

Wirtschaftsförderung
Brandenburg | **WFBB**

Standort. Unternehmen. Menschen.

INNOVATIVE PERSONALEINSATZKONZEPTE – ACHT FALLBESCHREIBUNGEN

Neue Wege in der Personalarbeit – Beispiele aus der Brandenburger Wirtschaft

IMPRESSUM

Titel

Innovative Personaleinsatzkonzepte – Acht Fallbeschreibungen
Neue Wege in der Personalarbeit – Beispiele aus der Brandenburger Wirtschaft

Herausgeber

Wirtschaftsförderung Land Brandenburg GmbH

Babelsberger Straße 21, 14473 Potsdam

www.wfbb.de

Autoren

Markus Höhne, Carsten Kampe, Daniel Porep, Anja Walter

Copyright

Wirtschaftsförderung Land Brandenburg GmbH
Alle Rechte vorbehalten

Mai 2026

Kontakt

Wirtschaftsförderung Land Brandenburg GmbH
info@wfbb.de

Druck

PIEREG Druckcenter Berlin GmbH

Bestellung

info@wfbb.de

Layoutbearbeitung

Embassy, Berlin

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung	5
2	Acht ausgewählte Fälle	7
2.1	Digitalisierung und lokales Engagement als Instrumente der Mitarbeiterbindung und Personalgewinnung – am Beispiel einer Dachdeckerei	7
2.1.1	Der Fall selbst	8
2.1.2	Personalpolitische Herausforderungen und Ansätze der Fach- und Arbeitskräftesicherung	9
2.1.3	Was der Fall zeigt – zentrale Beobachtungen und Arbeitsthesen	12
2.2	Delegation der Personalverantwortung und Nutzung des lokalen Arbeitsmarktes als Instrumente einer erfolgreichen Personalpolitik – am Beispiel einer Lagerlogistik	13
2.2.1	Der Fall selbst	14
2.2.2	Personalpolitische Herausforderungen und Ansätze der Fach- und Arbeitskräftesicherung	15
2.2.3	Was der Fall zeigt – zentrale Beobachtungen und Arbeitsthesen	18
2.3	Breite Kompetenzbedarfe als Herausforderung in der Möbellogistik – Umgang mit Fachkräfteengpässe durch flexibel einsetzbares Bestandspersonal	19
2.3.1	Der Fall selbst	20
2.3.2	Fach- und Arbeitskräftesituation und Personalgewinnung im Betrieb	20
2.3.3	Was der Fall zeigt	23
2.4	Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort sowie überbedarflicher Kompetenzaufbau als Instrument der Fachkräftesicherung in einem Großunternehmen	24
2.4.1	Der Fall selbst	25
2.4.2	Personalpolitische Herausforderungen und Ansätze der Fach- und Arbeitskräftesicherung	25
2.4.3	Was der Fall zeigt – zentrale Beobachtungen und Arbeitsthesen	28
2.5	Neugestaltung der Geschäftsfeldstrategie und der Arbeitsorganisation zur Verbesserung der betrieblichen Personalsituation – am Beispiel einer Firma für Elektroinstallation	29
2.5.1	Der Fall selbst	30
2.5.2	Personalpolitische Herausforderungen und Ansätze der Fach- und Arbeitskräftesicherung	31
2.5.3	Was der Fall zeigt – zentrale Beobachtungen und Arbeitsthesen	33

2.6	Vier-Tage-Woche bei Reduzierung der Wochenarbeitszeit und vollem Lohnausgleich als Erfolgsmodell der Personalgewinnung – am Beispiel eines Betriebs zur Bestückung von Leiterplatten	34
2.6.1	Der Fall selbst	36
2.6.2	Fach- und Arbeitskräftesituation und Personalgewinnung im Betrieb	36
2.6.3	Was der Fall zeigt	39
2.7	Konsequente Mitarbeiterbindung vor Personalgewinnung am Beispiel eines Kanalreinigungsunternehmens	40
2.7.1	Der Fall selbst	42
2.7.2	Personalpolitische Herausforderungen und Ansätze der Fach- und Arbeitskräftesicherung	42
2.7.3	Was der Fall zeigt – zentrale Beobachtungen und Arbeitsthesen	45
2.8	Forcierte Ausbildung mit Fokus auf ausländische Beschäftigte als Strategie der Fachkräftesicherung in der Gesundheitswirtschaft	46
2.8.1	Der Fall selbst	47
2.8.2	Personalpolitische Herausforderungen und Ansätze der Fach- und Arbeitskräftesicherung	48
2.8.3	Was der Fall zeigt – zentrale Beobachtungen und Arbeitsthesen	51
3	Was die Analyse zeigt	53
4	Literatur	59

1 EINLEITUNG

Ausgangssituation

Immer mehr Branchen und Berufe auf dem Brandenburger Arbeitsmarkt sind von Engpasssituationen betroffen. Herrschte bis vor wenigen Jahren nur in bestimmten Bereichen der Brandenburger Wirtschaft Fach- und Arbeitskräftemangel, so hat sich diese Situation inzwischen zu einem Phänomen entwickelt, welches nahezu die gesamte Brandenburger Wirtschaft prägt. Vor allem bei den qualifizierten Fachkrafttätigkeiten, den Spezialisten (Fachkräfte mit einer Zusatzqualifikation wie etwa Meister oder Techniker) und den akademisch ausgebildeten Experten ist es zunehmend schwerer geworden, benötigtes Personal zu akquirieren.

In Gesprächen haben einzelne Geschäftsführungen und Personalverantwortliche geäußert, dass der hohe Aufwand der Personalgewinnung in keinem betriebsökonomisch sinnvollen Verhältnis mehr zu den erreichten Ergebnissen stehe und dass man daher entsprechende Aktivitäten deutlich zurückgefahren hätte. Solche Betriebe wirtschaften auf Basis der vorhandenen Personalkapazitäten unter ihren Möglichkeiten. Konkret geht es hierbei etwa um stationäre Einrichtungen der Langzeitpflege, die trotz hoher Nachfrage aufgrund fehlenden Personals einzelne Betten oder sogar ganze Flüre der Einrichtung nicht nutzen. Handwerksbetriebe aus den verschiedensten Gewerken berichten darüber, dass sie Aufträge ablehnen, weil diese kapazitätsseitig nicht bearbeitet werden können. Ob auch im Verarbeitenden Gewerbe bei einzelnen Unternehmen der Produktionsoutput strukturell bedingt unter der Nachfrage liegt, ist zumindest offen.

Insgesamt erscheint es wahrscheinlich, dass Betriebe unter den Bedingungen eines durch Fach- und Arbeitskräftengpässe geprägten Arbeitsmarktes verstärkt dazu übergehen, ihre Personalkapazitäten noch effizienter einzusetzen und betriebliche Prozesse zu optimieren. Bei anhaltend angespannter Personalsituation dürfte der arbeits- und betriebsorganisatorische Innovationsdruck bei einer hohen Anzahl an Unternehmen weiter steigen, respektive sich die Investitionen in die Umgestaltung der Arbeitsorganisation und Produktionsabläufe zunehmend ökonomisch rechnen. Entsprechend dieser Einschätzung wurde in der jüngeren Vergangenheit in vielzähligen Fachgesprächen die These geäußert, dass weite Teile der Brandenburger Wirtschaft sich aktuell durch eine überdurchschnittliche Innovationsdynamik im Personalbereich auszeichnen müssten und dass aktuell zunehmend Ansätze guter Praxis bezüglich eines produktiven Umgangs mit Fach- und Arbeitskräftengpässen zu beobachten sein sollten.

Herangehensweise

Dieser Arbeitsthese folgend, hat der Bereich Arbeit der Wirtschaftsförderung Land Brandenburg GmbH (WFBB) im ersten, zweiten und dritten Quartal 2025 über 25 qualitative Interviews mit Brandenburger Betrieben zu deren Personalsituation sowie zu den arbeits- und betriebsorganisatorischen Anpassungsstrategien an eine weiterhin angespannte Arbeitsmarktlage durchgeführt. Aufbauend auf der Beschreibung der betrieblichen Herausforderungen der Fach- und Arbeitskräftesicherung wurde geklärt, in welcher Weise die Betriebe ihre Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sowie die betrieblichen Produktionsabläufe in den letzten Jahren weiterentwickelt haben. Im Fokus stand hierbei die Frage, inwieweit diese Entwicklungen den sich verfestigenden Engpasslagen auf dem Brandenburger Arbeitsmarkt geschuldet waren und in welchem Maße die Umstrukturierungen zu einer Verbesserung der betrieblichen Personalsituation geführt haben.

Neben den Fragen zur Gestalt und zum Leistungsportfolio der Betriebe, zum Personalbestand sowie den wesentlichen Herausforderungen und erfolgreichen Maßnahmen der Personalgewinnung, lag der Fokus der leitfadengestützten offenen Interviews auf arbeits- und betriebsorganisatorischen Fragestellungen. Herausgearbeitet wurde, welche arbeitsorganisatorischen Maßnahmen die Betriebe in den letzten Jahren ergriffen haben, um dem Fach- und Arbeitskräftemangel entgegenzuwirken. Konkret wurde nach den Voraussetzungen und den Effekten von neuen Arbeitszeitmodellen (Gleitzeit, Schichtmodelle, mobiles Arbeiten, Job-Rotation etc.) sowie der Neugestaltung von Verantwortungsbereichen und damit der Eröffnung neuer Karrierewege gefragt. Darüber hinaus wurde in den Interviews besprochen, welche technischen Innovationen in den letzten Jahren initiiert wurden und welche Effekte diese auf die Personalsituation sowie die Produktivität des Betriebes hatten. Hierbei wurden sowohl quantitative, wie auch qualitative Rationalisierungseffekte (Jobenrichment, Qualifizierungsbedarfe etc.) hinterfragt. Der These folgend, dass zumindest einige Betriebe aufgrund von Personalengpässen unterhalb ihrer Möglichkeiten agieren, haben wir auch gefragt, ob es als Reaktion auf die angespannte Personalsituation zu einer Veränderung des Leistungsportfolios gekommen ist. Gefragt wurde sowohl nach Ansätzen der Leistungsspezialisierung mit dem Ziel, den vorhandenen Personalbedarf zu reduzieren, als auch nach Ansätzen der Leistungsausweitung, um sich als noch attraktiverer Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt zu präsentieren und gegebenenfalls Lieferengpässe bei Zulieferern auszugleichen. Schließlich wurde bei den Betrieben, die von Zulieferbetrieben abhängen oder selber als Zulieferbetrieb agieren, gefragt, ob sich die Lieferrespektive Kooperationsbeziehungen als Reaktion auf Fach- und Arbeitskräftengpässe verändert hätten. Wir sind davon ausgegangen, dass es

im Zuge der Engpasslagen vermehrt zu betriebsübergreifenden Kooperationen kommen würde, um Prozesse optimieren zu können oder Personalengpässe auf der einen und Personalüberhänge auf der anderen Seite ausgleichen zu können. Abschließend wurde den Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern die Möglichkeit gegeben, die aus ihrer Sicht wesentlichen Entwicklungen der letzten drei Jahre zu beschreiben.

Ergebnisse

Zentrales Ergebnis der Befragung ist, dass den befragten Betrieben, unabhängig von der jeweiligen Betriebsgröße und der Branchenzugehörigkeit, umfangreiche Gestaltungsmöglichkeiten im Bereich Arbeits- und Prozessorganisation zur Verfügung stehen. Die Ansätze zur Optimierung des Personaleinsatzes sowie zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen gehen in der Regel mit Prozessinnovationen einher, die die Arbeitsproduktivität zumindest bei einigen Betrieben erhöht hat. Wesentlicher Effekt der identifizierten Gestaltungsansätze ist jedoch, dass die Arbeitszufriedenheit erhöht, das Verhältnis von Arbeit- und Privatleben verbessert und vorhandene Qualifikationspotenziale genutzt werden können, auch um betriebsinterne Karrierewege zu eröffnen. Die Aufwertung der Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse führt zu einer erhöhten Betriebsbindung und ermöglicht es den Unternehmen, sich als guter Arbeitsgeber auf regionalen Arbeitsmärkten zu positionieren. Das erfolgreiche Employer Branding erhöht wiederum die Erfolgsaussichten bei der Mitarbeitergewinnung. Den von uns untersuchten Betrieben ist es in der großen Mehrzahl gelungen, benötigte Fach- und Arbeitskräfte wie auch Auszubildende zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. Der Ruf als guter Arbeitgeber ist hierbei ein wesentlicher Baustein, der als zunehmend aufwendig beschriebenen Personalgewinnung. Konkret macht sich das unter anderem daran fest, dass neben vielzähligen innovativen Ansätzen der Personalakquise Empfehlungen durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in vielen Betrieben zu einem zentralen Instrument der Personalansprache geworden sind. Solche Konzepte lassen sich nur umsetzen, wenn die Belegschaft mit den Arbeitsbedingungen zufrieden ist und positiv über den eigenen Betrieb berichtet.

Der wesentliche Mehrwert der Studie besteht im hohen Konkretionsgrad der Analysen. Herausgearbeitet wurde, welche Prozesse real zu beobachten sind, wie sich diese auf Erwerbsarbeit auswirken und welche Chancen und Risiken mit diesen Entwicklungen einhergehen. Die Untersuchung ist damit empirie- und nicht theoriegeleitet. Anhand der untersuchten Fälle kann gezeigt werden, wie einzelne Betriebe mit den entstehenden Herausforderungen konkret umgehen, welche Lösungen erfolgreich etabliert werden konnten und wo gegebenenfalls Unterstützungsbedarf besteht. Im Besonderen für die integrierte Wirtschafts- und Arbeitsförderung sind solche Erkenntnisse wertvoll, weil sie zeigen, wo Informations- und Förderangebote ansetzen müssen, um den sich wandelnden Bedingungen der Brandenburger Wirtschaft und

des Brandenburger Arbeitsmarktes genügen zu können. Bedarfsgerechte Unterstützung gelingt dann, wenn die bestehenden Bedarfe „en détail“ bekannt sind.

Dieser Perspektive folgend, werden für acht ausgewählte Fälle die beobachteten arbeitsorganisatorischen und betrieblichen Entwicklungsprozesse detailliert beschrieben (vergleiche Abschnitt 2). Die Ergebnisse der nicht explizit aufbereiteten Fallstudien werden thematisch diesen acht Fällen zugeordnet, um die dargestellten Zusammenhänge differenzieren und aus unterschiedlichen (Branchen-) Perspektiven erläutern zu können. Um einen Eindruck davon zu vermitteln, wie groß die entsprechenden Handlungsspielräume in ganz verschiedenen Bereichen der Wirtschaft sowie für unterschiedliche Betriebstypen sind, wurden Fälle aus dem produzierenden Gewerbe, dem Handwerk, dem Hotellerie- und Gaststättengewerbe sowie den unternehmens- und personenbezogenen Dienstleistungen ausgewählt. Dieser branchenübergreifende Fokus gibt auch Hinweise darauf, in welchen Wirtschaftsbereichen (in Brandenburg) der arbeitsmarktbedingte Anpassungsdruck vermutlich überdurchschnittlich hoch ausfällt und welche Arbeitsmarktsegmente besonders im Fokus der Unternehmen stehen. Gezeigt werden kann darüber hinaus, wie es sehr unterschiedlichen Arten von Betrieben gelingt, auch auf angespannten regionalen, beziehungsweise lokalen Arbeitsmärkten erfolgreich zu agieren.

Im abschließenden Kapitel 3 werden die zentralen Ergebnisse der qualitativen Interviews zu pointierten Aussagen über die arbeitsorganisatorischen Gestaltungsspielräume Brandenburger Betriebe unter den Bedingungen einer insgesamt angespannten Arbeitsmarktlage zugespitzt. Ganz im Sinne einer explorativen Analyse wird die eigene Empirie hierbei in einen weitergehenden Interpretationsrahmen eingebunden. Hierbei wird gezeigt, für welche grundsätzlichen Handlungsspielräume die herausgearbeiteten exemplarischen Entwicklungen stehen könnten. Zweck dieser Form der Auswertung ist es, Orientierungspunkte und Anregung für den laufenden Diskurs über arbeitsorganisatorische Gestaltungsansätze zur betrieblichen Kompensation von Fach- und Arbeitskräfteengpässen zu formulieren. Die Untersuchung stellt eine Momentaufnahme zu betrieblichen Initiativen der Fach- und Arbeitskräftesicherung im Land Brandenburg dar. Die Analyse kann und will nicht den Anspruch erheben, das gesamte Spektrum solcher Entwicklungen zu erfassen. Auch eine Allgemeingültigkeit der erarbeiteten Ergebnisse kann nicht in Anspruch genommen werden. Der vorliegende Bericht soll entsprechend nicht belegen, sondern will vor allem inspirieren. Die Hoffnung ist, dass Brandenburger Betriebe die Erfahrungen anderer Unternehmen im Bereich arbeitsorganisatorischer Innovationen für sich nutzen können, um ihrerseits die Herausforderungen von Fach- und Arbeitskräfteengpässen zukünftig noch besser lösen zu können. Arbeitspolitische Akteure können ihre Initiativen und Maßnahmen zur Fachkräftesicherung mit den erarbeiteten Beispielen guter Praxis abgleichen, um gegebenenfalls die Instrumente weiter zu schärfen und Beratungsangebote (etwa im Rahmen zur Beratung zu Ansätzen guter Arbeit) noch bedarfsgerechter auszurichten.

2 ACHT AUSGEWÄHLTE FÄLLE

Die Auswahl der acht ausführlich beschriebenen Fälle orientiert sich am Ausmaß der betriebs- und arbeitsorganisatorischen Ansätze, die die Unternehmen als Reaktion auf sich zuspitzende Fach- und Arbeitskräfteengpässe in Angriff genommen haben. Da die explorative Bestandsaufnahme keinen Anspruch auf Repräsentativität und Übertragbarkeit erheben kann, ist die Absicht, ein möglichst breites Branchenspektrum und verschiedene Betriebstypen zu erfassen, von nachgeordneter Bedeutung. Bei der Auswahl der Betriebe, die sich durch besonders weitgehende Maßnahmen im Bereich Personalgewinnung sowie bei betriebs- und arbeitsorganisatorischen Innovationen auszeichnen, kam es zu einer Häufung von Unternehmen, die im Bereich Elektroindustrie bzw. in der Logistikbranche tätig sind.¹ Diese (nicht beabsichtigten) Branchenschwerpunkte liegen mit hoher Wahrscheinlichkeit darin begründet, dass die Fach- und Arbeitskräftesituation in beiden Bereichen hochgradig angespannt ist und sich die Branchen gleichzeitig in den letzten Jahren dynamisch entwickelt haben. Die getroffene Auswahl an Fällen gewinnt zusätzliche Legitimität dadurch, dass sich die beschriebenen Betriebe aus den Bereichen Elektroindustrie und Logistik im Hinblick auf ihre Geschäftstätigkeit stark unterscheiden. Der erste Fall kommt aus dem Bereich Energieversorgung und ist damit einem sehr spezifischen Tätigkeitsfeld zuzuordnen (Fall 4). Bei dem zweiten Betrieb aus diesem Bereich handelt es sich um ein Unternehmen für Elektroinstallation, welches primär elektrische Anlagen im und am Haus montiert und damit dem Bauhandwerk zugeordnet werden kann (Fall 5). Der dritte beschriebene Fall aus der Elektrobranche hat seinen Tätigkeitsschwerpunkt in der Entwicklung und Produktion technischer Komponenten und Leiterplatten für elektronische Schaltgeräte und ist damit der Mikroelektronik zuzuordnen, mit einem starken Fokus auf Planung und Entwicklung elektrischer Komponenten (Fall 6). Die beiden Logistikunternehmen unterscheiden sich primär dadurch, dass es sich zum einen um einen Lagerlogistiker (Fall 2) und zum anderen um einen Transportlogistiker (Fall 3), der weitgehende Montagetätigkeiten bei Endkunden übernimmt, handelt. Auch diese beiden Unternehmen agieren auf spezifischen Teilmärkten und stehen vor jeweils sehr verschiedenen personalpolitischen Herausforderungen. Bei den anderen drei Fällen handelt es sich um eine mittelgroße Dachdeckerei inklusive eines Betriebs für Gerüstbau, ein Kanalreinigungsunternehmen sowie um ein Klinikum für neurologische Frührehabilitation, also einen Betrieb der Gesundheitswirtschaft.

1 Die Tatsache, dass die Fälle eine Häufung in zwei Branchen aufweisen, wurde im Hinblick auf den hohen Erkenntnisgewinn, den die ausgewählten Beispiele bieten, in Kauf genommen.

Indem die Fallbeschreibungen an gegebener Stelle einen Bezug zu den nicht explizit erläuterten Fällen herstellen, wird unter anderem deutlich, dass die herausgearbeiteten Strategien branchenübergreifend zur Anwendung kommen können. Die beschriebenen Entwicklungen konnten in verschiedenen Betrieben identifiziert werden, allerdings in unterschiedlicher Intensität. Inwieweit oder besser in welcher Ausprägung die Beispiele guter Praxis von anderen Unternehmen übernommen werden können, hängt von vielzähligen Faktoren ab. Betriebsgröße und Branchenzugehörigkeit spielen hierbei mit Sicherheit eine Rolle, die untersuchten Beispiele zeigen aber, dass sehr verschiedene Betriebe ähnliche Ansätze in jeweils spezifischer Art für sich nutzen können. Bei der Adaption der beschriebenen Strategien dürfte weniger die Frage danach, ob bestimmte Maßnahmen auch in anderen Bereichen der Wirtschaft anwendbar sind, zielführend sein, als mehr die Frage danach, wie solche Ansätze auf den jeweils spezifischen betrieblichen Zusammenhang heruntergebrochen werden können. Das Fallmaterial kann entsprechend keine Antworten darauf geben, wie einzelne Betriebe auf Fach- und Arbeitskräfteengpässe reagieren können. Die Fälle verweisen aber durchaus auf das breite Spektrum einer innovativen Personalpolitik.

Die leitfadengestützten Interviews wurden in der Regel durch zwei Beschäftigte der Wirtschaftsförderung Land Brandenburg GmbH (WFBB) geführt, von denen eine bzw. einer das Gespräch geführt hat und die andere Person das Gespräch anhand eines vorstrukturierten Themendokuments protokolliert hat. Auf eine technische Aufzeichnung des Gesprächs wurde verzichtet, um die Gesprächssituation nicht zu stören. Besonders aussagekräftige Anmerkungen der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner wurden wörtlich protokolliert und in dem vorliegenden Bericht als Mittel der Pointierung der Argumentation wiedergegeben. Die entsprechenden Passagen sind als wörtliche Sprache gekennzeichnet und kursiv hervorgehoben.

2.1 Digitalisierung und lokales Engagement als Instrumente der Mitarbeiterbindung und Personalgewinnung – am Beispiel einer Dachdeckerei

Im Branchenreport Dachdeckerei und Zimmerei der Finanzgruppe Deutscher Sparkassen- und Giroverband werden die aktuellen Entwicklungstrends innerhalb dieser Branche wie folgt beschrieben: „Im Wirtschaftszweig „Dachdeckerei und Zimmerei“ haben sich die Rahmenbedingungen grundsätzlich geändert. Als Folge des Krieges in der Ukraine ist der Neubausektor eingebrochen und hemmt das Geschäft. (...) Auf der anderen Seite sind die Chancen, die mit der energetischen Sanierung

von Gebäuden und mit der Installation von Solarmodulen einhergehen, für spezialisierte Betriebe nicht zu unterschätzen.“ Die Beschäftigtenzahlen innerhalb dieses Wirtschaftssegmentes erreichen im Jahr 2022 in Deutschland einen Höhepunkt. Die „Umsätze steigen nominal. Der Gesamtumsatz im Wirtschaftszweig liegt (in Deutschland im Jahr 2022) bei etwa 26 Mrd. €. Die damit einhergehende deutliche Steigerung der nominalen Zahlen im Jahr 2022 ist allerdings weitgehend preisgetrieben. (...) Die Zahl der Betriebe ist noch immer leicht steigend. Insgesamt ist im stark fragmentierten Wirtschaftszweig eine minimale Tendenz zur Konzentration erkennbar“.

Im Gegensatz zu den Vorjahren kommen die meisten Impulse für den Wirtschaftszweig „Dachdeckerei und Zimmerei“ aus dem Sanierungsbereich. Dabei spielt vor allem die energetische Sanierung eine Rolle, die für spezialisierte Betriebe der Branche noch über Jahre Aufträge generieren sollte. Voraussetzung hierfür ist allerdings eine transparente Förderstruktur, die bei Immobilienbesitzern Akzeptanz findet. Dazu kommt das wieder deutlich wachsende Geschäftsfeld der Solarenergie, von dem gerade Dachdeckerbetriebe – auch in Zusammenhang mit einer Dachbodensanierung – profitieren sollten. Die Bedeutung der Nachhaltigkeit wächst generell, der Wirtschaftszweig selbst weist aber nur geringe Nachhaltigkeitsrisiken auf (S-ESG-Branchen-Score Note B).

Die ehrgeizigen Ziele der Bundesregierung, 400.000 Wohneinheiten im Jahr zu errichten, dürften kurz- und mittelfristig nur schwer zu erreichen sein. Angesichts der Zinswende, die Investoren und privaten Haushalten höhere Zinsen bescheren als in den Jahren zuvor, ist die Nachfrage im Neubausektor deutlich zurückgegangen. Dass diese Entwicklung anhalten wird, belegen die Baugenehmigungszahlen Anfang des Jahres 2023. Bereits vor Ausbruch des Krieges in der Ukraine wiesen die Bilanzkennziffern 2021 im Wirtschaftszweig überwiegend eine negative Entwicklung auf. Das gilt beispielsweise für die Umsatzrentabilität und die Eigenkapitalquote. Beide Kennziffern waren zuvor zumindest stabil oder zeigten sogar eine positive Tendenz. Die aktuelle Entwicklung drückt auf die Stimmung im Wirtschaftszweig, in dem sich die Euphorie der Vorjahre kaum mehr widerspiegelt.“ (Finanzgruppe Deutscher Sparkassen- und Giroverband 2023)

Betriebe, die im Bereich der Sanierung und energetischen Ertüchtigung aktiv sind oder in diesen Bereichen sogar einen Tätigkeitsschwerpunkt haben, können sich aktuell an einer weiterhin hohen Nachfrage erfreuen. Dachdeckerbetriebe, die ihren Leistungsschwerpunkt eher im Neubaubereich haben, sind hingegen mit einer zunehmend schweren Marktlage konfrontiert. Nach Einschätzung des Bundesverbandes der Deutschen Bauindustrie wird sich die Situation im Neubaubereich auch im Jahr 2025 vermutlich nicht verbessern: „2024 gab es im Bauhauptgewerbe einen realen Umsatzrückgang von etwa 3,5 Prozent. Die Bauindustrie erwartet für 2025 einen weiteren Rückgang um rund 1,4 Prozent. Die Zahl der jahresdurchschnittlich Beschäftigten im Bauhauptgewerbe ist im Vorjahr auf rund 918.000 gesunken,

für 2025 wird ein weiterer Rückgang um 1 Prozent auf etwa 910.000 Beschäftigte erwartet.“ (Bauindustrie 2025) An anderer Stelle der Einschätzung der aktuellen baukonjunkturellen Lage heißt es: „Der GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen meldete, dass seine Wohnungsunternehmen Projekte des bezahlbaren Wohnungsbaus absagen mussten. Wie eine Umfrage zeige, verschlimmere sich die Lage: 2024 seien weitere 22 Prozent und 2025 sogar 38 Prozent der bereits eingedampften Neubaupläne nicht realisierbar. Über zwei Drittel der GdW-Wohnungsunternehmen würden in diesen beiden Jahren nach gegenwärtiger Lage gar keine Wohnungen mehr errichten können. Der Negativtrend betreffe auch den sozialen Wohnungsbau. 2024 könnten 16 Prozent, 2025 sogar 33 Prozent der ursprünglich geplanten Sozialwohnungen nicht gebaut werden.“

Da sich die Branchenentwicklung im Bereich Neubau und Sanierung stark unterscheidet, schlägt die negative Entwicklung im Neubaubereich bisher nur bedingt auf die Fachkräftesituation im Bereich Dachdeckerei durch. In der Wirtschaftsgruppe „Sonstige spezialisierte Bautätigkeiten“ (43.9) sind im Jahr 2024 im Land Brandenburg knapp 9.800 Personen tätig. Ein Großteil dieser Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dürfte im Bereich Dachdeckerei sowie Gerüstbau beschäftigt sein. Die Beschäftigung in diesem Branchensegment ist männlich dominiert. Die Frauenquote liegt in den letzten zehn Jahren durchgängig knapp unter 10 Prozent, wobei der Frauenanteil in verwaltenden Tätigkeiten (Sekretariats- und Bürotätigkeiten), bezogen auf die Gesamtbeschäftigung der Branche, stark überdurchschnittlich ausfallen dürfte. Dachdeckerinnen sind mit hoher Wahrscheinlichkeit weiterhin die große Ausnahme. Die Ausländerquote ist zwar von 2,0 Prozent im Jahr 2014 auf 8,8 Prozent im Jahr 2024 deutlich gestiegen, liegt aber noch immer unter dem Brandenburger Durchschnitt, was allerdings vor allem darin begründet ist, dass beschäftigungsstarke Branchen (wie etwa die Logistik) inzwischen stark von ausländischer Beschäftigung geprägt sind (Beschäftigtenstatistik der BA). Die Teilzeitquote fällt mit 12,2 Prozent aller Beschäftigten im Jahr 2024 vergleichsweise gering aus² (Beschäftigtenstatistik der BA, ohne Abbildung). Bezogen auf das Jahr 2022 geht die Anzahl an Beschäftigten in der Wirtschaftsgruppe „spezielle Bautätigkeiten“ im Jahr 2023 um drei Prozent zurück und sinkt 2024 um weitere 4 Prozent. Es ist wahrscheinlich, dass diese Entwicklung sowohl einer leicht sinkenden Nachfrage (vor allem im Neubaubereich), wie auch bestehenden Fachkräftengpässen geschuldet ist.

2.1.1 Der Fall selbst

Das Gespräch wurde mit dem geschäftsführenden Firmeninhaber der Dachdeckerei geführt, der auch für die Personalpolitik des Unternehmens verantwortlich ist. Der

2 Über alle Branchen liegt die Teilzeitquote im Land Brandenburg im Jahr 2024 bei 33,6 Prozent.

Gesprächspartner ist gelernter Dachdecker und hat darüber hinaus zwei Meisterausbildungen (Dachdecker 2007 und Klempner 2014) abgeschlossen. Gegründet wurde der Betrieb im Jahr 1954 und wird seitdem in dritter Generation durch die Eigentümerfamilie geführt. Der Gesprächspartner hat die Geschäftsführung im Jahr 2009 übernommen. Die Marktorientierung der Dachdeckerei ist regional; die Kunden befinden sich in einem Umkreis von etwa 100 Kilometern. Der Betrieb liegt nördlich von Berlin in einer eher ländlich geprägten Gegend. Die Dachdeckerei hat ihr Geschäftsfeld in den letzten Jahren sukzessive erweitert und ein Gerüstbauunternehmen mit zwei Standorten in der Region übernommen. Das Gespräch bezieht sich auf die Personalsituation und die betrieblichen Organisationsansätze in beiden Unternehmen. In allen drei Standorten zusammen sind aktuell etwa 40 Beschäftigte sowie zusätzlich 11 Auszubildende tätig.

Der Leistungsschwerpunkt des Unternehmens liegt im Bereich Dachbau mit einem Fokus auf Leistungen der energetischen Dachsanierung. Angeboten werden darüber hinaus Leistungen der Energieberatung, des Aufbaus von Photovoltaik (PV)-Anlagen, der Dachdämmungen sowie der Fassadenverkleidung. Durch den Erwerb des Gerüstbaubetriebs kann das Unternehmen das gesamte Leistungsspektrum vom Gerüstbau bis hin zum fertigen Dach anbieten. Die angebotenen Leistungen werden vollumfänglich durch die eigenen Firmen bereitgestellt. Eine Zusammenarbeit mit Subauftragnehmern findet nicht statt. Der Gesprächspartner bestätigt den in den Arbeitsmarktstrukturdaten erkennbaren Trend, dass die Baubranche unter anderem aufgrund der steigenden Rohstoffpreise und der jüngsten Zinsentwicklung bei Baukrediten in den letzten Jahren etwas eingebrochen ist. Im eigenen Betrieb würde man davon aber bisher nichts merken, weil Maßnahmen der energetischen Dachsanierung – unter anderem aufgrund der guten Fördermöglichkeiten in diesem Bereich – deutlich zugenommen hätten. Im Zuge dieser Entwicklung haben neben den Dachdeckungsarbeiten (Dachbedeckungen, Dachklempnerei, Zimmereiarbeiten, Schadstoffsanierung), Beratungsleistungen zur energetischen Sanierung sowie zur diesbezüglichen Förderlandschaft stark an Bedeutung gewonnen. Im Falle einer Förderung empfiehlt die Dachdeckerei auch Energieberater, mit denen sie seit längerem zusammenarbeitet, die das für den Förderantrag notwendige Energiegutachten erstellen.

In den beiden hier untersuchten Unternehmen sind ausschließlich Fachkräfte und Spezialisten beschäftigt. Aufgrund der technischen Entwicklungen im Bereich der Dachdeckerei, aber auch im Gerüstbau, lassen sich Hilfskräfte nach Aussage des Gesprächspartners nicht sinnvoll einsetzen. Im Besonderen im Gerüstbau seien die Anforderungen aufgrund der technischen Weiterentwicklung der Gerüstsysteme und der unterstützenden Technik (Hebeanlagen etc.) in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Auch die Meisterpflicht wurde für die beiden betroffenen Gewerke nicht ausgesetzt, was aus Sicht des Gesprächspartners ausgesprochen sinnvoll ist. Als wesentlichen Entwicklungsansatz der letzten Jahre

beschreibt der Gesprächspartner die sukzessive Komplettierung der Leistungsportfolios, um den Kunden ein Komplettpaket im Bereich der Dachsanierung anbieten zu können. Durch den Erwerb des Gerüstbauunternehmens hat die Dachdeckerei die vor- und nachgelagerten baulichen Schritte in die Firma integriert und kann diese mit anbieten. Die Beratung zu unterschiedlichen Sanierungskonzepten und zur aktuellen Förderlandschaft sowie gegebenenfalls zu benötigten Energieberatern, komplettiert die Angebotspalette. Nach Aussage des Gesprächspartners ist diese Geschäftsfeldstrategie ausgesprochen sinnvoll und entspricht den Bedürfnissen der Kunden, was sich in der guten Auftragslage niederschlägt.

2.1.2 Personalpolitische Herausforderungen und Ansätze der Fach- und Arbeitskräftesicherung

Personalgewinnung

Die Akquise von Fachkräften ist nach Aussage des Gesprächspartners in den letzten Jahren zunehmend schwerer geworden. Etwa seit den Jahren 2016/2017 habe sich die Situation aus Sicht der Betriebe deutlich verschlechtert. Im Besonderen die Gewinnung von Auszubildenden habe sich als zunehmend schwierig erwiesen: *„Der Markt war leergefegt.“* Die angespannte Arbeitsmarktsituation im Bereich des Handwerks wurde von dem Gesprächspartner allerdings aus inhaltlichen Gründen in Frage gestellt. Er konnte nicht akzeptieren, dass es so schwer geworden sein sollte, junge Menschen für eine Tätigkeit im Handwerk zu gewinnen: *„Im Kindergarten sind immer alle ganz stolz, was die Kleinen mit ihren Händen alles hinbekommen und wenn es dann Jugendliche sind, sollen sie nicht mehr handwerklich tätig sein, sondern studieren. Das macht doch keinen Sinn.“* Im Sinne dieser Annahme hat der Betrieb begonnen, gezielt auf junge Menschen in der Region zuzugehen, um diese für eine handwerkliche Tätigkeit im Betrieb zu gewinnen. Aufgrund seiner Mitgliedschaft im örtlichen Fußballverein konnte der Gesprächspartner Jugendliche direkt ansprechen und einige für ein Praktikum im Betrieb begeistern. Des Weiteren ist er aktiv auf Schulen zugegangen und hat eine Schulpatenschaft mit einer 7. Klasse aufgebaut. Ziel ist es, die Schülerinnen und Schüler bis zur 10. Klasse zu begleiten und Ansprechpartner bzw. Berater für alle Fragen rund ums Praktikum zu sein. Dabei muss das nicht nur Praktika im eigenen Betrieb betreffen, sondern, soweit das möglich ist, wird bei Bedarf auch der Kontakt zu anderen regionalen Unternehmen hergestellt. Im Zuge dieser Vermittlungsposition können Schülerinnen und Schüler sich auch an ihn wenden, wenn es Schwierigkeiten in anderen Firmen gibt. Im Zweifelsfall kontaktiert der Gesprächspartner dann diese andere Firma und versucht, die bestehenden Unstimmigkeiten zu beseitigen.

Darüber hinaus bietet der Gesprächspartner kleinere Workshops und Berufsorientierungsveranstaltungen an. Hierbei werden die Schülerinnen und Schüler über den

Ablauf von Bewerbungsgesprächen informiert und können sich im Dachdeckereibetrieb einen ersten Eindruck von der zu erwartenden Praktikumsituation machen. Die Zusammenarbeit mit den Jugendlichen klappt auch so gut, weil die Kooperation mit den regionalen Schulen nach Einschätzung des Gesprächspartners hervorragend funktioniert. Die Schulen scheinen erkannt zu haben, welche Bedeutung solchen Initiativen für die Berufsorientierung zukommt und sie nehmen es positiv auf, wenn Betriebe aus der Region Praktika anbieten und diese mit hohem Engagement begleiten.

Das Unternehmen ist außerdem auf Ausbildungsmessen sehr aktiv. Zu Beginn dieser Initiativen ist der Firmenleiter noch persönlich zu den Messen gegangen, vor allem, um für handwerkliche Tätigkeiten zu werben. Zu diesem Zweck hat er eine Werkbank, einen Hammer und Werkzeug zur Holzbearbeitung ausgelegt, damit die Kinder und Jugendlichen selbst mit dem Material arbeiten konnten. Die Kinder und Jugendlichen hätten durchaus Interesse an der Holzbearbeitung bekundet, aber häufig hätten die Eltern ihre Kinder an den Handwerksständen vorbeigezogen, weil diese sich eher über Bürotätigkeiten oder Studienmöglichkeiten informieren sollten. Nach Aussage des Gesprächspartners ist es viel wichtiger und schwieriger, die Eltern von einem Handwerksberuf zu überzeugen, als die Kinder. Inzwischen wurde das Messekonzept umfangreich überarbeitet. Aktuell gehen nur noch die Ausbilder sowie Auszubildenden zu den Messen: *„Die Azubis können die Schülerinnen und Schüler viel besser ansprechen und begeistern als wir. Da ist die Hemmschwelle viel niedriger. Junge Leute ziehen junge Leute.“* Wie in vermutlich fast allen Bereichen spielen Social-Media-Kanäle eine zunehmend bedeutende Rolle bei der Ansprache junger Menschen. Auch diese werden daher von der Firma intensiv genutzt, um auf sich und auf die Ausbildungsmöglichkeiten der Betriebe aufmerksam zu machen.

Neben der Gewinnung von Auszubildenden ist es seit einigen Jahren auch ausgesprochen schwierig geworden, Fachkräfte für den Bereich Dachdeckerei zu finden. Als Reaktion auf diese Engpasslage nutzt das Unternehmen zunehmend Facharbeiterinnen und Facharbeiter aus anderen Gewerken (Tischler und Montagetätigkeiten), um diese in den eigenen Betrieb einzusetzen. Aufgrund des berufsfachlichen Vorwissens dieser Personen können diese ihre Qualifikation zur Dachdeckergesellin beziehungsweise zum Dachdeckergesellen im Rahmen einer von der Bundesagentur für Arbeit (BA) geförderten sechsmonatigen Vollzeitausbildung erwerben. Die Kosten der Ausbildung können hierbei über die BA abgerechnet werden und der Betrieb zahlt den Umschülerinnen und Umschülern auch während dieser Ausbildungsphase ein Gehalt. Nach Aussage des Gesprächspartners ist diese Form der Mitarbeitergewinnung ausgesprochen erfolgreich, zumindest dann, wenn man als Betrieb die besonderen Rahmenbedingungen einer derartigen Umschulung (in der Regel etwas ältere Personen mit vorhandener Berufserfahrung und spezifischen Lebensumständen) ernst nimmt und die betriebliche Begleitung der Umschulung entsprechend ausrichtet. Personen, die zu einer

solchen Umschulung bereit sind, waren nach Aussage des Gesprächspartners bisher vor allem in Handwerksbetrieben tätig. Dass Fachkräfte aus Industriebetrieben ins Handwerk wechseln, würde eher selten passieren, was auf relevante Unterschiede (beispielsweise im Hinblick auf Löhne, Arbeitsbedingungen und Betriebskultur) zwischen Industrie und Handwerk hindeuten dürfte.

Betriebs- und arbeitsorganisatorische Maßnahmen – in diesem Fall zur Optimierung und Strukturierung der Geschäftsprozesse

Die wesentliche Voraussetzung für die Aktivitäten der Personalgewinnung und der Weiterentwicklung der betrieblichen Prozesse sowie arbeitsorganisatorischen Maßnahmen ist nach Einschätzung des Firmeninhabers die erfolgreiche Geschäftsfeldstrategie des Unternehmens. Die benötigten finanziellen Mittel wie auch zeitliche Ressourcen stehen nur zur Verfügung, wenn das gewählte Geschäftsmodell ökonomisch gut trägt. Der Gesprächspartner erläutert, dass man sich unter den Bedingungen guter wirtschaftlicher Rahmenbedingungen die Zeit nehmen muss, den Betrieb weiter zu entwickeln und zukunftssicher aufzustellen. Mit der Fokussierung auf die energetische Sanierung sowie die Ausweitung des Leistungsportfolios in Richtung Komplettleistung sei es in den letzten Jahren gelungen, derartige Rahmenbedingungen sicherzustellen. Im Zuge der betrieblichen Weiterentwicklung ist nach Einschätzung des Gesprächspartners immer deutlicher geworden, welche Potenziale in einer professionellen betriebswirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Kalkulation liegen und dass Investitionen in diesem Bereich die Handlungsspielräume des Betriebes erheblich ausweiten. Nach seiner Erfahrung sind solche betriebswirtschaftlichen Ansätze bei kleinen und mittelgroßen Handwerksbetrieben viel zu wenig etabliert, wodurch Entwicklungsmöglichkeiten nicht genutzt werden können. Aufgrund der sehr guten Erfahrungen der letzten Jahre ist der Gesprächspartner aktuell dabei, mit Unterstützung einer Beratungsfirma eine professionelle Kostenplanung für das jeweilige Folgejahr aufzubauen, um erwartete Einnahmen mit notwendigen Investitionen abgleichen und diese Investitionen längerfristig planen zu können. Der Gesprächspartner geht davon aus, dass das ökonomische Potenzial einer derart professionellen Investitionsplanung für seinen Betrieb überraschend hoch ist und befürchtet, dass er in diesem Bereich in den letzten Jahren umfangreiche Möglichkeiten, aufgrund einer wenig strukturierten Investitionsplanung, nicht genutzt hat.

Der Gesprächspartner schätzt die Möglichkeiten, die arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen im Betrieb zu gestalten, als eher begrenzt ein. Bei handwerklichen Tätigkeiten sei es eben unabdingbar, dass die Beschäftigten vor Ort sind und dass die zu erledigende Arbeit in einem festgelegten Zeitrahmen abgeleistet wird. Formen mobiler Arbeit lassen sich bei den Dachdeckerinnen und Dachdeckern sowie Gerüstbauerinnen und Gerüstbauern nicht umsetzen. Einen wesentlichen Ansatzpunkt zur

Erhöhung der Mitarbeiterbindung sieht der Gesprächspartner in der Gestaltung des Betriebsklimas. So stellt er seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kostenfrei die benötigte Berufskleidung sowie Getränke zur Verfügung und hält einen gut ausgestatteten Pausenraum für die Beschäftigten bereit. Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter thematisieren, dass sie über einen Wechsel des Arbeitsgebers nachdenken, würden diese Faktoren nach Einschätzung des Gesprächspartners durchaus eine Rolle spielen, um die Kolleginnen und Kollegen doch im Betrieb zu halten. Entsprechend sei die Fluktuation vergleichsweise gering. Ausgelernte Auszubildende würden etwas häufiger den Arbeitgeber wechseln, weil diese nach Einschätzung des Gesprächspartners immer mal wieder nach einer neuen Herausforderung suchen würden.

Als in der öffentlichen Diskussion das Konzept der Vier-Tage-Woche aufkam haben verschiedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Interesse an diesem Ansatz bekundet. Der Inhaber der Dachdeckerei hat daraufhin zu einem Informationsabend eingeladen und diese Form der Arbeitsorganisation als durchaus vorstellbar präsentiert. Als jedoch deutlich wurde, dass die Wochenarbeitszeit trotz der Vier-Tage-Woche 40 Stunden betragen würde, hatte von den 15 anwesenden Kolleginnen und Kollegen nur noch eine Person Interesse an dem Konzept.³ Die langen täglichen Arbeitszeiten, die dieser Ansatz mit sich bringt, erschien den meisten Beschäftigten wenig attraktiv und auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist bei derart langen Arbeitstagen häufig schwierig zu bewerkstelligen. Entsprechend dieser Erfahrung wurde der Ansatz im hier untersuchten Betrieb nicht weiterverfolgt.

Als zentrales Instrument zur Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen beschreibt der Gesprächspartner die Nutzung einer bedarfsgerechten digitalen Infrastruktur. Auf Basis digitaler Lösungen lassen sich nach seiner Aussage vielzählige Arbeitsprozesse so optimieren, dass einfache und repetitive Tätigkeiten reduziert und die Abläufe deutlich strukturierter umgesetzt werden können, was zu einer klaren Aufwertung des Arbeitsprozesses führen würde. Nach seiner Einschätzung nutzen Handwerksbetriebe solche technischen Möglichkeiten bisher viel zu wenig. Exemplarisch zeigt sich das etwa an einer Initiative des Betriebs, die gemeinsam mit dem Landesdachdeckerverband auf den Weg gebracht wurde. Ziel war es, eine digitale Lernplattform aufzubauen, um über Möglichkeiten der betrieblichen

Weiterentwicklung zu berichten und von anderen Unternehmen lernen zu können. Nach Aussage des Gesprächspartners müssen aber immer wieder Kurse abgesagt werden, da die notwendige Teilnehmendenzahl nicht erreicht werden kann. Gerade Kurse zur Digitalisierung im Dachdeckergewerbe fallen immer wieder aus, weil das Interesse hieran zu gering ist. Darüber hinaus würden sich Firmenbesitzer auch mit der Einführung von notwendiger Hardware schwertun. Immer wieder erreichen den Gesprächspartner Fragen, welche Tablets zur Nutzung der digitalen Lernplattform oder auch für digitale Prozesse im Betrieb genutzt werden sollten.

Im eigenen Betrieb wurde in den letzten Jahren eine leistungsstarke digitale Infrastruktur aufgebaut. Genutzt wird eine integrierte Softwarelösung, auf deren Basis eine strukturierte Dokumentation der jeweiligen Baufortschritte inklusive der dazugehörigen Fotos sowie einer Beschreibung der weiteren Bauplanung möglich ist. Gekoppelt ist diese Dokumentations- und Planungssoftware mit der Arbeitszeiterfassung sowie mit Informationen zur jeweiligen lokalen Wetterlage als zentrale Rahmenbedingung für die nächsten Bauschritte. Zusätzlich wurde eine betriebsinterne WhatsApp-Gruppe eingerichtet, über die kurzfristige Änderungen bei den einzelnen Bauvorhaben mitgeteilt werden können. Erarbeitet wurde die digitale Infrastruktur in Kooperation mit dem Bildungs- und Innovationscampus des Handwerks in Götz. Im Rahmen eines 12-monatigen Projektes wurde ein Dokumentenmanagementsystem erarbeitet, bei dem einzelnen Kunden ein konkreter, betrieblicher Ansprechpartner gegenübergestellt wird. Für die Dokumentation werden sowohl Bauberichte als auch Fotos verwaltet sowie bauliche Anpassungen, Zusatzarbeiten und Extras explizit als solche gekennzeichnet. Das System ermöglicht es, dass der betriebliche Ansprechpartner zu allen Fragen der jeweiligen Baustelle aussagefähig ist und so dem Kunden erläutern kann, welche Maßnahme aus welchen Gründen ergriffen wurde. Der Gesprächspartner stellt dar, dass für seinen Arbeitsalltag im Besonderen die technische Infrastruktur enorm hilfreich sei: *„Früher bin ich nach Feierabend auf die Baustellen gefahren und habe den Kunden erklärt, warum das jetzt so aussieht, wie es aussieht. Jetzt mache ich im Büro die Dokumentation auf und kann am Telefon erklären, wie der Stand der Dinge ist, wenn wir zum Beispiel die Baustelle vor Regen schützen müssen, aber noch nicht fertig sind.“* Für die Beschäftigten liegt der Vorteil darin, dass sie die Dokumentation sehr strukturiert angehen können und dass klar ist, welche Informationen in welcher Art und Weise zu dokumentieren sind (und welche nicht). Auch aufgrund der positiven Erfahrungen sieht der Gesprächspartner für seine Betriebe noch umfangreiche Entwicklungsmöglichkeiten im Hinblick auf die technische Unterstützung von Arbeitsprozessen. Schwierig ist nach seiner Einschätzung allerdings die Finanzierung, da die meisten Förderprogramme für die Projekte in Handwerksbetrieben zu kompliziert sind beziehungsweise die benötigten Fördersummen zu klein sind, um einen Kosten-Nutzen-Sinn zu stiften. Darüber hinaus wird der bürokratische Aufwand

3 Die Beschäftigten waren davon ausgegangen, dass sich im Zuge der Vier-Tage-Woche auch die Wochenarbeitszeit um acht Stunden reduzieren würde. In einem anderen Fall, bei dem der Betrieb Montagearbeiten von Elektroanlagen durchgeführt hat, ging die Umstellung auf eine Vier-Tage-Woche mit einer Reduzierung der Wochenarbeitszeit auf 36 Stunden einher. Diese Reduzierung der Wochenarbeitszeit hat nach Einschätzung der Geschäftsführung der Elektrofirma nicht zu Produktivitätseinbußen geführt und wurde entsprechend als ausgesprochen sinnvoll eingeschätzt.

bei der Beantragung und Abrechnung von Investitions- und Qualifizierungsförderungen als zu hoch eingeschätzt.

2.1.3 Was der Fall zeigt – zentrale Beobachtungen und Arbeitsthesen

Der vorliegende Fall bestätigt eines der zentralen Ergebnisse der explorativen Analyse, dass nämlich Betriebe, die einen bedarfsgerechten und häufig innovativen Ansatz der Personalgewinnung entwickeln, auch auf angespannten Arbeitsmärkten noch durchaus erfolgreich sein können. Bei dem untersuchten Dachdeckereibetrieb kommt der Gewinnung von Auszubildenden eine herausragende Bedeutung zu. Erfolgsfaktoren in diesem Bereich sind die aktive Einbindung in das lokale Umfeld, welches sich an der engen Zusammenarbeit mit dem ortsansässigen Fußballverein sowie verschiedenen Schulen aus der Region fest macht, sowie die Ausrichtung der Ansprache von potenziellen Auszubildenden an den Interessen und der Lebenswelt der Jugendlichen. Hierbei spielen zwar auch soziale Medien eine zunehmend wichtige Rolle. Mindestens so bedeutsam ist aber die Ansprache der jungen Menschen durch die eigenen Auszubildenden und die Unterstützung von Praktikantinnen und Praktikanten auch jenseits der eigenen betrieblichen Zusammenhänge. Der Gesprächspartner hilft eben auch, wenn es in andere Betrieben Schwierigkeiten gibt oder wenn persönliche Probleme zu besprechen sind. Dass die Kooperationsbereitschaft lokaler Partner (in diesem Fall der Schulen im direkten Umfeld des Betriebes) für die Gewinnung von Auszubildenden von großer Bedeutung ist, wird von dem Gesprächspartner wiederholt hervorgehoben. Regionale Einbindung wurde auch von anderen Betrieben, die an der vorliegenden Untersuchung teilgenommen haben, als Erfolgsfaktor betrieblicher Personalpolitik beschrieben. So hat beispielsweise der Lagerlogistikdienstleister wiederholt betont, dass ohne die enge Kooperation mit dem lokalen Umfeld es vermutlich nicht gelungen wäre, die benötigten Arbeitskräfte für den Betrieb zu gewinnen.

Deutlich wird an dem vorliegenden Fall darüber hinaus, dass die Förderinstrumente zur beruflichen Qualifizierung auch unter den aktuellen Arbeitsmarktbedingungen dazu in der Lage sind, Fachkräftengpässe zu kompensieren. Der Gesprächspartner betont, dass die durch die BA geförderte Umschulung von Fachkräften aus anderen Gewerken zur Dachdeckergesellin beziehungsweise zum Dachdeckergesellen inzwischen ein gut funktionierendes Instrument der Fachkräftegewinnung sei, zumindest dann, wenn man als Betrieb die Ausbildungssituation an den spezifischen Lebenslagen dieser Personen ausrichten kann. Die Personalakquise gelingt, weil die vorhandenen Unterstützungsstrukturen genutzt und bedarfsgerechte Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Umschulung gesetzt werden. In mehreren anderen Fällen wurde für hochqualifizierte Tätigkeiten die Förderrichtlinie „Brandenburger Innovationsfachkräfte“ als leistungsstarkes Instrument einer unterstützenden Arbeitspolitik beschrieben. Die recherchierten Betriebe erläutern, dass sie durch die Förderung betriebliche Innovationen auf den Weg

gebracht haben (bzw. mit hoher Wahrscheinlichkeit auf den Weg bringen werden), die ihnen ohne die gewährten Zuschüsse nicht möglich gewesen wären.

Die wesentliche Erkenntnis des vorliegenden Falls besteht darin, dass eine anforderungsgerecht aufgebaute digitale Infrastruktur in kleinen und mittelständischen (Handwerks-) Betrieben die betrieblichen Prozesse umfangreich optimieren kann, was sich direkt auf die Beschäftigungsbedingungen und damit die Möglichkeiten der betrieblichen Personalpolitik niederschlägt. Durch die Strukturierung des Bau- sowie des Dokumentationsprozesses kann mit wenig Aufwand auf Kundenfragen reagiert werden, was einen sicheren Umgang mit den Auftraggebern ermöglicht. Fragen zur Dokumentation sowie zu anstehenden Aufgaben sind eindeutig geklärt, was zu einer Entlastung des Arbeitsalltags führt und eine hohe Planungssicherheit im Hinblick auf die täglichen Aufgaben gewährleistet. Der Fall zeigt, dass solche digitalen Lösungen das Potenzial haben, Arbeitsbedingungen nachhaltig aufzuwerten, was sich auch bei der Personalgewinnung, aber vor allem bei der Personalbindung positiv niederschlägt. Neben diesen beschäftigungsseitigen Effekten der bedarfsgerechten Digitalisierung verdeutlicht der Fall darüber hinaus, dass auch die ökonomischen Vorteile einer zunehmend betriebswirtschaftlichen Ausrichtung der Unternehmensorganisation von hoher Relevanz für eine erfolgreiche Personalpolitik sind. Die notwendigen finanziellen Mittel und zeitlichen Ressourcen für eine aktive Personalpolitik stehen dem Betrieb nur zur Verfügung, weil das Geschäftsmodell und die betrieblichen Rahmenbedingungen ökonomischen Erfolg sicherstellen. Dass im untersuchten Fall aktuell eine längerfristige Investitionsplanung implementiert wird und der Gesprächspartner in dieser bereits jetzt ein hohes wirtschaftliches Potenzial erkennt, verdeutlicht, dass die betriebswirtschaftlichen Entwicklungsspielräume in kleinen und mittelständischen (Handwerks) Betrieben noch immer groß sein dürften. Die Potenziale einer bedarfsgerechten Digitalisierung und betriebswirtschaftlich fundierten Betriebsorganisation sind im Land Brandenburg mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit noch nicht ausgeschöpft (was die weiterhin sehr gut aufgestellte Beratungs- und Förderlandschaft des Landes zu Fragen der Digitalisierung bestätigt). Auch in gesamtwirtschaftlicher Perspektive verweist der Fall auf die Chancen einer angespannten Arbeitsmarktlage. Es erscheint zumindest möglich, dass das skizzierte Wechselverhältnis aus erfolgreicher Geschäftsfeldentwicklung und innovativer Personalpolitik dazu führt, dass sich derart agierende Unternehmen auf dem Brandenburger Arbeitsmarkt und damit in der Brandenburger Wirtschaft erfolgreicher durchsetzen als andere, was insgesamt zu einer weiteren Aufwertung des Standortes Brandenburg führen könnte.

Die hohe Bedeutung eines erfolgreichen Geschäftsmodells für eine gelungene Personalpolitik ließ sich im besonderen Maße am Fall eines Hotellerie- und Gastronomiebetriebes beobachten. Der untersuchte Fall liegt in einer ländlich geprägten Region, etwa 50 Kilometer

südwestlich von Berlin. Die Herausforderungen der Personalgewinnung wie auch die Herausforderung, die Personalfuktuation zu beherrschen sind sowohl aufgrund der Branche, als auch aufgrund der Lage des Betriebs als hoch einzuschätzen. Im Laufe der letzten Jahre ist es dennoch gelungen, sich zu einem qualitativ hochwertigen Anbieter von Veranstaltungs- und Wellness-Tourismus inklusive Poolanlage und betriebseigenem Kino zu entwickeln. Auch die dazugehörige Gastronomie hat ihr Angebot sukzessive qualitativ aufgewertet. Dieser Prozess ging nach Aussage der Personalverantwortlichen mit einer deutlichen Intensivierung der Personalarbeit einher, um die für solche Entwicklungen notwendigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen zu können. So wurde etwa die Position der Gesprächspartnerin im Betrieb explizit geschaffen, damit hinreichend personelle Kapazitäten zur Verfügung stehen, um die wachsenden Herausforderungen der Personalgewinnung meistern zu können. Im Gespräch wurde wiederholt betont, dass der Betrieb sich einen derartigen personellen Luxus nur leisten könne, weil das gewählte Geschäftsmodell hervorragend funktionieren würde: *„Ohne die notwendigen Mittel wäre es gar nicht möglich, dass ich so viel Zeit auf Ausbildungs- und Jobmessen verbringe.“* Die inzwischen sehr erfolgreich funktionierende Personalgewinnung ist wiederum eine wesentliche Voraussetzung für die betriebswirtschaftliche Strategie des Unternehmens: *„Gute Hotellerie und Gastronomie kann man nur mit guten Leuten machen.“* Der Fall zeigt exemplarisch, dass die Investitionen in personalpolitische Maßnahmen betriebswirtschaftlich wirken und sich so amortisieren können. Betriebe, die unter wirtschaftlich angespannten Rahmenbedingungen agieren müssen, stehen vermutlich häufig vor dem Problem, dass sie sich zu derartigen Investitionen nicht in der Lage sehen, was ihre wirtschaftliche Lage (infolge von Fachkräftengpässen) weiter zuspitzen dürfte.

2.2 Delegation der Personalverantwortung und Nutzung des lokalen Arbeitsmarktes als Instrumente einer erfolgreichen Personalpolitik – am Beispiel einer Lagerlogistik

Kerntätigkeit der Lagerlogistik ist die Kommissionierung, also die Zusammenstellung und Etikettierung von Waren. Die Lagerlogistik fungiert hierbei als Dienstleister zwischen Herstellern und Einzelhandel, indem sie unterschiedliche Produkte zu bedarfsgerechten Produktpaletten zusammenstellt. Die ehemals vor allem manuelle Tätigkeit des Kommissionierens wird inzwischen durch vielfältige technische Systeme unterstützt. „Im klassischen Regallager haben längst ergonomische Förderbänder, Funktechnik und Augmented Reality Einzug gehalten. Die Lagerlogistik ist also mitten drin in der Automatisierung.“ (Brother, Branchentrends). Grundsätzlich lassen sich drei Kommissionierungsverfahren unterscheiden (ebenda):

1. Beim sog. „Mann-zur-Ware“ Verfahren entnehmen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Waren

aus einem statischen Regallager. Die Kommissionierer müssen hierfür wissen, welche Artikel in welchen Mengen aus welcher Verpackungseinheit zu entnehmen und für die Warensendung zusammenzustellen sind. Zudem muss die Entnahme quittiert werden. Die hierfür benötigten Informationen werden inzwischen überwiegend elektronisch verarbeitet. Effizienzsteigerungen in der Lagerhaltung lassen sich beispielsweise mit Kommissioniertechniken wie Pick-by-RFID⁴ oder Pick-by-Voice⁵ erzielen. Immer häufiger unterstützen auch sogenannte AR-Datenbrillen (Augmented Reality) die Lagerarbeiter (Pick-by-Vision).

2. Beim sog. „Ware-zum-Mann“ Verfahren befindet sich der Kommissionierer an einem festen Platz und die Ware wird über eine Fördertechnik zum Kommissionierer bewegt. Die Optimierungspotenziale, die sich durch die Reduktion der Fahrwege ergeben, sind in Teilen erheblich.
3. Eine dritte Lösung ist die robotergestützte Kommissionierung. Die Spielarten reichen hierbei von teilautomatischen Lösungen wie Picking-Robotern, die einzelne Kisten oder Kistenschichten handhaben, bis hin zu vollautomatischen Anlagen.

Welche Kommissionierungstechnik bei einzelnen Lagerlogistikern zum Einsatz kommt hat im Wesentlichen mit dem benötigten Investitionsvolumen sowie mit den jeweils zu verarbeitenden Waren zu tun. Die zu kommissionierenden Waren bestehen häufig aus Artikeln, die sich in Form, Größe, Gewicht und Verpackungsart voneinander unterscheiden, was automatisierte Systeme und vor allem Roboter an ihre Grenzen bringt. Während Fragen, wie der automatisierte Warentransport oder die Navigation des Roboters durch das Lager als gelöst betrachtet werden können, sieht es in den Bereichen

4. RFID (radio-frequency identification „Identifizierung mit Hilfe elektromagnetischer Wellen“) bezeichnet eine Technologie für Sender-Empfänger-Systeme zum automatischen und berührungslosen Identifizieren und Lokalisieren von Objekten und Lebewesen mit Radiowellen. (Wikipedia, eingesehen am 25.02.2025)
5. Pick-by-Voice („Kommissionieren nach Stimme“) ist ein belegtes Kommissionierverfahren. Dabei findet die Kommunikation zwischen Kommissioniersystem und Kommissionierer mittels Sprache statt. Die Aufträge werden vom Lagerverwaltungssystem mittels Funk, meist WLAN, an den Kommissionierer gesendet. Die erste Sprachausgabe umfasst das Regal, von dem Waren entnommen werden sollen. Ist der Kommissionierer dort angelangt, nennt er eine am Regal angebrachte Prüfziffer oder einen Prüfbuchstaben, womit das System eine Überprüfung vornehmen kann. Wurde die richtige Prüfziffer genannt, wird der Kommissionierer angewiesen, wie viele Einheiten er aus dem Regal entnehmen soll. Nach Entnahme quittiert der Kommissionierer diesen Vorgang mittels Schlüsselwörtern, die vom Rechner auf Basis einer Spracherkennungssoftware verstanden werden. (Wikipedia, eingesehen am 25.02.2025)

Erkennungs- und Greifaufgaben anders aus. Roboter können bislang nicht mit der menschlichen Flexibilität beim Erkennen und Greifen konkurrieren. Lagerlogistiker für Güter des täglichen Bedarfs nutzen die vollautomatische Kommissionierung deshalb nur in Einzelfällen, beispielsweise in Form eines Sortier- und Verteilsystems für den Transport an einen manuellen Pickplatz. In der Mehrzahl der Betriebe kommen bei solchen Dienstleistern weiterhin Beschäftigte zum Einsatz, die in ihrer Tätigkeit technisch unterstützt werden. So werden Kommissioniersysteme in der Distributionspraxis immer noch zu 70 bis 80 Prozent manuell betrieben. (Brother)

Die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen in der Wirtschaftsgruppe „Lagererei“ im Land Brandenburg bestätigt die weiterhin hohe Bedeutung manueller Tätigkeiten in der Lagerlogistik. So ist die Anzahl der in der Lagererei tätigen Beschäftigten zwischen den Jahren 2014 und 2021 stetig gestiegen und hat sich in diesem Zeitraum mehr als verdoppelt. Im Jahr 2024 sind annähernd 11.000 Beschäftigte in der Berufsgruppe „Lagererei“ im Land Brandenburg tätig (Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit).

In den letzten Jahren kam es allerdings zu einem leichten Rückgang der Beschäftigten. Diese Entwicklung dürfte zum einen auf technologische Rationalisierungseffekte zurückgehen und ist zum anderen vermutlich Folge zunehmender Fachkräftengpässe. Strukturbestimmend für den Teilarbeitsmarkt Lagerlogistik ist, dass in diesem Bereich eine große Anzahl an Hilfskräften (Tätigkeiten, die nach keiner berufsfachlichen Qualifizierung verlangen) beschäftigt sind. Deren Anteil lag im Jahr 2022 bei über 60 Prozent der Gesamtbeschäftigung und ist in den letzten Jahren auf knapp 53 Prozent zurückgegangen.⁶ Darüber hinaus ist die Branche durch einen stetig steigenden und inzwischen überdurchschnittlichen Anteil an ausländischen Beschäftigten (also Personen ohne deutschen Pass) geprägt. Im Jahr 2024 betrug der Ausländeranteil in der Lagererei 44,6 Prozent (gegenüber 11,8 Prozent im Land Brandenburg insgesamt). Im Hinblick auf den hohen Anteil körperlich anspruchsvoller Tätigkeiten ist es ein wenig überraschend, dass die Teilzeitquote in der Lagererei mit knapp 24 Prozent Teilzeitbeschäftigten im Jahr 2024 unterdurchschnittlich ausfällt. Die Gesamtbrandenburger Teilzeitquote liegt mit 33,6 Prozent klar über diesem Wert.

Die Kreuzung von Beruf in Branche (Sonderauswertung der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit [BA]) zeigt, dass die Mehrzahl der Beschäftigten in der Lagerlogistik der Berufshauptgruppe „Verkehr und Logistik (außer Fahrzeugführer)“ zugeordnet ist. Diese Berufshauptgruppe zeichnet sich seit Jahren durch eine sinkende Anzahl an Arbeitsuchenden bei gleichzeitig steigender Anzahl an gemeldeten Stellen aus (Arbeitsmarktstatistik der BA, mehrere Jahrgänge). Der Abgleich dieser beiden Entwicklungen zeigt, dass das Verhältnis

⁶ Der Anteil an Hilfskräften an allen Beschäftigten im Land Brandenburg liegt im Jahr 2024 bei 17,2 Prozent.

von Arbeitsuchenden je Stelle seit Jahren rückläufig ist und sich bei den Fachkräften seit längerem auf Engpassniveau befindet. Selbst bei den Hilfskräften nähert sich das Verhältnis von Arbeitsuchenden je Stelle im Beobachtungszeitraum immer wieder der kritischen Marke von 3 zu 1 an.

2.1.1 Der Fall selbst

Im untersuchten Fall spiegeln sich die skizzierten Rahmenbedingungen des branchen- und berufsspezifischen Arbeitsmarktes deutlich wider. Das Interview wurde mit der Personalverantwortlichen des Betriebs sowie mit der Standortleiterin geführt. Beschrieben wurden sowohl die grundsätzlichen Betriebsabläufe, als auch die personalpolitischen Maßnahmen der Fach- und Arbeitskräftesicherung.

Bei dem Betrieb handelt es sich um einen Business-to-Business-Lagerlogistiker für eine europaweit agierende Handelskette mit insgesamt 2.800 Märkten in 15 Ländern. Der Betriebsstandort befindet sich nördlich von Berlin in einer eher ländlich geprägten Gegend. Das Sortiment des Tierfachhändlers setzt sich laut eigenen Angaben aus mehr als 20.000 Artikeln zusammen. Die Produktpalette variiert hierbei von Kleinstteilen bis hin zu großen Gebinden, die mehrere Kilogramm schwer sind und beinhaltet auch voluminöse Produkte. Die Gesprächspartnerinnen beschreiben die zu kommissionierende Ware entsprechend als vielschichtig und artverschieden (unterschiedliche Produktgrößen und Verpackungsformen). In dem untersuchten Fall werden die Produkte der verschiedenen Hersteller für die Verkaufsstellen in Nord- und Ostdeutschland sowie Polen kommissioniert (etwa 400 Verkaufsstellen werden beliefert). Die damit verbundenen Transportleistungen (Auslieferung der Ware) werden an externe Transportunternehmen vergeben. Der Betrieb ist als eigenständige GmbH im Konzernverbund organisiert.

Der Betrieb wurde im August 2023 eröffnet. Bei der Immobilie handelt es sich um einen Neubau, der moderne Klimatechnik nutzt und hohen ökologischen Standards gerecht wird (bspw. mittels einer Brauchwassernutzung). Das Betriebsgrundstück umfasst etwa 83.000 m² wovon ca. die Hälfte der Fläche für die Lagerhalle bebaut wurde. In der Lagerhalle ist eine Hochregalanlage mit mehr als 23.000 Palettenstellplätzen sowie ein großer Blocklagerbereich⁷ untergebracht. Darüber hinaus beheimatet die Halle die Verwaltung sowie Aufenthalts- und Sanitärbereiche für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Betriebs. Außerdem gibt es außerhalb der Halle Aufenthaltsbereiche für die externen Fahrer des Zu- und Auslieferungsbetriebs. Aktuell sind im Betrieb etwa 150 Beschäftigte tätig. Die Mehrzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten als Kommissionierer auf

⁷ Im Blocklagerbereich wird die angelieferte Ware auf den ursprünglichen Paletten gelagert, um auf Großbestellungen einzelner Märkte direkt reagieren zu können.

Hilfskraftniveau. Die Betriebsleiterin erwähnt in diesem Zusammenhang wiederholt, dass man vor allem Arbeitskräfte und weniger Fachkräfte brauchen würde. Die notwendigen Qualifizierungen für die Hilfskräfte werden vor Ort durch den Betrieb organisiert. Hinzu kommen etwa 25 Fachkräfte, die primär als Teamleiterinnen und Teamleiter sowie in der Verwaltung eingesetzt werden. Die Fachkräfte verfügen in der Regel über eine Ausbildung als „Fachkraft für Lagerlogistik“. Es ist geplant, eigene Ausbildungsaktivitäten zu starten. Die Gewinnung von Ausbildungsinteressierten wird allerdings als herausfordernd eingeschätzt, auch weil die Bewerberinnen und Bewerber aufgrund des Schichtbetriebs sowie der eingesetzten Maschinen über 18 Jahre alt sein müssen. Der Frauenanteil im gewerblichen Bereich beläuft sich auf etwa 50 Prozent. Der Anteil ausländischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird als für die Branche normal beschrieben. Nach Aussage der Gesprächspartnerinnen arbeiten aktuell mindestens 12 Nationalitäten im Betrieb. Das hat unter anderem zur Folge, dass die digital zur Verfügung gestellten Arbeitssicherheitsunterweisungen in 17 Sprachen vorliegen. Bei dennoch auftretenden Übersetzungsproblemen hätte man bisher immer noch eine Sprache gefunden, mit deren Hilfe man sich verständigen konnte.

Die zu kommissionierende Ware wird in einem Hochregallager gelagert, wobei die Entnahme der Ware auf der untersten Lagerebene stattfindet. Die Bestückung des Regallagers wird mittels Gabelstapler manuell umgesetzt. Die Kommissionierer werden über ein Pick-by-Voice-System durch das Lager geführt. Sowohl der Standort der Ware als auch die zu entnehmende Menge werden über einen Zahlencode vermittelt. Die Gesprächspartnerinnen betonen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (mit Migrationshintergrund) vor allem die deutschen Zahlen beherrschen müssen: *„Bei uns muss man Zahlen können!“* Die fertig zusammengestellten Paletten werden anschließend mit der dazugehörigen Etikettierung an einen Verpackungsbereich übergeben, indem die Paletten mit Hilfe von Folie gesichert werden. In diesem Prozess werden die verarbeiteten Produkte fortlaufend in das Lagersystem ein- und ausgelistet, so dass jederzeit der Bestand des Lagers in Echtzeit abgerufen werden kann. Das Beladen der LKWs wird von den Fahrern und Fahrerinnen übernommen und gehört entsprechend nicht mehr zum Leistungsportfolio der Lagerlogistik. Die Gesprächspartnerinnen beschreiben den Gesamtprozess als hochgradig definiert und die klar benannten Teilschritte stellen einen standardisierten Ablauf sicher. Nach Einschätzung der Betriebsleiterin steht die Produkt- bzw. Verpackungsvielfalt einer weitergehenden Automatisierung des Kommissionierungsprozesses, etwa auf Basis von Robotern, entgegen. Trotz des hohen Standardisierungsgrades bestehen auch bei der Kommissionierung Optimierungsspielräume. Der Betrieb nutzt das Konzept eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) und bindet hierbei die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein, die ihre Vorschläge an einem Whiteboard festhalten können. Als Beispiel für einen erfolgreichen Verbesserungsprozess benennen die Gesprächspartnerinnen die Anschaffung einer Stapelhilfe

für den Wareneingang, die die bündige Lagerung von Paletten erleichtert.

Gearbeitet wird in Teams (bestehend aus einem Teamleiter bzw. einer Teamleiterin und mehreren Kommissionierern) in einem sieben Stunden Zwei-Schicht-System, wobei die erste Schicht von 06:00 Uhr bis 13:30 Uhr und die zweite Schicht von 14:00 Uhr bis 21:30 Uhr läuft. In der Regel wechseln die Mitarbeiter wochenweise zwischen Früh- und Spätschicht. Die Arbeitswoche geht von Montag bis Freitag. Samstagsarbeit ist prinzipiell freiwillig, kann aber bis zu drei Mal im Jahr stattfinden. Die Pausenzeiten können von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern frei gewählt werden, müssen aber beim Teamleiter angezeigt werden. Im Betrieb wird ein Jahresarbeitszeitkonto genutzt, welches zwei Mal im Jahr auf maximal 40 Über- oder Fehlstunden gebracht werden muss. Wenn in einer Schicht alle Aufträge abgearbeitet sind, endet der Arbeitstag: *„Bei uns wartet keiner auf den Feierabend. Wenn wir fertig sind, gehen wir auch nach Hause.“* Der Grundlohn im gewerblichen Bereich kann durch eine leistungsbezogene Prämie aufgestockt werden. Auch die Teamleitungen sind aufgrund der spezifischen Anforderungen der Lagerlogistik in der Regel vor Ort. In Ausnahmefällen (etwa wenn Handwerkerarbeiten in der eigenen Wohnung anstehen), besteht die Möglichkeit des mobilen Arbeitens. Die Arbeitsprozesse verlangen aber nach einer hohen Präsenz der Teamleitungen, so dass Formen mobilen Arbeitens kaum möglich sind und auch nur sehr begrenzt als Instrument der Personalbindung eingesetzt werden können.

2.2.2 Personalpolitische Herausforderungen und Ansätze der Fach- und Arbeitskräftesicherung

Personalgewinnung

Der hier untersuchte Betrieb kann personalpolitisch weitgehend selbständig agieren. Die Konzernmutter gibt zwar zentrale Leitlinien für die Personalpolitik vor, das operative Geschäft der Personalakquise und der Gestaltung der Beschäftigungsbedingungen obliegt aber dem Betrieb: *„Die Personalpolitik muss natürlich in die Gesamtstruktur des Konzerns passen, ansonsten haben wir aber weitgehend freie Hand.“* Die wesentliche Herausforderung im Bereich der Personalgewinnung besteht bei der Akquise der Fachkräfte, auch wenn diese den geringeren Teil der Belegschaft ausmachen. Fachkräfte für Lagerlogistik sind auf dem regionalen Arbeitsmarkt zum einen kaum zu finden und zum anderen verlangt die Arbeit als Teamleiter in der Lagerlogistik nach spezifischen Kompetenzen im Umgang mit Menschen, die nicht jedem Bewerber gegeben sind: *„In der Lagerlogistik muss man als Teamleitung auch immer mit raus und mal mit anpacken. Teamleitung muss man wirklich können, das liegt nicht jedem.“* Ob eine Bewerberin bzw. ein Bewerber für eine Tätigkeit als Teamleitung in der Lagerlogistik geeignet wäre, kristallisiert sich nach Aussage der Personalchefin des Betriebs

im Vorstellungsgespräch recht schnell heraus. Auch bei den Personen, die im gewerblichen Bereich tätig sein wollen, wird meist schnell klar, ob diese für eine solche Tätigkeit geeignet sind oder nicht: *„Wenn die Bewerber schon im Vorstellungsgespräch viel über ihre körperlichen Leiden reden, dann ist eine Tätigkeit in der Lagerei vermutlich nicht das Richtige.“*

Die Gesprächspartnerinnen stellen wiederholt heraus, dass die Zusammenarbeit mit dem regionalen Umfeld (Stadtverwaltung, Jobcenter und Agentur für Arbeit, Flüchtlingseinrichtungen etc.) für die eigene Personalpolitik von großer Bedeutung war und ist. Die Kooperationen werden als überdurchschnittlich erfolgreich beschrieben. Das Jobcenter sowie die Agentur für Arbeit haben nach Aussage der Gesprächspartnerinnen bei der Personalakquise – sowohl bei den gewerblichen Kräften als auch bei den benötigten Fachkräften – sehr erfolgreich unterstützt. Ansonsten läuft die Ansprache der Bewerberinnen und Bewerber über die zentrale Karrierewebsite des Unternehmens, hier finden sich alle Logistikjobs, gefiltert nach Standorten. Auch Blindbewerbungen per Post würden immer wieder vorkommen. Darüber hinaus spielen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Personalakquise eine wichtige Rolle, indem sie in ihrem Umfeld für eine Tätigkeit in ihrem Betrieb werben. Der Betrieb vergütet das mit einer Prämie von 250 Euro, die bereits nach zwei Monaten Beschäftigung der gewonnenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgezahlt wird.⁸ Schließlich wäre es sehr wichtig, im regionalen Umfeld präsent zu sein, damit die Menschen auf den Betrieb als potenziellen Arbeitgeber aufmerksam werden. Analoge Präsenz ist nach Einschätzung der Gesprächspartnerinnen im Besonderen für die Personalgewinnung im gewerblichen Bereich hoch relevant. Entsprechend hat man in der Vergangenheit umfangreiche Plakataktionen durchgeführt, Sponsoring betrieben und sich an regionalen Veranstaltungen beteiligt. Schon während der Bauphase wurde großer Wert darauf gelegt, dass in der Region bekannt wird, was vor Ort geschieht und welche Beschäftigungschancen hier entstehen. Entsprechend habe man Pressemitteilungen zur Gründung der Betriebsstätte sowie zur Bauphase auf den Weg gebracht. Dieser Ansatz wird auch weiterhin als bedeutsam eingeschätzt. So hat man bei der Betriebschließung eines anderen Lagerlogistikdienstleisters sofort vor Ort Werbung für den eigenen Betrieb gemacht, um potenzielle Fach- und Arbeitskräfte auf sich aufmerksam zu machen. Diese regionale und „analoge“ Präsenz ist nach Einschätzung der Gesprächspartnerinnen in der Branche, in der sie aktiv sind, von großer Bedeutung, da zumindest die gewerblichen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf dem regionalen Arbeitsmarkt gewonnen werden müssen und bei dieser Klientel lokale und direkte Suchstrategien sehr wichtig sind.

8 Häufig werden solche Prämienzahlungen erst geleistet, wenn die gewonnene Mitarbeiterin/der gewonnene Mitarbeiter die Probezeit überstanden hat.

Im Besonderen bei der Akquise für den gewerblichen Bereich wird die regionale Einbindung und Ausrichtung der Personalpolitik als ausgesprochen erfolgreich beschrieben. Trotz anspruchsvoller Rahmenbedingungen⁹ bei den gewerblich Beschäftigten beschreiben die beiden Gesprächspartnerinnen die bisherigen Maßnahmen als erfolgreich. So sei es in enger Zusammenarbeit mit dem Jobcenter gelungen, eine relevante Anzahl an Langzeitarbeitslosen für den Betrieb zu gewinnen. Auch die Zusammenarbeit mit den Flüchtlingsunterkünften im lokalen Umfeld würde sehr gut funktionieren. Die Erledigung der Formalien für die notwendige Arbeitserlaubnis dieser Personen würde in enger Zusammenarbeit mit der Ausländerbehörde des Landkreises sowie der Agentur für Arbeit ohne größere Probleme vorstattgehen. Herausfordernd sei es allerdings, Deutschkurse für die Beschäftigten ohne hinreichende Deutschkenntnisse zu organisieren. Die entsprechenden Angebote werden als zu wenig und vor allem als zu unflexibel beschrieben. Angebote, die während der Arbeitszeit liegen, lassen sich betrieblich kaum umsetzen. Die Gesprächspartnerinnen gehen davon aus, dass aufgrund der großen Nachfrage angebotsseitig nur wenig Bedarf an einer Angebotsflexibilisierung besteht, womit es vermutlich auch zukünftig eher schwierig werden dürfte, entsprechende Angebote wahrzunehmen. Darüber hinaus wurde mehrfach der Versuch unternommen, mit Personen, die in betreuten Werkstätten der Stephanus-Stiftung tätig sind, zusammenzuarbeiten. Diese Versuche sind bisher allerdings gescheitert, weil die betroffenen Personen von der Tätigkeit in der Lagerlogistik überfordert waren.

Ein wesentliches Spezifikum der Personalgewinnung besteht im hier untersuchten Betrieb darin, dass der Einstellungsprozess (Auswahl potenzieller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Durchführung der Bewerbungsgespräche) durch die Teamleiter durchgeführt wird. Die Personalabteilung des Betriebs unterstützt und koordiniert den Prozess, überlässt die Personalentscheidung aber letztendlich dem operativen Bereich. Die Betriebsleiterin führt diesbezüglich aus, dass die Teamleitungen am besten einschätzen können, wer ins jeweilige Team passt: *„Wir haben eine Teamleitung mit ukrainischen und russischen Sprachkenntnissen und sind somit sprachlich nicht eingeschränkt.“* Die bisherige Erfahrung hat gezeigt, dass dieses Vorgehen den Rekrutierungsprozess sehr erfolgreich gestaltet. Neben der Optimierung der Personalakquise führt diese Verteilung von Verantwortlichkeiten zu einer deutlichen Aufwertung der Tätigkeit

9 Aufgrund der körperlichen Belastungslagen sowie der Tatsache, dass die gewerblichen Tätigkeiten auf Helferlevel angesiedelt sind, ist die Mitarbeiterfluktuation in der Lagerlogistik in der Regel hoch. Die Gesprächspartnerinnen schätzen diese für den eigenen Betrieb zwar als unterdurchschnittlich ein. Nichts desto trotz ist der laufende Wechsel von Personal für die Branche und auch für den hier untersuchten Betrieb strukturprägend: *„Das ist für viele keine Tätigkeit, die man für immer machen will, sondern oftmals nur eine Station der eigenen Berufsbiografie.“*

der Teamleiterinnen und Teamleiter und erhöht nach Einschätzung der Gesprächspartnerinnen die Betriebsbindung dieser Personen nachhaltig.

Arbeitsorganisatorische Maßnahmen – in diesem Fall zur Erhöhung der Betriebsbindung

Die Gesprächspartnerinnen beschreiben die Prozesse in der Lagerlogistik als hochgradig strukturiert. Darüber hinaus werden umfangreiche technische Innovationen (bspw. eine automatisierte Kommissionierung oder auch die Einführung von Exoskeletten zur Reduzierung der körperlichen Belastungen¹⁰) aufgrund der spezifischen Produktpalette zum aktuellen Zeitpunkt als nicht sinnvoll eingeschätzt. Entsprechend dieser Rahmenbedingungen sind die Möglichkeiten, den Arbeitskräfteeinsatz durch betriebsorganisatorische Innovationen zu optimieren, im hier untersuchten Betrieb begrenzt.¹¹ Wesentliche Herausforderung im Geschäftsfeld der Lagerlogistik ist der Umgang mit der Mitarbeiterfluktuation, vor allem im gewerblichen Bereich, die am Standort zwar unterdurchschnittlich aber dennoch relevant ausfällt. Auch wenn es dem Betrieb bisher gelungen ist, das benötigte Personal zu gewinnen, bindet die Mitarbeiterfluktuation Kapazitäten und belastet die Geschäftstätigkeit des Betriebs.

Für die Erhöhung der Mitarbeiterbindung sind arbeitsorganisatorische Ansätze von hoher Relevanz. Überdurchschnittlich gute Beschäftigungsbedingungen dürften in erheblichem Maße dazu beitragen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eher wenig nach alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten suchen. Die Gesprächspartnerinnen betonen, dass im Bereich der Lagerlogistik die Planbarkeit der Arbeitszeiten von großer Bedeutung ist. Durch den konsequenten Wechsel zwischen Früh- und Spätschicht wissen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lange Zeit im Voraus, zu welcher Zeit sie an welchen Tagen arbeiten werden. Bei der Urlaubsplanung bemüht sich der Betrieb, den Bedürfnissen der Beschäftigten nachzukommen, wobei aufgrund der Produktpalette das Arbeitsvolumen vor Feiertagen steigt und in dieser Zeit nur eingeschränkt die Möglichkeit besteht, Urlaub zu nehmen: *„Vor Weihnachten müssen die Fachmärkte stark beliefert werden, da haben wir viel zu tun. Aber das wissen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ja.“* Positiv hervorzuheben ist außerdem, dass den Beschäftigten trotz der sieben Stunden Schichten, 30 Tage Urlaub zur Verfügung stehen, auch das sei in der Lagerlogistik nicht unbedingt die Regel.

10 Nach Aussage der Gesprächspartnerinnen wurde die Diskussion darüber, ob man derartige technische Unterstützung nutzen sollte, von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eher ablehnend aufgenommen.

11 Verbesserungen der bestehenden Prozesse im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses werden wie skizziert umgesetzt. Diese führen zu einer Optimierung der Arbeitszusammenhänge aber in der Regel nicht zu einer Optimierung des Personaleinsatzes (sprich zu einer Reduzierung des Personalbedarfs).

Den betrieblichen Ansätzen der Qualifikationsentwicklung kommt ebenfalls eine hohe Bedeutung zu. Je breiter die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgestellt sind, desto größer sind in der Regel die Möglichkeiten, die Beschäftigungsbedingungen positiv zu gestalten (Tätigkeitswechsel sind nur dann sinnvoll möglich, wenn die betroffenen Beschäftigten auch dazu in der Lage sind, die verschiedenen Tätigkeiten auszuführen – bspw. Kommissionierung und Lagerhaltung mit dem Gabelstapler). Die Gesprächspartnerinnen führen aus, dass der Kompetenzaufbau der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen Bereichen unterstützt wird. So besteht etwa die Möglichkeit für Kommissionierer, einen Gabelstaplerführerschein zu erwerben, aber auch Weiterqualifizierungen vom gewerblichen in den kaufmännischen Bereich werden unterstützt: *„Wir arbeiten ja viel mit Langzeitarbeitslosen zusammen. Da haben einige eine durchaus interessante Berufskarriere hinter sich, die man immer mal wieder nutzen kann.“* Die Weiterqualifizierungen werden soweit wie möglich betriebsintern durchgeführt. Hierfür hat der Betrieb ausgewählte Personen dabei unterstützt, eine entsprechende Ausbildungsberechtigung zu erwerben. Die durch ein verhältnismäßig breit aufgestelltes Kompetenzprofil bestehenden Möglichkeiten des betriebsinternen Wechsels zwischen Tätigkeitsbereichen (von der Kommissionierung zur Lagerhaltung) werden soweit wie möglich genutzt, um den jeweiligen Interessenlagen der Beschäftigten nachkommen zu können.¹² Auch weiterführende Bildungsmaßnahmen (Brandschutzbeauftragter, Ersthelfer, psychologischer Ersthelfer etc.) werden in der Regel mit betriebs bzw. unternehmenseigenen Kapazitäten umgesetzt. Bei anspruchsvolleren Weiterbildungen kann hierbei auf das Angebot der unternehmenseigenen Akademie zurückgegriffen werden.

Darüber hinaus schätzen es die Gesprächspartnerinnen als sehr wichtig ein, das Arbeitsumfeld möglichst angenehm bzw. bedarfsgerecht zu gestalten. Allein durch den Hallenneubau ist es gelungen, angenehme klimatische Verhältnisse am Arbeitsplatz sowohl im Winter als auch im Sommer sicherzustellen. Außerdem ist die Lärmbelastung in der Halle aufgrund der genutzten Maschinen ausgesprochen gering. Ein betriebseigenes Reinigungsteam stellt sicher, dass die Lagerhalle sowie die Sozialräume durchgängig in einem sauberen Zustand sind: *„Da die Reinigung zum Team gehört, kann man auch mal darum bitten, in bestimmten Bereichen besonders aufmerksam zu reinigen.“* Nach Aussage der Gesprächspartnerinnen ist es ein echter Mehrwert, dass die Sanitäräume im Betrieb klar nach Geschlechtern getrennt sind,

12 Derartige Qualifizierungsmaßnahmen erhöhen zwar das Risiko, das Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Betrieb verlassen, weil ihre Beschäftigungschancen gestiegen sind, dieses Problem wird von den Gesprächspartnerinnen aber nicht erwähnt und scheint im vorliegenden Fall eine (wenn überhaupt) eher untergeordnete Rolle zu spielen.

was in der Lagerlogistik nicht immer der Fall wäre.¹³ Als Sozialräume stehen eine voll eingerichtete Küche sowie ein Raum der Stille, der sowohl für Yoga-Übungen als auch für Gebete genutzt wird, zur Verfügung. Bei allen weiteren Angeboten kommt es vor allem darauf an, dass man gut im Blick hat, wo die Interessenlagen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirklich liegen: „Zuerst muss man sich die Frage stellen, was die Leute brauchen. Dann kann man auch mal gucken, was andere so machen.“ Vor allem die Möglichkeit des Dienstrad-Leasing ist nach Aussage der Gesprächspartnerinnen gut angekommen: „Im Sommer ist der Parkplatz voll mit Fahrrädern. Das hat dazu geführt, dass wir einen weiteren Fahrradständer bereitstellen mussten.“ Der Betrieb bietet außerdem Rabatte für ein Fitnessstudio an und wechselnde Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements wie Raucherentwöhnungskurse oder Gesundheitstage.

2.2.3 Was der Fall zeigt – zentrale Beobachtungen und Arbeitsthesen

Auch unter schwierigen arbeitsmarktlichen Rahmenbedingungen gelingt es Betrieben in Brandenburg, auf Basis innovativer Ansätze der Personalpolitik sowie einer bedarfsgerechten Organisation des Bewerbungsprozesses, benötigte Fach- und Arbeitskräfte zu gewinnen (und zu halten). Im vorliegenden Fall ist es vor allem die Kombination aus lokaler Präsenz und Einbindung in die lokalen (Arbeitsmarkt-)Strukturen bei gleichzeitig breit angelegter Akquisitionsstrategie, die eine erfolgreiche Personalakquise sicherstellt. Dem Betrieb gelingt es, Personenkreise für eine Tätigkeit in der Lagerlogistik aufzuschließen, die gemeinhin als schwer vermittelbar gelten. Sowohl die Beschäftigung von Langzeitarbeitslosen als auch von Geflüchteten stellt nach Aussage der Gesprächspartnerinnen eine wesentliche Säule der erfolgreichen Personalpolitik des Betriebsstandortes dar. Der Betrieb kann in diesen Bereichen erfolgreich agieren, weil die enge regionale Kooperation mit den wesentlichen (Arbeitsmarkt-) Akteuren es ermöglicht, die zu bewältigenden Herausforderungen einer solchen Personalstrategie (Identifikation von Langzeitarbeitslosen, die dazu in der Lage sind, die Herausforderungen in der Lagerlogistik zu meistern, oder auch die Bearbeitung der notwendigen Formalien, um für Geflüchtete eine Arbeitserlaubnis zu erhalten), mit einem überschaubaren Aufwand zu lösen. Die betriebliche Organisation des Einstellungsprozesses mit einer hohen Entscheidungsautonomie der Teamleitungen stellt sicher, dass die ausgewählten Bewerberinnen und Bewerber in der Regel auch in die Arbeitsteams passen.

Dass die Potenziale regionaler Arbeitsmärkte evtl. größer sind als häufig angenommen hat sich auch an einem Fall bestätigt, bei dem ausschließlich hochqualifiziertes Personal gesucht wurde. Ein IT-Dienstleister, bei dem einer von

drei Standorten im ländlichen Brandenburg liegt, hat ausgeführt, dass er inzwischen sehr erfolgreich Informatiker aus dem lokalen Umfeld gewinnen würde. Dieses hochqualifizierte Personal würde aufgrund der Entwicklungen auf dem Immobilienmarkt zunehmend aus Berlin wegziehen und Eigentum im berlinfernen Brandenburg erwerben. Nicht selten sind diese Personen daran interessiert (trotz umfangreicher Regeln zum mobilen Arbeiten), einen Arbeitgeber in der Region zu finden. Nach Aussage des Geschäftsführers des IT-Unternehmens sei es inzwischen leichter, Programmierer und IT-Projektmanager im lokalen Umfeld zu finden, als in Berlin, da es keinen betrieblichen Konkurrenzdruck vor Ort gäbe. Inzwischen hat es sich unter den Informatikern in der Region herumgesprochen, dass Beschäftigungsmöglichkeiten vor Ort bestehen, was den Prozess der Personalgewinnung erheblich vereinfachen würde.¹⁴

Die arbeitsorganisatorischen Maßnahmen des Lagerlogistikers zielen neben der Personalgewinnung vor allem darauf ab, die Mitarbeiterfluktuation so gering wie möglich zu halten. Neben der Gestaltung der Gesamtsituation (jahreszeitbedingte Temperaturschwankungen am Arbeitsplatz, Lärmbelastigung, Sauberkeit am Arbeitsplatz und im Arbeitsumfeld, konsequente Geschlechtertrennung in den Sanitarräumen), kommt der Planbarkeit der Arbeitszeiten nach Aussage der Gesprächspartnerinnen im Bereich der Lagerlogistik eine hohe Bedeutung zu. Zusätzliche Leistungen (Leasing-Fahrrad, Gutschein für ein Fitnessstudio etc.) sind ebenfalls von gewisser Relevanz für die Erhöhung der Mitarbeiterbindung. Solche Leistungen müssen aber gut auf die Bedarfslagen der Beschäftigten abgestimmt sein. Ein wesentliches arbeitsorganisatorisches Instrument zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung dürfte in einem möglichst flexiblen Einsatz der Beschäftigten in verschiedenen Tätigkeitsfeldern auf Basis betriebsinterner Qualifizierungsmaßnahmen liegen. Durch die betriebsinternen Qualifizierungsmaßnahmen ist es möglich, auch im Bereich der Helfertätigkeiten eine gewisse Flexibilität im Tätigkeitszuschnitt zu ermöglichen, um so auf Interessen- und Belastungslagen der Beschäftigten reagieren zu können. Der beschriebene Ansatz ermöglicht es, die personellen Potenziale innerhalb des Betriebes weitestgehend auszuschöpfen. So kann auf Personalengpässe in einzelnen Betriebsbereichen mit eigenem Personal reagiert werden und auch die Weiterqualifizierung für den Bereich der kaufmännischen Angestellten konnte realisiert werden (zumindest in Einzelfällen). Insgesamt scheint es dem Betrieb ausgesprochen gut zu gelingen, selbst im hochstrukturierten Bereich der Lagerlogistik, bestehenden Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitsorganisation, der Mitarbeiterentwicklung und des Mitarbeiterereinsatzes zu nutzen und sich damit erfolgreich auf einem angespannten Arbeitsmarkt zu positionieren.

¹³ Wie bereits erläutert steht den externen Fahrern ein eigenständiger Sanitärbereich zur Verfügung.

¹⁴ Nach Aussage des Gesprächspartners würden sich demgegenüber auf eine Stelle in Berlin zwar eine hohe Anzahl an Bewerbern melden, unter denen sei aber in der Regel niemand, der die notwendigen Qualifikationen mitbringen würde.

Betriebsorganisatorisch besteht die Pointe der hier beschriebenen Verfahren der Personalgewinnung in der Delegation von Verantwortlichkeiten auf den operativen Bereich der Lagerlogistik. Die Personalabteilung unterstützt und strukturiert den Prozess der Personalakquise. Die Personalentscheidung obliegt aber den Teamleitungen, weil diese am besten einschätzen können, welche Bewerberinnen und Bewerber in die vorhandenen Teamstrukturen passen. Damit ist es dem Betrieb gelungen, die als durchaus anspruchsvoll beschriebene Teamsituation erfolgreich zu meistern und den Einstellungsprozess im Hinblick auf die tätigkeitsspezifischen, aber auch persönlichen Anforderungen an die potenziellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu optimieren. Darüber hinaus wertet diese Struktur die Tätigkeit der Teamleitungen nachhaltig auf und erhöht dadurch mit hoher Wahrscheinlichkeit die Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Betriebsbindung. Die Möglichkeit der Teamleitungen, ihre Teams eigenverantwortlich zusammenstellen zu können, dürfte im Vergleich zu Beschäftigungsbedingungen, bei denen das nicht der Fall ist, einen erheblichen Mehrwert für die Beschäftigten ausmachen.

2.3 Breite Kompetenzbedarfe als Herausforderung in der Möbellogistik – Umgang mit Fachkräftengpässe durch flexibel einsetzbares Bestandspersonal

Zur Bewerbung der Messe „transport logistik 2027“, beschreibt die Messe München GmbH die aktuellen Entwicklungen in der Transportlogistik wie folgt: „Logistikdienstleister werden immer mehr zu strategischen Partnern. Sie integrieren sich tief in die Lieferketten der Unternehmen. Kooperation ist ein wesentlicher Trend in der Logistik. Entlang der Supply Chain werden in Zukunft immer mehr Akteure enger und vernetzter zusammenarbeiten. (...) Dies treibt den Informationsaustausch und damit die Digitalisierung der Supply Chain massiv voran. Die Zukunft der Logistik steht und fällt mit einer leistungsfähigen IT und mit funktionierenden Schnittstellen.“ (Messe München GmbH) Im Zuge der Ausweitung des Dienstleistungsportfolios sind einige Transportlogistiker seit Jahren dazu übergegangen, auch die Montage der Produkte beim Endkunden für ihre Auftragnehmer durchzuführen (bspw. bei Küchen- und Möbellogistikern). Solche Angebotsausweitungen haben weitreichende Auswirkungen auf den Fach- und Arbeitskräftebedarf der Transportlogistiker; sowohl quantitativ und vor allem in qualitativer Hinsicht. Neben reinen Logistikfachkräften und Kraftfahrern entsteht bei einer solchen Leistungsausweitung ein hoher Bedarf an Monteuren (die in der Regel auch die Transportlogistik durchführen).

Auch im Kerngeschäft Lagerung und Transport stehen Logistikdienstleister aus dem Bereich Möbel und Küchen aufgrund des steigenden Kostendrucks vor zunehmenden Anforderungen bei der Prozessoptimierung. Der Branchendienstleister goodloading beschreibt die Situation wie folgt: „Schon eine Kostensenkung von nur einem

Prozent kann in der Möbellogistik erhebliche Einsparungen bringen. Die Lagerung in der Einrichtungsbranche ist (dabei) ein Schlüsselbereich, der eine komplexe Handhabung und sorgfältige Planung erfordert. Produkte unterschiedlicher Größe und Beschaffenheit, wie Sofas, Schränke oder Porzellan, müssen ordnungsgemäß gesichert und gelagert werden, was eine Herausforderung darstellen kann. Wichtig sind nicht nur die Sicherheit der Ware und die Optimierung des Platzes, sondern auch ein vereinfachter Zugang im Fertigungsprozess. Eine weitere Herausforderung ist die Verladung von Möbeln unterschiedlicher Form und Größe auf einen Anhänger oder in einen Container. (...) Die optimale Nutzung des Raums kann besonders problematisch sein, wenn der Transport Produkte mit unterschiedlichen Formen, Gewichten und Abmessungen enthält. Die Vorbereitung für den Transport erfordert auch eine genaue Sicherung der Ware, die nicht nur die Beschädigung, sondern auch die Verschmutzung der Möbel verhindern soll. Darüber hinaus ist es oft notwendig, Ware an mehrere Orte zu liefern, was den Ladevorgang verkomplizieren kann, wenn mehrere Entladeorte erforderlich sind.“ (goodloading.com)

Im Bereich der Lager- und Transportlogistik wird dem zunehmenden Fachkräftemangel vermehrt mit Automatisierungsstrategien begegnet. Solche Systeme kommen in der Lagerhaltung aber auch bei der Ladungsplanung zum Einsatz. Die Messe München GmbH beschreibt die Situation wie folgt: „Schon heute fehlen überall Fachkräfte in der Logistik. Automatisierte Prozesse, der Einsatz von Robotern oder autonomen Fahrzeugen sollen die Lücken schließen. (...) Vor allem bei Standardprozessen ist die Automatisierung bereits auf dem Vormarsch. Für die Logistikkonzepte der Zukunft automatisieren Logistiker immer mehr Prozesse, um die immer knapper werdenden Fachkräfte für anspruchsvollere Aufgaben einsetzen zu können.“ (Messe München GmbH) Damit steht die Möbellogistik vor der doppelten Herausforderung von wachsenden Kompetenzenanforderungen bei den Beschäftigten bei gleichzeitig hohem technischen Innovationsdruck.

Annähernd 70 Prozent der Beschäftigten im Wirtschaftsbereich „Landverkehr und Transport in Rohrleitungen“ (der Wirtschaftsabteilung, der die Transportlogistik zugeordnet ist) gehören der Berufsgruppe 52 (Führen von Fahrzeugen) an (Sonderauswertungen der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit). Hiervon sind wiederum knapp 80 Prozent im Bereich Fahrzeugführen im Straßenverkehr tätig, womit diese Berufsgruppe – wenig überraschend – von zentraler Bedeutung für die Transportlogistik ist. Die Berufsgruppe Fahrzeugführen im Straßenverkehr gehört im Jahr 2024 mit fast 34.000 Beschäftigten zu den zehn Topberufen im Land Brandenburg und das Tätigkeitsfeld dieser Berufsgruppe erstreckt sich auf ein überdurchschnittlich breites Branchenspektrum (Fahrer werden in nahezu allen Wirtschaftsbereichen gesucht). Der Abgleich von Arbeitsuchenden je Stelle zeigt, dass der Arbeitsmarkt im Bereich Führen von Fahrzeugen im Straßenverkehr nicht ganz so angespannt ist, wie in anderen hier betrachteten Berufsfeldern. In den Jahren 2018 und 2019 war auch

die Berufsgruppe Fahrzeugführen im Straßenverkehr mit hoher Wahrscheinlichkeit von Engpasslagen betroffen. In den darauffolgenden Jahren hat sich das Verhältnis von Arbeitsuchenden je gemeldeter Stelle jedoch entspannt und bewegte sich leicht über dem Engpassniveau.¹⁵

Eine besondere Herausforderung in der Transportlogistik besteht darin, dass die betreffenden Fachkräfte aus dem Bereich Fahrzeugführen im Straßenverkehr häufig über weitere Qualifikationen verfügen müssen, um ihrer Tätigkeit nachgehen zu können: Neben einer relevanten Anzahl an Quereinsteigern aus verschiedenen Berufsfeldern sind im Bereich der Möbellogistik vor allem „Fachkräfte für Möbel-, Küchen- und Umzugsservice“ tätig. Bei den Fachkräften für Holzbe- und -verarbeitung (die Berufsgruppe, zu der die Fachkräfte für Möbel-, Küchen- und Umzugsservice gehören) dürfte im Land Brandenburg seit vielen Jahren eine in Teilen dramatische Engpasssituation vorliegen. Mit einem Verhältnis von 1,7 Arbeitsuchenden je Arbeitsstelle kann der Brandenburger Arbeitsmarkt in diesem Bereich zwischenzeitlich als faktisch leer beschrieben werden. Entsprechend kann resümiert werden, dass in der Möbellogistik sowohl bei den primär logistischen Tätigkeiten als auch bei den Monteuren im Land Brandenburg seit Jahren Fach- und Arbeitskräfteengpässe vorherrschen. Hinzu kommt, dass durch das breite Leistungsportfolio vieler Möbellogistiker sowie die hohe technische Innovationsdynamik (auch als Reaktion auf anhaltende Fach- und Arbeitskräfteengpässe) die Kompetenzanforderungen innerhalb dieses Tätigkeitsbereichs seit jeher hoch sind und in der jüngeren Vergangenheit mit hoher Wahrscheinlichkeit weiter gestiegen sind. Die Gewinnung bzw. die Entwicklung von adäquatem Fachpersonal dürfte sich in der Branche als eine zunehmend schwierige Herausforderung darstellen.

2.3.1 Der Fall selbst

Das im Folgenden beschriebene Unternehmen ist im Bereich der Möbellogistik und -montage tätig. Gesprächspartner waren der Geschäftsführer und der Leiter des Ausbildungsbereiches. Der Betrieb befindet sich in der Nähe des südlichen Berliner Autobahnringes. Er ist eine Tochtergesellschaft einer Unternehmensgruppe von Möbel- und Küchenhändlern und übernimmt für die Region Berlin-Brandenburg die Auslieferung und Montage der Möbel der Unternehmensgruppe. Darüber hinaus erledigt das Unternehmen auch damit verbundene Verwaltungsdienstleistungen wie etwa die Auftragsabwicklung sowie die kaufmännische Kundenbetreuung. Damit ist der hier untersuchte Betrieb, wie in den Branchenreports beschrieben, tief in die Produktionskette integriert. Im

¹⁵ Unklar ist allerdings wie hoch der Anteil an Arbeitsuchenden ist, der dem Arbeitsmarkt real zur Verfügung steht. Bei der Berufsgruppe „Fahrzeugführung im Straßenverkehr“ könnte der Anteil der Personen, die nur mit erheblichem Aufwand in den Arbeitsmarkt integriert werden können, verhältnismäßig hoch sein.

Betrieb sind etwa 500 Mitarbeitende beschäftigt, darunter ca. 400 Monteuren und Monteure, die auch die Auslieferung übernehmen, sowie ungefähr 100 Beschäftigte in der Verwaltung. Unter den 500 Mitarbeitenden befinden sich zudem etwa 60 Auszubildende. Der Betrieb wurde 1998 aus der Muttergesellschaft ausgegründet, ist aber weiterhin eng in die Unternehmensgruppe eingegliedert. Dementsprechend übernimmt die Zentrale der Muttergesellschaft noch verschiedene Dienste, wie etwa die Personalsachbearbeitung.

Die Kerntätigkeit des Betriebes besteht darin, die Möbel aus dem Lager tourengerecht zur Auslieferung zusammenzustellen, auf Transportfahrzeuge zu verladen, die Möbel zum Kunden auszuliefern und bei Bedarf aufzubauen. Hinzu kommt, wie erwähnt, die digitale Auftragsabwicklung und bei Bedarf Leistungen der Kundenbetreuung. Der Großteil der Beschäftigten (etwa 80 Prozent) sind mit der Auslieferung und Montage der Möbel beschäftigt. Die übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind im Lager und in der Verwaltung tätig. Der überwiegende Teil der Belegschaft hat eine Berufsausbildung. Hier spielt insbesondere die Fachkraft für Möbel-, Küchen- und Umzugsservice eine wichtige Rolle. Im Lager gibt es wenige Beschäftigte mit Meister- und Technikerabschluss und in der Verwaltung einige Personen mit Hochschulabschluss. Helfertätigkeiten spielen nach Aussage der Gesprächspartner nur eine geringe Rolle.

2.3.2 Fach- und Arbeitskräftesituation und Personalgewinnung im Betrieb

Personalgewinnung und -entwicklung

Der Betrieb kann zwar auf der einen Seite durch die Nutzung von Quereinsteigern aus anderen Berufsfeldern auf einen großen Bereich des Arbeitskräfteangebotes des Berlin-Brandenburger Arbeitsmarktes zurückgreifen, die Beschäftigten in der Auslieferung und Montage müssen aber auf der anderen Seite ein breites Spektrum an Fähigkeiten und Kompetenzen mitbringen. Dazu zählen ein ausreichendes Niveau der deutschen Sprache, körperliche Belastbarkeit, einen LKW-Führerschein und Kompetenzen in der Holzbearbeitung sowie im Einbau elektrischer Geräte. Dieser Mix an Fähigkeiten und die körperlich belastende Arbeit grenzt den Kreis an potenziellen Beschäftigten stark ein. Vor diesem Hintergrund nimmt der Betrieb die relative knappe Verfügbarkeit von Fach- und Arbeitskräften deutlich wahr. Die Mangellagen betreffen dabei alle Bereiche des Betriebes, sind aber aufgrund der herausragenden Bedeutung des Auslieferung und Montagepersonals bei diesen besonders spürbar. Die Engpässe sind nach Aussage der Gesprächspartner für die Fachkräfte für Möbel-, Küchen- und Umzugsservice sowie bei Tischlern seit Jahren spürbar und prägen die Personalpolitik des Standortes. Daneben sind ausgewählte Spezialistentätigkeiten im Lager und im Verwaltungsbereich von den Engpässen betroffen. Zur Ablehnung von Aufträgen ist es aufgrund von Personalengpässen bisher

noch nicht gekommen. Die Engpässe haben aber zum Teil zu einer Verlängerung der Lieferzeiten geführt. Die angespannte Arbeitsmarktlage schlägt sich nach Einschätzung der Gesprächspartner in einem deutlich veränderten Verhalten von neu einzustellenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nieder. Demnach haben sich die Gehaltswünsche von neuen Bewerberinnen und Bewerbern deutlich nach oben verschoben. Dies stellt den Betrieb vor die Herausforderung, trotz der veränderten Gehaltsforderung das Gehaltsgefüge von alten und neuen Beschäftigten fair zu gestalten und gleichzeitig attraktive Löhne für Neueinstellungen zu bieten.¹⁶

Dem Betrieb ist es bisher gelungen, durch verstärkte Aktivitäten der Personalgewinnung und insbesondere der Personalentwicklung, mit den Arbeitsmarktengpässen relativ erfolgreich umzugehen. Die wichtigste Säule zur Sicherstellung der passenden Personalverfügbarkeit stellt die eigene Personalentwicklung über betriebliche Aus- und Weiterbildung dar. Im Zuge der Arbeitsmarktentwicklung der letzten Jahre hat der Betrieb seine Anstrengungen in diesem Bereich noch weiter intensiviert. Dies betrifft sowohl die Aktivitäten in der Gewinnung von Auszubildenden als auch bei der Ausbildung selbst. Bei der Gewinnung von neuen Auszubildenden nutzt der Betrieb ein breites Spektrum von Aktivitäten. Hierzu zählen neben allen Formen der digitalen Bewerbersuche (Onlinestellenportale, Firmenkariereiseite, Social Media) auch analoge Aktivitäten (Teilnahme an Ausbildungsmessen, Mitarbeit in regionalen und lokalen Netzwerken, Kontakte zu Schulen, Programm Mitarbeiter werben Mitarbeiter). Die entsprechenden Aktivitäten zur Personalgewinnung werden dabei, soweit passend, auch für die Gewinnung von bereits ausgebildeten Beschäftigten genutzt. Bei der Akquise von Auszubildenden und Beschäftigten spielen ausländische Personen (Personen ohne deutschen Pass) eine große Rolle.¹⁷ Grundsätzlich berücksichtigt der Betrieb für die Personalgewinnung eine möglichst breite Zielgruppe. Dabei sollen Herkunft, Alter und Geschlecht keine Rolle für die Einstellung spielen. Der Betrieb bildet daher auch ältere Menschen aus. Der älteste Auszubildende war 49 Jahre alt. Auch die berufliche Qualifikation ist nicht zwingend entscheidend. So werden auch Menschen mit nicht passenden Berufsabschlüssen eingestellt und bei Bedarf betriebsintern qualifiziert.

Der Betrieb betreibt ein internes Schulungszentrum mit verschiedenen Aus- und Weiterbildungswerkstätten. Das Zentrum ist die zentrale Basis für die betriebliche Personalentwicklung. Dabei dient es nicht nur für fachliche Qualifikationen, sondern auch für spezielle Sprachkurse oder die Durchführung von Nachhilfekursen zur Prüfungsvorbereitung. Die Angebote an Deutsch- und

Nachhilfekursen hat der Betrieb speziell für die wachsende Gruppe der ausländischen Auszubildenden entwickelt. Die Mitarbeitenden des Schulungszentrums unterstützen die ausländischen Auszubildenden und Beschäftigten auch bei Behördenangelegenheiten. Hier hat der Betrieb über die Jahre ein breites Netzwerk an unterstützenden Akteuren aufgebaut, das beim Umgang mit bürokratischen Hürden erfolgreich hilft. Nach Einschätzung der Gesprächspartner ist es darüber hinaus grundsätzlich sinnvoll, enge Kontakte mit regionalen Akteuren (zum Beispiel Agentur für Arbeit und Jobcenter, Schulen, Flüchtlingsunterkünfte, Kammern, Wirtschaftsförderung) aufzubauen und mit diesen bei der Gewinnung von Auszubildenden zu kooperieren. Neben den Hilfsangeboten zu Sprache, Ausbildungsinhalten und Behörden-gängen hat der Betrieb speziell für Auszubildende einen „AzubiBus“ angeschafft, der bei Mobilitätsproblemen (etwa Streik, Witterung) hilft, die Auszubildenden zum Betrieb zu bringen.

Insgesamt ist es dem Betrieb bisher überwiegend gelungen, durch einen starken Fokus auf die eigene Ausbildung und Personalentwicklung die betrieblichen Personalbedarfe zu decken. Zur Sicherstellung einer ausreichenden Zahl an Auszubildenden hat der Betrieb sich auf die Zielgruppe der ausländischen Beschäftigten eingestellt und spezielle Unterstützungsangebote entwickelt. Neben der eigenen Ausbildung spielt auch die Weiterbildung von Quereinsteigern eine große Rolle für die Befriedigung der eigenen Personalbedarfe. Innerhalb des Betriebes stellt das Schulungszentrum die zentrale Basis für die Fokussierung auf Aus- und Weiterbildung dar. Trotz dieser Fokussierung auf die interne Personalentwicklung nimmt der Betrieb die Verknappung auf dem Arbeitsmarkt deutlich wahr. Die internen Angebote zur Aus- und Weiterbildung sowie die weiteren Unterstützungsleistungen dienen dem Betrieb dabei auch als Argumente für die initiale Personalrekrutierung. Für diese Rekrutierung hat sich der Betrieb möglichst breit aufgestellt und nutzt digitales und analoges Personalmarketing.

Betriebs- und Arbeitsorganisatorische Maßnahmen

Der Betrieb hat in den letzten Jahren Hierarchien abgebaut und die Leitungsebene verkleinert. Dadurch sollten Entscheidungswege und -zeiten verkürzt werden. Die Beschäftigten in der Auslieferung und Montage haben im Zuge dessen mehr Autonomie erhalten und haben die Möglichkeit bekommen, flexibler auf Entwicklungen vor Ort zu reagieren. Dies hat auf der einen Seite zu einer Optimierung der Betriebsabläufe geführt und ist auf der anderen Seite für die Mitarbeitenden attraktiver. Flankiert wurden diese Maßnahmen durch eine entsprechende Flexibilisierung der täglichen und jährlichen Arbeitszeiten. Die Mitarbeiter in der Auslieferung und Montage haben soweit wie möglich Spielraum, die Arbeitszeit selbst zu gestalten. Entscheidend ist einzig, dass die Teams die Ware an den Kunden ausliefern. Wenn die Aufträge schneller als kalkuliert abgearbeitet sind, können die

16 Weitergehende Informationen zu Entgelten hat der Betrieb nicht zur Verfügung gestellt.

17 Der Blick auf die Berufsstrukturdaten für die Berufe im Holz-, Möbel- und Innenausbau zeigt, dass das eher eine Besonderheit ist, die vermutlich zu erheblichen Teilen der Berlinnähe des Betriebs geschuldet sein dürfte.

Montageteams früher Feierabend machen. Dabei gleichen sich Mehr- und Wenigerarbeit in der Regel über das Jahr hinweg aus. Im Betrieb gibt es klare saisonale Schwankungen mit Bedarf an Mehrarbeit im Herbst- und Winter und weniger Bedarf im Frühjahr und Sommer. Diesen Schwankungen lassen sich nach Aussage der Gesprächspartner durch die Arbeitszeitkonten, die Mehr- und Minderstunden auch über längere Zeiträume zulassen, gut ausgleichen.

Bei der Gestaltung der Dienstpläne versucht das Unternehmen so stark wie möglich auf die Bedürfnisse der Beschäftigten einzugehen. Die Touren der Ausliefererteams sollen dabei wohnortnah enden. Beim Personaleinsatz wird zudem versucht, eine möglichst klare regionale Zuständigkeit zu berücksichtigen. Außerdem sollen die Arbeitsteams soweit wie möglich stabil sein. Diese Zielvorgaben können nach Aussage der Gesprächspartner zwar nicht zu 100 Prozent umgesetzt werden, dienen aber als Richtschnur, um den Beschäftigten attraktive Arbeitsbedingungen zu bieten. Bei den Dienstplänen versucht der Betrieb zudem kurzfristige Bedürfnisse der Beschäftigten (zum Beispiel Kinderbetreuung, Arzttermine, körperliche Einschränkungen) zu berücksichtigen.

Zur Flexibilisierung der Möglichkeiten des Personaleinsatzes hat der Betrieb ein System der Personalrotation eingeführt. Dabei arbeiten Beschäftigte in unterschiedlichen Unternehmensbereichen und lernen so die betrieblichen Abläufe aus verschiedenen Perspektiven kennen. So werden zum Beispiel Mitarbeitende aus dem Lager beim Wareneingang- und Ausgang eingesetzt oder Beschäftigte aus der Auslieferung im Lager. Durch die Rotation ist der Betrieb in der Lage, den bestehenden Personalbestand flexibel, nach zeitlich wechselnden Bedarfen einzusetzen. Die Beschäftigten wiederum können je nach Lebenslage auch in andere Bereiche ausweichen, wenn diese den aktuellen Anforderungen des Privatlebens eher entgegenkommen. Die Personalrotation wird durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt und stellt selbst eine Form von Weiterbildung dar, die einen wichtigen Beitrag zur langfristigen Personalentwicklung leistet. Die Beschäftigten lernen den Betrieb in seiner Breite kennen und verstehen die Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Arbeitsbereichen besser. Die Personalrotation erzeugt zwar einen gewissen Mehraufwand bei der Einsatzplanung und aufgrund notwendiger Lernprozesse bei den Beschäftigten, sie ermöglicht aber mittel- und langfristige einen effektiven und flexiblen Personaleinsatz.

Die in den letzten Jahren vorgenommenen Veränderungen in der internen Arbeitsorganisation begründet der Betrieb explizit mit der Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt und den entsprechenden Herausforderungen bei der Personalgewinnung. Neben Aspekten eines effizienteren Personaleinsatzes ist es nach Aussage der Gesprächspartner eine wesentliche Zielstellung des Unternehmens, in den gegebenen Grenzen möglichst attraktive Arbeitsbedingungen zu bieten und dadurch die Personalbindung zu erhöhen und die Personalrekrutierung zu erleichtern.

Die durchgeführten Maßnahmen der Flexibilisierung (sowohl im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen als auch bezüglich der Einsatzmöglichkeiten des Personals) ermöglicht es dem Betrieb, auch bei kurzfristigen Personalbedarfen handlungsfähig zu bleiben. Der betriebliche Ansatz lässt sich auf die Formel verkürzen „Umgang mit Fachkräfteengpässen durch flexibel einsetzbares Bestandspersonal“.

Technische Innovationen sind nach Einschätzung der Gesprächspartner insbesondere in der Lagerhaltung möglich. In diesem Bereich wurde in den letzten Jahren auch stark investiert, um die Automatisierung der Prozesse voranzutreiben. Das Abwiegen der Ware, die Markierung mit Barcodes und die sichere Ablage erfolgen inzwischen weitgehend automatisch. Der Betrieb sieht in diesem Produktionsabschnitt weitere Möglichkeiten der Technisierung und die Gesprächspartner gehen davon aus, dass die technische Innovationsdynamik hier auch zukünftig deutlich zum Tragen kommen wird. Im Gegensatz dazu sind die Möglichkeiten des Technikeinsatzes für Auslieferer und Monteure im Außeneinsatz deutlich beschränkter. Die Beschäftigten im Außendienst müssen mit wechselnden Gegebenheiten zurechtkommen und sich darauf flexibel einstellen. Das macht den Einsatz standardisierter Technik schwieriger. Hinzu kommt, dass Monteure aufgrund des hohen Zeitdrucks immer wieder dazu neigen, auch schwere Möbel alleine zu bewegen, anstatt auf einen Kollegen zu warten, was die reale Arbeitsbelastung vor Ort deutlich erhöht. Um die Belastung bei der Montage zu reduzieren, kommen vor allem Gurt- und Hebetekniken zum Einsatz. Darüber hinaus wird bei den Handmaschinen zunehmend auf moderne Akkutechnik gesetzt. Aktuell wird der Einsatz von Exoskeletten erprobt, die vor allem bei dem Transport der Möbel in die Wohnungen der Kunden entlasten sollen. Schließlich hat der Betrieb in eine moderne Fahrzeugflotte investiert, durch die die körperlichen Belastungen beim Entladevorgang ebenfalls reduziert werden können. Nach Aussage der Gesprächspartner ist man fortlaufend bemüht, die Entwicklung technischer Hilfsmittel im Blick zu behalten und zu prüfen, welche Lösungen für die spezifischen betrieblichen Herausforderungen sinnvoll erscheinen. Hierbei werden auch durchaus Basisinnovationen wie etwa anspruchsvolle Robotertechnik in Erwägung gezogen. Aufgrund der hohen Individualität der verschiedenen Möbel sei es aber bisher kaum möglich, solche Roboter im Bereich der Montage einzusetzen. Ob zukünftig humanoide Roboter zur Verfügung stehen werden, die den Transport der Möbel in die Wohnung übernehmen, ist nach Einschätzung der Gesprächspartner derzeit nicht zu beantworten. Ein wesentliches Motiv für die Fokussierung auf aktuelle technische Möglichkeiten ist, dass die Arbeitsbedingungen mehr und mehr an eine alternde Belegschaft und den Bedarf nach möglichst ergonomischen und gesundheitsschonenden Arbeitsbedingungen angepasst werden müssen. Auch wenn es im Bereich der Lagerhaltung durch die Technisierung durchaus zu personalwirksamen Rationalisierungserfolgen gekommen ist, zielen die Innovationen primär auf eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen, um attraktivere Arbeitsplätze zu

schaffen und Beschäftigte möglichst lange im Betrieb zu halten.

2.3.3 Was der Fall zeigt

Auch dieser Fall bestätigt, dass es innovativen Betrieben gelingt, benötigtes Fachpersonal zu akquirieren. Bei dem hier untersuchten Möbellogistiker ist das besonders beeindruckend, weil das benötigte Kompetenzprofil vergleichsweise breit aufgestellt ist. Der Betrieb hat die Verknappung von Fach- und Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt deutlich wahrgenommen und zeigt diesbezüglich klare Anpassungsreaktionen. Die Aktivitäten der Personalgewinnung wurden nochmals ausgeweitet und berücksichtigen eine zunehmend größere Personengruppe. So ist bspw. positiv hervorzuheben, dass man auch die Ausbildung älterer Personen nicht scheut, obwohl die Tätigkeit mit körperlichen Anforderungen einhergeht. Auch die Fokussierung auf ausländische Auszubildende und Beschäftigte scheint, auf Basis umfangreicher Unterstützungsangebote (Sprachkurse und Begleitung bei behördlichen Angelegenheiten) gut zu funktionieren. Angemerkt wird allerdings, dass sich der formale Rahmen in den letzten Jahren verschlechtert hätte, was die Beschäftigung und Ausbildung von Ausländerinnen und Ausländern (Personen ohne deutschen Pass) erheblich erschweren würde.

Dass betriebliche Ausbildung eines der zentralen Instrumente einer erfolgreichen Personalpolitik ist, wurde besonders deutlich von einem Unternehmen, welches hochwertige Spielgeräte für Außenspielplätze herstellt, bestätigt. Bei der großen Mehrzahl der hergestellten Geräte handelt es sich um Einzelanfertigungen, die umfangreiche technische Standards, etwa im Hinblick auf die Vermeidung möglicher Stoß- und Schnittkanten, erfüllen müssen. Hierbei wird eine Vielzahl an Materialien, wie bspw. Holz, verschiedene Metalle und verflochtenes Tauwerk verarbeitet, was nach einem breit aufgestellten Kompetenzprofil im Unternehmen verlangt. Nach Aussage des Geschäftsführers, ist es aufgrund der hohen technischen Anforderungen sowie der Tatsache, dass es sich bei den Produkten in der Regel um Einzelstücke handelt, sehr aufwendig, die notwendigen Leistungen extern einzukaufen. Als Reaktion ist der Betrieb dazu übergegangen, die eigenen Ausbildungsaktivitäten quantitativ aber vor allem qualitativ deutlich auszuweiten. Abgesehen von speziellen Leistungen der Oberflächenveredelung würde man inzwischen alle benötigte Expertise selbst vorhalten. Sogar den inzwischen seltenen Beruf des Seilflechters habe man inzwischen als eigene Ausbildung initiiert. Der Geschäftsführer des Spielgeräteherstellers schätzt den gewählten Ansatz als so erfolgreich ein, dass er eigentlich gerne betriebsspezifische Ausbildungen auf den Weg bringen würde, die es Beschäftigten, die bisher auf Hilfskraftniveau tätig sind, ermöglichen, einen anerkannten Abschluss zu erwerben. Derartige betriebsspezifische Lösungen seien im einheitlichen deutschen Berufsausbildungssystem aber kaum umzusetzen.

Ein wesentlicher Faktor der erfolgreichen Personalpolitik des untersuchten Möbellogistikers ist die stetige Verbesserung der Arbeitsbedingungen, durch die, trotz der grundsätzlich belastenden Arbeit, attraktive Arbeitsplätze geschaffen werden. Hierfür greifen betriebs- und arbeitsorganisatorische sowie technische Innovationen ineinander. Die Ausweitung von Handlungsspielräumen der Beschäftigten infolge einer Reduzierung der betrieblichen Hierarchien gelingt vor allem, weil die Arbeitsorganisation sowie die Arbeitszeiten umfangreich flexibilisiert und damit betriebsorganisatorische Ansätze arbeitsorganisatorisch ermöglicht wurden. Der Technikeinsatz zielt im Wesentlichen ebenfalls darauf ab, die konkrete Arbeitsorganisation zu verbessern. In bestimmten Bereichen führt die voranschreitende Automatisierung zwar auch zu einem Rückgang des Personalbedarfs, dieser Effekt steht aber nicht im Fokus der Maßnahmen. Als eine Art Nebenprodukt haben die betriebs- und arbeitsorganisatorischen Veränderungen zum Teil auch die betrieblichen Abläufe verbessert bzw. die Möglichkeiten des effektiven Personaleinsatzes erhöht und damit zu Effizienzsteigerungen beigetragen.

Das zentrale Instrument zur Verbesserung der Arbeitssituation ist im beschriebenen Fall die Flexibilisierung des Personaleinsatzes, sowohl im Hinblick auf die Arbeitszeiten und die Arbeitsorganisation, als auch bezüglich eines möglichst breiten Tätigkeitsspektrums. Vor allem in Tätigkeitsfeldern mit hoch standardisierten Prozessabläufen wie in der Lager- und Transportlogistik, dürfte die Möglichkeit des innerbetrieblichen Tätigkeitswechsels von hoher Bedeutung für die Mitarbeiterbindung sein (das bestätigt sich auch am bereits beschriebenen Fall des Lagerlogistikunternehmens in Abschnitt 2.2). Dieses gilt umso mehr, wenn sich der Arbeitseinsatz an den aktuellen Lebenslagen der Beschäftigten ausrichtet und es so ermöglicht, den wechselnden Anforderungen des Privatlebens so weit wie möglich gerecht zu werden. Die für eine solche Form der Jobrotation notwendigen Weiterbildung werden im vorliegenden Fall als Investition beschrieben, die sich aufgrund konjunktureller Schwankungen und saisonaler Geschäftslagen schnell rechnen. Dass derartige Qualifizierungsmaßnahmen zu einer Erhöhung der Mitarbeiterfluktuation führen (weil die qualifizierten Beschäftigten bessere Arbeitsmarktchancen haben), wurde auch in diesem Fall nicht bestätigt. Vielmehr erhöht der flexible Einsatz im Betrieb die Mitarbeiterzufriedenheit und damit die Betriebsbindung. Der personalpolitische Ansatz, der als „interne Anpassung an eine angespannte Arbeitsmarktlage durch flexibel einsetzbaren Personalbestand auf Basis von Aus- und Weiterbildung“ beschrieben werden kann, ist zumindest im vorliegenden Fall ausgesprochen erfolgreich.

2.4 Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort sowie überbedarflicher Kompetenzaufbau als Instrument der Fachkräftesicherung in einem Großunternehmen

Im Zuge der Energiewende in Deutschland und in Europa kommt es zu tiefgreifenden Veränderungen in der Erzeugung und Verteilung von elektrischer Energie. So stehen die Netzbetreiber durch den in Teilen tiefgreifenden Wandel vor der Herausforderung, die klassischen Ansätze der Netzbetriebsführung zu modernisieren und entsprechend der neu entstehenden technischen Herausforderungen zu ertüchtigen. Im KPMG-Whitepaper „Zukünftige Herausforderungen für Netzbetreiber in Deutschland“ fassen die Autoren die aktuelle Situation der Netzbetreiber wie folgt zusammen: „Eine große Anzahl an dezentralen Erzeugungsanlagen, welche abhängig vom Dargebot an Sonne und Wind volatil einspeisen, wird geografisch und zeitlich unabhängig von Lastzentren ins System eingebracht. Zusätzlich müssen im Zuge zunehmender Sektorenkopplung neue Verbraucher wie Wärmepumpen oder elektrische Fahrzeuge in die Stromverteilung integriert werden. (...) Die zeitliche Entkopplung von Last und Einspeisung erfordert bei einer hohen Durchdringung erneuerbarer Erzeugungsanlagen den massiven Abruf elektrisch flexibler Leistungen von dezentralen Anlagen.“ (KPMG 2023) Die Steuerung der vielzähligen Anlagen und deren Integration in ein Gesamtsystem der Stromversorgung sowie die hierfür notwendige Überwachung der Netzzustände verlangt nach einem noch nie dagewesenen Bedarf an Mess-, Steuer- und Kommunikationstechnik im elektrischen Netz. Die hierfür notwendige Digitalisierung der Stromnetze eröffnet zwar die Chance einer aktiveren Netzbetriebsführung bzw. -planung und ermöglicht dadurch die optimalere Nutzung der technischen Potenziale des Netzes, die notwendige Entwicklung stellt die Netzbetreiber aber auch vor vielschichtige Herausforderungen. Die zu bewältigen Investitionskosten für die Modernisierung der Stromnetze dürften erheblich sein und das hierfür benötigte Fachpersonal ist unter den Bedingungen eines angespannten Arbeitsmarktes nur schwer zu akquirieren. Auch im Hinblick auf den Betrieb der hochkomplexen Netze, muss es den Betreibern gelingen, entsprechende Kompetenzen aufzubauen bzw. auf dem Arbeitsmarkt zu gewinnen. Hinzu kommt schließlich, dass mit zunehmender Digitalisierung das Risiko von Cyber-Angriffen steigt, wodurch die kritische Infrastruktur des Energiesystems zunehmend verwundbar wird. Auch hier entsteht ein stetiger Bedarf an ausgewiesener Fachkompetenz, um die Netze vor solchen Attacken schützen zu können. Darüber hinaus besteht eine hohe Abhängigkeit der Netzbetreiber von externen, in diesem Fall politischen, Entscheidungen bezüglich der Rahmenbedingungen der Geschäftsdurchführung. Der Strommarkt ist in Deutschland stark reguliert; die Anbieter stehen vor der Herausforderung, die jeweils geltenden Rechtslagen in ihre Geschäftsabläufe zu integrieren und geplante betriebliche Entwicklungen an den sich ändernden Rechtsrahmen anpassen zu müssen.

Neben dem steigenden Bedarf an ausgewiesener IT-Kompetenz benötigen Netzbetreiber im Wesentlichen Fachkräfte, Spezialisten und Experten aus dem Bereich Energietechnik und Elektrotechnik. In den letzten Jahren waren die Beschäftigtenzahlen im Bereich Energietechnik weitgehend stabil. Zwischen 2013 und 2024 kam es zu einem Rückgang der SV-Beschäftigung von gut 4 Prozent, die sich vor allem bei der Anzahl der beschäftigten Fachkräfte niederschlug. Die Zahl der Experten (akademisch ausgebildete Fachkräfte) hat im Beobachtungszeitraum leicht zugenommen, konnte den Rückgang bei den Fachkräften aber nicht kompensieren (Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit). Im Hinblick auf die angespannte Arbeitsmarktlage innerhalb dieser Berufsgruppe ist der Beschäftigtenrückgang bei den Fachkräften mit hoher Wahrscheinlichkeit angebots- und nicht nachfragebedingt: Nicht der Bedarf an entsprechenden Fachkräften ist in den letzten Jahren zurückgegangen, sondern das Angebot ist voll ausgeschöpft. Die Beschäftigtenzahlen in der Berufsgruppe Elektrotechnik sind hingegen kontinuierlich gestiegen und haben im Beobachtungszeitraum um knapp 10 Prozent zugenommen. Die Anzahl der Fachkräfte ist hierbei stabil geblieben. Das zu beobachtende Beschäftigungswachstum geht vor allem auf einen Bedeutungsgewinn von Hilfskräften in der Berufsgruppe Elektrotechnik zurück. Der Beschäftigtenanteil der Hilfskräfte ist zwischen 2013 und 2024 von 25 Prozent auf 31 Prozent gestiegen. Der Beschäftigungsaufbau bei den Spezialisten und Experten entspricht der Wachstumsdynamik des Berufsfeldes insgesamt, so dass deren Beschäftigungsanteile bei leichten Schwankungen weitgehend stabil bleiben. In beiden Berufsgruppen fällt die Teilzeitquote (Anteil von Teilzeitbeschäftigten an allen Beschäftigten innerhalb der Berufsgruppe) unterdurchschnittlich aus. Im Bereich Energietechnik sind im Juni 2024 nur 4,3 Prozent der Beschäftigten in Teilzeit tätig; im Bereich Elektrotechnik sind es 10,7 Prozent.¹⁸ Der Anteil der ausländischen Beschäftigten (Personen ohne deutschen Pass) fällt in der Berufsgruppe Energietechnik mit 7,6 Prozent im Juni 2024 gegenüber 11,8 Prozent auf dem Gesamtbrandenburger Arbeitsmarkt unterdurchschnittlich aus. In der Elektrotechnik sind mit einem Anteil von 12,4 Prozent hingegen leicht überdurchschnittlich viele Ausländer tätig. Diese berufsgruppenspezifischen Besonderheiten dürften zu wesentlichen Teilen in der unterschiedlichen Bedeutung von Helfertätigkeiten innerhalb der Berufsgruppen begründet sein, da ausländische Beschäftigte (im Land Brandenburg) überdurchschnittlich häufig in Helfertätigkeiten beschäftigt sind.

Das Angebot an verfügbaren Fachkräften im Bereich Energie- und Elektrotechnik dürfte unter Berücksichtigung von Sucharbeitslosigkeit (zwischen zwei Beschäftigungsverhältnissen) und freiwilliger Arbeitslosigkeit aufgrund der persönlichen Lebensplanung auf dem Brandenburger Arbeitsmarkt bei Null liegen. Benötigtes

18 Zum gleichen Zeitpunkt beträgt die Teilzeitquote auf dem Brandenburger Arbeitsmarkt insgesamt immerhin 33,6 Prozent.

Fachpersonal kann unter derartigen Bedingungen nur von anderen Unternehmen abgeworben oder muss innerhalb der Betriebe selbst entwickelt werden. Auch die Konkurrenz um akademisch ausgebildete Fachkräfte ist in diesem Arbeitsmarktsegment ausgesprochen hoch, was die Notwendigkeit einer intensiven Zusammenarbeit mit entsprechenden Hochschulen bzw. die frühzeitige Förderung von Studierenden der entsprechenden Fachrichtungen erhöht.

Insgesamt sind die Netzbetreiber aufgrund eines sich dynamisch ändernden Geschäftsfeldes in Folge der Energiewende sowie umfangreicher staatlicher Regulierungen auf der einen Seite mit einem hohen Innovation- und Anpassungsdruck konfrontiert. Auf der anderen Seite bietet der Brandenburger Arbeitsmarkt nur noch sehr begrenzt das zur Bewältigung dieser Herausforderungen benötigte Fachpersonal. Unter derartigen Bedingungen steigt der Druck, Prozessabläufe zu optimieren, um Personal möglichst effizient einzusetzen und benötigte Kompetenzen betriebsintern (bzw. mit erheblichem betrieblichem Engagement, wie etwa bei der Begleitung und Förderung von Studierenden) zu entwickeln. Da es sich bei den Netzbetreibern um große Unternehmen handelt, sind die Rahmenbedingungen zur Lösung der skizzierten Herausforderungen zumindest günstig. Die Betriebe dürften zum einen als attraktiver Arbeitgeber mit überdurchschnittlicher Gehaltsstruktur und vielfältigen Karrieremöglichkeiten gelten, was sie für Arbeitssuchende und Ausbildungsinteressierte interessant erscheinen lässt. Zum anderen verfügen sie über die Strukturen und Kapazitäten, die für ein hohes betriebliches Engagement im Bereich der Personalentwicklung benötigt werden. Bei den Netzbetreibern trifft hoher Handlungsdruck auf umfangreichen Gestaltungsspielräume, was eine hohe Dynamik betriebs- und arbeitsorganisatorischer Entwicklungsprozesse erwarten lässt.

2.4.1 Der Fall selbst

Das Gespräch wurde mit der Personalverantwortlichen sowie einer ihrer Mitarbeiterinnen des Betriebsstandortes geführt. Der von uns untersuchte Fall bestätigt die im KPMG-Whitepaper beschriebenen marktlichen und personellen Herausforderungen, vor denen die Branche der Netzbetreiber aktuell steht. Der Betrieb des etwa 80.000 km langen Stromleitungsnetzes und des ca. 5.000 km langen Gasleitungsnetzes erfordert es zunehmend, dezentral aus Wind und Sonne erzeugte Strommengen aufzunehmen. Neben dem Anschluss von Verbrauchern und Erzeugern an das Strom- und Gasnetz koordiniert und finanziert der Netzbetreiber darüber hinaus den Ausbau und die Instandhaltung bzw. Modernisierung der Netzinfrastuktur. Hierzu gehört unter anderem die Errichtung von Hochspannungsmasten sowie die Installation von Hochspannungsleitungen und der Bau von Umspannwerken, auch für private Betreiber von Windkraft- und Solaranlagen. Die baulichen Maßnahmen werden durch beauftragte Unternehmen durchgeführt. Der Netzbetreiber stellt die Einbindung der Anlagen in

das Netz her. Darüber hinaus berät der Betrieb Endkunden, andere Unternehmen sowie Kommunen zu Fragen der Energie- und Wärmeversorgung, der Elektromobilität oder auch zum Breitbandausbau. Die wesentliche Herausforderung der kommenden Jahre sieht der untersuchte Netzbetreiber im Bereich der Digitalisierung der Versorgungsnetze. Digitale Steuerung ist notwendig, um die Einspeisung durch vielzählige, dezentrale Energieerzeuger technisch lösen und die vermutlich weitere Flexibilisierung der Stromerzeugung bewältigen zu können.

Bei der untersuchten Betriebseinheit sind aktuell ca. 2.100 Beschäftigte tätig, von denen sich etwa 200 in Ausbildung befinden. Hilfskräfte werden im Betrieb nicht beschäftigt. Die große Mehrzahl der Beschäftigten sind Elektrotechniker auf Fachkraft- und Spezialistenniveau bzw. akademisch ausgebildete Fachkräfte (Experten). Von den Beschäftigten sind etwa die Hälfte Monteure, die mindestens über eine berufsfachliche Ausbildung verfügen. Hinzu kommt noch eine größere Zahl Akademiker bzw. Meister aus dem Bereich Elektrotechnik: *„Elektrotechniker sowie Ingenieure sind das Brot- und Buttergeschäft der Personalabteilung.“*

2.4.2 Personalpolitische Herausforderungen und Ansätze der Fach- und Arbeitskräfte-sicherung

Personalgewinnung

Nach Aussage der Gesprächspartnerinnen hat das Unternehmen aktuell noch keinerlei Engpässe im Personalbereich zu verzeichnen. Bisher ist es gelungen, alle vakanten Stellen zu besetzen, wenngleich nach Einschätzung der Personalverantwortlichen heutzutage viel mehr ins Recruiting investiert werden muss als früher und die Suche aufwendiger geworden ist. So würde man bei speziellen Funktionen seit einiger Zeit auch schon mal mit Headhuntern zusammenarbeiten müssen, um gesuchte Kompetenzen anwerben zu können. Wesentlicher Erfolgsfaktor der bisherigen Personalpolitik sei allerdings die eigene Ausbildung. Die Auszubildendenzahlen in der beruflichen Ausbildung sind seit jeher hoch und auch im Bereich des dualen Studiums ist man als betrieblicher Partner engagiert. Darüber hinaus ist das Unternehmen im Bereich der Verbundausbildung aktiv und sieht aufgrund der Potenziale dieser Ausbildungsform auch einen hohen Bedarf bei anderen Unternehmen. Hinzu kommen umfangreiche Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung, die notwendig sind, um die hohe Dynamik der technischen Entwicklung des Netzbetriebs beherrschen zu können. Herausfordernder stellt sich die Personalsituation hingegen bei den häufig kleineren Unternehmen dar, mit denen der Netzbetreiber, etwa bei der Instandhaltung der Netzinfrastuktur, zusammenarbeitet. Diese finden oft keine Auszubildenden mehr und müssen sich entsprechend zunehmend mit Fachkräftengpässen auseinandersetzen. Früher hat das befragte Unternehmen über Bedarf ausgebildet und dadurch Partner personalseitig

mitversorgt. Seit 2018 wird das allerdings aus Kostengründen nicht mehr getan, sondern es wird inzwischen ausschließlich für den eigenen Bedarf ausgebildet.

Bei der Personalgewinnung sind weiterhin eher klassische Ansätze wie die Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit, die Ermöglichung von Schulpraktika sowie die Teilnahme am Zukunftstag von hoher Relevanz. Darüber hinaus hat das Mitarbeiterempfehlungsprogramm in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Nach Abschluss der Stellenbesetzung erhält der vermittelnde Beschäftigte eine Vergütung in Höhe von 1.000 Euro für Fachkräfte und 500 Euro für einen vermittelten Auszubildenden. Social Media wird von den Gesprächspartnerinnen ebenfalls als ein inzwischen immens wichtiger Kanal der Personalgewinnung gesehen. Schwierig stellt sich hingegen die Ansprache von geflüchteten Menschen oder Menschen aus Drittstaaten dar. Im Unternehmen wird mindestens das Sprachniveau Deutsch C1 benötigt, was für die Mehrzahl der ausländischen Bewerberinnen und Bewerber eine große Herausforderung darstellt. Hinzu kommt, dass der bürokratische Aufwand im Zuge einer Anwerbung mit anschließender Einstellung einer ausländischen Fachkraft nach Einschätzung der Gesprächspartnerinnen immens ist und den Prozess nachhaltig hemmt. In der Vergangenheit wurden vielzählige Veranstaltungen zu den Rahmenbedingungen bei der Anwerbung und Beschäftigung von ausländischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besucht, so dass der Informationsstand im Unternehmen durch die Gesprächspartnerinnen als durchaus gut eingeschätzt wird. Auch die relevanten Partner und Unterstützungsstrukturen sind bekannt.

Seit einiger Zeit werden im Unternehmen auch Rentner wieder verstärkt beschäftigt. Nach Aussage der Gesprächspartnerinnen hilft dieser Ansatz nicht nur dabei, Fachkräftengpässe zu kompensieren, sondern darüber hinaus sind die verrenteten Beschäftigten auch oftmals Know-how-Träger, die mit ihren Kompetenzen und Erfahrungen einen reibungslosen Geschäftsablauf ermöglichen. Der besondere Beschäftigungsstatus dieser Personen unterstreicht die Notwendigkeit, das Wissen älterer Beschäftigter zu externalisieren und damit zumindest in Teilen im Unternehmen halten zu können.

Arbeits- und betriebsorganisatorische Maßnahmen – in diesem Fall zur Erhöhung der Betriebsbindung und Steigerung der Flexibilität

Insgesamt spielt ein breites Angebot zur Vereinbarkeit von Privatleben und Arbeit eine große Rolle bei der Arbeitsgestaltung im untersuchten Betrieb. Ein wesentlicher Baustein ist hierbei die Flexibilisierung der Arbeitszeiten. So wurde unter anderem der Anspruch auf Teilzeit für Führungskräfte eingeführt. Ferner wurde der Arbeitszeitrahmen zur Steigerung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie erweitert. Nach den neuen Regelungen kann die Arbeitszeit in der Zeit zwischen 6:00 Uhr bis

21:00 Uhr geleistet werden. Darüber hinaus ist es möglich, unter Gehaltsverzicht zehn zusätzliche Urlaubstage in Anspruch zu nehmen, auch um somit ggf. Kita-Schließzeiten überbrücken oder Pflegeleistungen erbringen und organisieren zu können. Schließlich besteht die Möglichkeit, Arbeitszeit anzusparen und diese dann in Form eines Sabbaticals auszugleichen. Eine derartige Auszeit kann zwischen mindestens einem Monat bis maximal einem Jahr dauern.

An den Hauptstandorten des Unternehmens ist – soweit der Tätigkeitszuschnitt dieses zulässt – an drei von fünf Arbeitstagen Homeoffice¹⁹ möglich. Hierbei kann im Jahr bis zu 20 Tage aus dem europäischen Ausland heraus mobil gearbeitet werden. Die Homeoffice-Tage können auch in Anspruch genommen werden, wenn parallel Pflegeleistungen für Kinder und Angehörige geleistet werden müssen (bspw. „Homeoffice bei Kindkrank“). Die Beschäftigung von Fachkräften, die ihren Wohnsitz im Ausland haben, wurde ebenfalls angedacht, dies ist aber aufgrund des Doppelbesteuerungsabkommens problematisch. Viele dieser Fachkräfte wollen nicht umziehen, was eine Beschäftigung unter den geltenden steuerlichen Regelungen nahezu unmöglich macht. Die Gesprächspartnerinnen sehen durchaus die Gefahr, dass die kollegialen Kontakte und das Miteinander der Beschäftigten durch die umfangreichen Möglichkeiten des Homeoffice leiden. Um dieser Entwicklung zumindest etwas entgegenwirken zu können, erfolgt aktuell eine Umgestaltung der Arbeitsräume. Durch die Schaffung von viel offenem Raum und flexibel nutzbaren Arbeitsplätzen auf Ebene der unterschiedlichen Abteilungen soll der Austausch zwischen den Kollegen, die vor Ort arbeiten, gefördert werden. Um auf die sozialen Herausforderungen der räumlichen Flexibilisierung reagieren zu können, wurde in den letzten Jahren außerdem eine neue Teamleiterstruktur mit kleineren Teams etabliert. Durch die kleineren Teams konnte der direkte Austausch unter den Beschäftigten intensiviert werden und auch die Beteiligung an der Diskussion betrieblicher Rahmenbedingungen wurde somit erhöht. So wurde bspw. eine wöchentliche Mitarbeitendenbefragung in den Teams etabliert, in deren Rahmen offene Fragen und Unstimmigkeiten zeitnah und direkt mit dem Vorgesetzten geklärt werden können.

Für die Monteurinnen und Monteure im Außendienst ist eine derartige Flexibilisierung des Arbeitsortes selbstredend nicht möglich. Sie können aber ihre Dienstwagen mit nach Hause nehmen und müssen diese nicht

¹⁹ In diesem wie auch in den anderen Interviews wurde nicht zwischen dem Konzept des Homeoffice (Arbeiten an einem fest definierten Ort außerhalb der eigentlichen Betriebsstätte) und des mobilen Arbeitens (Arbeiten an einem vom Arbeitnehmer bzw. von der Arbeitnehmerin selbst gewählten Ort außerhalb der eigentlichen Betriebsstätte) unterschieden (zu der Unterscheidung der beiden Ansätze siehe etwa BMAS 2025). Auch wenn die Gesprächspartnerinnen den Homeoffice-Begriff nutzen sind vermutlich Modelle des mobilen Arbeitens gemeint.

am Betriebsstandort abstellen. Arbeitsbeginn für die Beschäftigten im Außendienst ist entsprechend deren Wohnort. Sie haben darüber hinaus große Flexibilitätsspielräume bei der zeitlichen Organisation ihrer Arbeitstage und können bei Bedarf zwischen langen und kurzen Tagen variieren.

Wesentliche Voraussetzung für den hohen Flexibilisierungsgrad ist die technische Infrastruktur des Unternehmens. Die digitale Ausstattung im Betrieb wird von den Gesprächspartnerinnen als sehr gut eingeschätzt. Den Mitarbeitenden wird eine bedarfsgerechte digitale Ausstattung zur Verfügung gestellt (Laptops, Handy, Tablet etc.), die sie teils nach eigenen Wünschen zusammenstellen können. Die meisten Arbeitsprozesse werden über Apps gesteuert, was insbesondere administrative Prozesse erheblich vereinfachen würde. Die konsequente Digitalisierung der Prozessabläufe soll auch zukünftig weiter vorangetrieben werden, auch im Hinblick auf die Möglichkeit, durch forcierten Technikeinsatz Personalengpässe zumindest in Teilen kompensieren zu können.²⁰ Die große Bedeutung digitaler Lösungen im Unternehmen macht sich auch daran fest, dass Investitionen in Hard- und Software einen wesentlichen Teil der Investitionstätigkeiten des Betriebs in den letzten Jahren ausgemacht haben. Im Hinblick auf die Bedeutung der technischen Innovationen für die Beschäftigungsverhältnisse im Betrieb, betonen die Gesprächspartnerinnen, dass die erreichte Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilisierung ohne die digitale Infrastruktur nicht zu realisieren gewesen wäre. Darüber hinaus würde die weitgehende Digitalisierung mit einem „mehr“ an Entscheidungsspielräumen der Mitarbeiter einhergehen. Nach Einschätzung der Gesprächspartnerinnen können digitalisierte Prozesse ihr Potenzial vor allem dann entfalten, wenn *„Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung in einer Hand (liegen).“*²¹

Vor dem Hintergrund der großen Bedeutung von betrieblicher Ausbildung und Kompetenzentwicklung für die Personalpolitik, unterstützt das Unternehmen Aus- und Weiterbildungsanstrengungen der Beschäftigten über den aktuellen Bedarf hinaus. So werden bspw. Masterabschlüsse gefördert, auch wenn aktuell keine entsprechenden Stellen im Unternehmen zu besetzen sind. Diese Strategie des überbedarftlichen Kompetenzaufbaus ermöglicht es dem Unternehmen, mittel- und langfristig den Personaleinsatz auch über Tätigkeitsbereiche hinaus zu flexibilisieren und damit

20 Die hohe Technikaffinität des Unternehmens entspricht sowohl dem Geschäftsfeld, in dem digitale Steuerung und Überwachung zunehmend wichtiger wird und dürfte darüber hinaus den Interessenlagen der Beschäftigten (hoher Anteil an Elektrotechnikern) entgegenkommen. Die betrieblichen Rahmenbedingungen einer konsequenten Digitalisierung sind entsprechend als ausgesprochen gut einzuschätzen.

21 Wie bereits an anderer Stelle herausgearbeitet (WFBB 2017), kann forcierte Digitalisierung unter bestimmten Rahmenbedingungen zu einer umfangreichen Aufwertung von Tätigkeitszuschnitten führen.

die internen Personalressourcen umfänglich zu nutzen. Nach Einschätzung der Gesprächspartnerinnen erhöhen Weiterbildungsaktivitäten und Aufstiegsfortbildungen auch die Mitarbeiterbindung, weil persönlichen Qualifizierungswünschen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entsprochen werden kann. Dass „überqualifizierte“ Beschäftigte das Unternehmen verlassen, würde nicht vorkommen, was aber vermutlich auch mit den insgesamt guten Beschäftigungsbedingungen zusammenhängen dürfte. Im Hinblick auf die gewonnenen Flexibilitätsspielräume sowie der Erhöhung der Mitarbeiterbindung lohnt sich nach Einschätzung der Gesprächspartnerinnen der Ansatz des überbedarftlichen Kompetenzaufbaus trotz der hiermit verbundenen Kosten. Die Förderung einer weitergehenden Qualifizierung setzt bereits im Rahmen der Ausbildung an. So gibt es im Unternehmen ein Traineeprogramm, welches es ermöglicht, die verschiedenen Arbeitsbereiche des Unternehmens kennenzulernen. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit von Auslandsaufenthalten während der Ausbildung, zum Beispiel über die Programme Azubi mobil oder ERASMUS. Für dual Studierende wird die Teilnahme an Summer- oder Winterschools gefördert.

Schließlich bietet das Unternehmen spezifische psychologische Informations- und Unterstützungsangebote an. Bei psycho-sozialen Problemlagen besteht für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, sich durch das Fürstenberg Institut²² beraten zu lassen. In der Ausbildung steht eine begleitende Betriebspsychologin zur Verfügung, welche zum einen Einzelgespräche zu den besonderen Herausforderungen der Ausbildung aber auch zu persönlichen Problemlagen anbietet. Zum anderen führt die Betriebspsychologin Kurse durch, etwa zum Thema Prüfungsangst. Im Kontext der psychologischen Begleitung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt es im Unternehmen außerdem eine Suchtbeauftragte, die bei entsprechenden Problemen Unterstützung leisten bzw. vermitteln kann.

Betriebsorganisatorische Ansätze als Reaktion bzw. mit Effekt auf die personelle Situation des Unternehmens (Erhöhung der Produktionstiefe versus Spezialisierung des Leistungsportfolios oder auch Neuorganisation von Zuliefererbeziehungen) würden aufgrund des spezifischen Geschäftsfeldes weitreichende Auswirkungen auf die Gestalt des untersuchten Betriebes haben. Trotz dessen kommt entsprechenden strategischen Überlegungen nach Einschätzung der Gesprächspartnerinnen eine hohe Bedeutung im Unternehmen zu. Aktuell ist hierbei die Frage zentral, inwiefern die Eigenleistungsfähigkeit des Unternehmens wieder erhöht werden müsste, um die anstehenden Herausforderungen (Modernisierung

22 Das Fürstenberg Institut bietet „(...) Mitarbeitenden und Führungskräften mit (dem) Mental Health Coaching eine umfassende Unterstützung für alle Themen des beruflichen und privaten Lebens.“ Das Institut unterstützt dabei, Lösungen zur Förderung der individuellen Leistungsfähigkeit und Gesundheit zu finden. (Fürstenberg 2025)

und Ausbau der Versorgungsnetze) unter den gegebenen arbeitsmarktlichen Bedingungen bewältigen zu können. In der Vergangenheit waren betriebliche Entwicklungsstrategien eher vom Leitmotiv der Reduzierung auf Kerntätigkeiten geprägt. Entsprechend sind zum momentanen Zeitpunkt viele Arbeitsschritte ausgelagert und werden von beauftragten Unternehmen erbracht (bspw. bauliche Maßnahmen zur Ertüchtigung der Versorgungsinfrastruktur). Aufgrund von Arbeits- und Fachkräftengpässen bei den beauftragten Subunternehmen, kommt es immer wieder zu Verzögerungen beim Netzausbau. Vor diesem Hintergrund ist der Ansatz, sich auf seine betrieblichen Kernkompetenzen zu fokussieren, zu hinterfragen, da das Betriebsergebnis zunehmend durch die Kapazitätsengpässe bei den benötigten Partnern gefährdet wird. Im schlimmsten Fall kann das betriebliche Leistungspotenzial nur eingeschränkt realisiert werden, weil der Gesamtprozess mit der Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens nicht mehr Schritt halten kann. Eine denkbare Lösung wäre die Erhöhung der Eigenleistungstiefe. Ein solcher Schritt hätte allerdings weitreichende Implikationen im Hinblick auf das Geschäftsfeld sowie die Beschäftigtenstruktur des Unternehmens.²³

Bei der strategischen Planung der Geschäftsausrichtung kommt erschwerend hinzu, dass das Unternehmen stark von der Politik abhängig ist, da es sich beim Netzbetrieb um ein reguliertes Geschäftsfeld handelt. Bei Beschluss des beschleunigten Netzausbaus musste das Unternehmen schnell personelle Kapazitäten aufbauen und das Problem der beschränkten Verfügbarkeit von benötigten Zuliefererunternehmen gewinnt nochmals an Bedeutung. Falls die politische Entscheidung zum beschleunigten Netzausbau angepasst werden sollte, müsste auch hierauf personalpolitisch reagiert werden. Die große Bedeutung dieser externen Faktoren auf die betriebliche Personalentwicklung wird exemplarisch daran deutlich, dass die Gesprächspartnerinnen diese Abhängigkeit von den politischen Rahmenbedingungen mehrfach erwähnen. Unter den skizzierten arbeitsmarktlichen Rahmenbedingungen ist es eigentlich kaum vorstellbar, wie die bei veränderter politischer Sachlage notwendige Flexibilität sichergestellt werden kann. Dass dieses in der Vergangenheit dennoch gelungen ist, unterstreicht die herausragende Position des Netzbetreibers auf dem Brandenburger Arbeitsmarkt.

2.4.3 Was der Fall zeigt – zentrale Beobachtungen und Arbeitsthesen

Großunternehmen dürfte es weiterhin gut gelingen, erfolgreich auf dem Brandenburger Arbeitsmarkt zu agieren. Zum einen gelten solche Betriebe aufgrund der

23 Auch der Kosteneffekt einer erhöhten Eigenleistungstiefe wäre zu hinterfragen, da die Zusammenarbeit mit spezialisierten Subunternehmen in der Regel Kostenvorteile ermöglicht, die im Falle von Eigenleistungen nicht zu erzielen wären.

häufig überdurchschnittlichen Gehaltsstruktur sowie der vielfältigen Karrieremöglichkeiten als ein insgesamt guter Arbeitgeber. Darüber hinaus verfügen solche Unternehmen über umfangreiche Spielräume bei der Gestaltung von Beschäftigungsverhältnissen. Die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort hilft dabei, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und dürfte die Betriebsbindung der Beschäftigten in erheblichem Umfang erhöhen. Voraussetzung für eine weitreichende Flexibilisierung der Arbeitszeit, etwa in Form von umfangreichen Arbeitszeitkonten und zusätzlichen Urlaubstagen, ist allerdings eine hinreichend große Belegschaft, die es ermöglicht, Personalausfälle zu kompensieren und die insgesamt die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass Arbeitszeitreduzierungen durch Arbeitszeiterhöhung von Kolleginnen und Kollegen sich die Waage halten. Dass der Betrieb einen Anspruch auf Teilzeit für Führungskräfte eingeführt hat, zeigt exemplarisch, dass das Unternehmen zunehmend bemüht ist, die vielfältigen Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung zu nutzen und ggf. alte Gepflogenheiten zu überwinden. Die räumliche Flexibilisierung im Zuge der Bereitstellung umfangreicher Möglichkeiten des Homeoffice (bzw. des mobilen Arbeitens) geht neben dem Bedarf nach einer leistungsstarken digitalen Infrastruktur mit darüber hinausgehenden Herausforderungen einher, die betriebsorganisatorisch flankiert werden müssen. Im untersuchten Fall wurden sowohl Maßnahmen ergriffen, um das kollegiale Miteinander am Betriebsstandort zu fördern, als auch Strukturen aufgebaut, die einen möglichst zeitnahen und direkten Austausch zwischen Beschäftigten und Betrieb ermöglichen. Die betrieblichen Teamstrukturen wurden den neuen Beschäftigungsbedingungen angepasst, um eine hinreichende Betriebsbindung der mobil arbeitenden Belegschaft sicherstellen zu können. Hier steht der Fall exemplarisch für das komplexe Wechselverhältnis zwischen arbeits- und betriebsorganisatorischen Ansätzen der Personalpolitik. Wenn die neuen Beschäftigungsverhältnisse die Möglichkeiten des alltäglichen Austauschs reduzieren, müssen Strukturen geschaffen werden, die diese Situation zumindest in Teilen kompensieren. Dass das Unternehmen für die Beschäftigten und Auszubildenden psycho-soziale Beratungsleistungen finanziert bzw. direkt anbietet, dürfte ebenfalls dazu beitragen, die spezifischen Herausforderungen der hohen Flexibilität von Beschäftigungsverhältnissen zu bewältigen.

Eine Besonderheit bei dem hier skizzierten Fall dürfte der Ansatz des überbedarftlichen Kompetenzaufbaus sein, zumal in der Diskussion mit Betrieben häufig die Sorge formuliert wird, dass weiterqualifizierte Beschäftigte aufgrund der neu geschaffenen Arbeitsmarktchancen, zeitnah das Unternehmen verlassen würden. Solche Effekte von Weiterbildung sind bei dem Netzbetreiber nicht zu beobachten. Vielmehr erhöht die weitreichende Qualifizierung der Beschäftigten nach Einschätzung der Gesprächspartnerinnen die Mitarbeiterbindung in relevantem Maße (was allerdings auch den insgesamt guten Beschäftigungsbedingungen des Großunternehmens geschuldet sein dürfte). Die Möglichkeit, das eigene Kompetenzprofil weiter zu entwickeln wird – so die Wahrnehmung der

Gesprächspartnerinnen – von den Beschäftigten ausgesprochen positiv aufgenommen. Auf der betrieblichen Ebene ermöglicht dieses Konzept eine Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes über Tätigkeitsbereiche hinaus. Personalengpässe bei höherqualifizierten Beschäftigten können so zu Teilen durch die eigene Belegschaft kompensiert werden. Indem die Förderung eines weiterführenden Kompetenzaufbaus bereits in der Ausbildungsphase ansetzt, gelingt es dem Unternehmen, eine spezifische Weiterbildungskultur zu etablieren, die spätere Ansätze des Kompetenzaufbaus nachhaltig unterstützen dürfte.

Die beschriebene Situation zeigt exemplarisch, dass eine Anpassung der Geschäftsfeldstrategie als Reaktion auf Personalengpässe im eigenen Unternehmen oder bei benötigten Subunternehmen mit tiefgreifenden Veränderungen der betrieblichen Gestalt einhergehen kann. Derartige Entwicklungsprozesse können ausgesprochen voraussetzungsvoll sein und sind entsprechend nur mit erheblichem Aufwand umzusetzen. Vor allem die (Re-) Integration von Prozessschritten und damit die Erhöhung der Produktionstiefe stellt betriebsorganisatorisch eine anspruchsvolle Aufgabe dar, die unter den aktuellen Arbeitsmarktbedingungen auch personell nur auf Basis erheblicher Investitionen und auf Basis einer herausragenden Arbeitsmarktposition des Unternehmens zu meistern sein dürfte.

2.5 Neugestaltung der Geschäftsfeldstrategie und der Arbeitsorganisation zur Verbesserung der betrieblichen Personalsituation – am Beispiel einer Firma für Elektroinstallation

In der Branche Elektroinstallation werden Güter für ein breites Spektrum von Märkten produziert. „Insbesondere größere Unternehmen wie Siemens und ABB widmen sich der Herstellung von Schaltgeräten und -anlagen für die wichtigsten Märkte der Branche, also unter anderem für den Verkehrsinfrastrukturbau, die Elektrizitätsversorgung und die Industrie, die Produkte für die Fertigungsautomation benötigt. Kleinere Unternehmen konzentrieren ihre Anstrengungen dagegen häufiger auf Nischen wie die Herstellung von Schaltanlagen für die Landwirtschaft oder die Tontechnik.“ (IBISWorld Branchenreport 2018) Ein weiteres Merkmal der Branche macht sich am wachsenden Bedarf an hoch qualifiziertem Personal fest, das fähig ist, im Zuge des schnellen technologischen Wandels in der Branche Produktinnovationen für verschiedene Einsatzgebiete zu entwickeln und zur Marktreife zu bringen. (Ebenda)

Im Branchenreport „Elektroinstallation“ der Sparkassen Finanzgruppe Branchendienst 2023 und 2024 wird die aktuelle Lage der Branche wie folgt beschrieben: „Der Wirtschaftszweig Elektroinstallation kann der aktuellen Krise in der Baubranche teilweise die Stirn bieten, denn er profitiert (...) überdurchschnittlich stark von Maßnahmen

der Digitalisierung und der Dekarbonisierung. Insbesondere die energetische Sanierung von Wohnungen, aber auch die Installation von Ladestationen für die Elektromobilität geben (positive) Impulse. Auf der anderen Seite leiden einige Unternehmen unter dem schleppenden Neubaugeschäft und sehr viele unter einem Fachkräftemangel. Im Jahr 2022 wurde erneut ein Umsatzrekord für die Unternehmen im untersuchten Wirtschaftszweig errechnet, der allerdings in erheblichem Maße durch steigende Preise zustande kam. Die Beschäftigtenzahlen zeigen das dritte Jahr in Folge nach oben, für die Betriebszahlen gilt das für die letzten zwei Jahre. Der Wirtschaftszweig ist nach wie vor stark fragmentiert und wird durch kleine Unternehmen geprägt.

Die Digitalisierung hat in der Branche in Relation zum gesamten Baugewerbe überdurchschnittlich stark zugenommen. Die Ansprüche, die Immobilienbesitzer an die Vernetzung von Gebäuden stellen, sind gewachsen. Dies sorgt zwar für Zusatzaufträge, setzt aber beträchtliches fachliches Know-how voraus. Auch Aspekte der Nachhaltigkeit, der Austausch einer Heizungsanlage und die Installation von Fotovoltaikanlagen, spielen im gesamten Baugewerbe eine wichtige Rolle, wobei dem Bereich Bauinstallation eine Schlüsselposition zukommt. Der Wirtschaftszweig Elektroinstallation leistet seinen Beitrag bei der Nutzung von Solarenergie, die in Wohn- und Gewerbeimmobilien zum Einsatz kommt. Dabei kommen den Unternehmen wichtige Kompetenzen auf den Gebieten der Technisierung und Digitalisierung zugute. Gleiches gilt im Rahmen der E-Mobilität für die Installation von Ladestationen an Wohn- und Gewerbeimmobilien, für die Elektroinstallationsbetriebe gleichfalls kompetente Ansprechpartner darstellen.

Zum größten Problem dürfte sich (...) in den nächsten Jahren der Fachkräftemangel entwickeln. Er wird vor allem dann zum Tragen kommen, wenn im Neubausegment die Zahlen wieder anziehen und das Auftragsvolumen zulegt. Um diesem Defizit an Arbeitskräften entgegenzutreten, wird es notwendig sein, die Zahl der Ausbildungsverhältnisse weiter zu steigern und zudem die Qualifizierung des vorhandenen Personals in den Fokus zu nehmen. Trotz der keineswegs uneingeschränkt positiven Entwicklung geben die Unternehmen selbst an, optimistisch zu sein. Die Frühjahrsbefragung des Zentralverbandes der Deutschen Elektro- und Informationstechnischen Handwerke (ZVEH) zeigt, dass die überwiegende Zahl der Unternehmen keine Negativentwicklung erwartet. Die Ergebnisse fielen deutlich besser aus als im Herbst 2022.“

Die Beschäftigtendaten der Bundesagentur für Arbeit für das Land Brandenburg bestätigen die in den Branchentrends skizzierten Entwicklungen. Trotz der beschriebenen Einbrüche im Neubaubereich ist in der Branche Bauinstallation in den letzten 10 Jahren kein relevanter Beschäftigungsrückgang zu beobachten. Die Beschäftigung in diesem Bereich ist männlich dominiert. Die Frauenquote liegt in den letzten zehn Jahren durchgängig

bei 13 bis 14 Prozent, wobei der Frauenanteil in verwaltenden Tätigkeiten (Sekretariats- und Bürotätigkeiten), bezogen auf die Gesamtbeschäftigung der Branche, stark überdurchschnittlich ausfallen dürfte. Die Ausländerquote ist von 2,0 Prozent im Jahr 2014 auf 11,0 Prozent im Jahr 2024 deutlich gestiegen und liegt inzwischen etwa im Brandenburger Durchschnitt von 11,8 Prozent. Die Teilzeitquote fällt mit 12,9 Prozent aller Beschäftigten im Jahr 2024 vergleichsweise gering aus. Im Hinblick auf die Anforderungsniveaus ist eine leichte Segmentierung des Arbeitsmarktes im Bereich Bauinstallation zu beobachten. Der Anteil an Helfertätigkeiten steigt im Beobachtungszeitraum von 10,6 auf 12,9 Prozent. Gleichzeitig nimmt auch die Bedeutung der höherqualifizierten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (Spezialisten und Experten) von 11,8 Prozent im Jahr 2014 auf 14,4 Prozent im Jahr 2024 zu. Der Anteil der Fachkräfte geht entsprechend von 77,6 auf 72,7 Prozent zurück (Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit). Bisher schlagen sich die in den Branchenreporten beschriebenen Steigerungen in den technischen Ansprüchen nur geringfügig im Bedeutungsgewinn höherer Qualifikationen nieder, eine Tatsache, die aber durchaus der aktuellen Arbeitsmarktsituation und den Fachkräfteengpässen bei höherqualifizierten Tätigkeiten geschuldet sein könnte.

Der Abgleich zwischen der Anzahl an Arbeitsuchenden und gemeldeten Stellen für höher qualifizierte Tätigkeiten in der Elektrotechnik bestätigt die Annahme, dass der zu erwartende Qualifizierungsschub im Bereich Elektroinstallation durch fehlendes Personal gebremst wird. Trotz der Schwächen der statistischen Daten (geringer Meldegrad bei den offenen Stellen, vor allem im Bereich höherqualifizierter Tätigkeiten), zeigt der Vergleich zwischen Arbeitsuchenden und Stellen bei den Spezialisten und Experten im Bereich Elektrotechnik, dass derartiges Personal auf dem Brandenburger Arbeitsmarkt faktisch nicht zu finden ist. Einer in der Tendenz sinkenden Anzahl an Arbeitsuchenden steht eine beständig steigende Zahl an gemeldeten Stellen gegenüber, was sowohl die steigende Nachfrage, als auch die begrenzten Möglichkeiten der Stellenbesetzung verdeutlicht (Arbeitsmarktstatistik der Bundesagentur für Arbeit).

2.5.1 Der Fall selbst

Das Gespräch wurde mit der Personalverantwortlichen des hier untersuchten Standortes eines Elektroinstallationsunternehmens geführt. Der Betrieb ist der Hauptsitz eines Unternehmensverbundes mit mehreren Standorten in Deutschland. Er liegt süd-östlich von Berlin in einer eher ländlichen Region. Die Tätigkeitsschwerpunkte des untersuchten Betriebs liegen in den Bereichen Energieversorgung, Wartung und Service von Energieanlagen, Elektroinstallation, Herstellung von Elektrizitätsverteilungs- und Schalteinrichtungen sowie Automatisierungstechnik (Robotik). Die Brandenburger Produktionsstätte hat eine regionale bis nationale Marktorientierung. Andere Standorte der Unternehmensgruppe sind international tätig. In der Brandenburger Betriebsstätte sind 350

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie 24 Auszubildende beschäftigt. Gegründet wurde der Betrieb im Jahr 1990.

Als mittelgroßer Nischenanbieter hat sich der Betrieb auf die Umsetzung von innovativen Lösungsansätzen – sowohl für die Realisierung differenzierter Projekte als auch individueller Teilaufgaben – im Business-to-Business (B2B) wie auch im Privatkundengeschäft spezialisiert. Im B2B-Geschäft werden Planungsleistungen und konzeptionelle Vorarbeiten für anspruchsvolle elektrotechnische Lösungen, deren Umsetzung sowie die anschließende Wartung der Anlagen angeboten. Das Leistungsspektrum erstreckt sich entsprechend auf den Bau technischer Anlagen, deren Installation und deren Programmierung bis hin zur Instandhaltung sowie der steuerungstechnischen Optimierung. Konkret geht es hierbei um Leistungen im Bereich Stromdurchleitung und Stromversorgung und die Betriebsführung von Netzbereichen sowie den hierfür notwendigen Elektroinstallationen. Hierbei werden auch Sonderwünsche von Kunden (etwa bei der Konstruktion spezifischer Wechselrichter) erfüllt sowie Produktionslinien in Kleinserie (bspw. beim Schaltschränkebau) umgesetzt. Im Bereich Robotik geht es im Wesentlichen um die Umprogrammierung von Roboterarmen, damit diese entsprechend der Kundenwünsche eingesetzt werden können. Solche ausschließlichen Anpassungen von eingekauften Vorprodukten sind nach Aussage der Gesprächspartnerin auch in anderen Bereichen ein relevanter Bestandteil der Produktpalette. Im Business-to-Business-Geschäft fungiert das Unternehmen damit häufig zwischen Herstellern und Produktionsbetrieben. Im Endkundengeschäft haben Individuallösungen stark an Bedeutung gewonnen. Hierbei geht es häufig um den Bau hochspezifischer Schaltschränke sowie die Planung und den Aufbau von PV-Anlagen.

Die Herausforderungen der Energiewende sind für den hier untersuchten Betrieb nicht nur ein Geschäftsfeld, sondern entwickeln sich auch zunehmend zu einem wesentlichen Bestandteil der Unternehmensphilosophie. Am Brandenburger Standort betreibt das Unternehmen (s)ein eigenes Stromnetz und unterstützt damit die Rekultivierungen ehemaliger Tagebau-Anlagen. Darüber hinaus ist der Betrieb Servicepartner im Bereich der Erneuerbaren Energien.

Hilfskräfte spielen in den hier skizzierten Produktionsbereichen eine nur untergeordnete Rolle. Weniger als 10 Prozent der Beschäftigten sind nach Aussage der Gesprächspartnerin als Hilfskraft beschäftigt, wobei deren Tätigkeit sich auf Arbeiten im Lager oder im Bereich der Baustellenvorbereitung beschränkt. 30 bis 40 Prozent der Beschäftigten sind gelernte Elektrotechniker. Wesentliche Aufgabenfelder für dieses Qualifikationsniveau sind Produktionstätigkeiten (Bau elektrotechnischer Anlagen) sowie Montageleistungen beim Kunden.

Aufgrund der hohen technischen Anforderungen bei Bau, Installation und Wartung der energietechnischen Anlagen, kommt Weiterqualifizierungen eine überdurchschnittlich hohe Bedeutung zu. Ca. 20 Prozent der Belegschaft

haben eine Weiterqualifizierung zum Techniker oder Meister absolviert und konnten dadurch im Produktionsprozess verantwortungsvollere bzw. anspruchsvollere Positionen übernehmen. Das Unternehmen unterstützt derartige Weiterqualifizierungen, indem es die notwendigen Freiräume bereitstellt und anfallende Kosten trägt. Das häufig genutzte Meister-BAföG müssen die Beschäftigten allerdings eigenständig beantragen. Schließlich spielen akademisch ausgebildete Fachkräfte, mit einem Anteil von ebenfalls etwa 20 Prozent der Beschäftigten, eine wichtige Rolle im Personalmix des Betriebes. Die Akademikerinnen und Akademiker sind in der Planung und als projektverantwortliche Ingenieure beschäftigt und darüber hinaus in der Verwaltung tätig. Auch wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Wunsch einer akademischen Weiterqualifizierung äußern, wird das vom Unternehmen unterstützt und die Personalabteilung sucht nach Ansätzen, wie das Studium ggf. durch den Betrieb gefördert werden kann.

Die aktuelle Arbeitsmarktlage wird von der Gesprächspartnerin als vergleichsweise gut beschrieben. Noch vor einiger Zeit sei es schwierig gewesen, an beruflich qualifizierte Elektrotechniker oder auch entsprechende Akademikerinnen und Akademiker heranzukommen. Dem untersuchten Betrieb sei das zwar letztendlich immer gelungen, aber der hierfür notwendige Aufwand war in der Vergangenheit sehr hoch. In den letzten Monaten habe sich die Situation auf dem regionalen Arbeitsmarkt aber merklich entspannt und aufgrund der aktuellen konjunkturellen Lage sei auch der eigene Bedarf an Fachkräften zurückgegangen. Die Gesprächspartnerin beschreibt die Qualität der Bewerber, sowohl bei den Auszubildenden als auch bei den Fachkräften, als momentan sehr gut. Eine wesentliche Herausforderung der Personalpolitik macht sich an der hohen Marktdynamik und der insgesamt etwas unsicheren konjunkturellen Lage fest, die nur begrenzte Planungssicherheit zulässt. Längerfristige Aufträge ermöglichen es, personalpolitisch besser zu planen und das vorhandene Personal durch eine gesicherte Auftragslage an das Unternehmen zu binden. Auch aufgrund der bisher erfolgreichen Personalpolitik hat der Standort in Brandenburg noch nicht auf Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter zurückgegriffen. Ein westdeutscher Betrieb der Unternehmensgruppe würde dieses hingegen tun.

Die Entwicklung der Arbeitsmarktlage hat in den letzten Jahren zu einer umfangreichen Umorientierung der betrieblichen Geschäftspolitik geführt. Aufträge mussten aufgrund fehlender Fachkräfte zwar bisher nicht abgelehnt werden, einzelne Geschäftsfelder wurden aber aus dem Betrieb ausgegliedert und der Produktionsschwerpunkt hat sich deutlich verschoben. So wurde vor einiger Zeit das betriebseigene Kraftwerk verkauft. Die etwa 80 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Kraftwerkes wurden von der Firma, die dieses gekauft hat, übernommen. Infolge der angespannten Arbeitsmarktlage habe man vor einigen Jahren große Schwierigkeiten gehabt, benötigtes Fachpersonal für die Installation von Windkraftanlagen zu finden. Ein wesentliches Problem hat

nach Aussage der Gesprächspartnerin darin bestanden, dass die Windkraftanlagen regional stark verteilt sind und die Montagemitarbeiterinnen und -mitarbeiter lange Anreisewege sowie längere Montageaufenthalte hätten in Kauf nehmen müssen. Als Reaktion auf die sich abzeichnenden Fachkräfteengpässe ist der Betrieb verstärkt im Bereich Photovoltaik aktiv geworden, da es eine hinreichend große Anzahl von Anlagen im regionalen Umfeld gibt und damit die langen Anreisezeiten und Montageaufenthalte entfallen. Inzwischen hat der Betrieb das Geschäftsfeld Windkraftanlagen völlig aufgegeben und sich auf den Bereich Photovoltaik konzentriert. Der für diese Neuausrichtung des Geschäftsfeldes notwendige Schulungsaufwand wurde betriebsintern realisiert und die Gesprächspartnerin schätzt die Auftragslage im Bereich Photovoltaik als ausgesprochen gut ein.

2.5.2 Personalpolitische Herausforderungen und Ansätze der Fach- und Arbeitskräftesicherung

Personalgewinnung

Dem Betrieb ist es in den letzten Jahren gelungen, das benötigte Fachpersonal zu gewinnen. Der Aufwand der Personalakquise ist nach Aussage der Gesprächspartnerin aber immer noch erheblich und war vor dem konjunkturellen Einbruch der letzten Monate ausgesprochen hoch. Wesentliches Instrument der Personalgewinnung sind die eigenen Ausbildungsaktivitäten. Das Unternehmen bildet seit Jahren über Bedarf aus und es ist bisher immer gelungen, die Ausbildungsplätze zu besetzen. Bei der Gewinnung von Auszubildenden spielen regionale Ausbildungsmessen eine herausragende Rolle. Der persönliche Kontakt zu den Ausbildungsbewerberinnen und Ausbildungsbewerbern wird als sehr wichtig eingeschätzt. Entsprechend sollen die Aktivitäten auf Ausbildungsmessen auch weiter intensiviert werden. Bei der Gewinnung von Auszubildenden hat sich das Konzept der Azubi-Botschafter, nach dem Auszubildende Auszubildende werben, als erfolgreich herausgestellt. Der Betrieb hat drei solcher Ausbildungsbotschafter, die von der IHK für diese spezifische Aufgabe geschult wurden. Darüber hinaus ist der Betrieb bemüht, Kontakte zu lokalen Schulen zu intensivieren. So würde man sich an jeder schulinternen Ausbildungsmesse sowie an Berufsorientierungsveranstaltungen der Schulen beteiligen und es bestände immer die Möglichkeit, Schülerpraktika im Betrieb zu absolvieren. Ein solches Praktikumsangebot besteht auch für Studierende, außerdem können Studentinnen und Studenten ihre Abschlussarbeiten in verschiedenen Fachrichtungen im Betrieb schreiben. In Einzelfällen vergibt das Unternehmen für solche betriebsspezifischen Abschlussarbeiten auch Stipendien. Die Möglichkeit, durch duale Studiengänge akademisch ausgebildete Fachkräfte an den Betrieb zu binden, wird ebenfalls genutzt. Das Unternehmen kooperiert hierfür mit mehreren Hochschulen aus der weiteren Umgebung.

Für die Mitarbeitergewinnung wird ein breites Spektrum an Initiativen gefahren. Klassische Ansätze der Stellenbesetzung verlieren hierbei allerdings zunehmend an Bedeutung. Zeitungsanzeigen seien immer weniger zielführend und der unternehmensinterne Entscheidungsprozess, welche Anzeige in welcher Zeitung veröffentlicht werden soll, nimmt inzwischen verhältnismäßig viel Zeit in Anspruch. Der Betrieb arbeitet auch weiterhin mit den Jobcentern der Bundesagentur für Arbeit zusammen, aber die Anzahl an passenden Bewerberinnen und Bewerbern, die über die Jobcenter vermittelt werden, habe in den letzten Jahren deutlich abgenommen. Die Möglichkeiten, die Stellen digital auszuschreiben, gewinnen hingegen an Bedeutung. So werden die Stellen inzwischen auf der Firmenhomepage, dem Fachkräfteportal der Wirtschaftsförderung Land Brandenburg GmbH sowie auf einschlägigen Internetportalen veröffentlicht. Vor allem Social-Media-Portale haben in der jüngeren Vergangenheit zunehmend an Bedeutung gewonnen. Stellenanzeigen auf Instagram, Facebook und LinkedIn erzeugen nach Einschätzung der Gesprächspartnerin inzwischen eine deutlich höhere Resonanz als „klassische“ (analoge wie digitale) Veröffentlichungsmedien. Entsprechend sollen die Möglichkeiten der Sozialen Medien bei der Mitarbeitergewinnung zukünftig noch intensiver als bisher genutzt werden. Geplant ist etwa die Direktansprache von potenziellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über LinkedIn, was nach Einschätzung der Gesprächspartnerin allerdings sehr zeit- und kostenintensiv wäre. Neben der Frage nach dem richtigen Medium sei entscheidend, wie die Stelle ausgeschrieben ist. Die Benefits des Unternehmens haben für den Prozess der Mitarbeitergewinnung stark an Bedeutung gewonnen und entsprechend müssten solche Benefits bei den Stellenbeschreibungen immer ganz nach oben und im Zentrum der Stellenbeschreibung stehen. In der Vergangenheit hat sich nach Aussage der Gesprächspartnerin deutlich gezeigt, dass der Schlüssel zum Erfolg bei der Mitarbeitergewinnung darin liegt, attraktive Stellenausschreibungen mit den richtigen Social-Media-Kanälen zu verbinden, um eine breite Resonanz bei potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern zu erzeugen.

Bei der Suche nach hoch spezialisierten Fachkräften arbeitet der Betrieb auch mit Headhuntern zusammen. Da dies aber sehr kostenintensiv sei, greift man auf solche Lösungen nur in Einzelfällen zurück. Als zunehmend erfolgreich und auch kostenseitig akzeptabel wird hingegen das Werben von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch die eigenen Beschäftigten beschrieben. Das entsprechende Programm wird von der Belegschaft gut angenommen und hat sich zu einem relevanten Baustein der Mitarbeitergewinnung entwickelt. Bei erfolgreicher Vermittlung – was in diesem Fall heißt, dass der bzw. die angeworbene Beschäftigte mindestens ein Jahr im Betrieb bleibt – wird der vermittelnden Mitarbeiterin bzw. dem vermittelnden Mitarbeiter eine Prämie in Höhe von bis zu 2.000 Euro gezahlt. Neben all diesen Ansätzen sei auch das Abwerben von Fachkräften von anderen Unternehmen eine durchaus gängige Praxis. Bei der Anwerbung ausländischer Fach- und Arbeitskräfte hatte der

Betrieb bisher kaum Erfolge. Das Interesse, auf ausländische Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zurückzugreifen sei zwar durchaus vorhanden, aber häufig würden die Deutschkenntnisse für eine Tätigkeit im Betrieb nicht ausreichen. Darüber hinaus sei die Anerkennung der Berufsabschlüsse selten vorhanden und es sei sehr zeitintensiv, eine derartige Anerkennung umzusetzen. Aufgrund der in der Regel vorhandenen Sprachbarrieren und der fehlenden Berufsankennung hat der Betrieb in der Vergangenheit selten auf ausländische Fach- und Arbeitskräfte zurückgreifen können.

Betriebs- und arbeitsorganisatorische Maßnahmen – in diesem Fall zur Optimierung und Strukturierung der Geschäftsprozesse

Nach Aussage der Gesprächspartnerin hat der Betrieb in den letzten Jahren umfangreiche betriebs- und arbeitsorganisatorische Maßnahmen ergriffen, um sich auf die angespannte Arbeitsmarktsituation einzustellen. Hierbei standen allerdings weniger Aspekte der Effizienzsteigerung im Fokus (also die Absicht, trotz Personalabbau mindestens die Produktivität zu halten), als mehr das Ziel, sich als guter Arbeitgeber in der Region zu positionieren, um die Mitarbeiterbindung zu erhöhen und auch weiterhin erfolgreich bei der Personalgewinnung agieren zu können. Dieser Ansatz sei bisher vollumfänglich aufgegangen. Betriebsorganisatorisch war – wie bereits beschrieben – die Neuausrichtung des Kerngeschäfts auf den regionalen Photovoltaikmarkt bzw. die Abkehr vom nationalen Markt für Windkraftanlagen und die damit einhergehenden Veränderungen der Arbeitsorganisation von größter personalpolitischer Bedeutung. Die Reduzierung von Anfahrtszeiten und von längeren Montageaufenthalten hat nach Einschätzung der Gesprächspartnerin die Arbeitsbedingungen im Betrieb nachhaltig aufgewertet.

Arbeitsorganisatorisch wurden vor allem Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit umgesetzt. Eine unternehmensweite und generelle Vier-Tage-Woche wurde zwar nicht eingeführt, aber je nach Projekt wird den Monteurinnen und Monteuren die Möglichkeit gegeben, ihre Arbeit auf vier Tage in der Woche zu konzentrieren. Die wöchentliche Arbeitszeit beträgt hierbei 39 Stunden. Im Besonderen bei Montageaufenthalten bietet diese Möglichkeit der Arbeitsflexibilisierung sinnvolle Spielräume für die Work-Life-Balance der Beschäftigten. Den Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern wurden die Möglichkeiten des Homeoffice (bzw. mobilen Arbeitens) eingeräumt. Darüber hinaus wurden Arbeitszeitkonten eingeführt, so dass die gewerblichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Stunden aufbauen und dafür später freie Tage in Anspruch nehmen können. Im Hinblick auf die schwankende Auftragslage sei dieser Ansatz auch aus betriebsökonomischer Sicht ausgesprochen sinnvoll und wird gut von den Beschäftigten angenommen. Auch bei der Organisation der Montageaufenthalte wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine größere

Gestaltungsfreiheit eingeräumt. So wird es beispielsweise ihnen überlassen, ob sie ein Hotel oder lieber Ferienwohnungen bzw. Ferienhäuser buchen.

Grundsätzlich ist das Unternehmen bestrebt, eine offene Arbeitsweise im Betrieb zu etablieren, die es den Beschäftigten ermöglicht, sich auf allen Ebenen einzubringen und den Betrieb mit zu gestalten. Eine insgesamt positive Arbeitsatmosphäre, die Gestaltungsspielräume eröffnet, sei wichtig, um die Beschäftigten an das Unternehmen zu binden und damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „Werbung“ für den eigenen Betrieb machen. Die Wertschätzung der Belegschaft sowie die hohe Verlässlichkeit als Arbeitgeber ist nach Einschätzung der Gesprächspartnerin für eine erfolgreiche Personalpolitik wesentlich. Hierbei kommt der Kommunikation zwischen Jung und Alt eine besondere Bedeutung zu. Um das Potenzial altersgemischter Teams nutzen zu können (etwa die Sicherung von Erfahrungswissen im Unternehmen), ist es wichtig, einen entsprechenden Austausch auch zu ermöglichen und ggf. zu unterstützen bzw. bei Konflikten zu begleiten. Im Kontext der Mitarbeiterzufriedenheit wäre darüber hinaus das breit angelegte Weiterbildungsangebot von großer Relevanz. Angeboten werden etwa Weiterbildungen in den Bereichen Soft Skills, Führungskräfte- und Kommunikationstraining. Aber auch die fachliche Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steht im Fokus der Weiterbildungsplanung. Die Realisierung der Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten würde sich ebenfalls positiv auf die Mitarbeiterbindung auswirken und erhöht darüber hinaus die personalpolitischen Handlungsspielräume des Betriebs. Umgesetzt werden die Weiterbildungen durch eine unternehmenseigene Akademie, die in der Regel die Kurse mit externen Dozenten von HWK, TÜV, IHK usw. durchführt.

Die im Hinblick auf die personalpolitischen Herausforderungen größte betriebliche Innovation hat das Unternehmen nach der Corona-Zeit umgesetzt. Um noch flexibler auf Auftragsschwankungen reagieren zu können, wurde eine Abteilung des Betriebs als Zeitarbeitsfirma aufgebaut. Hierfür wurden zwei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Akquise externer Aufträge beauftragt. Die in der Zeitarbeitsfirma tätigen Beschäftigten haben einen „Normal-Arbeitsvertrag“ des Unternehmens, der um rechtliche Punkte im Hinblick auf die Arbeitnehmerüberlassung ergänzt werden musste. Aktuell sind zehn Personen in der Zeitarbeitsfirma beschäftigt. Diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in der Regel an andere Firmen ausgeliehen und stellen damit ein originäres Geschäftsfeld des hier untersuchten Betriebs dar. Bei Personalengpässen werden die Beschäftigten der Zeitarbeitsabteilung aber auch im eigenen Unternehmen eingesetzt, wodurch die Möglichkeiten der internen Flexibilisierung des Personaleinsatzes nochmals deutlich erhöht werden konnte. Bisher sei es sehr erfolgreich gelungen, durch die Zeitarbeitsfirma personalseitig auf Auftragsspitzen zu reagieren und bei Personalüberhängen die Beschäftigten bei anderen Firmen unterzubringen.

Die beschriebenen arbeitsorganisatorischen Innovationen werden durch eine stetig weiterentwickelte digitale Infrastruktur im Unternehmen flankiert. So wurde bspw. ein digitales Bewerbermanagementsystem eingeführt, in dem Personalentwicklungsthemen einen integralen Bestandteil darstellen, um dem Anspruch einer zielgerichteten Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch gerecht werden zu können. Ebenso wurde die Zeiterfassung auf Basis einer hierfür entwickelten App den Erfordernissen der zunehmenden Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilisierung angepasst. Die Digitalisierung hat in den letzten Jahren vor allem im Bereich der internen Kommunikation stark an Bedeutung gewonnen. So hat das Arbeiten mit MS Teams und SharePoint deutlich zugenommen. Auch KI-Anwendungen gewinnen mehr und mehr an Relevanz. Die KI-Tools werden bisher jedoch vermehrt von jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genutzt. Ältere Kolleginnen und Kollegen müssen hierbei nach Aussage der Gesprächspartnerin mehr mitgenommen und überzeugt werden. Aktuell wird im gesamten Unternehmen probeweise mit Microsoft coPilot gearbeitet, um besser abschätzen zu können, welche Vor- und Nachteile eine solche KI-Unterstützung mit sich bringt. Die Herausforderungen einer derart voranschreitenden Digitalisierung seien aber nicht zu unterschätzen. So sei etwa die Frage der sicheren und standardisierten Datenablage weiterhin ein Problem. Auch die Integration der digitalen Lösungen zu einem unternehmensweiten Gesamtpaket stehe bisher noch am Anfang. Der Fokus liegt im Bereich Digitalisierung aktuell noch auf verschiedenen Leistungsbereichen, die häufig eher nebeneinanderstehen, als miteinander verbunden zu sein.

2.5.3 Was der Fall zeigt – zentrale Beobachtungen und Arbeitsthesen

Dass Unternehmen aufgrund von Engpasslagen auf dem Arbeitsmarkt ihre Geschäftsfeldstrategie anpassen, haben wir für möglich gehalten, aber kaum erwartet. Der vorliegende Fall zeigt, dass diese Strategie aufgehen kann, wenn das neue Geschäftsfeld (hier die Installation und Wartung von Photovoltaikanlagen) eine hohe Nachfrage generiert und bessere Arbeitsbedingungen ermöglicht. Voraussetzung für eine derartige Neuausrichtung ist, dass die Kernkompetenzen des Betriebs den Bedarfen des neu erschlossenen Geschäftsfeldes weitgehend entsprechen. Partieller Umschulungsbedarf lässt sich dann betriebsintern organisieren. Entscheidend dürfte darüber hinaus sein, dass durch die Neuausrichtung der Geschäftstätigkeiten ein Tätigkeitsfeld mit einem hohen Nachfragepotenzial erschlossen wurde. Wie in den meisten von uns untersuchten Fällen stellt die gute ökonomische Lage der Betriebe eine entscheidende Voraussetzung für betriebliche und arbeitsorganisatorische Entwicklungen dar. Die sukzessive Weiterentwicklung der Geschäftstätigkeiten dürfte für die meisten Unternehmen der Normalfall sein. Inwieweit eine weitreichende Neuausrichtung wie im untersuchten Fall für eine größere Anzahl von Brandenburger Unternehmen eine Option ist, sich auf verändernde

ökonomische und arbeitsmarktliche Anforderungen einzustellen, bedarf der Prüfung.

Eine weitere Besonderheit des vorliegenden Falls ist die Tatsache, dass sich das Unternehmen von einem wesentlichen Geschäftsbereich, dem betriebseigenen Kraftwerk, getrennt hat. Gleichzeitig beschreibt die Gesprächspartnerin allerdings die große Bedeutung einer breiten Produkt- und Dienstleistungspalette für den Unternehmenserfolg. Angeboten wird das Komplettpaket energietechnischer Anlagen, von der Planung, über die Einrichtung, den Betrieb bis hin zur Wartung und Optimierung der Anlagen. Wie in anderen Fällen auch, wird die Ausweitung des Leistungsportfolios als angebotsgetrieben beschrieben: „Der Kunde will alle Leistungen aus einer Hand.“ Zusätzlich zu dieser Anpassung an Kundenwünsche, ermöglicht das breite Leistungsportfolio personalpolitische Gestaltungsspielräume, die anderen Betrieben nicht zur Verfügung stehen. Die hohe Leistungstiefe bietet horizontale und vertikale Karrierewege und führt zu einer nachhaltigen Aufwertung der Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen. Selbst wenn die Erhöhung der Leistungstiefe im Vergleich zum Zukauf von Leistungen kostenintensiver sein sollte (was in den von uns untersuchten Fällen allerdings nicht bestätigt wurde), scheint unter einer angespannten Arbeitsmarktsituation, die Verbesserung der Beschäftigungsmöglichkeiten, diese Kostennachteile aufzuheben. Hinzu kommt, dass uns verschiedene Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner geschildert haben, dass es im Besonderen bei sehr spezifischen Anforderungen zunehmend schwer geworden ist, Zuliefererbetriebe zu finden, die die benötigten Leistungen in hinreichender Qualität zur Verfügung stellen können.

Wie bei allen von uns untersuchten Betrieben wurden die Maßnahmen zur Verbesserung der Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen primär auf den Weg gebracht, um die Mitarbeiterbindung zu erhöhen und weiterhin erfolgreich bei der Personalakquise agieren zu können. Klassische Rationalisierungsansätze beim Personaleinsatz mit dem Ziel der Effizienzsteigerung ließen sich auch in diesem Fall kaum beobachten. Zentraler Ansatzpunkt für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen ist, wie in vielen anderen Fällen auch, die Flexibilisierung der Arbeitszeiten und soweit möglich des Arbeitsortes. Durch die Einführung einer zumindest partiellen Vier-Tage-Woche, von Arbeitszeitkonten und der Möglichkeit des mobilen Arbeitens erhöht der Arbeitgeber die Gestaltungsspielräume in der Work-Live-Balance der Beschäftigten. Als ebenso wichtig wird von der Gesprächspartnerin das positive Betriebsklima beschrieben. Die erhofften Effekte treten dann ein, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit haben, sich in den Betrieb einzubringen und sich in diesem (durch Weiterbildungen) zu entwickeln. Solche Verhältnisse muss man nach Einschätzung der Gesprächspartnerin aktiv gestalten, ermöglichen und bei Bedarf unterstützen – etwa durch eine gezielte Weiterbildungsförderung der Beschäftigten. Eine Besonderheit bei der Flexibilisierung des Personaleinsatzes ist der Aufbau einer betriebseigenen Zeitarbeitsfirma, die sich als

originäres Geschäftsfeld des hier untersuchten Betriebs entwickelt hat und die Möglichkeiten, auf schwankende Auftragslagen zu reagieren, nachhaltig erhöht. Der Ansatz, dass größere Unternehmen solche Zeitarbeitsfirmen aufbauen und damit nicht nur die eigene Personalsituation positiv beeinflussen, sondern ggf. auch dem regionalen Arbeitsmarkt benötigtes Fachpersonal zur Verfügung stellen, scheint arbeitspolitisch durchaus Potenzial zu haben. Welche konkreten Effekte derartige Zeitarbeitsfirmen auf den regionalen Arbeitsmarkt haben und wie diese von den Kundenunternehmen eingeschätzt werden, bedarf allerdings der Klärung.

Auch technische Entwicklungen bzw. Digitalisierungsprozesse werden im vorliegenden Fall primär dazu genutzt, arbeitspolitische Innovationen zu flankieren oder zu ermöglichen (Bewerbermanagementsystem mit einem Schwerpunkt auf Fragen der Personalentwicklung, digitale Arbeitszeiterfassung, ortsunabhängige Kommunikation etc.). Wie bereits in früheren Analysen herausgearbeitet (WFBB 2017, 2018) hat solche Digitalisierung bisher keine personalpolitischen Rationalisierungseffekte zur Folge. Zukünftige Personaleinsparungen infolge einer voranschreitenden Technisierung erscheinen auch im vorliegenden Fall wenig wahrscheinlich. Der Fall stützt durchaus die Einschätzung, dass das Potenzial moderner digitaler Technik von Betrieb zu Betrieb (stark) variieren kann. Auf generative KI wird zwar von den jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zurückgegriffen, dass das zu umfangreichen Veränderungen im Betriebsablauf führen würde, hat das Interview allerdings nicht bestätigt. Welche Technik für welche Produktions- und Dienstleistungsprozesse positiv zum Tragen kommen, bedarf von Fall zu Fall der Klärung. Desgleichen ist zu prüfen, wie solche Techniken im Betrieb implementiert werden können. Die Einführung innovativer Technologien kann durchaus daran scheitern, dass Beschäftigte diese nicht nutzen, wenn deren Nutzung nicht gezielt vorangetrieben wird.

2.6 Vier-Tage-Woche bei Reduzierung der Wochenarbeitszeit und vollem Lohnausgleich als Erfolgsmodell der Personalgewinnung – am Beispiel eines Betriebs zur Bestückung von Leiterplatten

Das im Folgenden beschriebene Unternehmen ist dem Bereich Electronic Manufacturing Service (EMS) zuzuordnen. Es fertigt aus unbestückten Leiterplatten (sog. PCBs²⁴) und elektronischen Bauteilen spezielle, auf den jeweiligen Kunden abgestimmte, elektronische Komponenten, sog. PCBAs²⁵. Die leeren Leiterplatten und die elektronischen Bauteile kauft der Betrieb als Vorprodukte ein und bearbeitet diese im Kundenauftrag weiter. Das Unternehmen besetzt damit eine hochspezialisierte

24 Printed circuit board (wörtlich übersetzt „gedruckte Schaltungen“)

25 Printed circuit board assembly (Leiterplattenbaugruppen)

Position in der Wertschöpfungskette zur Herstellung funktionsfähiger elektronischer Komponenten. Zusätzlich zu diesem Kernangebot bietet das Unternehmen ergänzende Dienstleistungen im Bereich der Materialbeschaffung, der Lagerhaltung und der Logistik an.

Nach Einschätzung des Unternehmens wächst zwar der globale Leiterplattenmarkt, was durchaus ein Indikator für einen zunehmenden Bedarf an Leiterplattenbaugruppen ist, diese Dynamik findet aber vor allem in Asien statt. Dort sind in den letzten Jahren große Fertigungskapazitäten entstanden. Das indische Marktforschungsunternehmen „Mordor Intelligence“ beschreibt den globalen Markt für Leiterplatten ebenfalls als eine hochdynamische Branche mit hoher Wachstumserwartung in den kommenden fünf Jahren. Die Begründung dafür liegt in der weiteren Verbreitung und Modernisierung digitaler Infrastrukturen und dem Bedarf der fortschreitenden Digitalisierung und Vernetzung. (Mordor Intelligence) Die aktuellen technischen Entwicklungen sind damit wesentlicher Treiber für den Leiterplattenmarkt (und dem Markt für elektronische Baugruppen). So stellt der Branchenreport von Mordor Intelligence fest, dass in Deutschland sowohl der Bedeutungsgewinn der Elektromobilität als auch die Energiewende mit einem hohen Bedarf an einer modernen und flexiblen Netzinfrastruktur zu großen Wachstumsschüben in der Branche geführt hat. Nach Einschätzung des hier beschriebenen Unternehmens müssen die skizzierten globalen Wachstumsimpulse aber nicht zwangsläufig auch für die europäischen Hersteller von Leiterplatten und Leiterplattengruppen wirken. Vielmehr besteht die Gefahr, dass asiatische Überkapazitäten Unternehmen in Europa bedrohen und europäische bzw. deutsche Lieferketten zerstören. Die aktuelle Halbjahresumfrage der Global Electronics Association und von in4 ma bestätigt diese Einschätzung und konstatiert für die europäische EMS-Industrie „... rückläufige Umsätze und sinkende Auftragsbestände im Jahr 2024 – mit besonders deutlichen Einbußen in Deutschland und Österreich.“ (in4 ma)

Der Branchenbericht „Halbleiter und Elektronik/ EMS-Markt für elektronische Fertigungsdienstleistungen (EMS)“ von Fortune Business Insights sieht in den steigenden Betriebskosten, den wachsenden technischen Herausforderungen, geopolitischen Spannungen sowie in dem zunehmenden Mangel an hinreichend qualifizierten Arbeitskräften die größten Herausforderungen der Branche: „Darüber hinaus hat die wachsende Nachfrage nach komplexeren elektronischen Produkten zu einem erhöhten Bedarf an Fachkräften in Bereichen wie Elektronikmontage, Qualitätskontrolle und Tests geführt. Viele Regionen haben jedoch einen Mangel an qualifizierten Technikern, Ingenieuren und Betreibern, die die Produktion behindern und die Arbeitskosten erhöhen können.“ (Fortune Business Insights)

Insgesamt sind die (Brandenburger) Unternehmen im Bereich EMS-Dienstleistung also mit hohen technischen Anforderungen, globalen Entwicklungsdynamiken bzw. Lieferketten sowie hohen Anforderungen an das

Fachpersonal bei weiterhin problematischer Fachkräftesituation konfrontiert. Das gilt im Besonderen für solche Unternehmen, die sich darauf spezialisiert haben, hochindividuelle Lösungen für ihre Kundenunternehmen bereitzustellen und ihre Kunden als Zulieferer komplexer elektronischer Baugruppen zu begleiten.

Insgesamt waren 2024 in den Wirtschaftsabteilungen „26 Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen“ und „27 Herstellung von elektrischen Ausrüstungen“ etwa 8.000 Menschen im Land Brandenburg sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Die Gesamtzahl der Beschäftigten variierte im Zeitraum 2014 bis 2024 zwischen 7.500 und 8.000, ohne einem eindeutigen Entwicklungstrend zu folgen. Das beschriebene Unternehmen ist Teil der Wirtschaftsgruppe „26.120 Herstellung von bestückten Leiterplatten“. Dem übergeordneten Wirtschaftsbereich 26.1 sind in Brandenburg im Jahr 2024 etwa 2.000 Beschäftigten zugeordnet, mit einer seit 2016 leicht negativen Wachstumsdynamik. Entsprechend der in den Branchenreports beschriebenen Entwicklungstrends (globales Wachstum bei gleichzeitig schwierigen Marktbedingungen in Europa und Deutschland) kann die Elektroindustrie im Land Brandenburg eher durch eine gewisse Stagnation als durch ein dynamisches Wachstum charakterisiert werden. Speziell für den EMS-Bereich geht das Unternehmen aufgrund des Ausbaus der Marktanteile durch asiatische Firmen in den nächsten Jahren von einem schrumpfenden Markt und einer sinkenden Anzahl deutscher Anbieter aus.

Die Wirtschaftsgruppe „261 Herstellung von elektronischen Bauelementen und Leiterplatten“ ist (wie alle gewerblichen Branchen) mit knapp 34 Prozent weiblichen Beschäftigten von einem unterdurchschnittlichen Frauenanteil geprägt. Typisch für eine Industriebranche ist darüber hinaus die mit gut 9 Prozent geringe Teilzeitquote. Vergleichbares gilt für den Anteil an ausländischen Beschäftigten. Mit etwa 7 Prozent Anteil ausländischer Beschäftigter ist deren Bedeutung im Bereich der „Herstellung von elektronischen Bauelementen und Leiterplatten“ als deutlich unterdurchschnittlich einzuschätzen. Wie an anderer Stelle der Analyse bereits gezeigt (vgl. hierzu den Fall 4), zeichnen sich trotz des Beschäftigungsrückgangs in der Elektroindustrie in besonders relevanten Berufsgruppen dieser Branche dennoch massive Fachkräfteengpässe ab. Die Berufsgruppen Energietechnik und Elektrotechnik sind seit Jahren durch eine sinkende Zahl an Arbeitsuchenden und eine steigende Anzahl an gemeldeten Stellen geprägt. Die Beschäftigtendaten der BA zeigen, dass es in den beiden Berufsgruppen über die Zeit hinweg zu einer deutlichen Verknappung von Arbeitskräften gekommen ist. Für die Berufsgruppe Energietechnik gibt es seit 2016 weniger Arbeitssuchende als Arbeitsstellen. Im Bereich Elektrotechnik sind Engpässe sowohl am aktuellen Rand als auch in den Jahren davor deutlich weniger ausgeprägt. Dennoch gab es auch in dieser Berufsgruppe eine klare Entwicklung hin zu Fachkräfteengpässen. Seit 2021 liegt die Zahl der

Arbeitsuchenden je Arbeitsstelle dabei auf einem Niveau, welches Engpasslagen als hochwahrscheinlich erscheinen lässt.

2.6.1 Der Fall selbst

Der im Folgenden beschriebene Betrieb stellt elektronische Baugruppen her und ist damit Teil der Metall- und Elektroindustrie. Die Herstellung der Baugruppen erfolgt in kleinen und mittelgroßen Serien im individuellen Kundenauftrag. Das Unternehmen wirbt damit, dass die Produktentwicklung und Produktion hochspezifisch auf die jeweiligen Kundenwünsche ausgerichtet werden. Die Bestückung der Leiterplatten und die Programmierung der fertigen elektronischen Baugruppen für die Endkunden (B2B) findet am Betriebsstandort statt. Im Kern werden in der Produktion leere Platinen in unterschiedlicher Größe mit entsprechenden Steckkontakten, Leitungen, Prozessoren und elektronischen Bauteilen versehen. Der Betrieb bedient die Industrie mit kleineren, spezifischen Baugruppen und Geräten als Auftragsfertiger. Trotz mittlerer Stückzahlen für einige Produkte ist die Produktionsstätte nicht auf dem Massenmarkt (Smartphones, Automotive, Gebäudetechnik etc.) aktiv. Es werden ausschließlich Kunden im Business-to-Business-Bereich bedient. Insofern nimmt der Betrieb eine mittlere Stellung in der Produktionskette der entsprechenden elektronischen Geräte ein. Das Unternehmen ist sowohl hinsichtlich des Einkaufes von Vorprodukten als auch in Bezug auf die Kunden international orientiert. Neben Deutschland verkauft der Betrieb seine Produkte aktuell in die USA und in die EU.

Das Unternehmen wurde 1996 gegründet und ist ein eigenständiger sowie inhabergeführter Betrieb. Aktuell sind am Standort 44 Arbeitskräfte und 3 Auszubildende beschäftigt. Vor dem Hintergrund der sehr spezifischen Produktion, hat das Unternehmen hohe Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Helfertätigkeiten spielen im Betriebsablauf keine Rolle. Etwa 90 Prozent der Beschäftigten arbeitet auf Fachkraftniveau. Die meisten dieser Beschäftigten haben eine Ausbildung als Elektroniker absolviert. Im Bereich der Fachkräfte mit Berufsausbildung sind auch einige Zahntechniker angestellt. Diese haben zwar keinen Bezug zur Elektrotechnik, sind aber das feine, filigrane Arbeiten gewohnt. Hinzu kommt eine geringe Zahl an Meisterabschlüssen aus dem Bereich Elektrotechnik sowie acht Ingenieure mit Abschlüssen in Ingenieurwissenschaften oder Betriebswirtschaftslehre.

2.6.2 Fach- und Arbeitskräftesituation und Personalgewinnung im Betrieb

Personalgewinnung und -entwicklung

Nach Einschätzung des Unternehmens ist der Betrieb zum Zeitpunkt des Gesprächs (Frühjahr 2025) trotz einer

aktuellen Entspannung auf dem Arbeitsmarkt immer noch mit Problemen der Personalgewinnung konfrontiert und ist damit durch betriebliche Fachkräfteengpässe belastet. In der Gesamtschau der letzten Jahre beschreibt der Betrieb die Lage auf dem Arbeitsmarkt sogar als Fachkräftekrise. Im Zuge der Verknappung von Fachkräften auf dem Brandenburger Arbeitsmarkt zeigte sich ab Mitte/Ende der 2010er Jahre, dass über geringe Aktivitäten der Personalgewinnung nicht mehr ausreichend qualifizierte Beschäftigte gewonnen werden konnten. Der Mangel betraf insbesondere Fachkräfte für Elektrotechnik mit Berufsausbildung und Ingenieure. Aufgrund fehlenden Personals mussten zwischenzeitlich auch Aufträge abgelehnt werden. Das ist eine Situation, die im Land Brandenburg nach aktuellem Kenntnisstand eher eine Ausnahme darstellt. Die Personalausstattung wird von dem Betrieb entsprechend als ein begrenzender Faktor der betrieblichen Entwicklung beschrieben. Als Reaktion auf diese Situation hat der Betrieb die Aktivitäten zur Personalgewinnung in den letzten Jahren deutlich verstärkt. Hierfür wurde zunächst der betriebs-eigene HR-Bereich personell gestärkt und zu Themen der Personalakquise qualifiziert. Darüber hinaus werden in Personalfragen inzwischen die Führungskräfte aus dem Produktionsbereich viel stärker in den Prozess der Personalgewinnung einbezogen, um sowohl die Stellenausschreibungen bedarfsgerechter formulieren zu können als auch bei der Auswahl der Bewerber die konkrete Situation in den Produktionsteams (Welche Kompetenzen werden am meisten gebraucht? Wer passt ins Team?) stärker zu berücksichtigen.

Im Bereich des digitalen Personalmarketings trat neben der reinen Onlineveröffentlichung von Stellenanzeigen, die Weiterentwicklung der eigenen Karriereseiten auf der Homepage des Betriebs und die Präsenz in Social-Media-Angeboten. Die Aktivitäten im Social-Media-Bereich erhöhen die Wahrnehmung der ausgeschriebenen Stellen und die überarbeitete Karriereseite zeigt, welche Entwicklungsmöglichkeiten den Beschäftigten offenstehen.

Neben diesen digitalen Wegen des Personalmarketings hat der Betrieb auch damit begonnen analoge Kontaktmöglichkeiten und Suchformen zu nutzen. Darunter fällt die Teilnahme an unterschiedlichen Personalkontaktmessen für alle Qualifikationsebenen und die verstärkte Vernetzung mit relevanten regionalen Akteuren sowie die Mitarbeit in regionalen Netzwerken. Das Unternehmen bietet Praktika für Schülerinnen und Schüler an und ist offen für die Beschäftigung von Werkstudentinnen und Werkstudenten. Für einzelne Tätigkeiten mit besonderen Qualifikations- und Kompetenzanforderungen greift der Betrieb auch auf Personaldienstleister zurück und lässt über Headhunter nach geeigneten Kandidaten suchen. Dies hat in der Vergangenheit auch schon zur Besetzung wichtiger Schlüsselfunktionen geführt. Die Suche über Personaldienstleister stellt aber eher eine Ausnahme dar. Zeitarbeitskräfte kommen im Betrieb nicht zum Einsatz. Insgesamt nutzt das Unternehmen mittlerweile ein sehr breites Spektrum an Maßnahmen zur Personalgewinnung.

Als besonders erfolgreich beurteilt das Unternehmen die regionale Verankerung des Betriebs. Hierbei sei es weiterhin wichtig, auch analog präsent zu sein und sich als Standort und als Mensch zu engagieren. Die Präsenz auf Social Media ist eine inzwischen notwendige Ergänzung einer solchen Präsenz vor Ort und erhöht die Reichweite der Personalaktivitäten. Die Personalsuche über die Bundesagentur für Arbeit bzw. Jobcenter wird ebenfalls als erfolgversprechend beschrieben.

Im Zuge der Weiterentwicklung des Personalmanagements wurden darüber hinaus neue Zielgruppen für die Personalgewinnung in den Blick genommen. So ist man unter anderem dazu übergegangen, auch ältere Bewerberinnen und Bewerber, wie zum Beispiel Bundeswehrsoldaten nach längerer Dienstzeit, für den Betrieb zu gewinnen. Die Möglichkeiten der Landesförderung wurden ebenfalls genutzt. Auf Basis der Förderrichtlinie „Brandenburger Innovations-Fachkräfte“ (BIF-Richtlinie) konnte bspw. eine akademische Fachkraft gewonnen werden. Der Betrieb beschreibt die Verfahren der Landes- und der EU-Förderung allerdings als aufwendig, was dazu führen würde, dass der Betrieb umfangreiche personelle Kapazitäten vorhalten musste, um die Förderung bewilligt zu bekommen. Insgesamt seien diese Möglichkeiten der Personalgewinnung aus betrieblicher Sicht daher wenig interessant.

Aktuell (Frühjahr 2025) haben sich die Bedingungen der Personalakquise am Standort aufgrund der allgemeinen wirtschaftlichen Lage deutlich entspannt. Da andere Betriebe in der Region in der jüngeren Vergangenheit Personal abgebaut haben, sei es momentan gut möglich, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen. Aufgrund dieser Situation auf dem regionalen Arbeitsmarkt sowie des professionell aufgestellten Personalmanagements ist der Betrieb verhalten optimistisch, dass es auch zukünftig gelingen wird, die entstehenden Fachkräftebedarfe zu befriedigen. Für eine erfolgreiche Personalpolitik wird es aber weiterhin wichtig sein, sich als guter Arbeitgeber zu präsentieren. Daher gewinnt es zunehmend an Bedeutung, neben den breit angelegten und intensiven Maßnahmen des Personalmarketings, attraktive Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen zu bieten. Vor diesem Hintergrund hat das Unternehmen in den letzten Jahren einige wesentliche Veränderungsprozesse angestoßen.

Neben den verstärkten Aktivitäten zur Personalgewinnung stellt die Intensivierung der eigenen betrieblichen Aus- und Weiterbildung eine zweite wichtige Säule im Umgang mit den Fachkräfteengpässen dar. Die entsprechenden Maßnahmen betreffen sowohl den Umfang, die inhaltliche Ausgestaltung als auch betriebliche Unterstützungsangebote bei Aus- und Weiterbildungen. Nach Aussage des Betriebes würde man inzwischen von betrieblicher Seite sehr umfangreich prüfen, in welcher Form Weiterbildungswünsche unterstützt werden bzw. wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt gefördert werden könnten. Dies betrifft etwa individuell abgestimmte Arbeitszeiten wie auch finanzielle Unterstützungen

bei kostenintensiven Weiterbildungen. Je nach Einzelfall fördert der Betrieb darüber hinaus längerfristige, abschlussbezogene Qualifizierungsmaßnahmen, wie bspw. ein berufsbegleitendes Studium oder Techniker- und Meisterschulungen. Vor allem solche Qualifizierungen sind für den Betrieb ein zunehmend wichtiges Instrument einer langfristigen Personalentwicklung, die die Leistungsfähigkeit des Unternehmens sicherstellen soll. Gleichzeitig werden den Beschäftigten Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Betriebes eröffnet, die es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglicht, in verantwortungsvolleren Tätigkeitsfeldern zu arbeiten und ihre Karriere voranzubringen. Neben abschlussbezogenen Weiterbildungen unterstützt das Unternehmen auch andere externe Schulungsformate und setzt ebenso interne Weiterbildungen etwa im Bereich Mitarbeiterführung, zum IHK-Prüfer bzw. zur IHK-Prüferin (Ausbildung der Ausbilder) sowie zu vielfältigen technischen Schulungen um. Im Bereich der beruflichen Erstausbildung wird den Auszubildenden zusätzliche, finanzielle Förderung für Unterkunft und Fahrtwege zur Verfügung gestellt. Auch diese Unterstützungsangebote hat für den Betrieb explizit die Funktion, die Attraktivität als Arbeitgeber bzw. als Ausbildungsbetrieb zu steigern. Die betriebliche Aus- und Weiterbildung erfüllt dabei im Umgang mit Fachkräfteengpässen eine Art Doppelfunktion. Zum einen trägt sie direkt zur Bildung benötigter Qualifikationen und Kompetenzen im Betrieb bei. Zum anderen erhöhen vor allem das breite Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten die Attraktivität des Arbeitgebers und erleichtern so die Personalgewinnung. Ein durch die umfangreichen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen eventuell entstehender zusätzlicher Aufwand oder kurzzeitige Probleme bei der Arbeitsorganisation werden mit Blick auf den langfristigen Nutzen solcher Initiativen durch das Unternehmen bewusst in Kauf genommen.

Die auffälligste Veränderung der Arbeitsorganisation hat im hier untersuchten Fall aber nicht im Bereich der Aus- und Weiterbildung, sondern beim Arbeitszeitmodell stattgefunden. Unter anderem in Reaktion auf die sich verändernden Arbeitsmarktlagen, hat der Betrieb zum Januar 2023 eine Vier-Tage-Woche eingeführt. Im Zuge der Umstellung auf die Vier-Tage-Woche wurde die wöchentliche Arbeitszeit von 40 auf 36 Wochenstunden bei vollem Lohnausgleich reduziert. Entsprechend sind die Vollzeitbeschäftigten im Betrieb neun Stunden pro Arbeitstag tätig. Gleichzeitig wurde in der Produktion ein 2-Schicht-System eingeführt, bei dem die Beschäftigten im Wechsel von Montag bis Donnerstag oder von Dienstag bis Freitag arbeiten. Durch das 2-Schicht-System wird sichergestellt, dass die kapitalintensiven Produktionsanlagen trotz verringerter Wochenarbeitszeit weiterhin einen vertretbaren Auslastungsgrad haben. Die Vier-Tage-Woche wurde auch für die Beschäftigten in der Verwaltung eingeführt. Diese arbeiten von Montag bis Donnerstag in Gleitzeit.

Der Betrieb hat die arbeitszeitlichen Veränderungen in enger Abstimmung mit den Beschäftigten umgesetzt. Die Zustimmung der Belegschaft für die Maßnahme war aus

Sicht der Geschäftsführung eine zwingende Voraussetzung, da man davon ausgegangen ist, dass sich derartige Änderungen nicht gegen den Widerstand der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer umsetzen lassen. Da mit der Einführung der Vier-Tage-Woche eine deutliche Erhöhung der Stundenentgelte einherging, war es jedoch wenig überraschend, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Ansatz befürwortet und dessen Umsetzung unterstützt haben. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass die Einführung der Vier-Tage-Woche zu keiner Veränderung der Produktivität geführt hat. Hierbei ist jedoch anzumerken, dass der Betrieb über Maßnahmen der Digitalisierung und einer damit verbesserten Produktionsplanung auch die Produktivität gesteigert hat. In der ersten Zeit mussten sich alle Beteiligten zwar auf das neue Arbeitszeitmodell einstellen, nach einer kurzen Einführungsphase hat sich die negative Beeinträchtigung der Geschäftstätigkeit nach Einschätzung des Betriebes auf ein vertretbares Maß reduziert. Trotz der grundsätzlichen Akzeptanz durch die Belegschaft weist der Betrieb aber daraufhin, dass das skizzierte Arbeitszeitregime der Vier-Tage-Woche für ein Teil der Beschäftigten, insbesondere ältere Beschäftigte, aufgrund der Arbeitszeitverlängerung und der Arbeitsverdichtung an den Arbeitstagen auch problematisch sein kann und belastende Momente mit sich bringt.

Der Betrieb begründet die Einführung der Vier-Tage-Woche explizit damit, attraktivere Arbeitsbedingungen zu schaffen, um den Prozess der Personalgewinnung zu erleichtern. Das Arbeitszeitmodell dient auf einem hart umkämpften Arbeitsmarkt als Alleinstellungsmerkmal, welches den Rekrutierungserfolg erhöhen dürfte. Für einige Beschäftigte stellt die Möglichkeit, die Wochenarbeitszeit in vier Tagen abzuleisten nach Einschätzung des Unternehmens das wesentliche Argument für eine Beschäftigungsaufnahme im Betrieb dar. Darüber hinaus erhöht der Ansatz auf der regionalen Ebene die Bekanntheit und Attraktivität des Unternehmens als leistungsfähiger Arbeitgeber.

Im Sinne der Weiterentwicklung der Arbeitszeitmodelle wird darüber hinaus Homeoffice ermöglicht. Dieses Angebot wird aber selbst von den Verwaltungsangestellten wenig wahrgenommen. Im Produktionsbereich kann selbstredend nicht mobil gearbeitet werden. Der Betrieb versucht aber auch hier die individuellen Bedarfslagen der Beschäftigten soweit wie möglich zu berücksichtigen. In Absprache und unter Beachtung der betrieblichen Bedarfe können auch die Beschäftigten in der Produktion ihren Arbeitstag früher beenden oder später beginnen. Die hierfür notwendigen Planungen liegen in der Verantwortung der jeweiligen Teams.

Ungeachtet der Erfolge und Veränderungen bei der Personalgewinnung und -entwicklung steht der Betrieb in den nächsten Jahren weiterhin vor großen personalseitigen Herausforderungen. In den kommenden sieben Jahren werden 15 Beschäftigte altersbedingt ausscheiden, davon fünf Ingenieure (Elektronik, Fertigung, Qualität). Aufgrund der peripheren geografischen Lage

des Betriebes weit entfernt von Hochschulen sieht das Unternehmen insbesondere hier das Risiko die Stellen nicht nachbesetzen zu können. Damit wiederum könnten entsprechende Wertschöpfungsverluste für den Betrieb und die Region entstehen. Zudem steigt das Risiko, dass die Produktion sich in Regionen mit einer besseren Fachkräfteverfügbarkeit verlagert.

Betriebsorganisatorische Maßnahmen

Das Unternehmen hat in den letzten Jahren stark in die eigene Digitalisierung und die Ausstattung mit Maschinen und technischem Gerät investiert. Nach eigener Einschätzung sind die Prozesse im Betrieb mittlerweile zu 30 bis 50 Prozent digitalisiert. Die innerbetrieblichen Abläufe wurden entsprechend der digitalen Infrastruktur des Unternehmens weiterentwickelt, was eine hohe Transparenz der Prozesse ermöglicht. Die Investitionen in neue Maschinen und Geräte (zum Beispiel Röntgengeräte, Bestückungs- und Lackierautomaten) erfolgten in erster Linie aus Gründen der Qualitätssicherung. Um den aktuellen Standards im Bereich der elektronischen Baugruppenfertigung genügen zu können und auf einem Hochqualitätsmarkt wirtschaftlich bestehen zu können, ist ein hoher Qualitätsstandard der Produktionsprozesse sowie eine hohe Prozesskontrolle notwendig. Die digitale Infrastruktur bringt es mit sich, dass neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine intensive Einarbeitungsphase absolvieren müssen, um im Betrieb vollumfänglich eingesetzt werden zu können. Nach der Einarbeitung erleichtern die digitalen Prozesse allerdings die Arbeitsabläufe und hatten auch relevante Effizienzgewinne zur Folge. Das Unternehmen sieht in der Erschließung von Rationalisierungspotenzialen auch das wichtigste Motiv für die Digitalisierung und einen Weg zum Umgang mit Fachkräftengpässen. Die Digitalisierung hat zu einer effizienteren Planung und damit auch zu einer Leistungsverdichtung geführt. Für das Unternehmen konnte so ein Produktivitätswachstum realisiert werden. Für die Mitarbeitenden hat sich aber gleichzeitig die Arbeitsbelastung erhöht.

Das Leistungsportfolio des hier untersuchten Betriebs zeichnet sich seit jeher durch eine hohe Produktionstiefe aus. Im Unternehmen werden alle Leistungsschritte, von der Planung in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden bis hin zur Einrichtung der Serienproduktion, abgedeckt, was ein breites Tätigkeitspektrum zur Folge hat. Nach Einschätzung des Betriebes erhöht dies die Motivation und Mitarbeiterbindung der Beschäftigten. Aufgrund der hohen Kundenspezifität der Produkte variieren die konkreten Herausforderungen zwischen den einzelnen Projekten und konfrontieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer wieder mit neuen Herausforderungen. Im Grundsatz ist das Produktions- und Leistungsangebot des Betriebs aber weitgehend stabil. Eine Anpassung der Produktionstiefe, etwa durch Spezialisierung auf Kernkompetenzen des Unternehmens oder die Ausweitung der Zuliefererbeziehungen aufgrund von Personalengpässen hat bisher nicht stattgefunden und ist auch nicht geplant.

Dass die Erhöhung der Produktionstiefe infolge von Schwierigkeiten bei Zulieferbeziehungen betriebswirtschaftlich notwendige Ausweitung des Leistungsportfolios zu positiven Personaleffekten führen kann, zeigt sich besonders deutlich an dem bereits erwähnten Fall des Spielgeräteherstellers. Die Fähigkeit, anspruchsvolle Produkte in ihrer Gesamtheit herstellen zu können und dafür vielschichtige Kompetenzen des Betriebs zu nutzen, wurde vom Geschäftsführer des Spielgeräteherstellers als großer Mehrwert für die Beschäftigten beschrieben. Darüber hinaus hat dieser Ansatz zu einer nochmaligen Ausweitung der Ausbildungsaktivitäten geführt, was den personalpolitischen Spielraum des Unternehmens ebenfalls erhöht hat.

2.6.3 Was der Fall zeigt

Die skizzierte Personalpolitik mit Vier-Tage-Woche, der Unterstützung von Aus- und Weiterbildung und intensiven Bemühungen der Personalgewinnung trägt dazu bei mit den Fachkräftengpässen auf dem Arbeitsmarkt umzugehen und sich als leistungsfähiger Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren. Der Betrieb war und ist aufgrund der Engpässe für Fachkräfte im Bereich der Elektrotechnik mit großen Problemen bei der Personalgewinnung konfrontiert. Als Reaktion hierauf wurden die Aktivitäten der Personalgewinnung in der jüngeren Vergangenheit intensiviert. Digitale Ansätze der Personalakquise (Online-Stellenanzeigen, eine betriebsinterne Karriereseite, Präsenz in Social-Media-Angeboten) wurden mit einer erhöhten Präsenz vor Ort so kombiniert, dass sich die verschiedenen Ansätze stützen und verstärken. Organisatorisch wurden die Maßnahmen der Personalgewinnung durch die Einbeziehung der operativen Leitungsebene in den Akquise- und Bewerbungsprozess flankiert. Dass durch die frühzeitige Einbindung der Teamleitungen der Bewerbungsprozess positiv beeinflusst wird und darüber hinaus die Tätigkeit der Teamleitungen aufgewertet wird, wurde uns auch an anderer Stelle als erfolgreicher Ansatz der Personalgewinnung und -bindung beschrieben (hierzu der Lagerlogistikbetrieb aus Fall 2). Im Zuge der Ausweitung der Aktivitäten zur Personalgewinnung wurde darüber hinaus der Blick auf mögliche Zielgruppen, zumindest in Ansätzen, ausgeweitet. So spielen ältere Bewerberinnen und Bewerber, etwa ehemalige Bundeswehrsoldatinnen und Soldaten, bei der Personalsuche inzwischen durchaus eine Rolle. Ein anderer Betrieb (Transportlogistiker aus Fall 3) hat in diesem Kontext berichtet, dass er dazu übergegangen sei, auch Personen die bereits über 40 Jahre alt sind, noch als Auszubildende einzustellen. Der voranstehend beschriebene Fall bestätigt ebenfalls, dass breit angelegte Strategien der Personalgewinnung auch bei arbeitsmarktlichen Engpasslagen zum Erfolg führen können. Unternehmen, die kapazitätsseitig dazu in der Lage sind, ihre Personalpolitik zu professionalisieren, können auf dem Brandenburger Arbeitsmarkt weiterhin agieren. Ungeachtet dessen wird die Personalgewinnung und -entwicklung aufgrund von altersbedingten Ersatzbedarfen für den beschriebenen Betrieb in den nächsten Jahren eine große

Herausforderung bleiben. Die demografische Entwicklung und die grundsätzliche Konkurrenzsituation auf dem Arbeitsmarkt dürfte allerdings die weniger professionell agierenden Betriebe weiter unter Druck setzen.

Neben der Frage nach der Entlohnung, deren Relevanz je nach der Motivation der Beschäftigten durchaus variiert, kommt der Positionierung auf regionalen Arbeitsmärkten als Arbeitgeber, der gute und vielschichtige Arbeits- sowie Beschäftigungsbedingungen bietet, für eine erfolgreiche Personalpolitik auch im Bereich von Fachkräften und höher Qualifizierten eine zunehmend höhere Bedeutung zu. Die beschriebenen Veränderungen im Bereich der Arbeitsorganisation hatten genau dieses zum Ziel und waren primär dadurch motiviert, die Arbeitsbedingungen im Betrieb für die Beschäftigten möglichst attraktiv und interessant zu gestalten. Hierbei ist die Intensivierung der Aus- und Weiterbildungsaktivitäten von erheblicher Bedeutung. Die Investition in die Auszubildenden und Beschäftigten ermöglicht es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sich entsprechend ihrer Interessen und Stärken zu entwickeln und erhöht die personelle Flexibilität des Unternehmens. Darüber hinaus dürfte die Reorganisation von Verantwortlichkeiten (bspw. die Einbindung der operativen Leitungsebene in den Prozess der Personalgewinnung) die Motivation und Bindung der Belegschaft erhöhen. Neben den operativen Vorteilen besteht ein wesentlicher Effekt solcher Ansätze darin, dass es Betrieben mit einem positiven Image und einem guten Ruf bezüglich ihrer Beschäftigungsverhältnisse leichter fällt, neues Personal für sich zu interessieren und vorhandene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu halten.

Die weitestgehende arbeitsorganisatorische Veränderung war im vorliegenden Fall sicherlich die Einführung einer Vier-Tage-Woche inklusive Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit auf 36 Stunden, bei vollem Lohnausgleich. In Kombination mit anderen Maßnahmen, insbesondere im Bereich der Weiterbildung und einer konsequenten Modernisierung der technischen Infrastruktur sowie der Anpassung der betriebsorganisatorischen Prozesse an diese Infrastruktur, ist es dem Betrieb gelungen, sich in einem umkämpften Arbeitsmarkt von anderen Betrieben als attraktiver Arbeitgeber abzusetzen. Darüber hinaus konnte durch die eingeleiteten organisatorischen Maßnahmen die Reduzierung der Arbeitszeit vollumfänglich ausgeglichen werden. Die Mitarbeitermotivation hat sich nach zwei Jahren auf das vorherige Niveau angepasst und ist nicht mehr für die höhere Produktivität ausschlaggebend. Dass es trotz Verringerung der Arbeitszeit um 10 Prozent zu keinen Produktivitätseinbußen gekommen ist, ist bemerkenswert und deutet auf umfangreiche Gestaltungsspielräume im Bereich der Arbeitsorganisation hin. Produktivitätsgewinne durch Digitalisierung, Investitionen in Produktionstechnik oder damit verbundene Änderungen in der Produktionsplanung sind der Hebel, eine Verringerung der Arbeitszeit zu ermöglichen. Die höhere Produktivität geht mit einer Leistungsverdichtung der Beschäftigten einher. Veränderungen des Arbeitszeitregimes hängen von vielschichtigen Rahmenbedingungen ab (Alter und

Geschlecht, Vorerkrankungen, soziales Netzwerk, administrativer, handwerklicher oder industrieller Arbeitsplatz) und lassen sich nicht in jeden Bereich umsetzen. Dass das Spektrum an Betrieben, für die solche Strategien in Frage kommen aber evtl. breiter aufgestellt ist, als erwartet, zeigt ein anderer Fall, der ebenfalls die Vier-Tage-Woche inkl. Reduzierung der Wochenarbeitszeit umgesetzt hat. Das von uns im Rahmen der vorliegenden Expertise interviewte Unternehmen ist als klassischer Handwerksbetrieb im Bereich Elektroinstallation tätig. Auch dieser Betrieb ist mit ausgeprägten Fachkräfteengpässen konfrontiert. Das Leistungsportfolio des Unternehmens umfasst die Installation von Elektroanlagen an und in Gebäuden. In der Regel arbeiten die Beschäftigten von Montag bis Donnerstag jeweils 9 Stunden pro Tag. Die Veränderungen der Arbeitsorganisation zielte auch in diesem Fall primär auf die Optimierung der Personalgewinnung und weniger auf die Erzielung von Effizienzgewinnen ab. Bisher konnte der Betrieb allerdings noch keine Effekte der Einführung der Vier-Tage-Woche auf die Personalgewinnung feststellen, was vermutlich daran liegt, dass die Maßnahme zum Zeitpunkt des von uns geführten Interviews erst seit kurzem lief. Einbußen bei der Produktivität ließen sich allerdings auch bei den handwerklichen Montagetätigkeit nicht beobachten. Obwohl der Ansatz sein Potenzial bisher nicht entfalten konnte, bestätigt der Fall, dass umfangreiche arbeitsorganisatorische Innovationen inklusive Reduzierung der Arbeitszeiten, nicht zu Produktivitätseinbußen führen müssen.

In beiden Fällen dient die Vier-Tage-Woche als Instrument, um sich der Wettbewerbssituation auf einem durch starke Fachkräfteengpässe geprägten Arbeitsmarkt zu stellen. Ziel der wettbewerblichen Strategie ist die erfolgreiche Positionierung auf regionalen Arbeitsmärkten und der Versuch, relative Vorteile gegenüber anderen Betrieben zu erreichen. Da es bei dieser Art von intensiver Personalgewinnung um einen wettbewerblichen Vorteil gegenüber anderen Betrieben geht, kann diese Strategie immer nur für einen liquiden Teil der Betriebe funktionieren. Die beschriebenen arbeitsorganisatorischen Maßnahmen dienen in erster Linie dieser übergeordneten Strategie. Effizienzgewinne scheinen eher Nebenprodukt als Ziel der arbeitsorganisatorischen Innovation zu sein.

Insgesamt gelingt es dem EMS-Dienstleister mit dieser Strategie mehr Arbeitskräfte zu gewinnen. Die benötigten Fachkräfte sind für den Betrieb am Arbeitsmarkt jedoch nur sehr schwer zu rekrutieren und müssen daher in der Regel mit hohem personellem und finanziellem Aufwand erst entwickelt werden. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung, den zu erwartenden Zahlen an Schul-, Ausbildungs- und Hochschulabsolventen ist es wahrscheinlich, dass die ausgeprägten Fachkräfteengpässe weiter fortbestehen und der überbetriebliche Wettbewerb um benötigtes Fachpersonal zunimmt. Dieser Wettbewerbsdruck hat das Potenzial, sich auf die Brandenburger Beschäftigungsstrukturen auszuwirken und innovative Ansätze des Personaleinsatzes (und der Personalakquise) zu befördern. Für das hier beschriebene Unternehmen und die Branche insgesamt, ist es

aber auch denkbar, dass die Fachkräfteengpässe auf dem heimischen Arbeitsmarkt in Kombination mit dem internationalen Wettbewerbsdruck zukünftig in einem kritischen Szenario die wirtschaftlichen Aussichten deutlich eintrüben, zur Schließung und Abwanderung führen und damit regionale Wertschöpfungspotenziale weiter einschränken.

2.7 Konsequente Mitarbeiterbindung vor Personalgewinnung am Beispiel eines Kanalreinigungsunternehmens

„Deutschland ist das europäische Land, im dem am meisten Abwasser wieder aufbereitet und somit recycelt wird. Über 96 Prozent des Abwassers aus privaten Haushalten und öffentlichen Einrichtungen wird in nahe gelegene Kläranlagen geleitet und gereinigt. Jedes Jahr erzeugen Haushalte, Industrie und Gewerbe in Deutschland über fünf Milliarden Kubikmeter Schmutzwasser. Aber nicht nur das: Rund drei Milliarden Kubikmeter Regen, die auf Straßen und Flächen nicht versickern können, fließen mit in die Klärwerke. Dazu kommen jährlich erhebliche Mengen Fremdwasser, die über undichte Stellen ins Kanalnetz einsickern.“ (Bundesministerium für Umwelt, Klimaschutz, Naturschutz und nukleare Sicherheit 2025) Der Branchenreport 2024 des Branchendienstes der Sparkassen Finanzgruppe führt aus, dass „...wachsende Anforderungen an die Reinigung des Abwassers (...) hohe Anforderungen an die Erhaltung und Erneuerung des Kanalnetzes sowie die Entwicklung innovativer Wassertechnologien (stellen). Das hohe Investitionsniveau in der Branche strahlt auf andere Wirtschaftsbereiche aus und macht die Branche zu einem der investitionsstärksten Wirtschaftszweige.“ (Finanzgruppe Deutscher Sparkassen- und Giroverband 2024) Im Hinblick auf die qualifikatorischen Herausforderungen der Abwasserwirtschaft resümiert der Branchenbericht von IBISWorld schließlich, dass „Branchenteilnehmer (...) hoch qualifizierte Ingenieure und Techniker (benötigen), um Kläranlagen und Kanalisationsnetze zu überwachen und zu warten.“ (IBISWorld 2024) Der im Folgenden beschriebene Kanalreinigungs- und Entsorgungsbetrieb ist laut Branchenbeschreibung in einem krisensicheren und systemrelevanten Geschäftsfeld tätig, welches sich durch ein hohes Qualifikationsprofil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszeichnet. Dass es sich hierbei um einen krisensicheren Wachstumsmarkt handelt, wird unter anderem an den branchenspezifischen Beschäftigtenzahlen deutlich. Hierbei ist neben der seit Jahren zu beobachtenden Wachstumsdynamik vor allem bemerkenswert, dass es im Zuge der Corona-Krise zu keinerlei Beschäftigungseinbrüchen gekommen ist, was ein konstitutives Merkmal für systemrelevante Wirtschaftsbereiche sein dürfte.

Sowohl in der Abwasserwirtschaft (WZ 37), als auch in der Entsorgung (WZ 38) sind die Beschäftigtenzahlen im Land Brandenburg in den letzten Jahren stetig gestiegen. Zwischen 2015 und 2024 ist die SV-Beschäftigung in der Abwasserwirtschaft in Brandenburg von 1.053 auf 1.676 Mitarbeitende angewachsen, was einem Anstieg von 59 Prozent entspricht. Die Beschäftigung in diesem

Bereich ist durch einen hohen Anteil an Fachkräften geprägt. Während zwischen 2014 und 2024 die Anzahl der beschäftigten Fachkräfte um rund 70 Prozent angestiegen ist und im Jahr 2024 einen Anteil von über 78 Prozent an der Gesamtbeschäftigung dieses Wirtschaftsabschnittes ausmacht, ist der Anteil an Helfertätigkeiten an allen Beschäftigten im gleichen Zeitraum von sechs auf zwei Prozent zurückgegangen. Im Jahr 2024 sind nur noch 33 Personen auf Helferniveau in der Wirtschaftsabteilung „Abwasserwirtschaft“ tätig. Im Beobachtungszeitraum ist die Anzahl der beschäftigten Fachkräfte mit einer Meister- bzw. Techniker Ausbildung um rund 64 Prozent gestiegen und die Anzahl der akademischen Fachkräfte um 23 Prozent. Dieser Bedeutungsgewinn höherer Qualifizierungen entspricht der Einschätzung des IBIS-World Branchentrends und wird darüber hinaus durch den hier untersuchten Betrieb bestätigt. Nach Aussage der Gesprächspartner ist im Besonderen im Bereich Umwelttechnologie der Grad der Digitalisierung deutlich angestiegen, so dass Beschäftigte sich immer weiter qualifizieren müssen, was dazu führt, dass Helfertätigkeiten an Bedeutung verlieren und der Anteil an höher Qualifizierten zunimmt.

Im Wirtschaftszweig Sammlung, Abfallbeseitigung und Rückgewinnung (WZ 38) stieg die SV-Beschäftigung zwischen 2015 und 2024 von 6.840 auf 7.727 Mitarbeitende, was einem Wachstum von 13 Prozent entspricht. Auch diese Branche ist überwiegend durch Fachkräftetätigkeiten geprägt, wobei in den letzten Jahren auch der Helferanteil deutlich gestiegen ist: Die Anzahl der beschäftigten Fachkräfte ist zwischen 2014 und 2024 von 4.834 auf 5.186 angewachsen, womit der Anteil an der Gesamtbeschäftigung innerhalb der Wirtschaftsabteilung auf etwa 67 Prozent leicht gesunken ist. Der Anteil an Hilfskräften an der Gesamtbeschäftigung ist im gleichen Zeitraum hingegen von 16,9 auf 19,1 Prozent gestiegen. Im Jahr 2024 sind knapp 1.500 Personen auf Helferniveau in der Wirtschaftsabteilung „Sammlung, Abfallbeseitigung, Rückgewinnung“ tätig. Die Beschäftigtenzahlen bei den Spezialisten und Experten sind im Beobachtungszeitraum ebenfalls gestiegen (bzw. stabil geblieben). Ihr Beschäftigungsanteil blieb hierbei allerdings weitgehend gleich (9,4 Prozent der Beschäftigten sind im Jahr 2024 auf Spezialistenniveau tätig und 4,4 Prozent als Experten).

Die Beschäftigung im Bereich Abwasserwirtschaft ist seit jeher und zunehmend männlich geprägt. Der Anteil an Frauen ist aufgrund eines starken Anstiegs der männlichen Beschäftigten in den letzten Jahren kontinuierlich von 22,9 Prozent auf 21,0 Prozent gesunken. In der Wirtschaftsabteilung „Sammlung, Abfallbeseitigung und Rückgewinnung“ ist der Frauenanteil der Beschäftigten noch geringer und ging von 17,4 Prozent im Jahr 2015 auf 16,3 Prozent im Jahr 2024 zurück. Wie bereits an anderer Stelle erwähnt ist es wahrscheinlich, dass der Frauenanteil in den verwaltenden Tätigkeiten innerhalb dieser beiden Wirtschaftsabteilungen überdurchschnittlich hoch

ist.²⁶ Im operativen Bereich dürfte damit nur eine ausgesprochen geringe Anzahl an Frauen beschäftigt sein. In den beiden hier betrachteten Wirtschaftsabteilungen findet Teilzeitbeschäftigung in einem deutlich unterdurchschnittlichen Maße statt. In der Abwasserwirtschaft ist die Teilzeitquote sogar von 15,2 Prozent im Jahr 2014 auf 14,0 Prozent im Jahr 2024 gesunken. Im Bereich „Sammlung, Abfallbeseitigung, Rückgewinnung“ ist die Teilzeitquote im gleichen Zeitraum zwar gestiegen, allerdings auf einem sehr geringen Niveau. Im Jahr 2024 sind in dieser Wirtschaftsabteilung nur 6,7 Prozent der Beschäftigten in Teilzeit tätig.

Sonderauswertungen der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit für das Land Brandenburg zeigen, dass in beiden hier betrachteten Wirtschaftsabteilungen Berufen der Ver- und Entsorgung (KldB 343) eine hohe Bedeutung zukommt. Im Bereich Abwasserwirtschaft ist diese Berufsgruppe die am stärksten vertretene und stellt gut ein Viertel aller Beschäftigten der Branche. In der Wirtschaftsabteilung „Sammlung, Abfallbeseitigung und Rückgewinnung“ belegt diese Berufsgruppe Platz drei im Beruferanking (hinter der Berufshauptgruppe „Führen von Fahrzeugen“²⁷ und Tätigkeiten der Unternehmensführung und -organisation) und etwa 13 Prozent der Beschäftigten in diesem Bereich werden diesem Berufsfeld zugeordnet. Die Beschäftigtenzahlen in der Berufsgruppe Ver- und Entsorgung sind im Land Brandenburg entsprechend der skizzierten Branchenentwicklung zwischen 2014 und 2024 kontinuierlich gestiegen. Im Jahr 2024 sind annähernd 6.000 Personen in diesem Berufsfeld tätig. Wie erwartet ist der Frauenanteil in der Berufsgruppe gering und liegt aktuell bei knapp unter fünf Prozent. Der Ausländeranteil unter den Beschäftigten ist zwar in den letzten Jahren deutlich gestiegen, liegt mit 8,8 Prozent im Jahr 2024 aber immer noch unter dem Landesdurchschnitt. Teilzeitbeschäftigung spielt mit einem Anteil von unter sechs Prozent an allen Beschäftigten in dieser Berufsgruppe eine nur geringe Rolle. Der Abgleich von Arbeitsuchenden zu gemeldeten Stellen verdeutlicht, dass die Berufsgruppe „Ver- und Entsorgung“ seit vielen Jahren durch Mangellagen geprägt ist. Seit dem Jahr 2017 kommen für die Anforderungsniveaus Fachkraft/

26 In beiden Branchen arbeiten etwa 15 Prozent der Beschäftigten in Berufen der Unternehmensführung und -organisation, sprich in verwaltenden Tätigkeiten (Bundesagentur für Arbeit 2025).

27 Dass die Arbeitsmarktlage in dieser Berufsgruppe statistisch betrachtet etwas weniger angespannt ist, als die anderen der hier untersuchten Berufe, wurde bereits im Abschnitt 2.3 ausgeführt. Erläutert wurde in diesem Kontext auch, dass die Statistiken die reale Situation evtl. zu positiv abbilden (weil eine relevante Anzahl an Arbeitsuchenden nur mit erheblichem Aufwand in den Arbeitsmarkt integriert werden kann) und dass eine der besonderen Herausforderungen innerhalb dieser Berufsgruppe darin besteht, dass häufig Zusatzqualifikationen benötigt werden, um den Anforderungen innerhalb der Zielbranchen gerecht werden zu können. Dieser Bedarf an zusätzlichen Qualifikationen dürfte auch im Bereich Wasser- und Abfallwirtschaft erheblich sein.

Spezialisten/Experten auf jede gemeldete Stelle weniger als zwei Arbeitsuchende, wobei der Anteil der Fachkräfte innerhalb dieser Gruppe deutlich überwiegt.

In der Abwasser- und Abfallwirtschaft agieren die Betriebe in einem wachsenden Markt mit steigenden Qualifikationsanforderungen im Bereich der Kernbeschäftigung bei gleichzeitig extrem angespannter Arbeitsmarktlage innerhalb der zentralen Berufsfelder der Branche. Trotz dieser anspruchsvollen Rahmenbedingungen ist es den Betrieben im Land Brandenburg in den letzten Jahren gelungen, Wachstumschancen zu realisieren und Beschäftigung aufzubauen, was ein Indiz für eine insgesamt innovative und breit aufgestellte Personalpolitik innerhalb der Branche ist.

2.7.1 Der Fall selbst

Das Kerngeschäft des im Folgenden beschriebenen Betriebs liegt im Bereich Kanalreinigung und -sanierung. Der Betrieb bietet umfangreiche Leistungen der Abwasserwirtschaft inklusive Leistungen zum Regenwassermanagement an. Im Einzelnen impliziert das Angebote zur Kanal- und Rohrreinigung sowie zur vorbereitenden TV-Inspektion von Abwassersystemen. Darüber hinaus werden Dichtigkeitsprüfungen angeboten, mit denen festgestellt werden kann, ob aufgrund bspw. mechanischer Belastungen (etwa infolge einer darüberliegenden Straße) das Leitungs- und Rohrsysteme Schäden aufweist und ob sich hieraus evtl. Risiken für das Gesamtsystem ergeben. Für komplexe Abwassersysteme werden durch den Betrieb Sanierungspläne erarbeitet und auch die Durchführung der Sanierung gehört zum Leistungsportfolio des Unternehmens. Bei Sanierungsleistungen für Kommunen und Wohngebiete stellt der Betrieb Informationen des Kanalkatasters bereit, um die Gestalt und die Substanz des zu sanierenden Kanalsystems insgesamt einschätzen zu können. Darüber hinaus ist das Unternehmen ein zertifizierter Entsorgungsbetrieb, welcher etwa im Bereich der Fettabscheidung (von Großküchen) sowie in der fachgerechten Entsorgung der abgeschiedenen Fette tätig ist. Das Unternehmen bietet sieben Tage die Woche einen 24 Stunden Notdienste an (7/24 Notdienst), wobei es nach Aussage der Gesprächspartnerin und des Gesprächspartners unproblematisch ist, die dafür notwendigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Betrieb zu gewinnen. Auch die kurzfristige Bereitstellung von Personal, etwa in Folge von Krankheitsausfällen, sei kein Problem. Im Wesentlichen bietet der der Betrieb damit technisch anspruchsvolle Dienstleistungen im Business-to-Business-Bereich an, welche auch aufgrund der technischen Ausstattung nach einem hohen Kompetenzprofil bei den Beschäftigten verlangen (eine Tatsache, die sich an dem geringen Helferanteil in der Branche Abwasserwirtschaft bereits gezeigt hat).

Zum Zeitpunkt des Gesprächs hat das Unternehmen 131 Beschäftigte, wovon sich 17 in Ausbildung befinden. Gegründet wurde das Unternehmen im Jahr 1985. Dass der Betrieb den Strukturwandel im Zuge der Wiedervereinigung überstanden hat, steht exemplarisch für

die Systemrelevanz der angebotenen Leistungen. Das Interview wurde mit der Personalleiterin sowie dem Aus- und Weiterbildungsleiter des Betriebs geführt. Beide Gesprächspartner betonen im Laufe des Gesprächs wiederholt, dass es dem Unternehmen gelungen ist, sich als eine starke regionale Arbeitgebermarke zu positionieren und dass sich die einzelnen Mitarbeitenden sehr mit dem Unternehmen identifizieren würden. Diese hohe Identifikation mit dem Arbeitgeber würde sich unter anderem daran festmachen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Regel gerne bereit sind, Fotos und Videos zu ihrer Arbeit in den sozialen Medien zu posten. Hervorgehoben wird darüber hinaus der hohe Stellenwert einer aktiven Personalentwicklung im Betrieb. Diese liegt nach Einschätzung der Gesprächspartner auch in der Tatsache begründet, dass einer der Geschäftsführer seine Berufskarriere als der erste Auszubildende im Unternehmen begonnen hat und anschließend über eine Meisterausbildung in die Geschäftsführung aufgestiegen ist. Das personalpolitische Kredo des Betriebs wird mit folgendem Satz auf den Punkt gebracht: *„Wer sich weiterentwickeln möchte, kann aufsteigen.“*

2.7.2 Personalpolitische Herausforderungen und Ansätze der Fach- und Arbeitskräftesicherung

Personalgewinnung

Fachkräfte und Spezialisten spielen eine zentrale Rolle im hier untersuchten Betrieb. Hilfskräfte werden nicht beschäftigt. Da Umwelttechnologien für Wasserversorgung²⁸ nach Aussage der Gesprächspartner auf dem Arbeitsmarkt kaum zu akquirieren sind, stellt das Unternehmen in der Regel Quereinsteiger mit meist handwerklicher Ausbildung ein. Diese werden betriebsintern, entsprechend der bestehenden Kompetenzanforderungen, weiterqualifiziert. Darüber hinaus wird aktuell überlegt, über ein duales Studium Spezialisten und akademische Fachkräfte selber auszubilden. In einer Branche mit hoher technischer Spezialisierung – insbesondere im Umgang mit Umwelttechnologien – ist dies ein qualitätsorientierter Ansatz, der langfristig zur Stabilität und Kompetenzsicherung beiträgt. Die Strategie, Quereinsteiger mit handwerklicher Ausbildung einzustellen und intern weiterzubilden, kompensiert die Knappheit an Umwelttechnologien und steht für eine hohe Anpassungsfähigkeit und Innovationsbereitschaft in der Personalentwicklung. Perspektivisch eröffnet das angedachte duale Studium weitere strategische Möglichkeiten zur Gewinnung akademischer Fachkräfte.

Bisher hatte der Betrieb noch keine Schwierigkeiten, Fachkräfte zu akquirieren, was nach Einschätzung der

28 Die Berufsbezeichnung Umwelttechnologe für Wasserversorgung ersetzt seit dem 01.08.2024 die frühere Berufsbezeichnung Fachkraft für Wasserversorgungstechnik.

Gesprächspartner neben der breiten Suchstrategie (nach Quereinsteigern) vor allem dem guten Ruf des Unternehmens geschuldet ist. In den letzten Jahren ist es stetig gelungen, Personal aufzubauen. Schwierig wird es, wenn aufgrund größerer Krankheitswellen Fahrzeuge nicht besetzt werden können und dadurch Baustellen nicht bedient bzw. nicht termingerecht fertig werden. Auf solche Ausnahmesituationen könne man sich personalseitig aber nur begrenzt einstellen. Neben der Personalakquise besteht eine wesentliche personalpolitische Herausforderung entsprechend darin, eine durchgängig hohe Einsatzbereitschaft der verschiedenen Teams zu gewährleisten. Die Mitarbeiterfluktuation wird als durchschnittlich und wenig problematisch eingeschätzt. Es seien eher die jungen Leute, die sich noch weiterentwickeln möchten und in die Welt hinausziehen.

Für die Personalakquise setzt das Unternehmen stark auf bereits beschäftigte Mitarbeitende, die sich bei erfolgreicher Vermittlung von Bewerberinnen und Bewerbern eine sogenannte „Kopfprämie“ verdienen. Gleichzeitig wird die Personalgewinnung auch über Ausbildungsbörsen, Social Media (Instagram und TikTok), Sponsoring (bspw. des 1. FC Union) und die Unterstützung örtlicher Vereine (Rudern, Fußball) betrieben. Im Jahr 2025 soll versucht werden, bei Car Classic Veranstaltungen technikbegeisterte Quereinsteiger für das Unternehmen zu gewinnen. Weitere Akquisemethoden sind Ausschreibungen in Zeitungen, Ausschreibungen auf der Firmenhomepage bzw. in Onlinestellenportalen, die Meldung bei der Agentur für Arbeit sowie die Teilnahme an Kontaktmessen. Darüber hinaus werden Praktika für Schülerinnen und Schüler sowie Studierende angeboten sowie bei Berufsorientierungsveranstaltungen mitgewirkt. Die Gesprächspartner führen aus, dass sie bemüht sind, alle Möglichkeiten der Personalgewinnung zu nutzen und so dem bestehenden Fachkräftebedarfen bisher genügen konnten. Neben der Erhöhung der Ausbildungsaktivitäten kommt es allerdings auch zur Abwerbung von Beschäftigten anderer Unternehmen. Da eine hohe Mitarbeiterbindung sowie Identifikation der Beschäftigten mit dem Betrieb als mindestens so bedeutsam wie eine erfolgreiche Personalgewinnung eingeschätzt werden, spielt Zeitarbeit keine Rolle in der Personalstrategie des Betriebs.

Das Unternehmen ist mit 17 Auszubildenden überdurchschnittlich stark im Bereich der beruflichen Ausbildung aktiv. Die Gesprächspartner schätzen diesen Ansatz der Personalentwicklung als ausgesprochen effektiv ein und merken an, dass den betrieblichen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Ausbildung eine hohe Bedeutung zukommt. So werden etwa regelmäßig Elternabende für die Auszubildenden veranstaltet, um das private Umfeld der Auszubildenden über den Ausbildungsverlauf und eventuellen Herausforderungen auf dem Laufenden zu halten. Im Rahmen dieser Elternabende gelingt es auch immer mal wieder, Eltern für eine mögliche Tätigkeit im Unternehmen zu interessieren. Der Betrieb hat seit einiger Zeit damit begonnen, gezielt Mädchen für eine technische Ausbildung anzusprechen. Das Ziel ist, Frauen für männertypischen Berufe zu begeistern und damit

eine noch größere Anzahl an potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern anzusprechen. Im Hinblick auf den aktuell geringen Frauenanteil innerhalb der Branche dürfte dieser Ansatz durchaus herausfordernd sein, aber auch relevantes Entwicklungspotenzial bieten.

Auch im Bereich internationaler Fachkräfte sehen die Gesprächspartner ungenutzte Entwicklungspotenziale. Hier habe man die bestehenden Möglichkeiten noch lange nicht ausgeschöpft und es ist geplant, das Unternehmen perspektivisch wesentlich breiter aufzustellen. Orientierung sollen hierfür die Ansätze und Erfahrungen befreundeter Unternehmen bieten. Die Hoffnung ist, dass man von deren Ansätzen zur Gewinnung von ausländischen Fachkräften lernen kann, um den Prozess möglichst effektiv gestalten zu können.

Die Gesprächspartner heben wiederholt hervor, dass sie neben der Gewinnung neuer Kolleginnen und Kollegen die Mitarbeiterbindung als ebenso wichtig, wenn nicht sogar relevanter für eine erfolgreiche Personalpolitik einschätzen. Hierfür greift das Unternehmen auf durchaus innovative Ansätze zurück: Bürobeschäftigte können ihre Büroarbeitsplätze individuell gestalten und Kraftfahrer können die Ausstattung ihre Autos personalisieren. So gibt es neben besonderen Lampenanlagen an den Fahrzeugen auch Chromfelgen, eine besondere Innenraumgestaltung sowie Gardinen in den LKWs: *„Durch solche Features wird das Arbeitsgerät zu ‚meinem Wagen‘.“* Darüber hinaus ist der Internetauftritt des Unternehmens sowie dessen Social-Media-Kommunikation stark auf die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgerichtet, was dem Betrieb in seiner Außenwirkung ein persönliches Gesicht gibt. Durch derartige Maßnahmen zur Individualisierung der Arbeitsumgebung sowie die Einbindung in die Unternehmenskommunikation wird nach Einschätzung der Gesprächspartner eine hohe emotionale Bindung der Mitarbeitenden an den Betrieb erreicht, was die Betriebsbindung sowie die Leistungsbereitschaft nachhaltig erhöhen würde. Solche Personalisierung des Arbeitsalltags ist nach Aussage der Gesprächspartner im gewerblich-technischen Bereich eher ungewöhnlich und stellt damit ein nicht zu unterschätzendes Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens im regionalen Konkurrenzkampf um Fachkräfte dar.

Insgesamt nutzt das Unternehmen für die Personalgewinnung ein breites, systematisches sowie zielgruppenorientiertes Instrumentarium und ist damit bisher ausgesprochen erfolgreich. Die Vielfalt der genutzten Ansätze zeichnet sich durch ein hohes Maß an Marktnähe, Kreativität und strategischer Weitsicht aus. Die gezielte Ansprache von Mädchen zur Besetzung technischer Ausbildungsberufe steht für die Bereitschaft, bisher wenig genutzte Fachkräftepotenziale zu nutzen. Dafür steht auch die Absicht, zukünftig verstärkt internationale Fachkräftepotenziale – gestützt durch Erfahrungswerte anderer Unternehmen – zu erschließen. Die Fähigkeit und Bereitschaft, auf sich ändernde Arbeitsmarktlagen zu reagieren, dürfte auch zukünftig einen wichtigen Beitrag zu einer zukunftssicheren Personalpolitik leisten.

Arbeits- und betriebsorganisatorische Maßnahmen – in diesem Fall zur Erhöhung der Betriebsbindung und Steigerung der Flexibilität

Das Unternehmen hat in den letzten Jahren vielzählige Maßnahmen zur Optimierung der Arbeitsorganisation auf den Weg gebracht. Ziel der Initiativen war es zum einen, die Geschäftsführung zu entlasten und gleichzeitig die Arbeitsbedingungen durch die Ausweitung von Verantwortlichkeiten zu verbessern. Als besonders bedeutsam wird in diesem Zusammenhang hervorgehoben, dass inzwischen ein Vollzeit-Ausbilder beschäftigt wird, der die Aus- und Weiterbildungsaktivitäten vollumfänglich koordiniert. Die Stelle des Ausbildungsverantwortlichen wurde geschaffen, um die Aus- und Weiterbildung im Betrieb weiter zu professionalisieren und deren Qualität nochmal anzuheben. Der Ausbildungsleiter fungiert inzwischen als zentrale Anlaufstelle für Auszubildende und Quereinsteiger – sowohl bei fachlichen Fragen als auch bei emotionalen Belastungen. Nach Einschätzung der Gesprächspartner hat die Professionalisierung des Aus- und Weiterbildungsmanagements die Qualität der Aus- und Weiterbildungen nachhaltig erhöht. Darüber hinaus senkt die zentrale Anlaufstelle die Einstiegshürden für neue Mitarbeitende, professionalisiert das Onboarding und leistet einen erheblichen Beitrag zur Integration der (neuen) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der fachliche Positiveffekt der Reorganisationsmaßnahme macht sich unter anderem daran fest, dass die Auszubildenden für gute Noten in der berufsschulischen Ausbildung seit längerem eine Prämie erhalten. So zahlt der Betrieb für jede 1 immerhin 100 Euro und für jede 2 noch 50 Euro. Seit der Umstellung des Ausbildungsmanagements haben sich die berufsschulischen Leistungen der Auszubildenden deutlich erhöht und der Betrieb würde inzwischen immer mehr solcher Prämien auszahlen.

Die zweite als wesentlich beschriebene betriebsorganisatorische Veränderung ist die Einführung von sogenannten Projektabteilungen, die jeweils über eine Führungskraft sowie eine Assistenz verfügen. Die Projektabteilungen können in gewissem Rahmen selber darüber entscheiden, wie und in welchem Zeitrahmen einzelne Aufträge umgesetzt werden. Im Hinblick auf den Produktivitätseffekt führt die Dezentralisierung der Entscheidungsprozesse durch projektbasierte Abteilungen zu schnelleren Arbeitsabläufen und damit zu einer Erhöhung der Produktivität. Die höherer Eigenverantwortung der Teams, hat darüber hinaus eine Aufwertung der Arbeitszusammenhänge zur Folge, und ermöglicht schließlich die anvisierte Entlastung der Geschäftsleitung, die immer weniger als Flaschenhals bei zeitkritischen Prozessen wirkt. Innerhalb der einzelnen Projektabteilungen hat es sich als sinnvoll herausgestellt, dass die Teamassistenten aktiv am Baustellenalltag teilnehmen können, um einen Eindruck von der Arbeit vor Ort gewinnen zu können. Diese Möglichkeit würde den Beschäftigten aus dem Bereich Planung und Koordination dabei helfen, ein realistisches Verständnis für die operative Situation und die Herausforderungen vor Ort zu entwickeln, was sich

positiv auf die Arbeitsabläufe auswirken würde. Darüber hinaus fördern diese gemeinsamen Vor-Ort-Termine die bereichsübergreifende Kommunikation und wirken sich positiv auf den betrieblichen Zusammenhalt aus. Insgesamt lässt sich durchaus erkennen, dass der hier beschriebene Betrieb Formen der hierarchischen Führung abbaut und gewillt ist, sich hin zu einer lernenden, agilen Organisation zu entwickeln. Bisher wirkt sich diese Strategie nach Einschätzung der Gesprächspartner sowohl auf die Produktivität als auch auf die Mitarbeiterzufriedenheit und damit das Personalmanagement ausgesprochen vorteilhaft aus.

Als weitere tiefgreifende Reorganisationsmaßnahme wurde vor einiger Zeit in Betracht gezogen, eine Vier-Tage-Woche einzuführen. Um das Vorhaben vorzubereiten wurde ein betriebsinternes Projektteam beauftragt, sich mit Fragen der Umsetzung eines solchen Arbeitszeitmodells auseinanderzusetzen. Im Rahmen der Projektvorbereitung wurde eine Mitarbeitendenbefragung organisiert, die allerdings zu dem Ergebnis geführt hat, dass die Mehrheit der Beschäftigten kein Interesse an einer Vier-Tage-Woche hat. Das wesentliche Argument gegen ein solches Modell war, dass die tägliche Arbeitszeit sich dann auf 10 Stunden erhöhen würde und dass dadurch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf stark belastet wäre. Entsprechend der Ergebnisse der Befragung wurde das Vorhaben inzwischen eingestellt.²⁹

Betriebswirtschaftlich setzt das Unternehmen auf eine konsequente Erweiterung des Leistungsportfolios, sowohl um als Komplettanbieter Marktchancen zu erschließen, als auch um als Arbeitgeber interessanter zu werden. Die Beseitigung von Verstopfungen in Abwasserkanälen nimmt zwar noch einen Hauptteil der erbrachten Leistungen ein, in den letzten Jahren wurden aber zunehmend neue Geschäftsbereiche identifiziert und ausgebaut. So gewinnt die technische Betriebsführung zunehmend an betrieblicher Bedeutung. Basierend auf Rahmenverträgen mit Gemeinden werden auf Basis von TV-Inspektionen und Wartungsspülungen die Infrastrukturen der Gemeinden regelmäßig kontrolliert und gegebenenfalls ertüchtigt. Perspektivisch soll auch der Geschäftszweig der Kanalsanierung, im Zuge einer Betriebsübernahme, weiter ausgebaut werden. Damit wäre das Unternehmen noch stärker im Baubereich tätig und könnte Renovierungs- und Baumaßnahmen an Abwasserkanälen in deutlich umfangreicherem Maße ausführen.

Das Unternehmen hat sich mit dieser Geschäftsfeldstrategie gezielt von einem reinen Dienstleister für Störungsbeseitigung hin zu einem strategischen Partner für Kommunen und Bauprojekte im Bereich der

²⁹ Andere von uns recherchierte Fälle zeigen, dass bei einer umfassenderen Neugestaltung der Arbeitszeiten eine Vier-Tage-Woche bei nur geringfügiger Ausweitung der täglichen Arbeitszeit, auch ohne Produktivitätseinbußen möglich ist. Bei sich weiter zuspitzender Arbeitsmarktlage könnte das Modell durchaus ein Ansatz sein, um sich noch erfolgreicher auf regionalen Arbeitsmärkten zu positionieren.

Abwasserinfrastruktur entwickelt. Durch den neuen Betriebszweig Technische Betriebsführung sind Rahmenverträge mit Gemeinden entstanden, die ein wetterunabhängiges und planbares neues Geschäftsfeld initiiert haben. Leistungen wie TV-Inspektionen, Spülungen und Wartungen ermöglichen regelmäßige Erträge und sorgen für wirtschaftliche Stabilität sowie eine gesicherte Auslastung der Beschäftigten. Durch die Übernahme eines Betriebs wird der Bereich Sanierung und Bau deutlich erweitert. Der Ausbau des Baugeschäfts ermöglicht eine neue Wertschöpfung, Synergien im Personal- und Maschinenpark sowie die Erweiterung des Leistungsportfolios zu einem Komplettendienstleister. Das Unternehmen transformiert sich vom „Problemlöser bei Verstopfung“ zum ganzheitlichen Infrastrukturdienstleister im Bereich Abwasserwirtschaft. Durch das erweiterte Angebotsportfolio können nach Aussage der Gesprächspartner immer mehr Arbeitsmärkte erschlossen und in vielen Betriebsbereichen die Tätigkeitszuschnitte weiter aufgewertet werden. Eine betriebsorganisatorische Besonderheit dieser Geschäftsfeldstrategie besteht nach Aussage der Gesprächspartner darin, dass die Beschäftigten auf Basis der gebildeten Projektteams an der Angebotsentwicklung beteiligt werden konnten, was die Betriebstreue und die Bereitschaft, die neuen Angebote auch durch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen mitzutragen, nochmals erhöht hat.

Das Geschäftsfeld der Abwasserwirtschaft ist zunehmend durch technische anspruchsvolle Arbeitsmittel geprägt. Entsprechend investiert auch das hier untersuchte Unternehmen in hochmoderne Technik wie Drohnen für Inspektionen, Kanalkameras zur präzisen Schadensanalyse sowie KI-basierte Simulations- und Steuerungssysteme, um Prozesse intelligenter und effizienter zu gestalten. Neben der Erfüllung der technischen Anforderungen des Geschäftsfeldes sowie der betriebsökonomischen Notwendigkeit, zielen die technischen Innovationen immer auch auf eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Hierbei kommt der Reduzierung von körperlichen Belastungen weiterhin eine hohe Bedeutung zu. Technischeinsatz soll immer auch dabei helfen, die Gesundheit der Mitarbeitenden zu schützen und Krankenzeiten zu senken. Im vorliegenden Fall ist die Technisierung stärker betriebswirtschaftlich getrieben bzw. betriebswirtschaftlich notwendig als in den meisten anderen im Rahmen der Analyse untersuchten Fällen. Aber auch hier betonen die Gesprächspartner, dass technische Innovationen immer auch unter dem Aspekt der Verbesserung von Arbeitsbedingungen betrachtet werden und dass die Technisierung einen relevanten Beitrag bei der Personalgewinnung und Personalbindung leistet – indem sie sowohl interessante Arbeitsplätze ermöglicht und gleichzeitig die Belastungen am Arbeitsplatz reduziert.

2.7.3 Was der Fall zeigt – zentrale Beobachtungen und Arbeitsthesen

Das hier betrachtete Kanalreinigungsunternehmen hat sich über Jahrzehnte hinweg als systemrelevanter und krisensicherer Dienstleister etabliert. Der Schwerpunkt der betrieblichen Leistungen liegt traditionell in der Beseitigung von Verstopfungen in Abwasserkanälen. Diese Tätigkeit stellt weiterhin den zentralen Marktanteil des Unternehmens dar und wird mit hohem technischem Know-how und verlässlichen 24/7-Diensten erbracht. Dennoch ist deutlich erkennbar, dass das Unternehmen sich zunehmend diversifiziert und mit dem Geschäftsfeld der Technischen Betriebsführung ein Leistungsportfolio aufgebaut hat, mit dem es langfristig stabil und innovationsorientiert am Markt agieren kann. Die Kombination aus klassischen Dienstleistungen und neuem Angebot kennzeichnet einen Wandel des Unternehmens: weg vom rein reaktiven Problemlöser hin zu einem ganzheitlichen Partner für kommunale Infrastrukturpflege und -entwicklung. Durch den Einsatz moderner Technologien, langfristiger Vertragsbeziehungen und die Erweiterung der betrieblichen Kompetenzen ist das Unternehmen für die kommenden Herausforderungen der Branche bestens aufgestellt. Die Leistungsausweitung hat dabei nicht nur die betriebswirtschaftliche Lage des Unternehmens stabilisiert, sondern wirkt sich auch uneingeschränkt positiv auf die Personalsituation des Betriebes aus. Personelle Synergien zwischen den Geschäftsfeldern führen zu einer qualitativen Aufwertung von Arbeitszusammenhängen und garantieren eine hohe Beschäftigungssicherheit. Durch die Bereitstellung inhaltlich sowie technisch anspruchsvoller Leistungen gelingt es darüber hinaus noch besser, sich als interessanter Arbeitgeber in der Region zu präsentieren, was ein zunehmend relevanter Faktor für eine erfolgreiche Personalakquise (sowohl von Auszubildenden als auch von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) sein dürfte.

Der Fall zeigt, dass eine auf Langfristigkeit angelegte Personalpolitik inklusive der Schaffung betriebsinterner Karrieremöglichkeiten, auch für mittelständische Unternehmen die Möglichkeit bietet, sich im Wettbewerb um Fachkräfte erfolgreich zu positionieren – besonders in einer Branche mit häufigem Fachkräftemangel. Mit einem überdurchschnittlich hohen Anteil von Auszubildenden zeigt das Unternehmen darüber hinaus ein starkes Engagement in der Nachwuchsförderung und auch die Orientierung auf Quereinsteiger in Verbindung mit einem professionellen Weiterbildungsmanagement steht exemplarisch für die Entwicklungschancen, die der Betrieb seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bietet. Der Werdegang eines heutigen Geschäftsführers vom ersten Auszubildenden des Unternehmens bis in die Unternehmensleitung ist ein starkes Symbol für Durchlässigkeit und Karrierechancen. Das Unternehmen bietet somit nicht nur „Jobs“, sondern Langzeitperspektiven mit Entwicklungspfad, was sowohl für junge Menschen als auch für Quereinsteiger attraktiv ist. Neben den Erfolgen bei der Personalakquise zeigt sich die Stärke dieses Ansatzes

etwa in der Tatsache, dass der angebotene 24/7-Notdienst ohne größere Herausforderungen personell abgedeckt werden kann. Die Bereitschaft, auch außerhalb regulärer Arbeitszeiten einzuspringen, spricht für ein hohes Maß an Engagement und Zufriedenheit unter den Beschäftigten.

Das Unternehmen verfolgt eine ganzheitliche, mitarbeiterzentrierte Organisationsstrategie, die auf Vertrauen, Verantwortung und Mitarbeiterpartizipation bei Entwicklungsprozessen setzt. Dieser Ansatz schafft Raum für Eigenverantwortung, fördert individuelle Stärken und stärkt darüber hinaus die Wettbewerbsposition als Arbeitgeber in einem schwer zu besetzenden Marktsegment. Die Arbeitsplätze – sowohl im Büro als auch auf der Baustelle – sind konsequent auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden ausgerichtet. Individuelle Gestaltungsmöglichkeiten im Büro und bei Fahrzeugen stärken das Zugehörigkeitsgefühl und die Identifikation mit dem Unternehmen. Das „Tuning“ der Fahrzeuge mag untypisch und als eine wenig bedeutsame Kleinigkeit erscheinen, hat aber nach Aussage der Gesprächspartner eine enorme emotionale Wirkung: Die Beschäftigten empfinden den Arbeitsplatz und die Fahrzeuge als „ihr eigenes“, was Arbeitszufriedenheit, Verantwortungsgefühl für das genutzte Material und die Betriebsbindung deutlich steigert. Besonders positiv hervorzuheben ist die aktive Einbindung der Belegschaft in die Entwicklung neuer Geschäftsbereiche: Mitarbeitende sind nicht nur Ausführende, sondern Mitgestalter der Unternehmensstrategie. Diese Form der Partizipation führt ebenfalls zu einer höheren Identifikation, gesteigerter Loyalität und letztlich zu geringerer Mitarbeiterfluktuation. Gleichzeitig kann internes Erfahrungswissen direkt in die Angebotsideen und die technische Machbarkeit einfließen. Das Unternehmen hat insgesamt organisatorische Maßnahmen getroffen, um operative Verantwortung breiter zu verteilen und Leitungspersonal effektiv zu entlasten. Dabei stehen Eigenverantwortung, Transparenz und Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Mittelpunkt der Organisationsentwicklung. Ein zentraler Baustein dieser Strategie ist die Einrichtung einer Vollzeitstelle für Aus- und Weiterbildung. Der Ausbilder übernimmt nicht nur die fachliche Begleitung der Auszubildenden, sondern fungiert auch als persönliche Ansprechperson für Quereinsteiger. Diese Rolle wirkt entlastend auf die Geschäftsleitung, da pädagogische und persönliche Themen gebündelt betreut werden. Darüber hinaus wurden Projektabteilungen geschaffen, die jeweils über eine eigene Führungskraft und eine Assistenz verfügen. Diese Teams erhalten Entscheidungsspielräume, um operative Fragen eigenständig zu bearbeiten. Die Möglichkeit für die Assistenz, Baustellen direkt zu besuchen, fördert nicht nur den Praxisbezug, sondern stärkt auch die Kommunikation zwischen operativer Realität und Projektorganisation. All diese Ansätze werden als betriebsökonomisch hochgradig sinnvoll und erfolgreich beschrieben und stellen darüber hinaus einen zentralen Baustein des betrieblichen Personalmanagements, sowohl im Hinblick auf die Gewinnung als auch bei der

Bindung von Fachkräften, dar. Die hohe Mitarbeiterorientierung zeigt sich exemplarisch an der Diskussion zur Einführung einer Vier-Tage-Woche. Die Organisation einer Mitarbeitendenbefragung und die Übertragung der Machbarkeitsprüfung an ein Projektteam spiegeln gelebte Beteiligungskultur wider. Dass dem Mitarbeitervotum gefolgt wurde und das Projekt zunächst fallen gelassen wurde, zeigt, dass die Einbindung der Belegschaft auch bei strategischen Entscheidungen ernst genommen wird.

2.8 Forcierte Ausbildung mit Fokus auf ausländische Beschäftigte als Strategie der Fachkräftesicherung in der Gesundheitswirtschaft

Die Gesundheitswirtschaft zählt seit jeher zu den beschäftigungsstärksten Branchen im Land Brandenburg. Innerhalb der Gesundheitswirtschaft stellen die Krankenhäuser das Versorgungssegment mit dem größten Beschäftigungsanteil dar. Im Jahr 2024 sind gut 54 Prozent aller Beschäftigten in der Brandenburger Gesundheitswirtschaft in den Krankenhäusern tätig. Dieser Beschäftigtenanteil ist in den letzten 10 Jahren weitgehend stabil und zwischen 2014 und 2024 um nur 1,5 Prozent gesunken.

Die Gesundheitswirtschaft ist beschäftigungsseitig nicht nur eine der wichtigsten Branchen im Land, sondern ist in den letzten Jahren zudem auch deutlich stärker gewachsen als die Brandenburger Gesamtwirtschaft. Die Zahl der SV-Beschäftigten im Land Brandenburg ist zwischen 2014 und 2024 insgesamt um etwa 11 Prozent gestiegen. In der Gesundheitswirtschaft betrug das Wachstum knapp 21 und bei den Krankenhäusern 18 Prozent. Damit waren in 2024 ca. 8 Prozent aller Beschäftigten in der Gesundheitswirtschaft und 4,3 Prozent in den Krankenhäusern tätig. Das dynamische Wachstum der Gesundheitswirtschaft dürfte zu erheblichen Teilen demografisch bedingt sein. In einer alternden Gesellschaft nimmt der Bedarf an Leistungen der gesundheitlichen Versorgung zu. Ein weiteres Spezifikum besteht darin, dass die Entwicklung der Gesundheitswirtschaft weitgehend konjunkturunabhängig stattfindet. Die große Mehrzahl der Gesundheitsdienstleistungen ergeben sich aus objektiven Bedarfslagen. Daher hängen der Arbeitskräftebedarf und die wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmen deutlich weniger an der gesamtwirtschaftlich konjunkturellen Entwicklung.

Trotz (oder gerade wegen) des dynamischen Beschäftigungsaufbaus zählt die Gesundheitswirtschaft seit Langem zu den Bereichen mit den größten Fachkräftengpässen. Wie das Verhältnis von Arbeitsuchenden zu gemeldeten Stellen zeigt, sind Fachkräftengpässe seit Langem ein prägendes Strukturmerkmal der (Brandenburger) Gesundheitsbranche. In den Pflege- und den Therapieberufen haben sich die Engpässe anscheinend Mitte der 2010er Jahre von einer ohnehin deutlichen Ausprägung nochmals verschärft. Seit 2022 haben sich

die Relationen zwar leicht erhöht, bei weniger als einem Arbeitssuchenden je gemeldeter Stelle bei den Therapeutinnen und Therapeuten und nur 1,2 Arbeitssuchenden in der Pflege, sind die Engpässe aber immer noch mehr als deutlich. Bei den Ärztinnen und Ärzten schwanken die Werte relativ stark im Zeitverlauf, deuten aber ebenfalls stark auf ausgeprägte Engpässe hin. Hinzu kommt, dass bei den Ärztinnen und Ärzten verschiedene Fachrichtungen unterschiedlich stark von Engpasslagen betroffen sind, was die Personalsituation in den Krankenhäusern zusätzlich erschweren dürfte. Da nur ein Teil der offenen Stellen tatsächlich gemeldet wird, ist davon auszugehen, dass es in den letzten Jahren mehr offene Stellen als Arbeitsuchende in den betrachteten Berufen gab. Selbst wenn man qualifikatorische und regionale Mismatch-Situationen außer Acht lässt, dürfte es schon lange rein rechnerisch nicht mehr möglich sein, alle offenen Stellen im Krankenhaussektor mit Arbeitssuchenden aus dem Land Brandenburg zu besetzen. Nicht besetzte Stellen sind daher für den Krankenhausbereich und die Gesundheitswirtschaft vermutlich eher die Regel als die Ausnahme.

Der Krankenhausbereich und die Gesundheitswirtschaft sind außerdem durch eine im Vergleich zum Landesdurchschnitt spezifische Beschäftigtenstruktur gekennzeichnet (qualitative Spezifika des Gesundheitsarbeitsmarktes). Die Beschäftigtendaten der Bundesagentur für Arbeit zeigen, dass dieser Wirtschaftsbereich durch einen besonders hohen Anteil weiblicher Beschäftigter, einer hohen Teilzeitquote und einem unterdurchschnittlichen Ausländeranteil geprägt ist. Die hohe Teilzeitquote verweist möglicherweise auf vorhandene Arbeitskraftreserven unter den bestehenden Beschäftigten. Auf der anderen Seite zeigen Befragungen, dass das Interesse der Beschäftigten an Teilzeitarbeit, unter anderem aufgrund der hohen Belastungslagen in der Gesundheitswirtschaft, durchgängig hoch ist, was durch den Anstieg der Teilzeitquote zwischen den Jahren 2014 und 2024 (von 34,4 Prozent auf 39,1 Prozent) bestätigt wird. Ohne grundlegende Veränderungen der Arbeitsorganisation dürfte es auch im Krankenhaussektor kaum realistisch sein, die Vollzeitquote mittelfristig relevant zu erhöhen, um entsprechend Arbeitskraftpotenziale zu nutzen. Ein weiterer Anstieg der Teilzeitquote ist mit Blick auf die bisherigen Entwicklungen deutlich wahrscheinlicher. Die Frauenquote ist zwar seit Jahren leicht rückläufig und hat sich von 79,4 Prozent im Jahr 2014 auf 76,1 Prozent im Jahr 2024 entwickelt; eine Überwindung der geschlechtsspezifischen Beschäftigtenstrukturen zeichnet sich im Krankenhaussektor jedoch nicht ab. Im Hinblick auf die seit Jahren angespannte Fachkräftesituation sowie den Bedeutungsgewinn ausländischer Beschäftigter für die Brandenburger Wirtschaft insgesamt (WFBB 2021), ist der vergleichsweise niedrige Ausländeranteil in den Brandenburger Krankenhäusern etwas überraschend, zumal der Anteil ausländischer Ärztinnen und Ärzte seit Jahren hoch ist und im Jahr 2024 immerhin bei fast 21 Prozent aller sv-beschäftigten Ärztinnen und Ärzte liegt (Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit). Die geringe Quote ausländischer Beschäftigter in den Brandenburger

Krankenhäusern weist darauf hin, dass bei der Personalgewinnung diese Zielgruppe noch stärker in den Fokus genommen werden könnte.

Insgesamt ist der Krankenhausbereich eine Wachstumsbranche mit steigenden Beschäftigtenzahlen und ausgeprägten Fachkräfteengpässen. In Anbetracht der demografischen Entwicklung ist es hinsichtlich der notwendigen Gesundheitsversorgung einer älter werdenden Bevölkerung plausibel, von weiter steigenden Personalbedarfen auszugehen. Da gleichzeitig das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften wahrscheinlich nicht oder nur gering steigen wird, werden auch die ausgeprägten Fachkräfteengpässe – als ein Strukturmerkmal der Brandenburger Krankenhausversorgung – vermutlich anhalten.

2.8.1 Der Fall selbst

Das im Rahmen der vorliegenden Analyse untersuchte Klinikum hat im Januar 2008 als Fachklinik für neurologische Frührehabilitation seinen Betrieb aufgenommen. Versorgungsangebote zur neurologischen Rehabilitation und für Parkinsonerkrankte werden am Standort bereits seit dem Jahr 1998 angeboten. Das Klinikum ist die größte Akutneurologie Ostdeutschlands, liegt etwa 30 Kilometer süd-westlich von Berlin und ist mit dem ÖPNV gut zu erreichen. Ein Einpendeln von Beschäftigten aus Potsdam oder auch aus den Berliner Randgebieten ist durchaus denkbar. Auf Seiten des Klinikums standen der Geschäftsführer und der Pflegedirektor für das Gespräch zur Verfügung.

Der Betrieb ist Teil einer familiengeführten Holdinggesellschaft, die aus Unternehmen der Gesundheitswirtschaft mit Standorten in Brandenburg, Berlin, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen besteht. Insgesamt sind in dem Unternehmensverbund über 3.000 Beschäftigte tätig. Die Holdinggesellschaft bietet für die Tochterunternehmen eine Reihe zentraler Dienstleistungen an. Dazu zählen die Speiserversorgung, die Reinigung, ausgewählte technische Dienste, der Fuhrpark und Fahrdienstleistungen sowie bestimmte administrative Tätigkeiten. Darüber hinaus werden Leistungen im Bereich Personalverwaltung vorgehalten. Nach Aussage der Gesprächspartner fällt das Klinikum jedoch den Großteil der Personalentscheidungen selbstständig. Nur für ausgewählte hochdotierte Positionen muss das Klinikum mit der Holding Rücksprache halten. Behandlungsschwerpunkt des Klinikums sind Patienten und Patientinnen mit akuten und chronischen neurologischen Erkrankungen (wie zum Beispiel Schlaganfall), nach neurochirurgischen Eingriffen, nach Unfällen mit Nerven-, Rückenmarks- oder Gehirnschäden sowie für an Parkinson erkrankte Menschen. Das Klinikum bietet derzeit insgesamt 337 Behandlungsplätze an. Im Einzelnen sind dies über 151 in der Frührehabilitation, 84 in der neurologischen Rehabilitation und 102 im Parkinsonzentrum. Bis zu 40 Behandlungsplätze stehen für Patienten mit Querschnittlähmungen zur Verfügung. Das

Behandlungsspektrum umfasst zudem Spezialisierungen im Bereich Querschnittlähmungen, bei Orientierungsstörungen sowie medizinische Rehabilitationsleistungen für Menschen mit Epilepsie (Phasen B, C und D).³⁰

Im Klinikum sind insgesamt über 1.000 Beschäftigte tätig. Darunter sind etwa 400 Pflegekräfte, 300 Auszubildende, 250 Therapeutinnen und Therapeuten und 60 Ärztinnen und Ärzte. Für die Ausbildung und die Personalentwicklung stellt die Holding eine Ausbildungsakademie am Klinikstandort bereit. An der Ausbildungsakademie werden sowohl Ausbildungen in Gesundheitsfachberufen (Logopädie, Ergotherapie, Physiotherapie, Pflegefachfrau bzw. Pflegefachmann sowie Gesundheits- und Krankenpflegehelferinnen und -helfer) als auch in Sozialberufen (Sozialassistentinnen und Sozialassistenten, Heilerziehungspflegerinnen und -pfleger, Erzieherinnen bzw. Erzieher) angeboten. Darüber hinaus bestehen Möglichkeiten, in Kooperation mit Fachhochschulen, ein berufsbegleitendes Bachelorstudium im Bereich Pflege und angewandte Therapiewissenschaften zu absolvieren. Außerdem bietet die Akademie Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten für unternehmensintern Interessierte und externe Teilnehmerinnen und Teilnehmer an.

2.8.2 Personalpolitische Herausforderungen und Ansätze der Fach- und Arbeitskräftesicherung

Personalgewinnung

Die Beschäftigtenstruktur des Klinikums ist stark durch Fachkräfte mit mindestens dreijähriger Berufsausbildung geprägt. Von den über 1.000 Beschäftigten sind weniger als 10 Prozent als Hilfskräfte tätig. Die Gesprächspartner führen aus, dass Personen, die als reine Hilfskräfte ohne berufsfachliche Anerkennung angestellt werden, nicht von den Krankenkassen refinanziert werden, womit nur sehr begrenzt auf solche Kräfte zurückgegriffen wird. Seit dem Jahr 2019 werden an der hauseigenen Akademie im Rahmen eines 12-monatigen Ausbildungsganges staatlich anerkannte Gesundheits- und Krankenpflegehelferinnen bzw. -helfer ausgebildet. Sofern die Hilfskräfte die staatliche Anerkennung nach Abschluss ihrer Ausbildung erhalten, besteht die Möglichkeit der Refinanzierung dieser Stellen durch die Krankenkassen. Die hohe Bedeutung der als Fachkräfte ausgebildeten Pflegepersonen wurde durch die Ausbildung in der Gesundheits- und Krankenpflegehilfe jedoch nicht in Frage gestellt, vielmehr sind sie weiterhin von verhältnismäßig geringer Bedeutung für die Beschäftigungsstrukturen des Klinikums. Aufgrund der fachlichen Ausrichtung der drei Kliniken sind neben den ausgebildeten Pflegefachkräften auch etwa 250

Beschäftigte in unterschiedlichen therapeutischen Berufen (zum Beispiel Physiotherapie und Ergotherapie) sowie ca. 60 Ärztinnen und Ärzte für das Klinikum tätig.

Die Gesprächspartner bestätigen die auch in den Strukturdaten deutlich sichtbaren Engpässe im Bereich der Gesundheitsfachberufe. Pflegefachkräfte oder auch ausgebildetes therapeutisches Personal sei auf dem Arbeitsmarkt so gut wie gar nicht zu finden. Bei den Hilfskräften würde sich die Situation entspannter darstellen, was allerdings auch der geringen Beschäftigungsbedeutung der Hilfskräfte im Klinikum geschuldet sein dürfte. Wesentliches Instrument, um mit diesen Engpasslagen umzugehen war und ist die deutliche Intensivierung der eigenen Aktivitäten in der Ausbildung, inklusive der forcierten Ansprache von Ausbildungsinteressierten. Nach eigener Einschätzung stellt die Ausbildung am Standort gewissermaßen das Rückgrat der eigenen Personalpolitik dar. Zu Beginn der betrieblichen Ausbildungsinitiative hatte das Klinikum längere Zeit größere Schwierigkeiten, eine ausreichende Zahl an Auszubildenden zu finden. In Reaktion hierauf hat man verstärkt damit begonnen, gezielt ausländische Ausbildungsinteressierte zu rekrutieren. Die Einrichtung greift dabei auf das Unterstützungsangebot des Projektes National Matching Brandenburg zurück. Das Projekt wird durch Mittel des Brandenburger Ministerium für Gesundheit und Soziales finanziert und zielt darauf ab, Menschen mit ausländischer Staatsangehörigkeit für eine Ausbildung im Brandenburger Gesundheitswesen zu gewinnen. Der Fokus des Projektes liegt auf der Gewinnung von Auszubildenden direkt im Ausland. Im Bereich der Auslandsrekrutierung konzentriert sich das Projekt auf die Länder Kosovo, Albanien und Nordmazedonien. Innerhalb des Projektes erfolgt eine Vernetzung von Krankenhäusern und Pflegeschulen im Land Brandenburg mit Akteuren in den Zielregionen. Das hier untersuchte Klinikum rekrutiert die ausländischen Auszubildenden dementsprechend sowohl in Deutschland als auch im Ausland. Nach Aussage der Gesprächspartner hat das Klinikum in den letzten Jahren Menschen aus Tunesien, Ägypten, Marokko, Iran und dem Kosovo als Auszubildende gewinnen können. Der Kosovo ist dabei die Hauptherkunftsregion für die direkte Auslandsrekrutierung. Die Integration der ausländischen Auszubildenden gelingt nach Einschätzung der Gesprächspartner vor allem, weil diese durch den Betrieb intensiv begleitet werden. So gibt es beispielsweise eine eigene Lehrkraft für Deutsch als Fremdsprache eine Sozialpädagogin sowie einen Integrationsbeauftragten, die die Auszubildenden in ihrer Entwicklung unterstützen und ihnen bei Schwierigkeiten zur Seite stehen. Die sozialpädagogische Betreuung beschränkt sich hierbei nicht auf Themen der Berufsausbildung, sondern erstreckt sich auf das gesamte Lebensumfeld der Auszubildenden. Die Gesprächspartner beschreiben die umfangreichen Betreuungsleistungen des Betriebes selbst als eine Art aktives Integrationsmanagement für die ausländischen Auszubildenden.

Die betrieblichen Möglichkeiten der Unterstützung würden aber auch an Grenzen stoßen. So benennt der Personalverantwortliche den Wohnungsmarkt in der Region als

30 Die Neurologische Rehabilitation wird in unterschiedliche Phasen eingeteilt – nach der Akutphase (A) folgen die Frührehabilitation (B), die weiterführende Rehabilitation (C) und die Anschlussheilbehandlung (D).

hoch problematisch. Es sei für die Auszubildenden sehr schwer, bezahlbaren Wohnraum in der Region zu finden. Auch der behördliche Umgang mit ausländischen Arbeitskräften sei immer wieder schwierig. Vor allem wären die Prozesse der Anerkennungsverfahren aufwendig und würden oftmals sehr viel Zeit in Anspruch nehmen.

Jenseits der Aktivitäten zur Rekrutierung und Begleitung von ausländischen Auszubildenden nutzt das Klinikum ein breites Spektrum an Wegen zur Personalgewinnung. Dazu zählen neben digitalen Ansätzen wie die klassischen Onlinestellenanzeigen, eigene Karrierewebsites und Präsenz auf Social-Media-Kanälen, aber auch analoge Formen wie die Teilnahme an Kontaktmessen, Berufsorientierungsveranstaltungen, das Angebot von Praktika, die Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit oder die Weiterempfehlung durch Beschäftigte. Obwohl das Klinikum ein spezifisches Empfehlungsprogramm mit entsprechenden „Kopfprämien“ anbietet, wird dieser Rekrutierungsweg als „nicht sonderlich erfolgreich“ beschrieben.³¹ Demgegenüber beurteilen die Personalverantwortlichen „Antrittsprämien“, also die Zahlung einer bestimmten Geldsumme bei Abschluss eines Arbeitsvertrages, als effektiveren Anreiz bei der Personalgewinnung.³² Die „Antrittsprämien“ wirken im Kontext der knappen Arbeitsmarktlage nach Einschätzung der Gesprächspartner als ein gutes Mittel, um sich von der Konkurrenz abzusetzen. Ergänzend zu diesen Angeboten und Aktivitäten wirkt sich die verkehrsgünstige Lage und die gute Anbindung mit dem ÖPNV als Standortvorteil für das Klinikum bei der Personalgewinnung aus.

Trotz der knappen Verfügbarkeit von Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt ist es gelungen, in den letzten Jahren einen Personalaufwuchs zu realisieren. Dieses Ergebnis ist, so die Gesprächspartner, ein Resultat der Gesamtanstrengungen bei der Personalgewinnung und -entwicklung. Auch wenn die eigene Ausbildung dabei eine besonders große Bedeutung hat, ist der Erfolg der Personalpolitik nicht allein darauf zurückzuführen, sondern ist auch Ergebnis einer zunehmend effektiveren Personalakquise.

Arbeits- und betriebsorganisatorische Maßnahmen – in diesem Fall zur Fokussierung von Tätigkeitszuschnitten und für einen flexibleren Personaleinsatz

-
- 31 Diese Einschätzung stellt eine Ausnahme bei unseren Fallanalysen dar. In allen anderen Fällen, die das Instrument der Vermittlungsprämie nutzen, wird dieser Ansatz als hoch-effektiv beschrieben. Ob dieser Unterschied durch die spezifischen Rahmenbedingungen der Gesundheitswirtschaft zu erklären ist oder das Instrument durch den Betrieb evtl. nicht hinreichend beworben wird, bedarf der Klärung vor Ort.
- 32 Das Instrument der Antrittsprämie wurde wiederum von keinem anderen der von uns untersuchten Fälle benannt, was durchaus ein Hinweis auf die spezifischen Bedingungen innerhalb der Gesundheitswirtschaft sein könnte.

In Reaktion auf die Personalengpässe im Fachkräftebereich und zur Gestaltung eines attraktiven Arbeitsumfeldes wurden eine Reihe arbeits- und betriebsorganisatorischer Veränderungen vorgenommen. Zur Entlastung der ausgebildeten Pflegefachkräfte wurden systematisch Tätigkeiten gesucht, die für diese Beschäftigten als sogenannte Zeitfresser wirken und gegebenenfalls auch von anderen Beschäftigtengruppen übernommen werden können. Ziel war es, die Arbeitsorganisation derart anzupassen, dass solche Tätigkeiten nicht mehr durch die Pflegefachkräfte, sondern durch andere Beschäftigtengruppen erbracht werden können. Durch diese Umverteilung von Arbeitsaufgaben wurden die Pflegefachkräfte nachhaltig entlastet, was zu einer Erhöhung der Arbeitszeitressourcen bei den ausgebildeten Pflegefachkräften geführt hat. Eine solche Neuorganisation von Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten wurde bspw. bei der Zusammenstellung der Tablettengaben umgesetzt. Hier wurden inzwischen vor allem Pflegefachkräfte eingesetzt, die aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr mit Patientinnen und Patienten arbeiten können, aufgrund ihrer Ausbildung aber für die verantwortungsvolle Aufgabe der Tablettenzusammenstellung qualifiziert sind. Entlastungsmöglichkeiten bestehen nach Aussage der Gesprächspartner darüber hinaus bei administrativen Tätigkeiten, wie etwa die Erfassung von Fragebögen zur Einlieferung und Entlassung, die ebenfalls von Fachkräften mit gesundheitlichen Einschränkungen ausgeübt werden können. Geprüft wird auch, ob der qualifikationsgerechte Einsatz des Fachpersonals weiter optimiert werden könnte. Die Fokussierung auf Kernkompetenzen führt nach Aussage der Gesprächspartner kaum zu einer Abwertung der Arbeitsinhalte (durch die Reduzierung des Tätigkeitsspektrums), sondern kommt im Wesentlichen stressreduzierend zur Wirkung und Pflegekräfte gewinnen so wieder mehr Zeit für die eigentliche Arbeit an und mit Patientinnen und Patienten. In den kommenden Jahren soll forciert geprüft werden, inwieweit der gezielte Einsatz unterstützender Technik diese Optimierung der Arbeitszuschnitte unterstützen und weiter vorantreiben kann. Nach Aussage der Gesprächspartner soll es aber auch bei dem geplanten Technikansatz darum gehen, Arbeitszusammenhänge und letztendlich die Arbeitszufriedenheit zu verbessern.

Neben der Optimierung von Arbeitszusammenhängen lag der Fokus der arbeitsorganisatorischen Maßnahmen in den letzten Jahren in der Erhöhung der Flexibilität beim Personaleinsatz, um Belastungsspitzen besser kompensieren zu können. Zum Ausgleich von kurzfristigen Personalausfällen und als Angebot für ausgebildete Pflegekräfte mit einer eingeschränkten zeitlichen Verfügbarkeit, hat das Klinikum im Jahr 2020 ein sogenanntes „Flexteam“ eingeführt. Dieses Team arbeitet stationsübergreifend, um kurzfristige Personalausfälle, vor allem in den Frühschichten, auszugleichen. Die Mitarbeitenden haben dabei individuelle Verträge unter Berücksichtigung ihrer zeitlichen Verfügbarkeit. Das „Flexteam“ richtet sich zum Beispiel explizit an alleinerziehende Pflegekräfte und soll diesen eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie

ermöglichen. In den individuellen Arbeitsverträgen handeln die Beschäftigten und das Klinikum dann die jeweils möglichen Arbeitszeitbedingungen aus und lösen sich dabei aus dem vergleichsweise starren Drei-Schicht-System, welches das Klinikum ansonsten nutzt. Die individuellen Arbeitszeitbedingungen betreffen dabei sowohl die Arbeitszeit insgesamt als auch Zeitpunkt von Arbeitsbeginn und -ende. Der Ansatz geht zwar mit einigen organisatorischen Herausforderungen einher, letztendlich sei es aber gelungen auch die Beschäftigten, die aufgrund ihrer aktuellen Lebenssituation nur eingeschränkt am Erwerbsleben teilnehmen können, in dem Klinikum zu halten und deren Arbeitskraftpotenzial zu nutzen. Zur Entlastung der „normalbeschäftigten“ Belegschaft³³ müssen auch die Kolleginnen und Kollegen des „Flexteams“, obwohl sie nicht in den regulären Schichtbetrieb eingebunden sind, 10 Wochenenden im Jahr arbeiten. Zur Mobilisierung interner Personalkapazitäten bietet das Klinikum außerdem Pooldienste³⁴ an. Damit die Beschäftigten motiviert werden, sich an den Pooldiensten zu beteiligen, gibt es ein entsprechendes Anreizsystem. Mitarbeitende, die kurzfristig Pooldienste übernehmen, insbesondere an den Wochenenden, bekommen dafür ein höheres Entgelt.

Darüber hinaus hat das Klinikum für den Umgang mit Personalausfällen und zum Auffangen starker Spitzen bei den Personalbedarfen bis vor Kurzem mit Personaldienstleistern zusammengearbeitet und in der Regel 15 bis 20 Vollzeitkräfte über Leiharbeitsfirmen im Dienst gehabt. Diese Leasingkräfte haben nach Aussage der Gesprächspartner oft nicht die versprochene Qualifikation mitgebracht und waren gleichzeitig deutlich teurer als die direkt angestellten Beschäftigten. Darüber hinaus haben die Leasingkräfte auf den verschiedenen Stationen oft für Unruhe bei den Arbeitsabläufen gesorgt, was sich insgesamt negativ auf das Arbeitsklima ausgewirkt hat. Obwohl die Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter durch die zusätzliche Arbeitskraft im täglichen Arbeitsalltag für Entlastung gesorgt haben, war es ausdrücklicher Wunsch aller Stationen, auf diese Arbeitskräfte zu verzichten. Der Wunsch, mehr reguläre Beschäftigung aufzubauen statt auf Leiharbeit zurückzugreifen, wurde auf allen Stationen deutlich formuliert. Seit dem Jahr 2024 verzichtet das Klinikum vollständig auf Leiharbeitskräfte. In der direkten Folge führte dies zwar dazu, dass Betten geschlossen werden mussten und damit weniger Versorgungsleistungen angeboten werden konnten. Aufgrund der erfolgreichen Personalakquise

33 Das Gros der Beschäftigten in der Pflege und in der ärztlichen Versorgung ist im Dreischichtbetrieb tätig. Vor dem Hintergrund der gesetzlichen Personaluntergrenze erscheint es der Klinik bisher nicht sinnvoll das Dreischichtmodell zu verändern. Es gab zwar Überlegungen zu 12-Stunden-Schichten. Diese wurden aber von der Belegschaft nicht positiv aufgenommen und sind problematisch hinsichtlich der geltenden Arbeitszeitregelungen.

34 Hierbei geht es um die Möglichkeit, zusätzliche Dienste zu erbringen, um vor allem an Wochenenden und Feiertagen den benötigten Personalbestand sicherstellen zu können.

konnten die geschlossenen Betten teilweise wieder in das Angebot aufgenommen werden. Nach Einschätzung der Gesprächspartner hat der Verzicht auf Leiharbeitskräfte die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten relevant erhöht, was auch ein Grund ist, dass der Personalverantwortliche trotz der zu bewältigenden Übergangsphase diesen Schritt als uneingeschränkt positiv bewertet. Durch den Aufbau des „Flexteams“ ist es außerdem gelungen, die benötigte Flexibilität im Personaleinsatz betriebsintern teilweise sicherzustellen.

Im Sinne einer betriebsorganisatorischen Strategie für einen flexibleren Umgang mit Personalausfällen und zur effizienten Gestaltung der Arbeitsabläufe, ist das Klinikum dazu übergegangen, den Leitungskräften der einzelnen Stationen mehr Verantwortung zu geben. Ziel ist es den Stationen ein stärker eigenverantwortliches Arbeiten und kurze Entscheidungswege zu ermöglichen und durch diesen Abbau von Hierarchien Arbeitsprozesse zu optimieren. Welchen konkreten Effekt dieser Ansatz hat, lässt sich aktuell noch nicht einschätzen. Die Erhöhung der Eigenverantwortung der Team- und Stationsleitungen entspricht aber nach Einschätzung der Gesprächspartner den Erfordernissen des Klinikbetriebs und sollte sich eigentlich noch einmal positiv auf die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten auswirken.

Neben den Maßnahmen, die sich auf Arbeitsinhalte und Arbeitsorganisation beziehen, ist das Klinikum in den letzten Jahren bei technischen Innovationen hochaktiv gewesen. Zum einen werden Verwaltungs- und Dokumentationsprozesse weitestgehend digitalisiert. Hierbei kamen allerdings auch gesetzliche Vorgaben eine wesentliche Rolle zu. Der Pflegedirektor spricht im Hinblick auf diesen gesetzlichen Rahmen von der „*Digitalisierungspolitsche*“, die seit drei Jahren wirken würde. Vor allem bei der Dokumentation des Pflegeprozesses werden konkrete Digitalisierungsschritte von der Gesetzgebung vorgegeben und die „*Taktung sei sehr sportlich*“. Daneben sei aber auch das Ziel, Arbeitsabläufe zu effektivieren, ein starker Treiber der Digitalisierung im Pflegebereich gewesen.

Entsprechend des Leistungsspektrums des Klinikums wurden in den letzten Jahren vielzählige technische Systeme zur Unterstützung der Arbeitsabläufe erprobt und implementiert. So kommt beispielweise ein Exoskelett, welches bei schweren Hebebewegungen unterstützt, zum Einsatz. Bei solchen anspruchsvollen Lösungen sei es nach Aussage der Gesprächspartner überaus wichtig, die Technik vor Einführung zu erproben, damit sie im Arbeitsalltag auch wirklich genutzt wird. Mittelfristig sollen außerdem spezielle Pflegeroboter angeschafft werden, die die Patienten einerseits überwachen sollen, aber auch deren Bewegungsmöglichkeiten fördern. Am weitesten fortgeschritten ist die Digitalisierung im Bereich der überwachenden Sensorik. In dem Klinikum werden derzeit Projekte mit Sensormatten für Patienten, die schwerstorientierungsgestört sind sowie spezielle Ultraschallsysteme, die Räume überwachen und die Raumtemperatur sowie die Luftfeuchtigkeit messen, angebahnt. Darüber hinaus wird ein digitales Delir-Management

für die Patienten genutzt. Auch für den Transport der Untersuchungsproben ins Labor wird zunehmend auf technische Lösungen zurückgegriffen (nachdem hierfür in einem ersten Schritt die Arbeitsorganisation angepasst wurde). Inzwischen gibt es einen Roboter, der einen großen Teil der anfallenden Transporte übernimmt. Darüber hinaus kommt im Bereich der Ausbildung mehr und mehr moderne Technik zum Einsatz. So wurden Pflegepuppen angeschafft, die in ihren Funktionen europäischen Standards genügen, um den Ausbildungsprozess noch praxisnäher gestalten zu können. Außerdem wurde ein Skillslab aufgebaut und man kann mit VR-Brillen spezielle Situationen und Prozesse üben.

Die Gesprächspartner betonen, dass es bei den technischen Innovationen ausschließlich darum geht, die Beschäftigten in ihren Tätigkeiten zu unterstützen bzw. die Qualität der Ausbildung weiter zu erhöhen. Die Reduzierung der Personaldecke auf Basis technischer Lösungen sei für das Klinikum weder sinnvoll möglich, noch in irgendeiner Weise angedacht. Mit der Anzahl an Betten ist man personalseitig am Limit und nutzt die Investitionen in die genannten Techniken als notwendiges Mittel, um das Personal entlasten und möglichst effektiv einsetzen zu können. Die technische Ausstattung wird als inzwischen sehr gut eingeschätzt. Den verschiedenen Stationen stehen erhebliche Mittel zur Verfügung, um die bestehenden technischen Möglichkeiten für sich nutzen zu können. So besteht immer auch die Möglichkeit, neue technische Lösungen zu präsentieren und deren Anschaffung vorzuschlagen. Hierfür müssen die betroffenen Stationen das bestehende Problem sowie die denkbare technische Lösung möglichst detailliert beschreiben. Wenn die Geschäftsführung von dem Ansatz überzeugt ist, wird die vorgeschlagene Technik in der Regel erprobt und ggf. angeschafft.

2.8.3 Was der Fall zeigt – zentrale Beobachtungen und Arbeitsthesen

Das Klinikum bewegt sich auf einem seit Jahren äußerst angespannten, von Engpässen geprägten Arbeitsmarkt und konnte sich auf diesen durch eine erfolgreiche Personalgewinnung und stark forcierten Ausbildungsaktivitäten bisher gut behaupten. Die Einbettung in eine größere Unternehmensgruppe mit den damit verbundenen organisatorischen und finanziellen Spielräumen war dabei sicherlich hilfreich. Vor allem die Bereitschaft, umfangreich in unterstützende Technologien zu investieren ist ohne hinreichendes ökonomisches Potenzial nicht zu realisieren. Die wesentlichen Anstrengungen zur Fachkräftesicherung konnten allerdings aus eigener Kraft bewältigt werden. Im Zentrum der Personalstrategie stehen hierbei die eigenen Ausbildungsaktivitäten mit einem Fokus auf ausländische Auszubildende. Aufbauend auf der eigenen Ausbildungsakademie greifen hierbei intensive Maßnahmen der Gewinnung von ausländischen Auszubildenden und der Personalbindung eng ineinander. Bei der Gewinnung von ausländischen Auszubildenden wird auf ein

Unterstützungsangebot des Landes Brandenburg, in Form des Projektes National Matching Brandenburg zurückgegriffen. Darüber wird sowohl die Rekrutierung von Auszubildenden in Deutschland als auch die Rekrutierung direkt im Ausland organisiert. Die vorhandenen Netzwerkstrukturen des Projektes bestimmen somit maßgeblich die Art der Auslandsrekrutierung und die Herkunftsregionen der Auszubildenden. Die Nutzung des Projektes reduziert den Aufwand und die Kosten bei der Personalgewinnung und erweitert die Akquirier Reichweite bis ins Ausland. Ein solcher Ansatz wird im Land Brandenburg zwar seit längerem als sinnvolle Strategie der Fachkräftesicherung diskutiert und auch schon längere Zeit gefördert. Eine derart konsequente Umsetzung, wie im hier beschriebenen Fall, konnten wir allerdings noch in keinem anderen Betrieb beobachten. Das Klinikum stellt damit mit Sicherheit eines der Beispiele guter Praxis bei der Gewinnung ausländischer Auszubildender dar. Die Einbindung der ausländischen Auszubildenden scheint dann zu gelingen, wenn diese hinreichend begleitet werden. So werden sowohl der betriebsinterne Deutschunterricht, die sozialpädagogische Betreuung als auch die Arbeit des Integrationsbeauftragten von den Gesprächspartnern als wichtige Instrumente der Mitarbeiterbindung eingeschätzt. Positiv wirken dürfte außerdem die Tatsache, dass die ausländischen Auszubildenden am Standort eine kritische Masse bilden und sich mit Personen austauschen können, die sich in einer vergleichbaren Lebenslage befinden bzw. mit ausländischen Beschäftigten, die die Ausbildung bereits erfolgreich absolviert haben.

Neben dem Fokus auf die eigene Ausbildung konnte über das „Flexteam“ und die Pooledienste eine deutlich flexiblere Mobilisierung der internen Personalressourcen realisiert werden. Die Flexibilisierung des Personaleinsatzes entspricht nach Einschätzung der Gesprächspartner durchaus den Interessenlagen der Beschäftigten. Gestützt wird diese Einschätzung durch die Tatsache, dass man sich trotz der entlastenden Wirkung gegen den weiteren Einsatz von Leiharbeitskräften entschieden und dabei auch in Kauf genommen hat, dass das Leistungsangebot zwischenzeitlich eingeschränkt werden musste. Die effektivere Nutzung der betriebsinternen Personalressourcen scheint im Hinblick auf das Betriebsklima und die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten zielführender zu sein, als auf externe Ressourcen zurückzugreifen. Der Fall zeigt, dass zumindest bei größeren Belegschaften mit hoher Wahrscheinlichkeit Gestaltungsspielräume (aufgrund der spezifischen Lebenslage einzelner Beschäftigter) bestehen, um bestehenden Personalbedarfen auch bei unvorhergesehenen Störungen, wie etwa dem krankheitsbedingten Ausfall von Fachpersonal, nachkommen zu können. Auch in dem hier untersuchten Klinikum wird davon ausgegangen, dass der Abbau von Hierarchien im Sinne einer Ausweitung der Entscheidungskompetenzen für die mittlere Führungsebene (Team- und Stationsleitungen) dazu beiträgt, Arbeitsabläufe weiter zu optimieren, Arbeitszufriedenheit zu steigern und damit letztendlich die Personalsituation positiv zu beeinflussen. Inwieweit das im vorliegenden Fall gelingt, konnte zum

Zeitpunkt der Untersuchung allerdings noch nicht solide eingeschätzt werden. Dass dieser arbeitsorganisatorische Ansatz durch einen bedarfsgerechten Technikeinsatz sowie der Möglichkeit der weiteren Technisierung positiv unterstützt wird, ist zumindest plausibel.

Der vorliegende Fall zeigt, dass es erfolgreichen Betrieben im Land Brandenburg noch immer gelingen kann, auch unter den Bedingungen eines extrem angespannten Arbeitsmarktes wie in der Gesundheitswirtschaft, benötigtes Fachpersonal zu gewinnen, zu entwickeln und zu halten. Das Klinikum hat in den letzten Jahren die Strategie der internen Personalentwicklung und Ressourcenmobilisierung, verbunden mit einer erfolgreichen Gewinnung von Personal und Ausbildungsinteressierten, verfolgt und konnte damit auf dem regionalen Arbeitsmarkt bestehen. Die Intensivierung der eigenen Ausbildung mit starkem Fokus auf ausländische Auszubildende ist im vorliegenden Fall der zentrale Bezugspunkt der betrieblichen Personalpolitik. Darüber hinaus werden organisatorische sowie technische Maßnahmen zur Entlastung des Personals umgesetzt, vorhandene Flexibilisierungspotenziale genutzt und Anreize für die zusätzliche Leistungsbereitschaft der Beschäftigten (bspw. erhöhte Entgelten für Zusatzschichten) gesetzt.

3 WAS DIE ANALYSE ZEIGT

Ziel der vorliegenden Analyse war es, innovative Ansätze der betrieblichen Organisationsentwicklung zu identifizieren, durch die bestehende Fach- und Arbeitskräfteengpässe kompensiert werden können. Organisiert wurde der Feldzugang durch die Projektmanagerinnen und Projektmanager der WFBB, die über umfangreiche Kenntnisse der Brandenburger Betriebslandschaft sowie über vielzählige Kontakte zu Geschäftsführungen und Personalverantwortlichen in Brandenburger Unternehmen verfügen. Aufgrund dieser spezifischen Perspektive und des gewählten Feldzugangs sind in der Untersuchung vor allem Betriebe in den Blick genommen worden, denen es sehr erfolgreich gelungen ist, sich auf die aktuelle Arbeitsmarktlage einzustellen. Innovierende Betriebe sind häufig wirtschaftlich und personalpolitisch erfolgreich und die Unternehmen, die mit dem Bereich WFBB Arbeit zusammenarbeiten, haben die Notwendigkeit bei der Fach- und Arbeitskräftesicherung aktiv zu werden, erkannt. Entsprechend ist es den von uns untersuchten Betrieben bisher gelungen, benötigte Fach- und Arbeitskräfte zu akquirieren bzw. diese betriebsintern zu entwickeln. Die These, dass Betriebe aufgrund des wachsenden Aufwandes ihre Aktivitäten der Personalgewinnung zurückfahren und aufgrund von Personallücken nur noch einen Teil der gegebenen Nachfrage bedienen, haben wir in den von uns untersuchten Fällen (mit Ausnahme einer kurzen Übergangsphase) nicht bestätigt gefunden.³⁵

Auch wenn wir keine Belege für rückläufige Aktivitäten bei der Personalakquise gefunden haben, entspricht der gewählte Ansatz den Zielen einer explorativen Bestandsaufnahme. Durch die Aufbereitung von Beispielen guter Praxis kann gezeigt werden, welche betriebs- und arbeitsorganisatorischen Spielräume (Brandenburger) Unternehmen unter den Bedingungen angespannter Arbeitsmarktlagen zur Verfügung stehen und wie diese erfolgreich auf die wachsenden personalpolitischen Herausforderungen reagieren. Wie weit solche Ansätze verbreitet sind und wie groß der Anteil der Betriebe ist, der sich noch nicht hinreichend auf die aktuelle Arbeitsmarktlage eingestellt hat, ist hingegen nicht Gegenstand der Untersuchung. Die Bündelung und inhaltliche Einordnung der in den Fällen beschriebenen Ansätze der Betriebs- und Personalentwicklung benennt die in der Analyse identifizierten Handlungsfelder, die Brandenburger Betriebe aktuell nutzen, um mit sich zuspitzenden Fach- und Arbeitskräfteengpässen umzugehen. Solche Informationen können dabei helfen, Unterstützungs- und Beratungsangebote weiter zu schärfen. Im Besten Fall lassen sich Betriebs- und Personalverantwortliche durch

35 Was aber nicht bedeutet, dass solche Fälle in Brandenburg nicht bzw. nur sehr selten vorkommen. Ob und wie weit verbreitet eine solche Situation ist, kann die Untersuchung nicht beantworten.

die Ergebnisse inspirieren, um bestehende Herausforderungen noch besser bewältigen zu können.

Übergreifendes Ergebnis der durchgeführten Analyse ist, dass die untersuchten Betriebe Fragen der Personalpolitik in den Fokus des betriebsstrategischen Handelns stellen und die Mehrzahl der beschriebenen Initiativen personalpolitisch motiviert sind. Die Betriebe unterlegen ihre intensiven Aktivitäten zur Personalgewinnung mit innovativen betriebs- und arbeitsorganisatorischen Veränderungen in den Bereichen Arbeitszeit, Arbeitsort, Einsetzbarkeit und Investitionen in die Digitalisierung sowie die technische Ausstattung. Die Betriebe begründen diese Veränderungen in erster Linie mit dem Ziel, sich als ein attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und die Möglichkeiten der Personalgewinnung zu verbessern sowie die Personalbindung zu erhöhen. Es geht den untersuchten Betrieben dabei nicht darum, personalseitigen Engpässen durch einen möglichst effektiven Personaleinsatz zu begegnen, sondern darum, attraktive Arbeitsbedingungen als Basis einer erfolgreichen Personalpolitik zu schaffen. Die betriebs- und arbeitsorganisatorischen Innovationen sind demnach wesentliche Bestandteile einer Strategie zur Optimierung der Personalgewinnung und -bindung. Die zu beobachtenden positiven Auswirkungen der verschiedenen Maßnahmen auf die Arbeitsproduktivität und das betriebliche Leistungsvermögen werden von den Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern nicht als Handlungsziel, sondern als wünschenswerter Nebeneffekt beschrieben. Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der explorativen Fallanalysen und damit wesentliche Bausteine einer innovativen Personalpolitik zu pointierten Kernaussagen zusammengefasst und erläutert:

Auf Basis innovativer Ansätze und intensiver Bemühungen gelingt die Akquise von Fachpersonal auch unter den Bedingungen angespannter Arbeitsmärkte:

Unternehmen, die eine innovative und breit angelegte Strategie der Personalgewinnung umsetzen, gelingt es in der Regel noch immer, benötigte Fach- und Arbeitskräfte auf dem Brandenburger Arbeitsmarkt zu gewinnen. Hierbei ist für viele Betriebe die in Teilen intensive lokale Einbindung (Präsenz vor Ort, Zusammenarbeit mit Schulen und sozialen Einrichtungen, Aktivitäten in Vereinen etc.) ein wichtiger Baustein einer erfolgreichen Personalpolitik. Entsprechend wird die Bereitschaft lokaler Partner und Institutionen (Jobcenter, Schulen, Ausländerbehörden, Geflohenenheime etc.), mit den Betrieben zu kooperieren und diese bei ihren Initiativen der Personalgewinnung aktiv zu unterstützen, von allen lokal aktiven Betrieben als hoch eingeschätzt. Das regionale Umfeld kann bei der Lösung von Fach- und Arbeitskräfteengpässen einen

relevanten Beitrag leisten, wenn es den Organisationen und Institutionen gelingt, ihre eigene Handlungslogik um arbeitsmarktliche Herausforderungen, etwa im Hinblick auf die Beschäftigung von Geflohenen oder auch die aktive Begleitung von Schülerpraktika, zu erweitern. Auch klassische Formate der Personalgewinnung wie Ausbildungs- und Jobmessen sind nach Einschätzung der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner vor allem dann erfolgreich, wenn sich die Betriebe an veränderte Rahmenbedingungen anpassen. Wiederholt wurde erläutert, dass bei der Suche nach Auszubildenden in einem ersten Schritt die Eltern von den Potenzialen einer Ausbildung überzeugt werden müssen. Darüber hinaus scheinen eigene Auszubildende besonders gut dazu geeignet, Ausbildungsinteressierte anzusprechen und diese über den jeweiligen Ausbildungsberuf zu informieren. Das Konzept der Azubi-Botschafter wird hierbei als Erfolgsmodell beschrieben. Auch das Anwerben von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch die eigenen Beschäftigten, inklusive Honorierung der Vermittlungsleistung, wird von vielen Betrieben als zunehmend erfolgreicher Ansatz der Personalakquise dargestellt. Flankiert werden die lokalen Initiativen mit einer umfangreichen Nutzung digitaler Medien (Jobportale, Social Media), um so die Reichweite der Aktivitäten zur Personalgewinnung zu erhöhen. Professionelle Dienstleister (sogenannte Headhunter) spielen bei den hier untersuchten Betrieben aufgrund der hohen Kosten eine nur untergeordnete Rolle und werden ausschließlich bei der Suche nach ausgewiesenen Fachexperten sowie Leitungspersonal genutzt.

Voraussetzung für solche Formen des Personalmanagements ist, dass den Betrieben ausreichende personelle und finanzielle Kapazitäten zur Verfügung stehen, um in die Personalsuche investieren zu können. Solche Kapazitäten hängen wiederum vom Erfolg des Geschäftsmodells der Unternehmen sowie der Bereitschaft und der Fähigkeit, in wirtschaftlich guten Phasen in die Weiterentwicklung des Betriebs zu investieren, ab. Die vorliegende Analyse gibt durchaus Hinweise darauf, dass vor allem kleinere und mittelständische Unternehmen bei der strategischen oder auch betriebswirtschaftlichen Weiterentwicklung Unterstützung benötigen. In einigen Fällen wird hierfür auf professionelle Beratungsunternehmen zurückgegriffen. Für andere Themen (wie etwa eine ganzheitliche Digitalisierung betrieblicher Prozesse) stehen öffentlich geförderte Unterstützungsangebote bereit, die aber weiterhin nicht in dem Maße genutzt werden wie erhofft.

Betriebliche Ausbildung ist weiterhin der zentrale Ansatz zur Befriedigung von Fachkräftebedarfen. Die Bereitschaft, die Auszubildenden zu begleiten, nimmt zu.

Die eigenen Ausbildungsaktivitäten sind seit jeher ein wesentlicher Baustein der Fachkräftegewinnung und haben unter den Bedingungen eines angespannten Arbeitsmarktes bei den untersuchten Betrieben nochmals an Relevanz gewonnen. Neben der Intensivierung und

zielgruppenorientierten Reorganisation der Akquiseaktivitäten sowie einer zunehmenden Erweiterung der angesprochenen Bewerbergruppen, zeigt sich vor allem, dass die Begleitung der Auszubildenden an Bedeutung gewinnt. Verschiedene Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner erwähnen, dass die Unterstützung bzw. Betreuung der Auszubildenden deutlich an Intensität zugenommen hätte und vermehrt Nachhilfekurse für den theoretischen Teil der Ausbildung angeboten werden. Für ausländische Auszubildende werden in größeren Betrieben selbstorganisierte Sprachkurse durchgeführt und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Ausbildungswerkstätten unterstützen bei Behördengängen und schulischen Angelegenheiten. Sowohl bei den ausländischen als auch bei den deutschen Azubis geht die Betreuung häufig weit über den beruflichen Zusammenhang hinaus und betrifft in Teilen persönliche Fragen zur Familiensituation oder zur finanziellen Lage der Jugendlichen. In Einzelfällen wird auch sehr praktische Unterstützung geboten, etwa wenn der Betrieb bei Störungen im öffentlichen Personennahverkehr einen Azubibus organisiert, um die Auszubildenden zur Arbeitsstätte bzw. zurück nach Hause zu bringen.

Weiterbildungen und Aufstiegsqualifikationen erhöhen die Betriebsbindung und erweitern die personalpolitischen Handlungsspielräume der Unternehmen:

Berufliche Weiterbildungen und Aufstiegsqualifizierungen werden in einigen der hier untersuchten Betriebe als Instrument der Mitarbeiterbindung genutzt. Indem den Beschäftigten die Möglichkeit gegeben wird, sich entsprechend ihrer Stärken und Interessen weiterzuentwickeln, kommt es zu einer Erhöhung der Betriebsbindung. Darüber hinaus hilft die Schaffung betrieblicher Karrieremöglichkeiten dem Betrieb dabei, sich als guter Arbeitgeber auf regionalen Arbeitsmärkten zu positionieren. Auch die personelle Flexibilität und die Innovationsfähigkeit der Unternehmen wird durch die breit angelegten Weiterbildungsmöglichkeiten gesteigert. Im Bereich geringqualifizierter Tätigkeiten (bspw. in der Lagerlogistik) erhöhen die Weiterbildungsmaßnahmen die Einsatzmöglichkeit der Hilfskräfte. Das ermöglicht zum einen eine abwechslungsreichere Tätigkeit der Beschäftigten und erhöht zum anderen die personelle Einsatzflexibilität im Betrieb. Auch auf diesem Anforderungsniveau lassen sich klare Vorteile sowohl für die Beschäftigten, als auch für den Betrieb erkennen. Dass derartige Weiterbildung dazu führt, dass Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, weil sich ihre Beschäftigungschancen erhöht haben, haben wir in den untersuchten Fällen nicht beobachten können. Der Effekt der Mitarbeiterbindung durch hohe Mitarbeiterzufriedenheit scheint in der Regel stärker zu wirken als rein ökonomische Anreize eines Arbeitsplatzwechsels. Einige der untersuchten Betriebe sind (inzwischen) bereit, einen erheblichen Aufwand (sowohl finanziell, als auch im Hinblick auf die dadurch gebundenen personellen Kapazitäten) für den Ausbau der

betrieblichen Weiterbildungsmöglichkeiten zu betreiben. Hierbei wird immer wieder auf die Förderangebote der BA und des Landes zurückgegriffen. Die Beschäftigung von Innovationsfachkräften (BIF-Förderung des Landes) sowie die Nutzung der Angebote dualer Studiengänge scheint zunehmend verbreitet zu sein.³⁶

Personalrotation erhöht die flexible Einsetzbarkeit des Personals und führt zur Aufwertung von Tätigkeitszuschnitten sowie zur Reduzierung der Mitarbeiterfluktuation:

Zur Erhöhung der personellen Flexibilität nutzen die Betriebe nicht nur Weiterbildungen und Aufstiegsqualifikationen, sondern auch Ansätze der Personalrotation scheinen zumindest in bestimmten Qualifikationsbereichen an Bedeutung zu gewinnen. Hierbei werden Beschäftigte temporär in Funktionsbereichen des Betriebes eingesetzt, die nicht ihrem originären Tätigkeitsbereich entsprechen. Monteure arbeiten in solchen Modellen zeitweise als Lageristen und Verwaltungsgestellte werden bei Bedarf als Fahrer oder Pflegekraft eingesetzt. Je anspruchsvoller das Qualifikationsniveau der einzelnen Tätigkeitsbereiche ist, desto schwieriger dürfte es sein, Ansätze einer Jobrotation zu etablieren. Vor allem bei gering qualifizierten Tätigkeiten, wie etwa in der Lagerlogistik, scheint ein Wechsel zwischen Tätigkeitsbereichen mit einem überschaubaren Aufwand realisierbar zu sein. Aber auch bei anspruchsvolleren Tätigkeiten (etwa, wenn Verwaltungsangestellte in einer Pflegeeinrichtung ursprünglich als Pflegefachkräfte tätig waren oder wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen eines Verkehrsbetriebs die Möglichkeit gegeben wird, einen Busführerschein zu erwerben)³⁷, sind solche Ansätze denkbar. Die Beschäftigten lernen durch den Tätigkeitswechsel die betrieblichen Abläufe in einem übergeordneten Zusammenhang kennen, was die innerbetriebliche Zusammenarbeit nach Aussage der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner positiv beeinflusst. Darüber hinaus werden Kenntnisse und Kompetenzen vermittelt, die es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen, in unterschiedlichen Funktionsbereichen der Betriebe tätig zu sein. Damit stellt die Personalrotation eine Art von Weiterbildung dar, die hochgradig an die betriebstypischen Produktionszusammenhänge angepasst ist. Dass die in Weiterbildungen vermittelte Inhalte im betrieblichen Kontext kaum genutzt werden können (eine Einschätzung, die häufiger von Personalverantwortlichen sowie von Weiterbildungsteilnehmerinnen und Weiterbildungsteilnehmern geäußert

wird), ist bei dieser Form der Qualifizierung nicht denkbar. Um tätigkeitsübergreifende Formen der Personalrotation umsetzen zu können, müssen die Betriebe zunächst einen zusätzlichen Schulungs- und Organisationsaufwand in Kauf nehmen. Im Ergebnis dieser Investition kann das Unternehmen die an der Personalrotation beteiligten Beschäftigten flexibel und entsprechend der betrieblichen Bedarfe einsetzen, womit die Fähigkeit auf schwankende Bedarfslagen zu reagieren bzw. kurzfristig auftretende Personalengpässe zu managen, nachhaltig erhöht wird. Gezielte Weiterbildungsmaßnahmen sind hierbei nicht nur eine notwendige Voraussetzung eines tätigkeitsübergreifenden Personaleinsatzes, sondern können darüber hinaus als Instrument des Jobenrichment und der Mitarbeiterbindung wirken. Insgesamt schätzen die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Einsatzfeldern zu wechseln, als leistungsstarkes Instrument zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen ein. Im Besonderen bei geringqualifizierten, oftmals monotonen und einseitig belastenden Tätigkeiten, führt dieses Instrument zu einer nachhaltigen Aufwertung von Arbeitsinhalten. Auch die Möglichkeit, je nach Lebenslage auf andere Tätigkeiten auszuweichen zu können, wird als ausgesprochen positiv für die Beschäftigten gesehen. Neben den bereits skizzierten Vorteilen eines flexibleren Personaleinsatzes ermöglichen es solche Ansätze ebenfalls, sich als guter Arbeitgeber zu platzieren. Durch die Berücksichtigung sich ändernder Bedarfslagen bei den Beschäftigten (etwa in Familienphasen oder bei der Pflege von Angehörigen) kann schließlich die Mitarbeiterfluktuation reduziert werden.

Die Zielgruppenperspektive bei der Personalgewinnung und -entwicklung hat sich erweitert:

Im Zuge innovativer Ansätze der Personalgewinnung findet zumindest in Ansätzen eine Ausweitung der Zielgruppenperspektive statt (ältere Auszubildende, ehemalige Soldaten, Geflohene, Quereinsteiger, Langzeitarbeitslose etc.). Unternehmen mit erfolgreichen Geschäftsmodellen scheinen zunehmend dazu bereit zu sein, in die Entwicklung benötigter Fach- und Arbeitskräfte zu investieren. So werden sowohl umfangreichere Einarbeitungszeiten bei nichtdeutschen Beschäftigten, wie auch umfangreiche Umschulungen sowie Weiterqualifizierungen (Meister- und Technikerschulungen, berufsbegleitende Studien) von den Betrieben gefördert und in Teilen in erheblichem Maße finanziell unterstützt. In einigen Fällen hat auch die Weiterbeschäftigung von bereits verrenteten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an Bedeutung gewonnen. Solche Ansätze helfen dabei, Fachkräfteengpässe zu kompensieren und implizites Wissen im Unternehmen weiterzugeben.

Die Fokussierung auf ausländische Auszubildende und Beschäftigte wird zwar aktuell am breitesten diskutiert, stellt aber bei Weitem nicht die einzige Möglichkeit zur Ausweitung der Zielgruppenperspektive dar.

36 Wobei die Antragszahlen in der sog. BIF-Richtlinie nach Aussagen der Investitionsbank des Landes Brandenburg (ILB) seit Jahren stabil sind und bei ca. 130 bis 150 Anträgen pro Jahr liegen.

37 Beide Beispiele haben wir im Rahmen der Analyse recherchiert, im Zuge der Fallauswahl aber nicht als exemplarisches Beispiel ausgeführt.

Im Besonderen die Gewinnung von Beschäftigten und Auszubildenden im Ausland scheint weiterhin sehr anspruchsvoll und ohne öffentlich geförderte Unterstützung für viele Betriebe kaum realisierbar zu sein. Das Fallmaterial zeigt aber auch, dass dieser Ansatz ausgesprochen erfolgreich sein kann, wenn die Betriebe dazu bereit (und in der Lage) sind, die Integration der ausländischen Beschäftigten mittels sehr konkreter Unterstützungsangebote zu begleiten. Darüber hinaus scheint eine kritische Masse an ausländischen Beschäftigten im Betrieb oder zumindest im Betriebsumfeld von größter Bedeutung für eine längerfristige Bindung dieser Personen zu sein. Zusätzlich zu den als aufwendig beschriebenen Verfahren der Akquise von Personal im Ausland sowie des als anspruchsvoll empfundenen rechtlichen Rahmens in Deutschland, stehen die Betriebe vor der Herausforderung, die neu gewonnenen ausländischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch soweit in den Betrieb und das soziale Umfeld zu integrieren, dass diese zu einer längerfristigen Beschäftigung bereit sind. Es ist durchaus plausibel, dass das in einem Umfeld, in dem ausländische Kolleginnen und Kollegen selten sind oder die Zivilgesellschaft durch nur wenige Ausländerinnen und Ausländer geprägte ist, schwierig ist.

Die Positionierung der Betriebe als guter Arbeitgeber (Employer Branding) ist eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Personalpolitik

Die Positionierung der Betriebe als Arbeitgeber mit guten Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen auf den regionalen Arbeitsmärkten hat für eine erfolgreiche Personalakquise sowie für die Reduzierung der Mitarbeiterfluktuation weiter an Bedeutung gewonnen. Das Spektrum solcher Maßnahmen ist breit gestreut und variiert je nach Tätigkeitszuschnitt und Anforderungsprofil stark. So wird in bestimmten Bereichen schon die Sicherstellung eines angenehm klimatisierten und sauberen Arbeitsplatzes, mit einer konsequenten Trennung zwischen männlichen und weiblichen Sanitärbereichen oder auch die Gewährleistung planbarer Arbeitszeiten als wichtiges Alleinstellungsmerkmal beschrieben. Beschäftigten im Montagebereich wird ermöglicht, Dienstwagen mit nach Hause zu nehmen, um den Arbeitstag von dort beginnen zu können, und Touren werden so geplant, dass sie möglichst wohnortnah enden. Bei höherqualifizierten Tätigkeiten wird bspw. die Möglichkeit, eine gewisse Anzahl an Arbeitstagen auch aus dem europäischen Ausland heraus mobil arbeiten zu können, als Instrument der Mitarbeiterbindung eingeräumt. In allen von uns untersuchten Betrieben werden kleinere oder auch kostenintensivere Vergünstigungen zur Verfügung gestellt (kostenlose Getränke, Berufskleidung, Rabatte für Fitnesscenter, Job-Fahrräder etc.). Alle Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner geben an, bei der Gestaltung der Arbeitszeit auf die Bedürfnisse der Beschäftigten einzugehen (Möglichkeit von Minusstunden oder auch mobiles Arbeiten außerhalb der betrieblichen Regelungen bei

privaten Verpflichtungen). Die hohe Bedeutung solcher Benefits macht sich unter anderem daran fest, dass eine Gesprächspartnerin berichtet hat, diese wären bei der Personalakquise inzwischen von wesentlicher Bedeutung und würden bei den Stellenausschreibungen an zentraler Stelle, noch vor Beschreibung der Tätigkeit, stehen. Von einem Betrieb wurde schließlich berichtet, dass man das Geschäftsfeld unter anderem aufgrund der schwierigen Beschäftigungsbedingungen im Bereich Windenergieanlagen auf den Bereich Fotovoltaik verschoben hätte. Ziel dieser Umorientierung war es unter anderem, die Anfahrtswege der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu den Baustellen zu reduzieren und damit attraktivere Arbeitsplätze zu schaffen.

Entscheidungsspielräume und Verantwortlichkeiten der Beschäftigten werden erweitert, um Beschäftigungsbedingungen aufzuwerten und Prozesse zu optimieren:

In mehreren der hier untersuchten Betriebe kam es als Reaktion auf zunehmende Fachkräfteengpässe zu in Teilen tiefgreifenden Veränderungen der betrieblichen Organisationsstrukturen. So wurde mehrfach berichtet, dass in den letzten Jahren Hierarchien abgebaut und die Entscheidungsspielräume von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bezüglich der Organisation der eigenen Arbeit (bspw. im Montagebereich und Kundenkontakt), deutlich erweitert wurden. In mehreren Betrieben wurden die Verfahren der Personalgewinnung reorganisiert und im Zuge dessen wurde den operativen Bereichen eine umfangreiche Personalverantwortung zugestanden. Nach Einschätzung der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner, die von solchen Entwicklungen berichteten, hat das den Einstellungsprozess nachhaltig verbessert, da die Teams sowohl die fachlichen Kompetenzen als auch die Passfähigkeit in die jeweiligen Arbeitsgruppen besser einschätzen können. Auch diese Maßnahmen haben darüber hinaus zu einer nachhaltigen Aufwertung der Tätigkeit der Teamleitungen geführt und damit deren Arbeit umfangreich aufgewertet. Schließlich verbessert das vertrauensvolle sowie arbeitsteilige Miteinander von Verwaltung und operativen Bereich das Betriebsklima, was sich wiederum positiv auf das Image des Unternehmens niederschlägt. Als direkte Reaktion auf Fach- und Arbeitskräfteengpässe bei gleichzeitig schwankender Auftragslage hat ein Betrieb eine seiner Abteilungen als Zeitarbeitsfirma umstrukturiert (Fall 5), die neben eigenen Aufträgen aktiv darum bemüht ist, externe Auftraggeber zu akquirieren. Dieses Beispiel zeigt, dass zumindest größere Unternehmen vielfältige Möglichkeiten haben, betriebsorganisatorisch auf Fach- und Arbeitskräfteengpässe zu reagieren.

Die Möglichkeiten flexibler Arbeitszeiten und Arbeitsorte werden zunehmend ausgeschöpft:

Die weiter voranschreitende Flexibilisierung von Arbeitszeit- und Arbeitsortmodellen ist eine wesentliche Voraussetzung für die Ausweitung selbstverantwortlicher Arbeitszusammenhänge und stellt ein wesentliches Instrument zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung sowie zur Optimierung der Mitarbeitergewinnung dar. In der großen Mehrzahl der von uns untersuchten Betriebe ist es in den letzten Jahren sowohl bei verwaltenden wie auch bei produzierenden und dienstleistenden Tätigkeiten zu einer Flexibilisierung der täglichen Arbeitszeiten, in Kombination mit Arbeitszeitkonten gekommen. Wesentlich ist nach Aussage der meisten Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner, dass die jeweiligen Arbeitsaufgaben erbracht werden. In der Regel gleichen sich die Arbeitszeitkonten über das Jahr aus. Die Gestaltungsspielräume bei den Arbeitszeitregelungen scheinen vielschichtig zu sein und sind mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit noch nicht ausgereizt. So hat bspw. ein Unternehmen in diesem Zusammenhang den erfolgreichen Einsatz eines Lebensarbeitszeitkonto beschrieben, bei dem die Beschäftigten einen Teil ihres Entgeltes oder entsprechende Mehrarbeit einzahlen und diese in Absprache mit dem Betrieb in Form von zusätzlicher Freizeit später nutzen können. Neben der Flexibilisierung der Arbeitszeit wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern darüber hinaus die Möglichkeit gegeben, zumindest in einem bestimmten Maße zwischen Einkommen und Freizeit zu wählen, ein Ansatz der im Hinblick auf sich ändernde Lebenslagen von Beschäftigten von großem individuellem Wert sein dürfte. Nach Aussage des Gesprächspartners liegt der betriebsökonomische Vorteil dieses Ansatzes (neben den positiven Effekten bei der Personalgewinnung und Personalbindung) darin, dass es ausgesprochen gut gelingt, bei hoher Auslastung die Beschäftigten zu temporärer Mehrarbeit zu motivieren. Das Risiko, dass aktuelle Fach- und Arbeitskräfteengpässe durch derartige Lebensarbeitszeitkonten auf später verschoben werden (wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre erworbenen Freistunden in Anspruch nehmen), lässt sich nach Einschätzung des Gesprächspartners nicht von der Hand weisen. Er sieht aber durchaus die Möglichkeit, dass solche Effekte durch die positiven Auswirkungen auf die Personalgewinnung und Personalbindung kompensiert werden könnten.

Das untersuchte Klinikum ist nach eigenen Angaben sehr erfolgreich mit dem Ansatz, durch flexible Arbeitszeitmodelle die Beschäftigten auch unter spezifischen Rahmenbedingungen an den Betrieb zu binden und das vorhandene Arbeitskraftpotenzial bestmöglich auszunutzen. So wurde auf Basis individueller Arbeitsverträge, die sowohl die Arbeitszeiten als auch die Beschäftigungsverhältnisse (stationsübergreifende Einsetzbarkeit der Beschäftigten) regeln, ein sogenanntes Flexteam gegründet, welches lebenslagenabhängige Beschäftigungsverhältnisse ermöglicht. Im Kanon der Personalgesamtstrategie konnte damit die notwendige Flexibilität

beim Personaleinsatz gewährleistet werden, ohne dass der Betrieb auf externe Leiharbeitnehmende zurückgreifen musste. Ergänzt wurde der Ansatz durch den Aufbau eines Pool-Teams, welches es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die aus finanziellen Gründen gerne mehr arbeiten möchten bzw. keine Schwierigkeiten damit haben „ungeliebte“ Schichten (an Wochenenden und Feiertagen) zu übernehmen, ermöglicht, ihr Einkommen relevant zu erhöhen. Eine derartige Flexibilisierung sowohl in Richtung Reduzierung als auch Erhöhung der Wochenarbeitszeiten ist vermutlich nur für Betriebe einer gewissen Betriebsgröße möglich. Das Beispiel zeigt allerdings, dass der Ansatz hinreichend großen Betrieben vielfältige Möglichkeiten der betriebs- und arbeitsorganisatorischen Weiterentwicklung eröffnet und mindestens genau so bedeutsam, ein ausgesprochen wirksames Instrument der Mitarbeiterbindung sein kann.

Dass die Möglichkeiten der Gestaltung der Arbeitszeitmodelle bisher vermutlich noch lange nicht ausgeschöpft sind, zeigt sich auch an den Betrieben, die als Reaktion auf Fach- und Arbeitskräfteengpässe das Modell einer Vier-Tage-Woche, inklusive Reduzierung der Wochenarbeitszeit auf 36 Stunden, bei vollem Lohnausgleich eingeführt haben. Dieses Konzept wirkt sich mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit positiv auf die Mitarbeiterbindung aus und dürfte für eine erfolgreichere Personalgewinnung von größter Bedeutung sein. Bemerkenswert ist, dass keiner der Betriebe, die sich auf dieses Modell eingelassen haben, Produktivitätsrückschritte zu verzeichnen hat. Bei innovativer Umsetzung des Modells, bspw. auf Basis angepasster Schichtmodelle und einer bedarfsgerechten digitalen Infrastruktur, lässt sich die Reduzierung der Arbeitszeit offenkundig kompensieren. Die steigende Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dürfte hierbei eine nicht unerhebliche Rolle spielen. Bei längeren Montageeinsätzen bieten Betriebe darüber hinaus an, die Wochenarbeitszeit in vier Tagen abzuleisten, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Einsatz vor Ort intensiv nutzen und die Aufenthaltsdauer entsprechend reduzieren können. Auch diese Variante der Vier-Tage-Woche führt nach Einschätzung der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner zu einer Verbesserung der Beschäftigungsbedingungen bei den Beschäftigten im Montagebetrieb.

Wie auch die voranschreitende Flexibilisierung der Arbeitszeiten, haben die Möglichkeiten des mobilen Arbeitens bei primär digitalen Tätigkeitsinhalten (Verwaltung, Systemadministration und -kontrolle etc.) weiter an Bedeutung gewonnen. Die in wesentlichen Teilen durch die Coronapandemie bedingte Ausweitung mobilen Arbeitens sind in den untersuchten Betrieben nicht zurückgenommen, sondern eher sukzessive erweitert worden. Auch aufgrund der technischen Möglichkeiten wird einer immer größeren Anzahl an Beschäftigten die Möglichkeit gegeben, einen gewissen Anteil der Arbeitszeit an einem frei gewählten Ort zu verrichten. Zu beobachten ist darüber hinaus, dass der Umfang solcher Arbeitsformen (Wie viele Tage in der Woche kann mobil gearbeitet werden?)

eher zunimmt. In Einzelfällen werden die Rahmenbedingungen des mobilen Arbeitens intensiv ausgeweitet, wenn es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Beispiel gestattet ist, eine gewisse Anzahl an Arbeitstagen im Jahr im europäischen Ausland zu arbeiten. Auch bei diesen Ansätzen geht es nach Aussage der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner primär darum, die Mitarbeiterbindung zu erhöhen und Alleinstellungsmerkmale auf einem zunehmend durch Konkurrenz geprägten Arbeitsmarkt zu generieren.

Die Erhöhung der Leistungstiefe wird auch als Instrument der Fachkräftegewinnung und -sicherung genutzt:

Die Mehrzahl der untersuchten Unternehmen setzt eher auf eine Ausweitung der Produktionstiefe bzw. Komplettierung des Dienstleistungsangebotes und nicht auf die Konzentration auf Kernkompetenzen. Ein wesentliches Motiv ist hierbei, dass Kunden verstärkt solche Komplettleistungen abfragen und dass die Ausweitung des Leistungsportfolios eine qualitative Aufwertung der Arbeitsbedingungen (durch Jobrotation oder auch die Ausweitung von Verantwortlichkeiten) mit sich bringt. Hinzu kommt, dass einige Betriebe zunehmend damit konfrontiert sind, dass Zulieferer zugesagte Leistungen nicht termingerecht erbringen können oder sich keine bedarfsgerechten Zulieferer mehr finden lassen. Die Erweiterung des betrieblichen Leistungsportfolios erhöht darüber hinaus die Möglichkeiten eines flexiblen Personaleinsatzes. Je breiter das Tätigkeitsspektrum der Unternehmen aufgestellt ist, desto eher besteht die Möglichkeit, sich betriebsintern weiterzuentwickeln und die berufliche Karriere voranzutreiben. Auch die Möglichkeiten von Tätigkeitswechseln erhöhen sich mit steigender Leistungstiefe. Bei den von uns untersuchten Betrieben ist die Leistungsausweitung primär marktgetrieben und eine Reaktion auf Kundenwünsche bzw. Schwierigkeiten in der Zuliefererkette. Die Unternehmen nutzen diese Entwicklung aber, um sich bei der Personalgewinnung noch besser zu platzieren und um auf Beschäftigteninteressen im Sinne der Mitarbeiterbindung noch besser reagieren zu können. Die recherchierten Beispiele könnten durchaus dafür stehen, dass bei erfolgreich agierenden Unternehmen die personalpolitische Möglichkeiten von betriebsorganisatorischen Entwicklungen mitgedacht und weitestmöglich realisiert werden.

Technische Innovationen und Digitalisierungsprozesse werden weiterhin primär für die Verbesserung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen genutzt:

Technische Innovationen und die Digitalisierung von Produktions- und Dienstleistungsprozessen werden von den untersuchten Betrieben primär dazu genutzt, Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zu verbessern, und um

auf dem Arbeitsmarkt als moderner Arbeitgeber auftreten zu können. Wenn die Digitalisierungsvorhaben betriebs- und arbeitsorganisatorisch flankiert werden, führen sie in der Regel auch zu Effektivitätsgewinnen – das wissen wir aus einer Vielzahl an Studien und durch eigene Untersuchungen. Nach Aussage der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner waren solche Effektivitätsgewinne aber nie primäres Ziel der Technisierung und sie haben auch in keinem Fall einen Personalabbau zur Folge gehabt. Die Steigerung der Arbeitsproduktivität wurde entweder zur Ausweitung des Leistungsportfolios oder/und zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen genutzt. Am deutlichsten tritt dieser Fokus bei den Fällen zu Tage, die eine 4-Tage-Woche inklusive Reduzierung der Arbeitszeit, bei vollem Lohnausgleich, eingeführt haben. Dass solche weitgehenden Veränderungen der Produktionsbedingungen nicht zu einem Rückgang der Produktivität geführt haben, geht mit hoher Wahrscheinlichkeit zu erheblichen Teilen auf eine innovative Nutzung technischer Lösungen zurück. In Kombination mit einer bedarfsgerechten Reorganisation der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen (unter anderem Umstellung des Schichtsystems) und des positiven Motivationseffektes, den die Reduzierung der Arbeitszeit bei vollem Lohnausgleich mit sich bringen dürfte, haben technische Lösungen das Potenzial, eine reduzierte Arbeitsleistung zu kompensieren.

Fach- und Arbeitskräfteengpässe erhöhen den betrieblichen Innovationsdruck und können zu einer qualitativen Weiterentwicklung der Brandenburger Wirtschaft führen:

Die Analyse zeigt exemplarisch, dass sich leistungsstarke sowie (personalpolitisch) innovative Unternehmen auf angespannten Arbeitsmärkten überdurchschnittlich erfolgreich durchsetzen und damit auch wirtschaftliche Vorteile für sich realisieren können. Weniger aktive Unternehmen stehen nicht nur vor arbeitsmarktlichen Herausforderungen, sondern sehen sich auch mit einer zunehmend starken Arbeitsmarktkonkurrenz konfrontiert, die im ungünstigsten Fall personalpolitische und wirtschaftliche Handlungsspielräume begrenzt. Viele der von uns untersuchten Fälle bestätigen, dass die Entwicklung und Umsetzung von innovativen Ansätzen der Personalgewinnung und des Personaleinsatzes durch ökonomisch leistungsstarke Geschäftsmodelle befördert werden, wenn nicht sogar von diesen abhängen. Neben der Bereitstellung von benötigten finanziellen und zeitlichen Ressourcen erhöht der wirtschaftliche Erfolg offensichtlich den Druck, wie auch die Bereitschaft, personalpolitisch aktiv zu werden und gegebenenfalls innovative Ansätze der Personalgewinnung und des Personaleinsatzes zu erproben. Durch solche Dynamiken könnte die Situation von Fach- und Arbeitskräfteengpässen zum Treiber der wirtschaftlichen Entwicklungen insgesamt werden, weil betriebliche und arbeitsorganisatorische Innovationen an Bedeutung gewinnen, was in der Regel zu einer Aufwertung von Arbeitsbedingungen, der Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen und der Erhöhung der Produktivität führt.

4 LITERATUR

Bauindustrie (2025): Brancheninfo Bau. Baukonjunkturelle Lage: Weiterer Umsatzrückgang für 2025 erwartet, Stand: 29.01.2025, eingesehen unter: <https://www.bauindustrie.de/zahlen-fakten/publikationen/brancheninfo-bau/baukonjunkturelle-lage>

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Dr. Matthias M. Mayer (2021): Fachkräfteengpässe und Zuwanderung aus Unternehmenssicht in Deutschland 2021: Stärkerer Anstieg als im Vorjahr angenommen, eingesehen unter: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/fachkraefteengpaesse-und-zuwanderung-aus-unternehmenssicht-in-deutschland-2021-staerkerer-anstieg-al-s-im-vorjahr-angenommen-all>

brother: Branchentrends, eingesehen unter: <https://www.brother.de/business-solutions/loesungen-in-der-praxis/business-blog/branchentrends/2021/vollautomatische-kommissioniersysteme>, am 24.02.2025

Bundesagentur für Arbeit: Berufenet, eingesehen unter: https://web.arbeitsagentur.de/berufenet/beruf/34980#systematiken_berufssystematiken_systematikinformationen, am 17.06.2025

Bundesagentur für Arbeit (2020): Methodenbericht Engpassanalyse – Methodische Weiterentwicklung, eingesehen unter: https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Grundlagen/Methodik-Qualitaet/Methodenberichte/Uebergreifend/Generische-Publikationen/Methodenbericht-Engpassanalyse-Methodische-Weiterentwicklung.pdf?__blob=publicationFile&v=9, am 19.12.2023

Bundesagentur für Arbeit: Statistik der gemeldeten Arbeitsstellen, eingesehen unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Fachstatistiken/Gemeldete-Arbeitsstellen/Gemeldete-Arbeitsstellen-Nav.html>

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2025): Artikel Arbeitsrecht Homeoffice. eingesehen unter: <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Arbeitsrecht/Teilzeit-flexible-Arbeitszeit/homeoffice.html>, am 09.12.2025

Bundesministerium für Umwelt, Klimaschutz, Naturschutz und nukleare Sicherheit: Abwasser, eingesehen unter: <https://www.bundesumweltministerium.de/themen/wasser-und-binnengewasser/abwasser>, am 01.08.2025

DIHK, Deutsche Industrie- und Handelskammer (2024): Fachkräfteengpässe und Wirtschaftsschwäche. DIHK-Fachkräftereport 2024/2025, eingesehen unter: <https://www.dihk.de/resource/blob/127242/6ffb666c-fa53e926e07b3cf91d5d021f/fachkraefte-dihk-report-fachkraeftesicherung-2024-2025-data.pdf>

Finanzgruppe Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2023): Branchenreport 2023 Dachdeckerei und Zimmerei, eingesehen unter: <https://www.dsgv.de/sparkassen-finanzgruppe/publikationen/branchenservice.html>

Finanzgruppe Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2023, 2024): Branchenreport 2023 und 2024 Elektroinstallation, eingesehen unter: <https://www.sparkassen-shop.de/home/detail/branchenreport-elektroinstallation-2024,-wz-code-43-21,9136/>, am 27.05.2025

Finanzgruppe Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2024): Branchenreport 2024. Wasserversorgung, Abwasserentsorgung, eingesehen unter: <https://www.dsgv.de/sparkassen-finanzgruppe/publikationen/branchenservice.html>, am 05.08.2025

Fortune Business Insights: Halbleiter und Elektronik/EMS -Markt für elektronische Fertigungsdienstleistungen (EMS), eingesehen unter: <https://www.fortunebusinessinsights.com/de/electronic-manufacturing-services-ems-markt-105519>, am 02.07.2025

Fürstenberg Institut (2025): Unsere Leistungen, eingesehen unter: <https://www.fuerstenberg-institut.de/unsere-leistungen/>

GEFAK, Gesellschaft für angewandte Kommunalforschung mbH (2024): Unternehmensbefragung im Landkreis Potsdam-Mittelmark 2024, Auswertungsbericht Stand 11.12.2024, unveröffentlicht

goodloading.com: Herausforderungen in der Möbellogistik und moderne Optimierungsmethoden, eingesehen unter: <https://www.goodloading.com/de/blog/neue-technologien/herausforderungen-in-der-moebellogistik-und-moderne-optimierungsmethoden/>, am 16.06.2025

IBISWorld Branchenreport (2018): Herstellung von Elektrizitätsverteilungs- und -schalteneinrichtungen, eingesehen unter: <https://www.ibisworld.com/de/branchenreporte/>, am 27.05.2025

IBISWorld Branchenreport (2024): Abwasserentsorgung in Deutschland, eingesehen unter: <https://www.ibisworld.com/de/branchenreporte/abwasserentsorgung/522/>, am 05.08.2025

In4 ma Halbjahresumfrage: Ernüchternde Ergebnisse für die europäische EMS-Industrie 2024/25, eingesehen unter: <https://in4ma.de/studie/>, am 04.07.2025

KPMG (2023): Zukünftige Herausforderungen für Netzbetreiber in Deutschland. Whitepaper, eingesehen unter: <https://hub.kpmg.de/hubfs/LandingPages-PDF/zukuenftige-herausforderungen-fuer-netzbetreiber-in-deutschland.pdf?>

Messe München GmbH: Trends in der Logistik: Aktuelle Entwicklungen und Logistikkonzepte der Zukunft, eingesehen unter: <https://transportlogistic.de/de/industry-insights/detail/logistikkonzepte-der-zukunft.html>, am 13.06.2025

Mordor Intelligence: PCB-Marktgrößen- und Anteilsanalyse – Wachstumstrends und Prognosen (2024 – 2029), eingesehen unter: <https://www.mordorintelligence.com/de/industry-reports/printed-circuit-board-market>, am 02.07.2025

SÖSTRA, Sozialökonomische Strukturanalysen GmbH (2023): Ergebnisse der siebenundzwanzigsten Welle des Betriebspanels Brandenburg ENTWICKLUNG VON BETRIEBEN UND BESCHÄFTIGUNG IN BRANDENBURG, eingesehen unter: https://esf.brandenburg.de/sixcms/media.php/9/IAB-Betriebspanel_Brandenburg_2022_27.Welle.pdf

Wirtschaftsförderung des Landes Brandenburg GmbH (2017): WIRTSCHAFT 4.0 IN BRANDENBURG! Eine explorative Vorstudie der Wirtschaftsförderung Land Brandenburg GmbH, Potsdam

Wirtschaftsförderung des Landes Brandenburg GmbH (2018): LANGFASSUNG DER STUDIE ARBEIT 4.0 IN BRANDENBURG Ergebnisse zu Digitalisierungsniveaus, Beschäftigungseffekten, Arbeitsformen, Qualifizierungsbedarfen, eingesehen unter: <https://arbeit.wfbb.de/unsere-services/arbeitsmarktinformationen/themen>, am 10.07.2025

Wirtschaftsförderung Land Brandenburg GmbH (2021): DIE BEDEUTUNG VON INTERNATIONALEN ARBEITS- UND FACHKRÄFTEN FÜR DEN BRANDENBURGER ARBEITSMARKT Potenziale und Herausforderungen für die Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt. Eingesehen unter: [wfbb_internationale-arbeits-und-fachkraefte-in-brandenburg.pdf](https://www.wfbb.de/internationale-arbeits-und-fachkraefte-in-brandenburg.pdf), am 06.10.2025

Zentralverband der Deutschen Elektro- und Informationstechnischen Handwerke ZVEH (2023): ZVEH-Frühjahrskonjunkturumfrage, eingesehen unter: <https://www.zveh.de/news/detailansicht/zveh-fruehjahrskonjunkturumfrage.html>, am 27.05.2025

Kontakt

Wirtschaftsförderung Land Brandenburg GmbH
Team WFBB Arbeit – Fachkräfte & Qualifizierung
Friedrich-Engels-Straße 103
14473 Potsdam

info@wfbg.de

wfbg.de



[#wfbg](https://www.instagram.com/wfbg)