

# Überregionaler Hessischer Zukunftsdialog 2020

## „FACHKRÄFTESICHERUNG IN DER KRISE UND IM LEBEN MIT CORONA - LESSONS LEARNED?“

7. Dezember 2020: überregional und virtuell

Dokumentation

Die Pandemie stellt Betriebe und Verwaltungen in diesem Jahr vor vielfältige und sich kontinuierlich verändernde Herausforderungen. Maßgeblich betroffen sind davon auch die Aktivitäten zur Fachkräftesicherung wie Rekrutierung, Bindung und Ausbildung. Unter diesen neuen Bedingungen haben viele Betriebe und Verwaltungen in den vergangenen Monaten neue und innovative Lösungen als Reaktion auf die jeweilige Lage in ihrer Branche und in ihrer Region entwickelt. Ein Grund im Rahmen des diesjährigen Hessischen Zukunftsdialogs genauer hinzuschauen.

Mit einer zentralen Veranstaltung haben wir einen Rahmen für den bewährten Austausch zwischen Vertreter\*innen aller hessischen Regionen aus Betrieben, öffentlicher Verwaltung, Arbeitsagenturen und Jobcentern, Aus- und Weiterbildung, Wirtschaftsförderung und darüber hinaus geschaffen.

Zwei Leitfragen standen im Fokus:

- **Veränderungen der Fachkräftesicherung in der Praxis durch Corona:** Wie sah die betriebliche Praxis vorher aus? Welche Veränderungen im Betriebsalltag gab es durch die Pandemie? Dabei sollen Themen wie Beschäftigte aus Risikogruppen, Kurzarbeit, Freistellung, Homeoffice, Ängste vor Ansteckung, Umgang mit Schutzkleidung und Masken, Kunden- und Patientenkontakte und Vieles mehr einbezogen werden.
- **„Erfahrenes und Gelerntes“:** Welche der Veränderungen bzw. Maßnahmen zum Finden, Binden und Halten von Arbeits-, Fach- und Führungskräften während der Corona-Krise haben sich bewährt und welche nicht? Welche sollten beibehalten und welche verworfen werden? Berücksichtigt werden soll zudem, wie sich die Attraktivität eines Berufsfelds oder einer Branche durch die Pandemie verändert hat und welche möglichen Konsequenzen sich daraus für die Gewinnung von zukünftigen Auszubildenden bzw. Nachwuchskräften ergeben können.

Im Zentrum des Austausches standen die Erfahrungen aus fünf verschiedenen Branchenclustern: Dazu zählen die systemrelevanten Branchen wie **Erziehung, Gesundheit und Pflege**. Ergänzt werden diese durch Erlebtes aus der **Gastronomie**, dem **öffentlichen Personennahverkehr**, dem **Handwerk**, der **Chemie** und der **Metallverarbeitung**.

Für jedes Branchencluster wurde ein **Innovationslab** angeboten. Dort bestand die Möglichkeit, Erfahrenes und Gelerntes auf Augenhöhe miteinander zu besprechen. Initiiert wurde der Erfahrungsaustausch in jedem Innovationslab jeweils durch **zwei Vertreter\*innen aus Betrieben des jeweiligen Branchenclusters**, indem diese als **Themeninitiator\*innen** fungierten. Mein herzlicher Dank gilt den Themeninitiator\*innen, die für die vielen Teilnehmer\*innen die Türen ihrer Betriebe und Verwaltungen virtuell geöffnet haben, indem sie über die bei ihnen praktizierten neuen Aktivitäten und Strategien berichtet haben.

Über das sehr große Interesse am diesjährigen Hessischen Zukunftsdialog habe ich mich gefreut und darf Ihnen die Dokumentation zu dieser Veranstaltung übergeben, verbunden mit der Hoffnung auf weitere Anregungen für Sie.

*Ihre Anne Janz*

**Staatssekretärin im Hessischen Ministerium für Soziales und Integration**

## **Vielfältige Wirkungen der Pandemie. Herausforderungen für Arbeitgeber und deren Fachkräftesicherung**

Die Pandemie hat in den vergangenen Monaten alle Lebensbereiche beeinflusst, maßgebliche Effekte zeigten sich auch in der hessischen Wirtschaft und dem Arbeitsmarkt. Dabei sind **nicht alle Branchen in gleichem Maße den Einflüssen der Pandemie ausgesetzt**. Besonders stark betroffen sind Branchen wie die Kreativwirtschaft, der Messebau, der Personenluftverkehr, der Tourismus und in diesen Wochen auch die Gastronomie. Deutliche Einschränkungen zeigen sich zudem im Handel. In einigen Branchen, die schon weit digitalisiert sind, wie beispielsweise der Finanz – und Versicherungswirtschaft, wird die wirtschaftliche Aktivität durch die Pandemie kaum eingeschränkt. Und in einigen Wirtschaftsbereichen zeichnet sich während der Pandemie gar Wachstum ab, sei es der Online-Handel oder die Paketdienste, die IT-Branche oder die Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung bis hin zu Garten- und Baumärkten, Fahrradherstellern und der Bauwirtschaft. Unabhängig von diesen unterschiedlichen direkten Effekten sind jedoch alle Betriebe damit konfrontiert Hygiene- und Abstandsregelungen umzusetzen und Umgangsweisen mit Risikogruppen in den Belegschaften zu finden.

Trends wie **Strukturwandel und demografische Entwicklung**, die schon vor der Pandemie wesentliche Treiber der Arbeitsmarktentwicklung dargestellt haben, **entfalten auch während der Pandemie ihre Wirkungen**. Zum Teil werden diese Effekte durch die Pandemie noch dynamisiert, wie beispielsweise beim Strukturwandel im Automotivbereich, der Freisetzen von Arbeitskräften in der Zuliefererindustrie nach sich zieht. Auch die Verschiebung vom stationären Handel zum Online-Handel wird während der Pandemie deutlich beschleunigt. Nicht zuletzt erhält die **Digitalisierung durch die Zunahme mobilen Arbeitens weiteren Schwung** und der demografiebedingte Fachkräftemangel spitzt sich in einigen Branchen wie dem Handwerk weiter zu. Die dynamische Lage führt zudem zu Verunsicherungen bei Beschäftigten und Betrieben, so dass das Arbeitsmarktgeschehen deutlich verlangsamt wird. Dies zeigt sich in einer niedrigeren Zahl an offenen Stellen im Vergleich zu den Zeiten vor der Pandemie, aber auch in einer geringeren Bereitschaft zum Stellenwechsel bei Beschäftigten. Freigesetzt werden bisher vor allem gering qualifizierte Beschäftigte, die nicht (gleich) zur Fachkräftesicherung eingesetzt werden können. Viele Betriebe, die gerne ausbilden möchten, tun sich während der Pandemie schwer, Auszubildende zu finden, da die Aktivitäten der Berufsorientierung im Frühjahr und Frühsommer nicht in dem Maße wie üblich stattfinden konnten. Darüber hinaus entscheiden sich Schulabsolvent\*innen, ebenfalls verunsichert, in höherem Maße für eine weitere Schullaufbahn oder ein Studium. Die Zugewanderten aus dem Ausland, die in Branchen wie der Pflege, der Medizin oder dem Handwerk wichtige Gruppen für die Fachkräftesicherung darstellen, stehen während der Pandemie in deutlich geringeren Zahlen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung. Diese vielfältigen Aspekte zeigen, dass die Rekrutierung zur Fachkräftesicherung in Zeiten der Pandemie für Betriebe mit vielen Herausforderungen verbunden sein kann.

Auch die **Bindung von Fachkräften** spielt für viele Betriebe während der Pandemie eine maßgebliche Rolle. Sei es, weil die unsichere wirtschaftliche Lage verbunden mit keiner ausreichenden Beschäftigung Fluktuation begünstigt. Um jedoch nach dem Ende der Pandemie über genügend Beschäftigte

zu verfügen, investieren gerade diese Betriebe viel in Bindung. Zudem machen viele Betriebe während der Pandemie die Erfahrung, dass die Belegschaften stärker „zusammenwachsen“ und sich in der Weiterentwicklung innerbetrieblicher Prozesse engagieren. Nicht zuletzt sehen sich viele Betriebe mit einer hohen Erwartung an immer weitergehendes, dauerhaft etabliertes mobiles Arbeiten konfrontiert. Den Ad-Hoc-Regelungen aus dem Frühjahr und Frühsommer müssen inzwischen dauerhaft und verbindliche Regelungen folgen. Nicht zuletzt wird schon jetzt mit den Optionen des mobilen Arbeitens vielfach eine höhere Arbeitgeberattraktivität verbunden. Dies trifft auch auf die Digitalisierung in Betrieben zu.

Die beschriebenen Herausforderungen der betrieblichen Fachkräftesicherung sind in den Branchen unterschiedlich, weil auch die Betroffenheit durch die Pandemie und andere Trends wie Strukturwandel zwischen den Wirtschaftszweigen variiert. Entsprechend haben die Betriebe einzelner Branchen während der Pandemie und im Leben mit Corona **unterschiedliche Maßnahmen und Strategien entwickelt**, oft auch bestimmte Haltungen eingenommen. Vieles erweist sich derzeit als hoch funktional und ist gleichzeitig sehr innovativ. Deshalb lohnt es, gezielt darüber zu reflektieren, welche der „neuen“ Maßnahmen und Strategien, sich auch über die Pandemie hinaus als wirksam für und in den Betrieben erweisen können. Der diesjährige Hessische Zukunftsdiallog bietet ein Forum, bei welchem die divergierenden Erfahrungen von Betrieben aus 10 unterschiedlichen Branchen vorgestellt werden und der Frage nachgegangen wird, was haben wir schon gelernt? Dies mag auch die Chancen, die eine Krise mit sich bringt, noch besser vergegenwärtigen, so dass gezielt jetzt bestehende Möglichkeitsfenster genutzt werden können, um **Fachkräftesicherung neu und anders auszurichten** und sich damit nicht zuletzt für die Zeiten nach der Pandemie als Betrieb, Unternehmen oder Verwaltung gut aufzustellen.

**Dr. Christa Larsen**

**Geschäftsführerin des Instituts für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK), Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt am Main**

## Überregionaler Hessischer Zukunftsdialog 2020 - das Programm

11.00 Uhr	<b>Begrüßung</b> Prof. Dr. Manfred Schubert-Zsilavec, Vizepräsident der Goethe-Universität Frankfurt (virtueller Hausherr) Claudia Wesner, Koordinierende Leitung der Stabsstelle Fachkräftesicherung in Hessen				
11.15 Uhr	<b>Vielfältige Wirkungen der Pandemie - Herausforderungen für Arbeitgeber und deren Fachkräftesicherung in Hessen</b> Dr. Christa Larsen, Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK) der Goethe-Universität				
11.25 Uhr	<b>Vorstellung der Themeninitiator*innen aus den Innovationslabs Produktion, Sachdienstleistungen und Handwerk</b> Claudia Wesner, Koordinierende Leitung der Stabsstelle Fachkräftesicherung in Hessen				
12.00 Uhr	<b>Statement zur Fachkräftesicherung in der Krise und im Leben mit Corona</b> Anne Janz, Staatssekretärin im Hessischen Ministerium für Soziales und Integration				
12.10 Uhr	<b>Vorstellung der Themeninitiator*innen aus den Innovationslabs Kinder- und Jugendhilfe, Gesundheit und Pflege</b> Claudia Wesner, Koordinierende Leitung der Stabsstelle Fachkräftesicherung in Hessen				
12.45 Uhr	Branchenspezifische Innovationslabs mit Themeninitiator*innen (parallel)				
	<b>Kinder- und Jugendhilfe</b>  <b>Eileen Wöckel</b> Ev. Kindertagesstätte <i>Die kleinen Strolche,</i> Lützelbach  <b>Stephan Trossen</b> Beratungszentrum Caritas Main-Taunus, Flörsheim	<b>Gesundheit und Pflege</b>  <b>Prof. Dr. med. Steffen Gramminger</b> Hessische Krankenhausgesellschaft, Eschborn  <b>Elke Weyand</b> Mission Leben – Leben im Alter, Darmstadt	<b>Handwerk</b>  <b>Richard Stephan</b> Der Stadtfotograf Gießen  <b>Sarah Süßel</b> Friseur Akademie Süßel, Gießen	<b>Produktion</b>  <b>Dr. Theo Fecher</b> Evonik Technology & Infrastructure, Hanau  <b>Heiner Zinser</b> Maschinenfabrik Wüstwillenroth, Birstein	<b>Sachdienstleistungen</b>  <b>Tanja Russ,</b> Rhein-Main-Verkehrsverbund, Hofheim/Taunus  <b>Kawa Berwary</b> Ristorante-Pizzeria Zum Paradies, Gelnhausen
14.25 Uhr	<b>Gestaltung der Herausforderungen branchenspezifisch und übergreifend – Lehren für die Zukunft!</b> Berichte aus den fünf Innovationslabs Dr. Christa Larsen, Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK) der Goethe-Universität				
14.50 Uhr	<b>Schlussfolgerungen</b> Claudia Wesner, Koordinierende Leitung der Stabsstelle Fachkräftesicherung in Hessen				

## **Innovationslabs und Themeninitiator\*innen aus Betrieben, Unternehmen & Verwaltungen**

Es wurden fünf Innovationslabs durchgeführt, in deren Zentrum die Erörterung der Lage in jeweils einem Branchencluster lag.

### **Innovationslab Produktion**

- Beispiele aus der Chemischen Industrie und dem Maschinenbau

### **Innovationslab Sachdienstleistungen**

- Beispiele aus dem Öffentlichen Nahverkehr und der Gastronomie

### **Innovationslab Handwerk**

- Beispiele aus dem Fotografen- und dem Friseurhandwerk

### **Innovationslab Kinder- und Jugendhilfe**

- Beispiele aus der Kindertagesbetreuung und der Beratung

### **Innovationslab Gesundheit und Pflege**

- Beispiele aus dem Krankenhaus und der Altenhilfe

In jedem Innovationslab wurden **zwei Themenkomplexe** erörtert:

#### **Veränderung der Fachkräftesicherung in der Praxis durch die Pandemie**

- Welche Auswirkungen hat die Pandemie auf die Personalsteuerung?
- Welche Auswirkungen hat die Pandemie auf den Umgang mit Kunden, Patienten, Betreuten, Lieferanten und Abnehmern sowie auf den Ablauf der Dienstleistungs- und Produktionsprozesse?
- Wie verändert sich die Fachkräftesicherung während der Pandemie?

#### **Erfahrenes und Gelerntes**

- Welche Maßnahmen und Strategien, die während der Pandemie aufgenommen wurden, sollen auch darüber hinaus beibehalten werden und welche sollen nicht weiter fortgeführt werden?
- Welche neuen Erfahrungen und Perspektiven hat die Pandemie eröffnet?
- Welche Rolle spielen Haltungen und Einstellungen beim betrieblichen Umgang mit der Pandemie?

**Die Diskussionen in jedem Innovationslab wurden durch zwei Themeninitiator\*innen angeregt. Diese berichteten aus ihrer betrieblichen Praxis.**

## Innovationslab Produktion – Beispiel aus dem Chemischen Industrie



***Mein Motto in der Pandemie:***

**„Zukunft vorbereiten unter schwierigen Bedingungen.“**

**Dr. Theo Fecher**

Ausbildungsleiter, Evonik Technology & Infrastructure,  
Hanau und Rheinfelden

## Innovationslab Produktion – Beispiel aus dem Maschinenbau



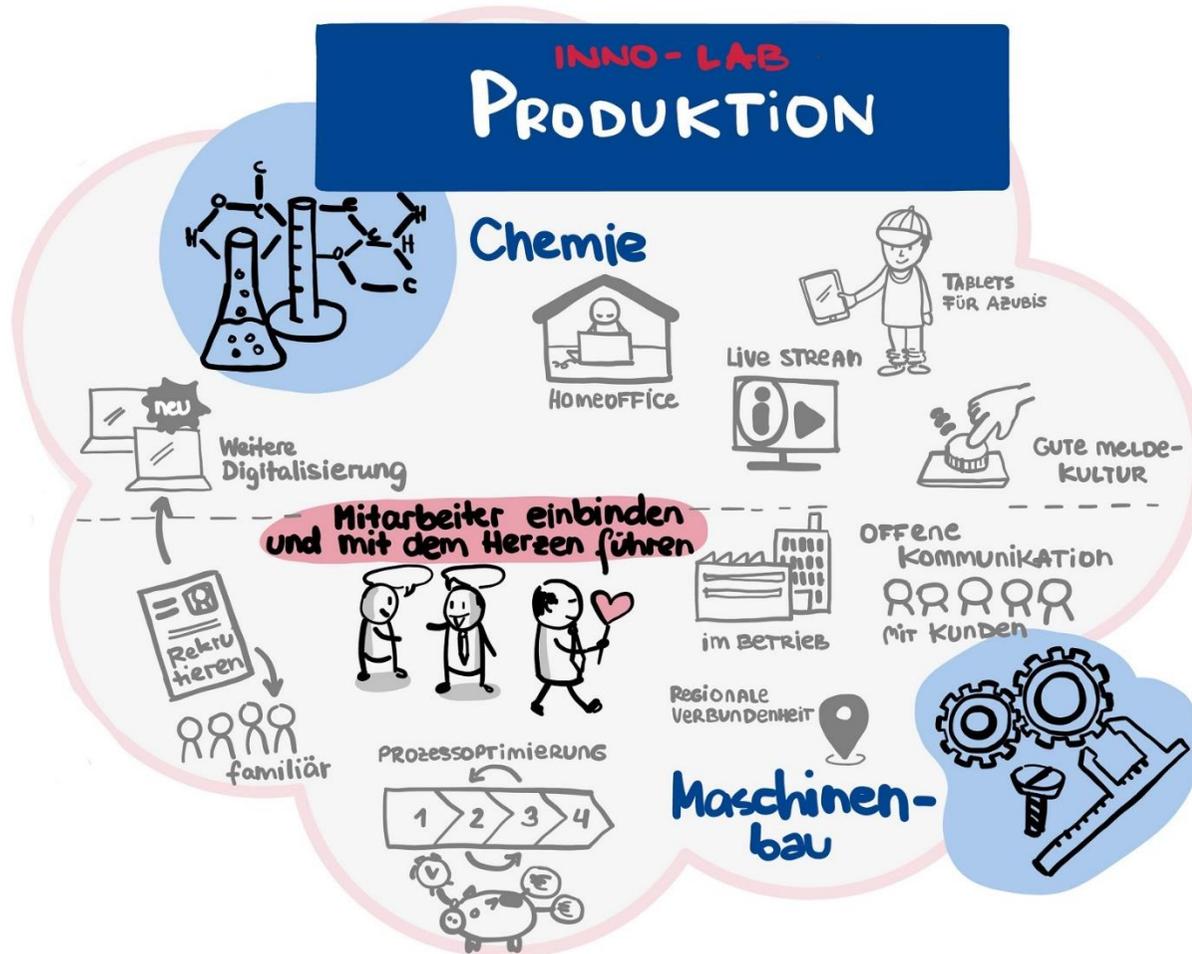
***Mein Motto in der Pandemie:***

**„Sicherheit und Gesundheitsschutz haben für uns alle oberste  
Priorität, deshalb schnelles Handeln, pragmatische Tatkraft  
und voraussehendes Denken.“**

**Heiner Zinser**

Geschäftsführer, Maschinenfabrik Wüstwillenroth,  
Birstein

# Zentrale Befunde aus dem Innovationslab Produktion



## **Fachkräftesicherung in der Krise im Branchencluster „Produktion“. Lessons Learned?**

In Betrieben des Produzierenden Gewerbes wurden in den vergangenen Monaten zahlreiche Prozesse verändert, vor allem betriebliche Abläufe an die Pandemie-Bedingungen angepasst. Die beiden Themeninitiatoren stellten die Veränderungen vor, die in ihren Unternehmen und den dortigen Ausbildungsbereichen umgesetzt wurden. Dabei hatten die beiden Unternehmen unterschiedliche Voraussetzungen: Bei Evonik, dem Beispiel aus der chemischen Industrie, waren bereits vor der Pandemie viele Prozesse digitalisiert und alle Auszubildenden verfügten über ein individuelles Tablet mit verschiedenen Tools für das Lernen im Betrieb und zu Hause sowie für die digitale Kommunikation mit den betrieblichen Ausbildern und untereinander, auch standortübergreifend. Da das Unternehmen zur Prozessindustrie gehört, waren viele Sicherheitsstandards- und -prozedere bereits etabliert und die während der Pandemie notwendigen neuen Regelungen konnten als Erweiterung dieser Praktiken schnell umgesetzt werden. In der Maschinenfabrik Wüstwillenroth, einem familiengeführten Unternehmen des Maschinenbaus, wird wie auch bei Evonik der Großteil des Fachkräftebedarfs über die eigene Ausbildung sichergestellt. Digitales Lernen der Auszubildenden hatte bisher keinen hohen Stellenwert, da die individuelle Betreuung und Begleitung auch aufgrund der geringeren Zahl an Auszubildenden im Vordergrund stand. Die Implementierung der Abstands- und Hygieneregeln im Produktionsprozess stellte eine grundlegende Neuerung dar. Gemeinsam mit den Belegschaften wurden entsprechende Maßnahmen entwickelt, erprobt und bewertet und im günstigen Falle beibehalten. Bedingt durch eine rückläufige Nachfrage und damit verbundene freie Arbeitskapazitäten hat das Unternehmen gemeinsam mit den Beschäftigten, parallel zum weiterlaufenden Produktionsprozess, bisherige Prozesse evaluiert, Optimierungspotenziale identifiziert und veränderte Prozessabläufe etabliert.

### ***Was soll beibehalten werden?***

Der digitale Schub, den die Pandemie und die damit einhergehenden Einschränkungen mit sich bringt, wird von den Teilnehmenden des Innovationslabs einerseits als große Bereicherung beschrieben. Andererseits legen die Themeninitiatoren großen Wert auf den persönlichen Kontakt zu Beschäftigten und insbesondere zu Auszubildenden. Deshalb wird deutlich gemacht, dass eine Vielzahl unterschiedlicher Tools mit verschiedenen Funktionen durchaus eine Bereicherung der Ausbildung und der Unternehmensabläufe darstellen, jedoch keineswegs den wichtigen persönlichen Kontakt vollständig ersetzen können. Die Veränderung der Arbeitsformen durch die Einführung mobilen Arbeitens wird ebenfalls als eine bereichernde Ergänzung gewertet. In der Ausbildung nehmen digitale Tools ebenfalls eine wichtige Rolle ein, jedoch können und sollen sie nicht die praktische, haptische Erfahrung ersetzen.

### ***Welche Rolle spielen Haltungen und Einstellungen im betrieblichen Umgang mit der Pandemie?***

Es zeigt sich deutlich, welche hohe Bedeutung einer klaren und offenen Kommunikation im Betrieb und auch mit den Kunden und Auftraggebern zukommt. Immer wieder wird im Innovationslab betont, dass der persönliche Kontakt nicht nur für erfolgreiche betriebliche Abläufe wichtig ist, sondern insbesondere

in der Ausbildung für die Orientierung der Auszubildenden unersetzbar sei. Bei allen Herausforderungen, die die Pandemie mit sich bringt, ist in den Impulsen der Themeninitiatoren deutlich geworden, dass der Kontakt zwischen den Beschäftigten und auch zwischen Geschäftsführung und Beschäftigten mehr beinhaltet als nur den fachlichen Austausch: Auf der einen Seite, wie sich bei Evonik zeigt, dass die Ausbildung nicht ohne Ausbilder\*innen auskommt, die sich persönlich und zielgerichtet um die Auszubildenden bemühen. Andererseits, wie das Beispiel der Maschinenfabrik Wüstwillenroth veranschaulicht, ein Unternehmer, der sich täglich persönlich nach dem Befinden seiner Beschäftigten erkundigt und damit einen immensen Beitrag zum Funktionieren des Betriebs - auch in der Krise - leistet. In beiden Unternehmen steht der Mensch mit seinen sozialen und persönlichen Bedürfnissen im Mittelpunkt. Diese Werte tragen enorm zur Fachkräftesicherung bei.

## Innovationslab Sachdienstleistungen – Beispiel aus dem Öffentlichen Nahverkehr



### *Mein Motto in der Pandemie:*

**„Ich wusste bislang wirklich nicht, was es heißt, „auf Sicht zu fahren“. Aber mit der richtigen Einstellung und dem richtigen Team schafft man das sogar über viele Monate. Aber eine Frage bleibt weiterhin: Treffen wir die richtigen Entscheidungen und wie lange sind diese dann richtig?“**

### **Tanja Russ**

Bereichsleiterin Personal und zentraler Service,  
Rhein-Main-Verkehrsverbund,  
Hofheim

## Innovationslab Sachdienstleistungen – Beispiel aus der Gastronomie



***Mein Motto in der Pandemie:***

**„Positiv Bleiben!“**

**Kawa Berwary**

Inhaber, Ristorante-Pizzeria Zum Paradies,  
Gelnhausen

## Zentrale Befunde aus dem Innovationslab Sachdienstleistungen



## **Fachkräftesicherung in der Krise im Branchencluster „Sachbezogene Dienstleistungen“. Lessons Learned?**

Im Innovationslab „Sachbezogene Dienstleistungen“ haben sich mit dem Rhein-Main-Verkehrsverbund und dem Restaurant Paradies aus Gelnhausen zwei Unternehmen vorgestellt, die trotz ihrer Unterschiedlichkeit eine Gemeinsamkeit aufweisen. Diese besteht darin, dass sie mit Kunden zu tun haben, die sich in Räumen bzw. Fahrzeugen aufhalten. Aufgrund der Ängste der Kunden vor Ansteckung sowie der Kontaktbeschränkungen der beiden Lock-downs ist die Nachfrage während der Pandemie in beiden Betrieben wesentlich zurückgegangen. Dies hat sowohl die bisher etablierten Geschäftsstrategien, als auch besonders die interne Personalaufstellung vor großen Herausforderungen gestellt. Jedoch haben sich in dieser schwierigen Lage einige Strategien zur Fachkräftesicherung, die bereits vor der Pandemie etabliert waren, deutlich bewährt.

Die weitergehende Digitalisierung der Kommunikation hat sich zudem als sehr vorteilhaft erwiesen. Denn so ist es gelungen, dass sich beispielsweise die Mitarbeiter\*innen des administrativen Bereichs im Rhein-Main-Verkehrsverbund schnell auf mobiles Arbeiten umstellen konnten. Dabei wird die Nutzung von verschiedenen digitalen Tools notwendig, was entsprechende Kompetenzen erfordert. Zudem leiten sich daraus weitere Handlungsbedarfe ab, wie die Gestaltung von Regeln für mobiles Arbeiten oder die Entwicklung einer vertrauensvollen und effektiven Führung auf Distanz. Eine hohe Akzeptanz des mobilen Arbeitens von Seiten der Beschäftigten unterstützt die längerfristige Etablierung dieser Arbeitsform. Auch im zweiten Fall aus der Gastronomie konnte die Digitalisierung über die Nutzung einer Stammkundendatenbank zielführend eingesetzt werden. Mit Hilfe dieser konnten die Stammkunden über den neu eingerichteten Liefer- und Abholservice sowie über weitere neue Angebote und Rabatte informiert werden. Auf diese Weise gelingt es dem Ristorante Paradies auch während des Lockdowns bei den Stammkunden präsent zu bleiben.

Besonders für die durch die Pandemie stark betroffenen Branchen wie die Gastronomie sind Hilfen und Unterstützungsleistungen wichtig. Vor allem das Kurzarbeitergeld hilft maßgeblich dabei, dass eine Freisetzung des langjährig aufgebauten Teams vermieden werden kann und damit ein Hochfahren der Betriebe nach der Pandemie gewährleistet ist. Aber auch weitere Finanzhilfen sichern das wirtschaftliche Überleben. Besonders wichtig erscheint, dass vor Ort an den Betriebsstandorten eine kompetente Beratung und Unterstützung zu den verschiedenen Hilfen geleistet werden kann. Regionale Wirtschaftsförderungen, Arbeitsagenturen und Kammern spielen während der Pandemie eine wichtige Rolle nicht nur für die Stabilisierung einzelner Betriebe, sondern auch für den jeweiligen regionalen Wirtschaftsraum. Neben der externen Unterstützung vor Ort sind es aber vor allem die Aktivitäten, Haltungen und Strategien von Inhabern, Geschäftsführungen und Führungskräften, die den wesentlichen Beitrag zum Überleben der Betriebe leisten. Sie sorgen dafür, dass Betriebe auch schon vor der Pandemie gut aufgestellt waren, indem gute und gesunde Arbeitsbedingungen, flexible Arbeitszeiten, ein gut ausgebautes Weiterbildungsangebot und eine Betriebskultur, die eine vertrauensvolle Zusammenarbeit stützt, etabliert waren. Jetzt während der Pandemie bilden diese Elemente eine Grundlage, die die Gestaltung neuer Herausforderungen ermöglicht, weil sich die Belegschaften an die Betriebe gebunden fühlen und weil diese Betriebe auch während und nach der Krise attraktive Arbeitgeber sind. Wichtig wird bei der Pandemie zusätzlich, dass Inhaber und Geschäftsführungen verstehen, dass das Personal ein wichtiges Betriebskapital darstellt. Um Beschäftigte während der Pandemie gut zu binden, braucht es darüber hinaus Orte, um Ängste und Unsicherheiten ernst zu nehmen und neu entstandenen Bedürfnissen gerecht zu werden. Eine stetige und vertrauensvolle Kommunikation auf verschiedenen Kanälen kann dies gewährleisten und das gegenseitige Vertrauen stärken. Dazu gehört, offen über die

aktuelle Lage zu informieren und die Mitarbeitenden mitgestalten zu lassen. Wenn Unternehmen Beides gelingt, können diese aus der derzeit herausfordernden Lage sogar noch gestärkt herauskommen und in Bezug auf die Beschäftigten mit einer noch besseren Unternehmensbindung rechnen.

## Innovationslab Sachdienstleistungen – Beispiel aus dem Fotografenhandwerk



*Mein Motto in der Pandemie:*  
„Kopf oben halten und durch“

**Richard Stephan**  
Fotografenmeister, Betriebsinhaber,  
Gießen

## Innovationslab Handwerk – Beispiel aus dem Friseurhandwerk



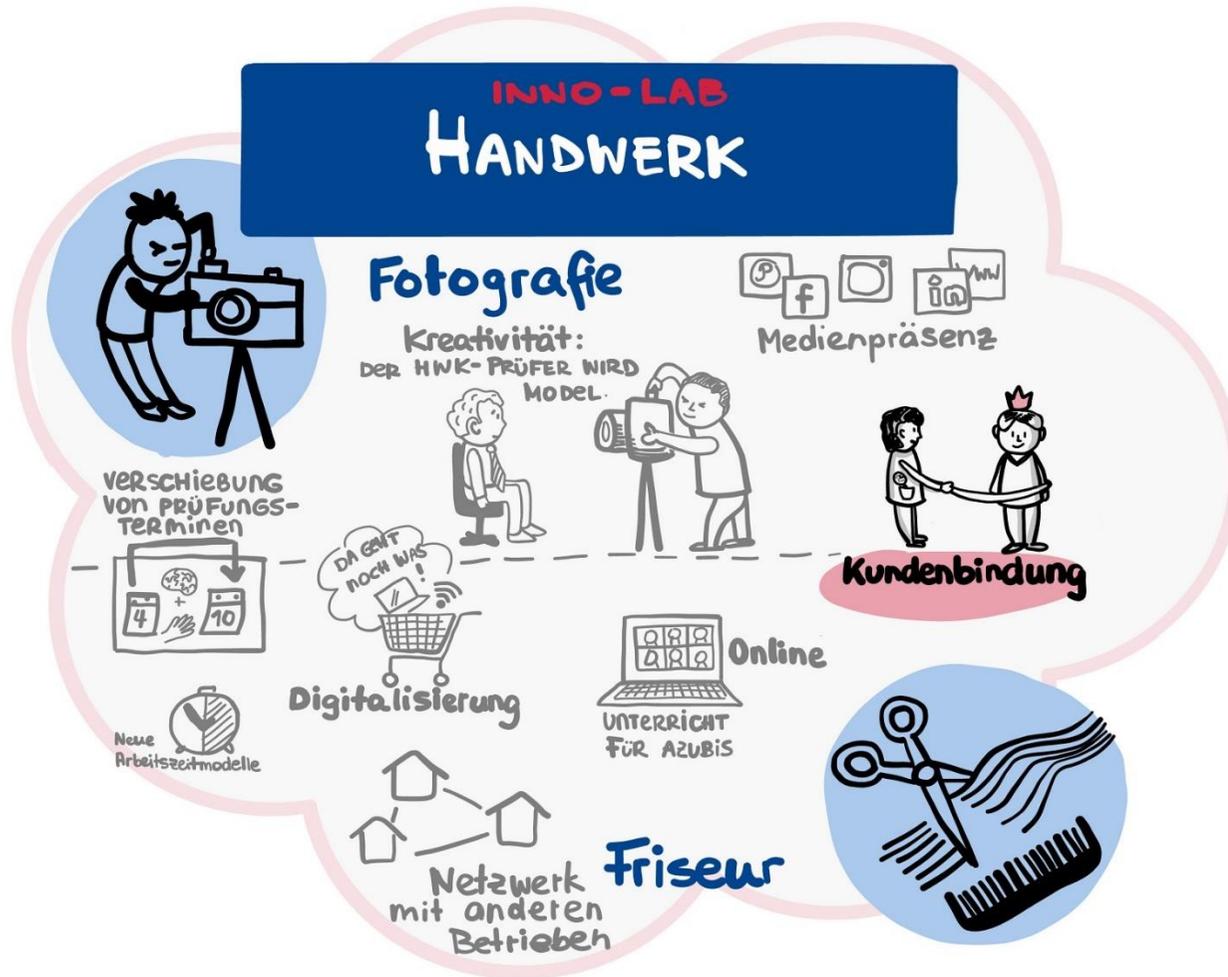
***Mein Motto in der Pandemie:***

**„Gesund und gestärkt aus der Pandemie hervorgehen! – als  
verlässliches Team, gut laufender Betrieb und in der Verbun-  
denheit zum Kunden -“**

**Sarah Süßel**

Friseurmeisterin, Salonleitung Friseur Akademie Süßel,  
Gießen

## Zentrale Befunde aus dem Innovationslab Handwerk



## **Fachkräftesicherung in der Krise im Branchencluster „Handwerk“. Lessons Learned?**

Im Branchencluster für das Handwerk gaben die Themeninitiator\*innen Frau Süßel (Friseurhandwerk) und Herr Stephan (Fotografenhandwerk) interessante Einblicke zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf ihre Betriebe. Zugleich stellten sie in ihren Erfahrungsberichten spezifische Maßnahmen vor, die in den vergangenen Monaten und Wochen ergriffen wurden, um einen weitestgehend funktionierenden Betriebsablauf für die Kundschaft, die Mitarbeitenden und die Auszubildenden zu gewährleisten. Die Teilnehmenden dieses Innovationslabs ergänzten im Rahmen einer Ideensammlung weitere Lektionen, die bis zum jetzigen Zeitpunkt aus der Pandemie gelernt werden konnten und Impulse für die Zeit nach der Pandemie darstellen können.

Die Handwerksbranche in Hessen ist dadurch gekennzeichnet, dass es viele Kleinstbetriebe (mit bis zu neun Mitarbeitenden) und kleine Unternehmen (bis 49 Mitarbeitende) gibt. Gerade in der aktuellen Corona-Situation zeige sich, wie bedeutsam die Kundenbindung für den Fortbestand der Unternehmen sei. Eine Stammkundschaft stünde auch in schweren Zeiten solidarisch zu dem Betrieb und könne ihm so durch die aktuelle Situation helfen. Um einen persönlichen Kundenkontakt während der Pandemie zu halten und gar neue Kundenkontakte aufzubauen und diese zu binden, wird die Ausweitung der Medienpräsenz als bedeutsam erachtet. In Bezug auf die fortschreitende Digitalisierung in anderen Branchen, weist ein Teilnehmender des Innovationslabs darauf hin, dass sich im Bereich des Handwerks deutliche Grenzen zeigten: *"Der Maurer muss seine Wand verputzen, da kann man nicht viel digitalisieren."* Ausnahmen zeigten sich jedoch bei der Optimierung und Koordination von Betriebsabläufen, bei der medialen Vermarktung sowie im Rahmen der Berufsausbildung. In der Berufsausbildung gebe es seit Ausbruch der Pandemie verstärkt die Bemühungen digitale Lernplattformen zu verwenden, was den Effekt habe, dass sich die Auszubildenden in dieser Zeit in einem stärkeren Maße mit theoretischem anstatt mit praktischem Wissen auseinandersetzten. Einige Inhaber\*innen von Handwerksbetrieben bieten zudem Online-Schulungen zu bestimmten Themen für Kunden als eine zusätzliche Einnahmequelle an, wie dies beispielsweise im Fotografenhandwerk möglich ist. Da die Auftragslage in vielen Bereichen des Handwerks starke Einbußen zu verzeichnen hat, kann die neu gewonnene Zeit, aus Sicht der Teilnehmenden, dafür genutzt werden, neue Arbeitszeitmodelle für die Mitarbeitenden zu erproben, Weiterbildungsmaßnahmen umzusetzen und Zukunftspläne für die Zeit nach der Pandemie zu entwickeln. Die betriebsinterne Kommunikation gewinne in diesem Zusammenhang an steigender Bedeutung, um Vertrauen bei den Beschäftigten zu stärken und um Unsicherheiten in Bezug auf die derzeitige Lage zu minimieren. Ein weiterer Effekt, der sich bei einigen Betrieben zeigt, ist eine stärkere Zusammenarbeit und ein intensiverer Austausch innerhalb der Handwerks-Innungen. Es scheint zudem, dass (neue) Netzwerke und Kooperationen mit Betrieben, die sich in einer ähnlichen Situation befinden, erstrebenswert und hilfreich sind, um gemeinsam neue Aktivitäten und Strategien zu entwickeln, die beim Weg durch die Pandemie helfen können.

Die Themeninitiator\*innen und Teilnehmenden des Innovationslabs verdeutlichten, dass der Bereich des Handwerks bereits vor der Corona-Pandemie durch einen fortschreitenden Fachkräfte- und Auszubildendenmangel gekennzeichnet war. In der aktuellen Situation werde dieser nochmals verstärkt. Aus diesem Grund sei es umso wichtiger, kreative Ideen zu entwickeln, Gestaltungsspielräume zu nutzen, pragmatisch auf neue Beschlüsse zu reagieren (etwa bei der Anpassung von Hygienestandards) und die persönlichen und professionalen Kontakte zu Kund\*innen, Mitarbeitenden, Kooperations- und Handelspartner\*innen, Vertreter\*innen der Kammern und Innungen sowie zu den beruflichen Schulen zu halten und proaktiv auszubauen.

## Innovationslab Kinder- und Jugendhilfe – Beispiel aus der Kindertagesbetreuung



***Mein Motto in der Pandemie:***

**„Kita – Kreativ in der Krise“**

**Eileen Wöckel**

Leiterin, Ev. Kindertagesstätte „Die kleinen Strolche“,  
Lützelbach

## Innovationslab Kinder- und Jugendhilfe – Beispiel aus der Erziehungs- und Lebensberatung



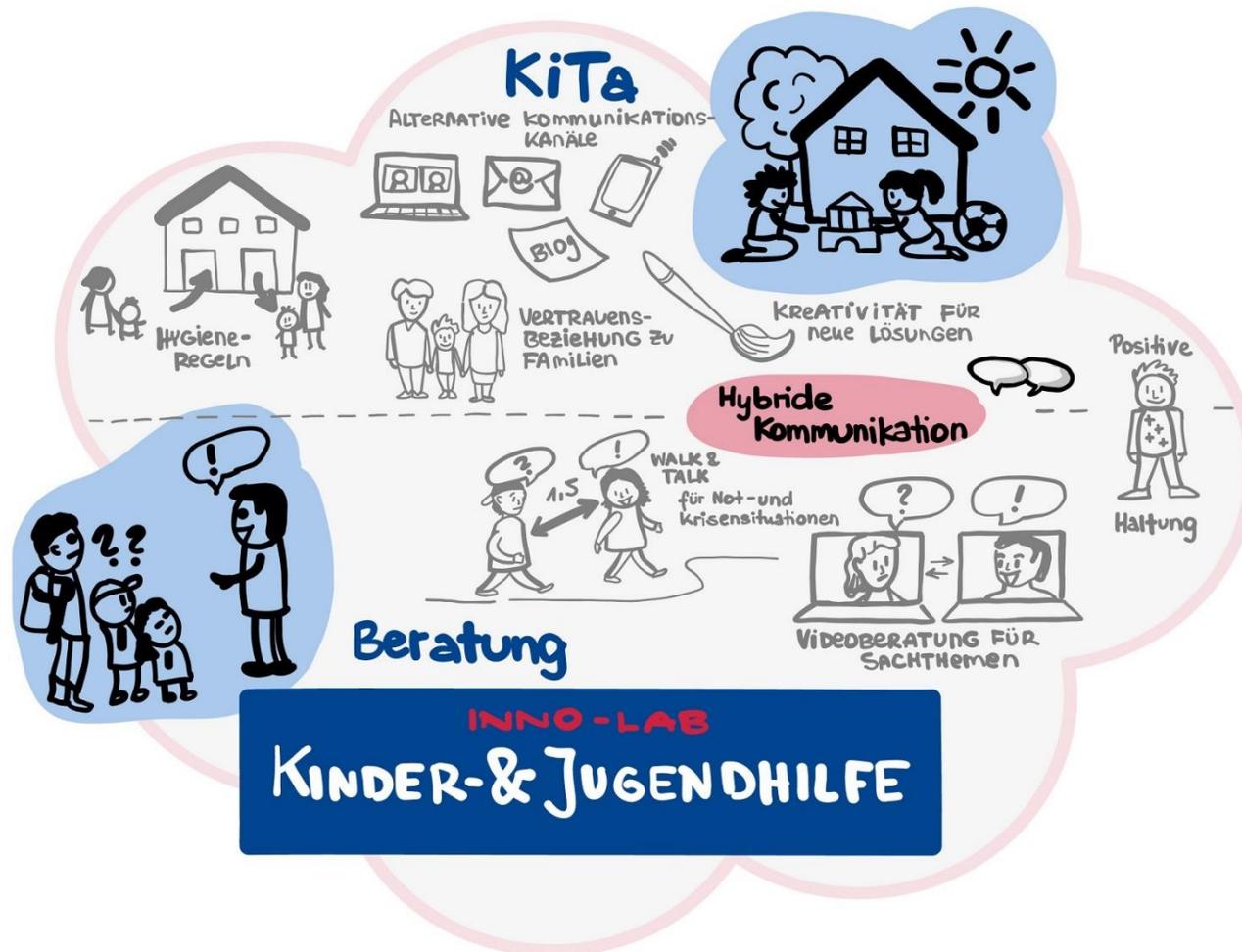
***Mein Motto in der Pandemie:***

**„Eine Krise ist ein hoch produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“ (Max Frisch)**

**Stefan Trossen**

Leiter, Beratungszentrum Caritas Main-Taunus,  
Flörsheim

## Zentrale Befunde aus dem Innovationslab Kinder- und Jugendhilfe



## Fachkräftesicherung in der Krise im Branchencluster „Kinder- und Jugendhilfe“. Lessons Learned?

Die Dienstleistungen in der Kinder- und Jugendhilfe werden über die Interaktion von Fachkräften mit Kindern, Jugendlichen, Eltern und weiteren Klientengruppen erbracht. Im Zentrum dieser Dienstleistung steht die persönliche Begegnung im Sinne von Begleitung und Unterstützung, die vor allem über einen Face-to-Face-Kontakt vollzogen wird. Mit dem Beginn der Pandemie mussten die Face-to-Face-Kontakte stark eingeschränkt bzw. in Settings verlegt werden, in welchen Hygiene- und Abstandsregeln gut eingehalten werden konnten. Für die Beschäftigten in den Kindertageseinrichtungen und Beratungsstellen, die als Beispiele Guter Praxis im Zentrum dieses Innovationslabs standen, begann mit dem Beginn der Pandemie ein Prozess, in welchem exploriert wurde, welche der bisherigen Interaktionen mit Kindern, Eltern und Klienten über andere Kommunikationsformate umgesetzt werden konnten. Es stellte sich heraus, dass Sachinformationen gut digital übermittelbar sind. In der Kindertageseinrichtung wurde beispielsweise ein Blog aufgebaut, in welchem die Eltern der betreuten Kinder regelmäßig über das Geschehen in der Einrichtung informiert werden. Auf diese Weise gelingt es, den Informationsfluss zwischen Familien und Kindertageseinrichtung aufrecht zu erhalten. Zudem konnten Teamsitzungen und Konzeptarbeit über ein gemeinsam genutztes Videoprogramm umgesetzt werden. In der Beratungsstelle wurden Telefon- und Videoberatung als Formate angeboten. Jedoch zeigten sich die Grenzen der Nützlichkeit von digitalen Formaten. Insbesondere, wenn die Unterstützung in persönlichen und Krisensituationen benötigt wird. Hier ist die Face-to-Face Begegnung kaum zu ersetzen. Deshalb bedarf es der Möglichkeiten, die unter Einhaltung der Coronaregeln, einen Face-to-Face-Kontakt ermöglichen. Elterngespräche in großen Räumen oder im Garten der Kindertageseinrichtung sowie therapeutische Spaziergänge (Walk and Talk) wurden umgesetzt. Interessant ist, dass eine Face-to-Face-Begegnung im weiteren Beratungsverlauf häufig in ein digitales Format überführt werden konnte, vor allem dann, wenn es gelungen ist, die Vertrauensbasis zu schaffen. In der Praxis beider Einrichtungen, die sich im Innovationslab vorgestellt haben, wird die Interaktionsarbeit, situativ orientiert, in einer Kombination von digitaler und Face-to-Face-Begegnung umgesetzt. Die Teilnehmenden des Innovationslabs berichteten von vergleichbaren Erfahrungen. **Entsprechend lautet das erste Learning aus diesem Innovationslab: Es lassen sich viele Interaktionen über digitale Medien umsetzen. Entsprechend gilt es zu explorieren, welche dies sind und diese Prozesse in den Organisationen zu etablieren, so dass zukünftig Interaktionen in Blended-Formaten weiter umgesetzt werden können. Gelingt die Etablierung digitaler Formate, können sich daraus mehr Freiräume für die notwendige Face-to-Face-Begegnung ergeben. Eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzung digitaler Kommunikation sind ausreichend technische und zeitliche Ressourcen.**

Die Beschäftigten von Anfang an mitzunehmen, gilt darüber hinaus als wichtige Voraussetzung, für die Etablierung von Blended-Formaten. Als großer Vorteil wurde benannt, dass die Beschäftigten in diesen Berufsfeldern über eine Haltung verfügen, die die eigene Sinnstiftung im Beruf an die bestmögliche Befriedigung der Bedürfnisse von Klienten, Kindern und Eltern bindet. Um dieser Haltung auch unter den Bedingungen der Pandemie gerecht zu werden, bedarf es der Nutzung neuer oder zumindest veränderter Formate, was den Beschäftigten unmittelbar einsichtig war. Trotzdem war die Hinführung und Unterstützung bei der Nutzung digitaler Formate notwendig. Als wichtig wurde zudem benannt, dass Führungskräfte Raum und Möglichkeiten für ihre Mitarbeiter\*innen schaffen, um Ängste vor Ansteckung und Unsicherheiten benennen zu können. In individuellen Gesprächen, auch in Zusammenarbeit mit Betriebsärzten, konnten Risiken eingeschätzt werden und daraus Lösungen, also individuelle Arbeitszuschnitte, abgeleitet werden. **Entsprechend lautet das zweite Learning in diesem Innovationslab: Führungskräften kommt eine wichtige Rolle zu, indem sie Möglichkeiten und Räume**

***schaffen, in welchen Ängste und Unsicherheiten von Beschäftigten akzeptiert und individuelle Lösungen gesucht werden. Zudem leisten die Führungskräfte kontinuierlich Unterstützung bei der Hinführung und Nutzung neuer (digitaler) Formate. Dies bedarf deutlicher zeitlicher Ressourcen und eigener digitaler Kompetenzen.***

## Innovationslab Gesundheit und Pflege – Beispiele aus Krankenhäusern



***Mein Motto in der Pandemie:***

**„Gemeinsam unsere Gesundheitsversorgung für die Zukunft gestalten: Grenzen aufbrechen, Misstrauenskultur aufbrechen, patientenorientiert handeln!“**

**Prof. Dr. med. Steffen Gramminger**  
Geschäftsführer,  
Hessische Krankenhausgesellschaft,  
Eschborn

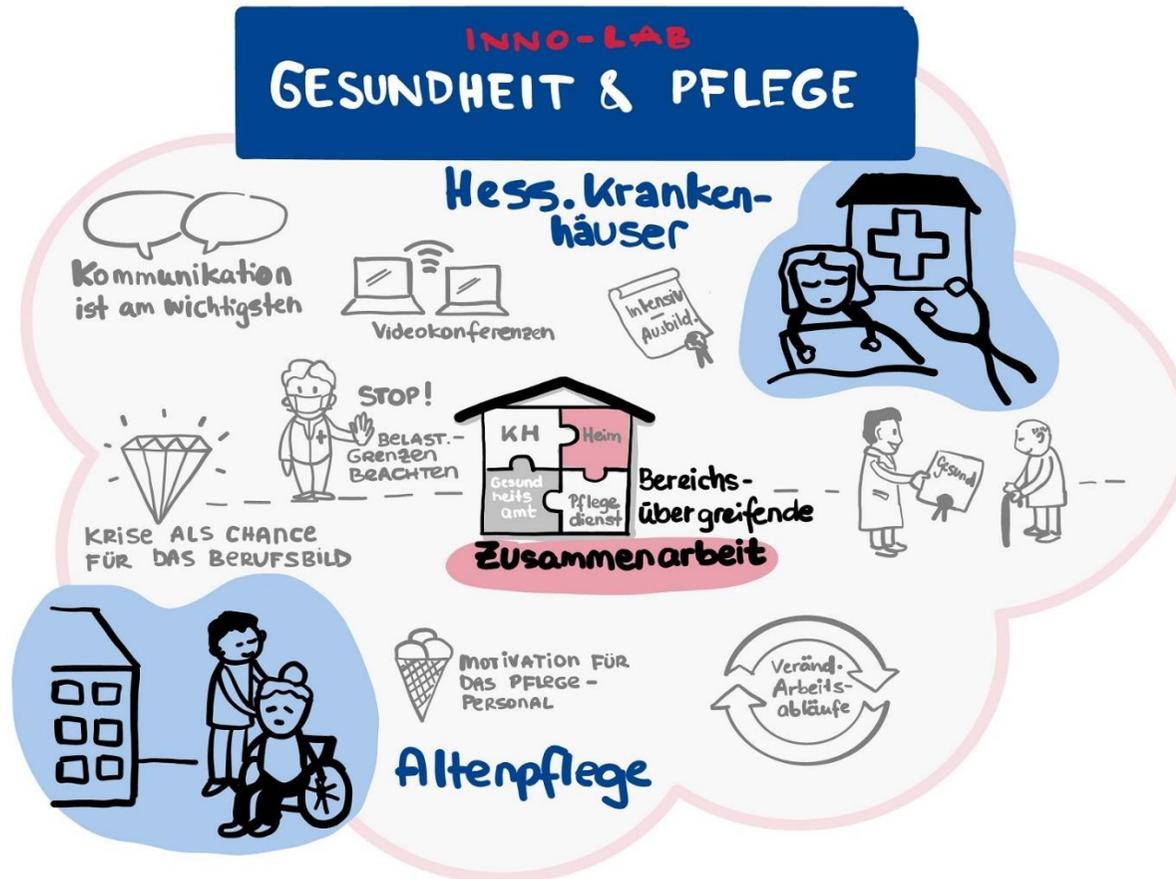
## Innovationslab Gesundheit und Pflege – Beispiele aus der Altenhilfe



***Mein Motto in der Pandemie:***  
**„Achtsam sein für Veränderung!“**

**Elke Weyand**  
Prokuristin, Leben im Alter - Mission Leben,  
Darmstadt

## Zentrale Befunde aus dem Innovationslab Gesundheit und Pflege



## **Fachkräftesicherung in der Krise im Branchencluster „Gesundheit und Pflege“. Lessons Learned?**

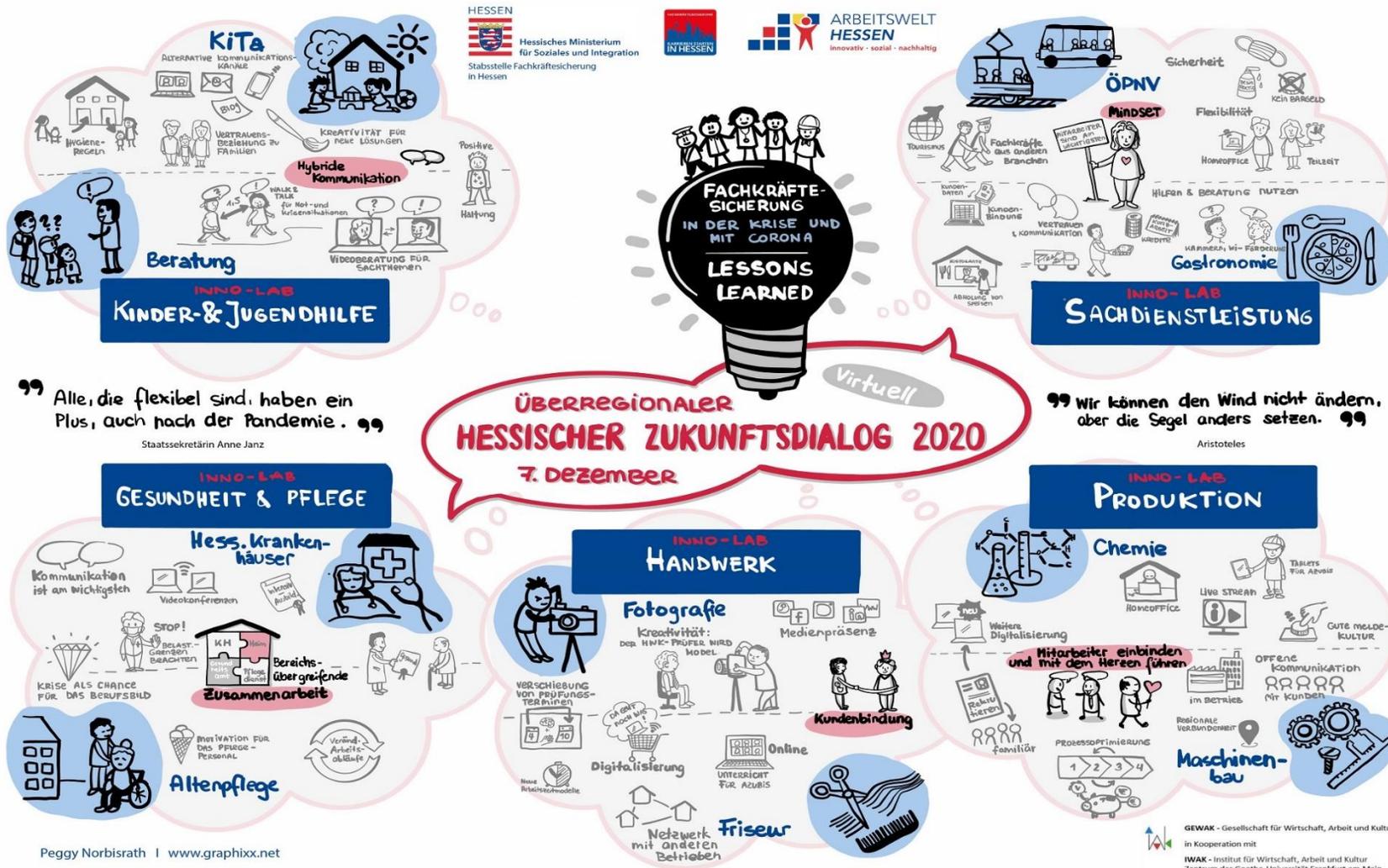
Im Zuge der Corona-Pandemie mussten sowohl in Krankenhäusern als auch in Einrichtungen der Altenhilfe eine ganze Reihe betrieblicher Prozesse verändert und neu ausgestaltet werden. Krankenhäuser haben Operationen verschoben und damit Intensivbetten freigehalten; zum Teil wurden ganze Stationen zur Versorgung von Covid 19-Erkrankten umgebaut. Die Pflegeheime hatten insbesondere in der ersten Welle mit ständig neuen Verordnungen zu kämpfen, die schnell umgesetzt werden mussten. Es fehlte an Schutzausrüstung, an Testkapazitäten und Testlogistik. Zudem mussten Lösungen zur Umsetzung von Quarantäne-Auflagen (z.B. Nutzung der Räumlichkeiten der Tagespflege) sowie eine gute Balance zwischen Einschränkungen und Lockerungen gefunden werden. Wichtig war dabei die Einbeziehung der Heimbeiräte. Alle Einrichtungen haben Krisenstäbe eingerichtet. Das ohnehin knappe Pflegepersonal war und ist stark gefordert: Es mussten neue Teams gebildet werden, die die Versorgung der Covid 19-Erkrankten übernehmen, Personal mit Erfahrungen in der Intensivpflege wurde von anderen Stationen abgezogen, weitere Pflegekräfte wurden schnellstmöglich fortgebildet. So konnte der Pool an Pflegekräften in der ersten Welle ausgebaut werden. Die Situation in der zweiten Welle stellt sich insofern problematischer dar, dass das Infektionsgeschehen nun wesentlich diffuser ist. Ansteckungswege sind nicht mehr nachvollziehbar, deutlich mehr Pflegepersonal und Bewohner\*innen sind infiziert, dazu kommen die jahreszeitlich bedingten Erkältungskrankheiten, die zu personellen Ausfällen führen. Für die Führungskräfte ist es eine Herausforderung bei der Personalsteuerung, die Belastungsgrenzen der Beschäftigten im Blick zu behalten.

Nichtsdestotrotz gibt es Veränderungen in den Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen, die positiv belegt sind. Die Offenheit für Innovationen hat zugenommen, weil Führungskräfte und Beschäftigte die Erfahrung gemacht haben, dass Veränderungen auch schnell und pragmatisch umgesetzt werden können. Dazu wurde die Kommunikation auf und zwischen allen Ebenen intensiviert. Dies gilt nicht nur für den wohnbereichs- bzw. stationsübergreifenden Austausch, sondern auch für den Austausch zwischen Einrichtungen. Darüber hinaus wurde der Blick über die Grenzen des eigenen Sektors hinaus geschärft: Der Öffentliche Gesundheitsdienst hat an Bedeutung gewonnen, mit den Gesundheitsämtern besteht viel Abstimmungsbedarf. Zudem wurde das Entlassungsmanagement der Kliniken dahingehend verbessert, dass eine engere Kommunikation mit Pflegeheimen und ambulanten Pflegediensten erfolgt. Im Sinne einer qualitativ hochwertigen Gesundheitsversorgung ist ein solches sektorenübergreifendes Denken auch zukünftig beizubehalten.

Das gilt auch für die Schritte, die die Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen in Richtung Digitalisierung gegangen sind. WLAN-Netzwerke wurden installiert. Seit dem Frühjahr werden Tablets zur Videotelefonie mit Angehörigen eingesetzt. Videokonferenzen sind ein neues, mittlerweile etabliertes Kommunikationsformat, und dies nicht nur für Führungskräfte.

Das Thema Fachkräftesicherung steht bereits seit Langem auf der Agenda der Kliniken und Pflegeeinrichtungen. Es bedarf sicherlich vieler grundlegender Verbesserungen, um die Arbeit in der Pflege attraktiver zu machen und damit mehr Fachkräfte zu finden und zu binden. In der Pandemie scheint die Pflegeausbildung allerdings nicht an Attraktivität verloren zu haben. Die gesellschaftliche Wertschätzung, die die Pflegenden im Frühjahr erlebt haben, hat zudem für einen Motivationsschub gesorgt. Es gilt, noch mehr (junge) Menschen davon zu überzeugen, sich für die krisensichere und gesellschaftlich bedeutsame Arbeit in der Kranken- und Altenpflege zu entscheiden.

# Zentrale Befunde im Überblick der Branchen



„Alle, die flexibel sind, haben ein Plus, auch nach der Pandemie.“  
 Staatssekretärin Anne Janz

„Wir können den Wind nicht ändern, aber die Segel anders setzen.“  
 Aristoteles

Peggy Norbirsath | www.graphixx.net

GEWAK - Gesellschaft für Wirtschaft, Arbeit und Kultur e.V.  
 in Kooperation mit  
 IWAK - Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur  
 Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt am Main

## **Fachkräftesicherung in der Krise. Lessons Learned in allen Branchen?**

Im Vergleich der zehn Branchen, die beim überregionalen Zukunftsdialog 2020 vertreten waren, wird deutlich, dass sich viele Learnings branchenübergreifend zeigen und dass wir uns mitten in einem Lern- und Gestaltungsprozess befinden. Insbesondere drei Themen erscheinen nach den Diskussionen in den Innovationslabs relevant zu sein:

### **Haltung**

Ob die vielfältigen neuen und sich oft verändernden Anforderungen von Betrieben, Einrichtungen und Verwaltungen als Möglichkeit der Innovation, der Weiterentwicklung und Modernisierung aufgenommen werden, hängt wesentlich von der Haltung von Betriebsleitungen, Geschäftsführungen und Führungskräften ab. Wird die Pandemie als Chance betrachtet, um Bestehendes zu hinterfragen, neue Lösungen zu entwickeln, also einen Gestaltungswillen zu entwickeln, dann sind die Chancen groß, dass sich Betriebe hinsichtlich Veränderungen und Anpassungen öffnen und auch ihre Beschäftigten gut dabei mitnehmen können. Neben dem Gestaltungswillen bedarf es jedoch auch der Flexibilität, der Kreativität, des Pragmatismus sowie des Muts, sich gerade in diesen Zeiten, die für viele Arbeitgeber auch wirtschaftlich extrem schwierig sind, für Neues zu öffnen.

### **Rahmenbedingungen**

Veränderungen, die fast immer den stärkeren Einsatz von digitalen Tools voraussetzen, bedürfen zusätzlicher Ressourcen. Seien dies finanzielle Mittel, Zeit, IT-Kompetenzen und -Infrastruktur. Deutlich wird an den betrieblichen Beispielen, dass die Verfügbarkeit dieser Ressourcen jedoch nicht immer hinreichend ist, um tatsächlich Veränderungen etablieren zu können. Vielmehr bedarf es dafür der Rückendeckung bzw. der Unterstützung durch übergeordnete Entscheider und Treiber wie Geschäftsführungen, Aufsichtsgremien, Verbandsleitungen und Dienstherren. Die Rückendeckung fußt dabei in einer Haltung wie oben beschrieben.

### **Wichtige Aktivitäten**

Die kontinuierliche Schaffung von Transparenz nach innen und außen, Empathie sowie eine vertrauensvolle und offene Kommunikation auf Augenhöhe scheinen wichtige Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Veränderungen zu sein. Führungskräfte kommunizieren mit ihren Beschäftigten über die veränderten Anforderungen und mögliche Lösungen. Die darüber entstehende Transparenz fördert Motivation und Unterstützung durch die Beschäftigten. Auch

gegenüber Kunden und Klienten wird die kontinuierliche Kommunikation über notwendige Veränderungen als zielführend eingeschätzt, um auf diese Weise das Vertrauen in die (Geschäfts-)beziehungen aufrecht zu erhalten.

Darüber hinaus erweist es sich als wichtig, dass Führungskräfte Raum schaffen, für die Artikulation von Ängsten und Unsicherheiten auf Seiten der Beschäftigten. Es gilt die Ängste zu erkennen, zu akzeptieren und einen gemeinsamen Umgang damit zu finden, auch vor dem Hintergrund, dass es keine 100-prozentige Sicherheit vor Ansteckung während einer Pandemie geben kann. Insbesondere im Falle von Beschäftigten aus den Risikogruppen können sich individualisierte Arbeitszuschnitte ableiten, die von Beschäftigten wertgeschätzt werden und deren Motivation und Arbeitgeberverbundenheit fördern. Damit ist auch ein Weg beschrritten, der deutlich macht, dass es möglich ist, individuell zugeschnittene Arbeitsbereiche und -möglichkeiten zu schaffen. Dies ist wichtig vor dem Hintergrund, dass Arbeits-, Fach- und Führungskräfte, insbesondere aus der jüngeren Generation, gerade diese Erwartung immer häufiger an ihre Arbeitgeber herantragen.

Mit der Nutzung von verschiedenen digitalen Tools werden während der Pandemie viele Erfahrungen gesammelt. Es wird als wichtig erachtet, dass diese Erfahrungen systematisch reflektiert werden, um daraus abzuleiten, an welchen Stellen der Einsatz von digitalen Formaten für Betriebe, Einrichtungen und Verwaltungen auch zukünftig einen Mehrwert bringen kann, jedoch auch, wo die Grenzen der Nützlichkeit dieser Tools und Formate liegen. Die regelmäßige Reflektion bereits während der Pandemie hilft dabei, neue Formate und Tools in Verbindung mit bereits bestehenden als Blended-Settings zu etablieren. Betriebe, Einrichtungen und Verwaltungen, die ihre Prozesse bereits vor der Pandemie gut spezifiziert und beschrieben haben, können daran anschließend leichter Veränderungen über die neuen digitalen Tools einführen.

## **Die Stabsstelle Fachkräftesicherung in Hessen Ihr zentraler Ansprechpartner auf Landesebene**

### **Kontakt**

Hessisches Ministerium für Soziales und Integration  
Stabsstelle Fachkräftesicherung in Hessen  
Sonnenberger Straße 2 / 2a, 65193 Wiesbaden

#### **Internet:**

<https://soziales.hessen.de/arbeit/hessische-fachkraefteoffensive-sicherung-des-wohlstands-hessens>

**E-Mail:** [Fachkraeftesicherung@hsm.hessen.de](mailto:Fachkraeftesicherung@hsm.hessen.de)

Claudia Wesner  
Telefon: 0611 3219 3339  
Fax: 0611 327 19 3339

Torsten Becker  
Telefon: 0611 3219 3505  
Fax: 0611 327 19 3505

Sandra Henzel  
Telefon: 0611 3219 3456  
Fax: 0611 327 19 3456

Sabine Steitzer-Wohlfahrt  
Telefon: 0611 3219 3317  
Fax: 0611 327 19 3317

## **IMPRESSUM**

### **Herausgeber**

Hessisches Ministerium für Soziales und Integration  
Sonnenberger Straße 2 / 2A  
65193 Wiesbaden

### **Redaktion**

Stabsstelle Fachkräftesicherung in Hessen: Claudia Wesner  
Gesamtverantwortlich: Alice Engel

### **Bildmaterial freundlich überlassen**

GEWAK – Gesellschaft für Wirtschaft, Arbeit und Kultur in Kooperation mit dem Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK) – Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt am Main

### **Bezugsquelle**

Stabsstelle Fachkräftesicherung in Hessen  
E-Mail: [Fachkraeftesicherung@hsm.hessen.de](mailto:Fachkraeftesicherung@hsm.hessen.de)  
Claudia Wesner  
Telefon: 0611 3219 3339

### **Berichterstattung**

GEWAK Gesellschaft für Wirtschaft, Arbeit und Kultur in Kooperation mit IWAK Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur – Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt am Main

**Stand:** Dezember 2020

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Hessischen Landesregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie Wahlen zum Europaparlament. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Die genannten Beschränkungen gelten unabhängig davon, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Druckschrift dem Empfänger zugegangen ist. Den Parteien ist es jedoch gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden...

HESSEN



**Land Hessen**

Hessisches Ministerium für Soziales und Integration

Sonnenberger Str. 2 / 2a

65193 Wiesbaden

[www.soziales.hessen.de](http://www.soziales.hessen.de)

[www.arbeitswelt.hessen.de](http://www.arbeitswelt.hessen.de)

[www.twitter.com/SozialHessen](https://www.twitter.com/SozialHessen)

[www.facebook.com/SozialHessen](https://www.facebook.com/SozialHessen)

[www.instagram.com/sozialhessen](https://www.instagram.com/sozialhessen)

<https://www.youtube.com/channel/UC-5r87IZmUHTUtQey5pDgiA>