebote wie Work-Life-Balance-Kurse, eLearning, sportliche Aktivitäten während der Mittagspause, Achtsamkeitstraining und vieles mehr im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

□ Und jetzt eine letzte Frage: Aus deinem eigenen Gefühl heraus, wie denkst du, wird der typische Arbeitsalltag im Jahr 2035 aussehen?

□ Das ist in 10 Jahren. Nun, ich bin selbst gespannt, aber ich glaube, dass Künstliche Intelligenz einen größeren Raum einnehmen wird und dass sich der Arbeitsstil stark verändern wird. Ich habe das Gefühl, dass sich auch die Arbeitszeiten ändern werden, vielleicht hat jeder die Freiheit zu entscheiden, wann, wie und wo er arbeiten möchte. Es könnte sein, dass wir mehr aneinander vorbeiarbeiten, und das wird eine Herausforderung sein, um alle zusammenzubringen. Ich glaube, dieses Thema wird immer größer werden. Wahrscheinlich werden wir auch keine Laptops mehr haben, vielleicht haben wir dann etwas völlig anderes, vielleicht nur noch unser Handy oder einen Chip. Ich denke, besonders die Technologie wird sich drastisch verändern, und ich bin sehr gespannt darauf.



# Lösungsansatz



In der jüngsten Studie wurde das Hauptaugenmerk darauf gelegt, die Schlüsselfaktoren für die Mitarbeiterbindung zu identifizieren und zu verstehen, wie sich die Arbeitswelt während und nach der Corona-Pandemie verändert hat. Ein herausstechendes Ergebnis: Ein tiefgreifendes Interesse an Weiterbildung durchzieht Mitarbeiter verschiedenster Branchen.

**Tectrain** - Ihr Partner für nachhaltige Weiterbildung:

Wir bei Tectrain sehen Lernen nicht nur als Momentaufnahme, sondern als kontinuierlichen Prozess, der den Kern jeder effektiven Weiterbildungsstrategie bildet. Es geht dabei nicht nur um den Einzelnen, sondern auch um das Wachstum des gesamten Unternehmens.

Von der Identifizierung des Bildungsbedarfs über die Konzepterstellung bis hin zur Durchführung von Schulungen und prozessbegleitendem Coaching - Tectrain ist Ihr All-in-One Partner. Dabei setzen wir konsequent auf Kundenzentrierung und maßgeschneiderte Lösungen.

Unsere vielfältigen Trainingsprogramme, darunter "Digital Leader", "School of Software (SoS)" und "Agile Leader", sind darauf ausgerichtet, sowohl Unternehmen als auch Einzelpersonen bestmöglich zu unterstützen:

**Digital Leader:** Schafft Fachkräfte für diverse IT-Bereiche.

**School of Software (SoS):** Bietet umfassendes IT-Wissen für alle Altersgruppen, inklusive Programmiersprachen.

**Agile Leader:** Für alle, die im agilen Umfeld arbeiten und führen möchten.

In einer Zeit, in der der IT-Bereich einen dringenden Bedarf an Fachkräften verspürt, ist die Frage nicht "ob", sondern "wie" und "wann" ein Unternehmen den digitalen Wandel vollzieht. Unsere Angebote sind ein entscheidender Schritt in Richtung dieser digitalen Zukunft.

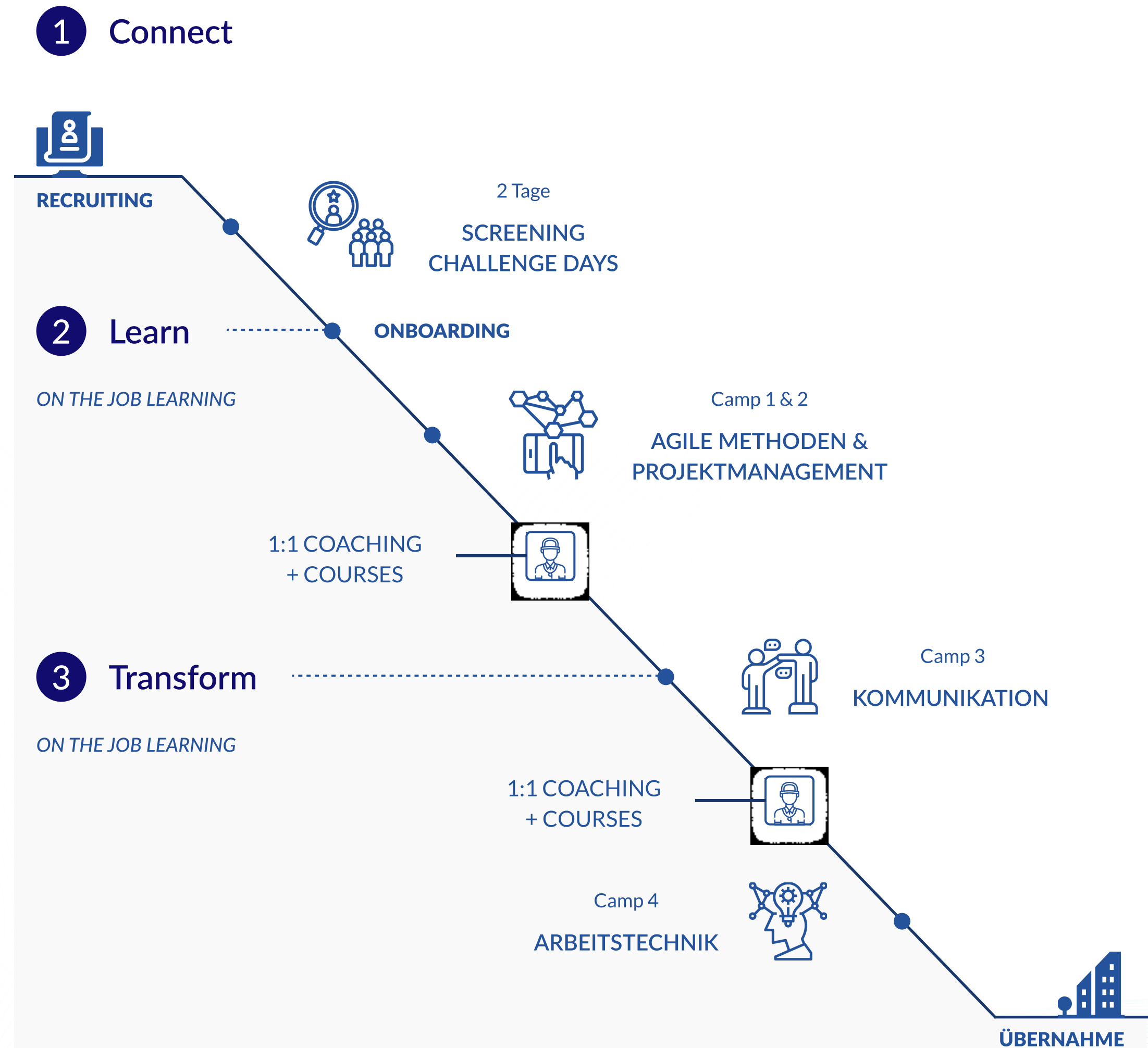
Entdecken Sie im Folgenden unsere vielfältigen Weiterbildungsprogramme:



## 1. Digital Leaders

Wir unterstützen Unternehmen dabei, geeignete Kandidatinnen und Kandidaten mit unserem Programm "Digital Leaders" zu finden und zu binden. Das Programm gliedert sich in drei Phasen.

- ▶ **Connect:** In dieser Anfangsphase werden klare Ziele definiert, und das Unternehmen präsentiert sich attraktiv auf dem Markt. Vorab ausgewählte Bewerberinnen und Teilnehmende begegnen sich auf Augenhöhe. Die Unternehmenskultur spielt eine entscheidende Rolle für zukünftige Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, wie die Studienergebnisse zeigen. Daher legen wir von Anfang an großen Wert darauf, wie das Unternehmen auf die Kandidatinnen und Kandidaten wirkt, und selbst bei Ablehnung sollen diese ein positives Gesamtbild des Unternehmens behalten.
- ▶ **Learn:** Die zweite Phase ist eine 12-monatige Lernreise. Hierbei legen wir großen Wert auf klare Strukturen, und das Programm unterstützt dabei, eine strukturierte Lernkultur zu etablieren. Während dieser Zeit werden sowohl Soft Skills als auch technische Fähigkeiten vermittelt. Teilnehmende erhalten nach Abschluss von Workshops wie z. B. SAFe for Teams, ISAQB und IREB Zertifikate und werden auf die Arbeit im Unternehmen vorbereitet.
- ▶ **Transform:** In der dritten und letzten Phase geht es darum, die Teilnehmenden in das Unternehmen zu integrieren. Das Ziel dieser Phase besteht darin, eine offene unternehmensweite Zusammenarbeit zu fördern und die Teilnehmenden bestmöglich in die Unternehmensstrukturen zu integrieren.



## 2. School of Software Engineering

Ein weiter Lösungsansatz der von Tectrain entwickelt wurde um dem Problem des Fachkräftemangels entgegen zu wirken ist unser Programm "School of Software-Engineering". Bei erfolgreicher Teilnahme erhalten AbsolventInnen Zertifizierungen in Frontend-, Backend- und Full Stack-Entwicklung. Das Programm umfasst praxisnahe Projekte, individuelle Betreuung und Schulungen, um die Fähigkeiten und Kenntnisse der Teilnehmer zu verbessern.

Der Zeitplan der Kurse umfasst Abend- und Wochenendstunden, um sowohl berufstätigen als auch freien Teilnehmern gerecht zu werden. Tectrain plant auch zukünftiges Wachstum mit mehr Trainern und bietet eine ganzheitliche Ausbildung, die auf die Bedürfnisse von Anfängern und erfahrenen Entwicklern eingeht.

Nach Abschluss der Kurse erhalten die Teilnehmer über ein Dutzend anerkannte Zertifikate. Das Ziel von Tectrain ist es, solide Ergebnisse zu liefern und die Teilnehmer auf Vorstellungsgespräche vorzubereiten. Binnen kurzer Zeit haben Interessenten die Möglichkeit sich neu zu orientieren und zu spezialisieren um sich als anerkannte Fachkraft auf dem Markt zu beweisen.

### Full Stack Development

- 🕒 +440 Hours Online Education
- 📅 12 Weeks (Intensive) - 36 Weeks (Self Pace)
- 📁 13 Modules

### Front-End Development

- 🕒 +270 Hours
- 📅 24 Weeks (Intensive) - 36 Weeks (Self Pace)
- 📁 7 Modules

### Back-End Development

- 🕒 +170 Hours
- 📅 24 Weeks (Intensive) - 36 Weeks (Self Pace)
- 📁 6 Modules

### 3. Agile Leaders

Ein dritter Lösungsansatz den wir anbieten bezieht sich auf unsere Agility-Fortbildung, die darauf abzielen den Teilnehmern die Prinzipien, Methoden und Werkzeuge der Agilität zu vermitteln, um ihre Fähigkeit zur agilen Arbeit zu verbessern. Agilität bezieht sich auf die Fähigkeit einer Organisation, sich schnell an Veränderungen anzupassen, effektiv auf neue Anforderungen zu reagieren und flexibel zu bleiben.

Diese Fortbildung wird in der Regel in Form von Schulungen, Workshops, Seminaren oder Zertifizierungen angeboten und richtet sich sowohl an Führungskräfte, Projektmanager, Teamleiter und als auch andere Fachkräfte, die in agilen Umgebungen arbeiten oder ihre Organisationen agiler gestalten möchten.

Die konkreten Ziele unserer Agility-Fortbildung können je nach Kontext und den individuellen Bedürfnissen der Teilnehmer variieren. Mögliche Ziele sind beispielsweise das Vertiefen des Verständnisses für agile Prinzipien und Werte, das Erlernen agiler Methoden und Werkzeuge, das Fördern agiler Arbeitsweisen in Teams, das Steigern von Effizienz und Produktivität, das Verbessern der Innovationsfähigkeit oder das Etablieren einer agilen Unternehmenskultur.

Durch eine Agility-Fortbildung sollen die Teilnehmer befähigt werden, die Prinzipien und Techniken der Agilität auf ihre individuelle Arbeitssituation anzuwenden und dadurch die Vorteile agilen Arbeitens zu nutzen. Diese Vorteile können unter anderem schnellere Markteinführungszeiten, höhere Kundenzufriedenheit, bessere Zusammenarbeit und Flexibilität bei sich ständig ändernden Arbeitsumfeld.



## Kommentar der Autorin

In einer Zeit, in der die Arbeitswelt sich kontinuierlich wandelt und die Ansprüche der Arbeitnehmer stetig steigen, ist es von entscheidender Bedeutung, sich mit den vielfältigen Bedürfnissen der verschiedenen Generationen auseinanderzusetzen. Diese Studie, die die Faktoren zur Mitarbeiterbindung erforscht hat, hat gezeigt, dass es nicht mehr ausreicht, oberflächliche Anreize anzubieten.

Die Ergebnisse unserer Studie unterstreichen, dass es jetzt mehr denn je darum geht, eine lebendige Unternehmenskultur zu schaffen, die Raum für persönliche und berufliche Entwicklung bietet. Flexible Arbeitszeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten und konstruktives Feedback sind Schlüsselkomponenten für eine nachhaltige Bindung von Fachkräften.

Die Auswirkungen der Corona-Pandemie haben die Dynamik des Arbeitsmarktes weiter verändert und die Erwartungen an Arbeitgeber neu definiert. Dieser Wandel wird noch lange spürbar sein und erfordert eine anpassungsfähige und vorausschauende Herangehensweise.

Ich hoffe, dass diese Studie Ihnen wertvolle Einblicke geliefert hat und Sie ermutigt, Maßnahmen zu ergreifen, um die Mitarbeiterbindung in Ihrem Unternehmen zu stärken. Die Zukunft der Arbeit liegt in der Hand derjenigen, die die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter verstehen und darauf reagieren.

*Haben Sie noch offene Fragen oder möchten Sie weitere Informationen erhalten? Wir stehen Ihnen gerne zur Verfügung, um all Ihre Anliegen zu klären und Sie auf Ihrer Reise zur nachhaltigen Mitarbeiterbindung zu begleiten.*

[tetrain.ch](https://tetrain.ch)

## Die Autorin



Clara  
Brinkmann

Clara Brinkmann, hat einen Doppelmaster in Gesundheitspsychologie und Kognitiver Wissenschaft sowie Entscheidungsprozessen an der Universität Maastricht, Niederlande, und der Universität Mailand absolviert. Seit Abschluss ihres Studiums ist sie bei der Tetrain Academy als Business Developer tätig, wobei ihr Fokus insbesondere auf dem Bereich Marktforschung liegt.

[Linkedin](#)



## Quellenangabe

- ☐ Arbeitnehmerkammer Bremen. (2021). Studie "Ich pflege wieder, wenn..." Abrufbar unter <https://www.arbeitnehmerkammer.de/studie-ich-pflege-wieder-wenn.html> (Zugriff am 26. April 2023)
- ☐ Amerland, A. (2022). Miese Arbeitsbedingungen schrecken Fachkräfte ab. SpringerProfessional. Abrufbar unter <https://www.springerprofessional.de/fachkraeftemangel/verguetung/miese-arbeitsbedingungen-schrecken-fachkraefte-ab/23235396> (Zugriff am 26. April 2023)
- ☐ Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat. (2020). Demografiebericht 2020. Abrufbar unter [https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/bauen-wohnen/staedtebau-wohnen/demografiebericht-2020.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/bauen-wohnen/staedtebau-wohnen/demografiebericht-2020.pdf?__blob=publicationFile&v=3) (Zugriff am 26. April 2023)
- ☐ Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz. (n.d.). Fachkräftesicherung. Abrufbar unter <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/fachkraeftesicherung.html#:~:text=Zu%20den%20von%20Fachkr%C3%A4fteengp%C3%A4ssen%20besonders,IT%20und%20Softwareentwicklung%20und%20Programmierung.> (Zugriff am 26. April 2023)
- ☐ Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK). (2020). DIHK-Report Fachkräfte 2020. Fachkräftesuche bleibt Herausforderung. Berlin, Deutschland: Autor. Abrufbar unter <https://www.dihk.de/resource/blob/17812/f1dc195354b02c9dab098fee4fbc137a/dihk-report-fachkraefte-2020-data.pdf> (Stand: 19.02.2020)
- ☐ Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK). (2021). Fachkräftemangel mit gravierenden Folgen. DIHK-Report Fachkräfte 2021. Berlin, Deutschland: Autor. Abrufbar unter <https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/fachkraefte/beschaeftigung/fachkraeftemangel-mit-gravierenden-folgen--61818> (Zugriff am 26. April 2023)
- ☐ Hickmann, H., Koneberg, F. (2022). Die Berufe mit den aktuell größten Fachkräftelücken. IW-Kurzbericht, Nr. 67, Köln. Institut der deutschen Wirtschaft Köln. (n.d.). Bildungspolitik. Abrufbar unter [https://www.iwd.de/bildung/bildungspolitik/?gclid=Cj0KCQjwk7ugBhDIARIsAGuvGpbQpzinVhMVDCLRj4jcmhjLtyFW3QgRfQ\\_QmDFTfxfiFOCdIZTGxglaAmJuEALw\\_wcB](https://www.iwd.de/bildung/bildungspolitik/?gclid=Cj0KCQjwk7ugBhDIARIsAGuvGpbQpzinVhMVDCLRj4jcmhjLtyFW3QgRfQ_QmDFTfxfiFOCdIZTGxglaAmJuEALw_wcB) (Zugriff am 26. April 2023)
- ☐ Karrierebibel. (o.J.). Fachkräftemangel – Definition, Ursachen & Lösungen. Abgerufen von <https://karrierebibel.de/fachkraeftemangel/> (Zugriff am 26. April 2023).
- ☐ Koprek, C. (2022). 8 Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel. Kodekonzept. Abgerufen von <https://www.kodekonzept.com/blog/8-massnahmen-gegen-den-fachkraeftemangel/>
- ☐ Personio. (o.J.). Fachkräftemangel. Abgerufen von <https://www.personio.de/hr-lexikon/fachkraeftemangel/>
- ☐ Retzar, K. (2022). Fachkräftemangel steigt durch die demografische Entwicklung. RND. Abgerufen von <https://www.rnd.de/politik/fachkraeftemangel-steigt-durch-die-demografische-entwicklung-EPV7BZJAC5BFRP7US6XIPXO7ME.html>
- ☐ Rösser, S. (2022). Deutschland braucht eine neue Bildungsstrategie. RND. Abgerufen von <https://www.rnd.de/wirtschaft/fachkraeftemangel-deutschland-braucht-eine-neue-bildungsstrategie-FVPURWHAABVUNAJ3RII247XDVO.html>
- ☐ Warketin, T. (2021). Mitarbeiter binden: 10 Strategien gegen den Fachkräftemangel. Karrierebibel. Abgerufen von <https://karrierebibel.de/mitarbeiter-binden/>

IT - Fachkräftemangel

Vielen Dank für Ihre Zeit.  
Wir hoffen, dass diese Fallstudie Ihnen hilft.

Wenn Sie darüber sprechen möchten, können Sie sich gerne an uns wenden

 [Kontakt](#)