

# Hessischer Zukunftsdialog 2018

„Voneinander lernen & gemeinsam gestalten für eine nachhaltige Fachkräftesicherung in den Regionen“

## Dokumentation

zum Hessischen Zukunftsdialog 2018 für Südhessen in Frankfurt am Main  
am 28. August 2018 in den Räumlichkeiten der DB Services GmbH



### **FACHKRÄFTESICHERUNG IM WANDEL DER ARBEITSWELT:**

„Das Miteinander von Jung und Alt  
im Zeitalter der Digitalisierung und Vielfalt.  
Potenziale nutzen und Zukunft sichern.“

## Hessischer Zukunftsdialog 2018

**In den Regionen. Mit den Regionen. Für die Regionen.**

Wir unterstützen und stärken die Regionen.



**Stefan Grüttner,  
Hessischer Arbeitsminister,  
anlässlich des Hessischen Zukunftsdialogs 2018**

Durch unser heutiges Handeln legen wir die Grundlagen für ein zukunftsfestes und starkes Hessen. Deswegen haben wir uns als Landesregierung vorgenommen, zielgerichtet und verantwortungsbewusst Fachkräfte zu sichern und den Wandel in der Arbeitswelt mit zu begleiten und bei eigenen Maßnahmen zu berücksichtigen. Es ist wichtig, die Arbeitswelt Hessen auf Veränderungen vorzubereiten, damit der soziale und wirtschaftliche Wohlstand und das Wachstum in Hessen erhalten werden. Zur Unterstützung der Wirtschaft bei der Fachkräfteversorgung ist es erforderlich, die Fachkräftesicherung als nachhaltige dauerhafte Zukunftsaufgabe in den Regionen zu verankern. Nachhaltige Fachkräftesicherung bleibt angesichts der Folgen für die Wirtschaft, für die Menschen und für Hessen eine der großen gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen und eine dauerhafte Aufgabe. Sie ist zentrales Element zur Gestaltung guter Rahmenbedingungen für eine menschen-, wirtschafts- und umweltfreundliche Arbeitswelt. In diesem Sinne wurde der Hessische Zukunftsdialog auch im Jahr 2018 fortgeführt und damit Kontinuität im Fachkräftedialog zwischen Land und regionalen Akteuren gelebt.

Der Alltag von Arbeits-, Fach- und Führungskräften ebenso wie von Betrieben, Unternehmen und Verwaltungen ändert sich - digitaler, agiler, bunter, vielfältiger sind nur einige Attribute hierfür. Megatrends wie demografischer Wandel, Internationalisierung, Individualisierung und natürlich auch die Digitalisierung wirken immer mehr in die Arbeits- und Wirtschaftswelt und auch in die Gesellschaft hinein.

Angesichts des laufenden Wandels der Arbeitswelt laden wir die Regionen zur Unterstützung zum Fachkräftedialog ein. Hierzu findet in Südhessen, Mittelhessen sowie Ost- und Nordhessen der Hessische Zukunftsdialog für Interessierte wie Betriebe, Unternehmen, Verwaltungen, Handwerkskammern, Industrie- und Handelskammern, Wirtschaftsförderungen, Arbeitsagenturen, Jobcenter, Bildungs- und Qualifizierungsträger, Arbeitnehmervertretungen, weitere Arbeitsmarkt- und Ausbildungsmarktakeure sowie interessierte Dritte statt.

Um der Vielschichtigkeit und den Unterschieden in den Regionen Hessens gerecht zu werden und gleichzeitig das große Ganze in den Blick zu nehmen, setzen wir im Zukunftsdialog bewusst auf Regionalität, Wissenstransfer, Erfahrungsaustausch und Interaktivität. Denn für eine nachhaltige Fachkräftesicherung sind das Wissen und der Erfahrungen der Akteure vor Ort eine der bedeutendsten Ressourcen Hessens.

Den Gestaltungspartnern der Fachkräftesicherung und allen Mitwirkenden und Teilnehmenden am Hessischen Zukunftsdialog 2018 danke ich für die zahlreichen Impulse, für ihr fortgesetztes Engagement, für ihre Kooperation und für die vielen Maßnahmen und Initiativen zur regionalen Fachkräftesicherung.

Die dauerhafte Zukunftsaufgabe der Fachkräftesicherung nimmt im Kontext der Sicherung von Wohlstand, Wettbewerbsfähigkeit und wirtschaftlichem Erfolg einen zentralen Stellenwert ein. Gemeinsam gilt es, eine den Wandel gestaltende Fachkräftesicherung voranzutreiben. Dann kann es auch künftig heißen: Gelebte Fachkräftesicherung in Hessen.

Für die Menschen, für die Wirtschaft, für die Regionen.

Ihr



Stefan Grüttner

Hessischer Arbeitsminister



**Dr. Christa Larsen,  
Geschäftsführerin des IWAK,  
Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur  
Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt am Main,  
zum Hessischen Zukunftsdialog 2018**

*„Fachkräftesicherung findet in einer sich durch den demografischen Wandel, die zunehmende Digitalisierung und Individualisierung verändernden Arbeitswelt statt. Einen wichtigen Beitrag für das Gelingen dieser Aufgabe leistet das erfolgreiche Miteinander von Jung und Alt in Unternehmen, Betrieben und Verwaltungen.“*

Die Veranstaltungen werden im Auftrag des Hessischen Ministeriums für Soziales und Integration durch die Gesellschaft für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (GEWAK) in Kooperation mit dem Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur, Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt am Main (IWAK), im Rahmen der Third Mission – des Transfers von Wissen in die Gesellschaft – realisiert.

Der Auftakt für Nord- und Osthessen fand am 22. Juni 2018 mit Unterstützung des RÜBSAM WBZ Weiterbildungszentrums, ein Unternehmen der R+S Gruppe, in Petersberg bei Fulda statt. Südhessen folgte am 28. August 2018 mit Unterstützung der DB Services GmbH in Frankfurt am Main. Der Zukunftsdialog für Mittelhessen fand am 28. September 2018 in den Räumlichkeiten der SPIE Akademie in Gießen statt.

Der Zukunftsdialog geht nach den erfolgreichen Veranstaltungen in den Jahren 2016 und 2017 in die nächste Runde. Unter dem diesjährigen Motto „Das Miteinander von Jung und Alt im Zeitalter der Digitalisierung und Vielfalt. Potenziale nutzen und Zukunft sichern.“ wird das erfolgreiche Format für, mit und in den Regionen Ost- und Nord-, Mittel- und Südhessen fortgesetzt.

Dabei steht im Jahr 2018 das Miteinander von Jung und Alt als ein Weg zu einer nachhaltigen Fachkräftesicherung im Zentrum des Dialogs.

Vor dem Hintergrund einer sich verändernden Arbeitswelt wird Fachkräftesicherung zu einer aktiven Gestaltungsaufgabe. Einen wichtigen Beitrag für das Gelingen dieser Aufgabe leistet das erfolgreiche Miteinander von Jung und Alt in Unternehmen, Betrieben und Verwaltungen. Wenn moderne Lebensentwürfe nicht zu (traditionellen) Betriebskulturen und Umgangsweisen passen oder Altershierarchien im Widerspruch zu digitalen Kompetenzen oder Fremdsprachenkenntnissen stehen, wird das gute Miteinander der Generationen schnell auf die Probe gestellt. Gleichzeitig ist es für die wirtschaftliche Stabilität der hessischen Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber unerlässlich, dass das interne Wissen an die nächste Generation weitergegeben wird. In diesem Spannungsfeld bewegen sich derzeit viele Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber. Sie brauchen Lösungen, damit die Beschäftigten aller Generationen zufrieden sind und ihnen erhalten bleiben.

Der Wandel der Arbeits- und Wirtschaftswelt ist bereits in vollem Gange. Neben Trends wie beispielsweise Digitalisierung, Internationalisierung und Individualisierung beginnt der demografische Wandel in der hessischen Bevölkerung verstärkt zu wirken. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber stehen vor immer größeren Herausforderungen bei der Deckung ihres Fachkräftebedarfs. Gleichzeitig müssen sie sich in einem zunehmend internationalisierten Wettbewerb bewähren und ihr Innovationspotenzial sichern. Das Setzen von Leitplanken, um den Wandel im Rahmen der Fachkräftesicherung zu gestalten und nicht aufzuhalten, ist dabei maßgeblich.

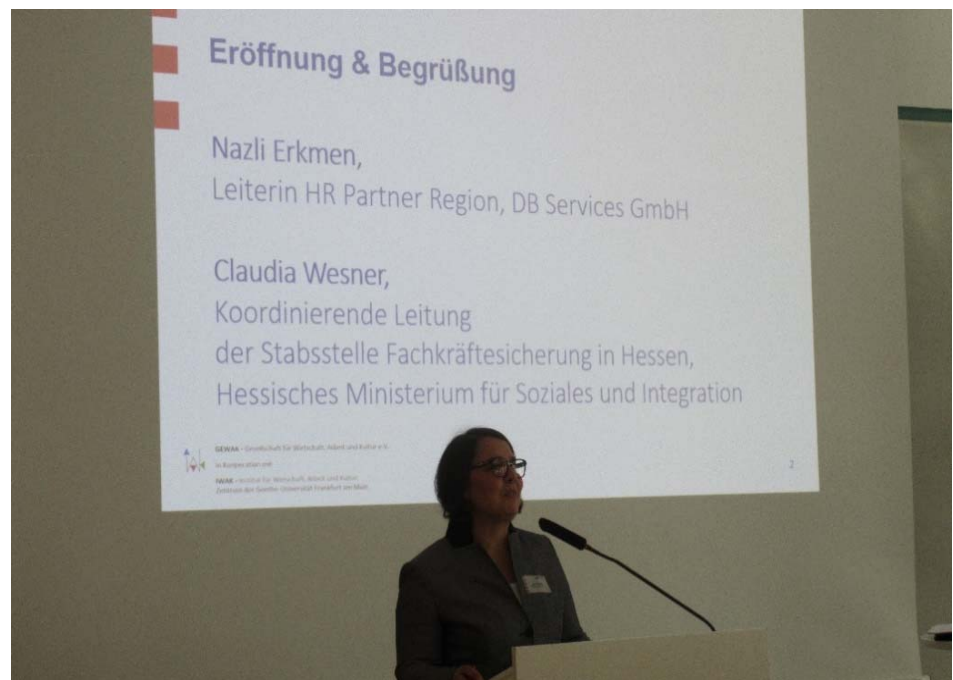
Das Hessische Ministerium für Soziales und Integration leistet mit dem Zukunftsdialog einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung von Wohlstand und Beschäftigung sowie zur Gestaltung des Wandels der Arbeitswelt Hessen.

## Hessischer Zukunftsdialog 2018 für, mit und in Südhessen

28. August 2018, DB Bürokomplex in Frankfurt am Main

Im Folgenden wird der in den Räumen der DB Services GmbH veranstaltete Zukunftsdialog präsentiert und Einblicke in den inhaltlichen Ablauf und den intensiven, engagierten Austausch der Akteurinnen und Akteure untereinander sowie mit den Impulsgeberinnen und Impulsgebern aus den hessischen Unternehmen und Betrieben und der Stabsstelle Fachkräftesicherung in Hessen gegeben.

Der Hessische Zukunftsdialog fand unter dem Jahresmotto *„Das Miteinander von Jung und Alt im Zeitalter der Digitalisierung und Vielfalt. Potenziale nutzen und Zukunft sichern“* statt. Zugegen waren Impulsgeberinnen und Impulsgeber aus Unternehmen und Betrieben mit interessanten Infor-



mationen und Strategien für ein erfolgreiches Gelingen des Miteinanders von Jung und Alt.

Zu Beginn begrüßte Frau Nazli Erkmen, Leiterin der HR Partner Region der DB Services GmbH, die Teilnehmenden sehr herzlich. In ihrem Grußwort stellte sie das Unternehmen vor. Sie berichtete von den unterschiedlichen Bereichen, in denen die DB Services GmbH tätig ist und betonte, wie wichtig die vielfältigen Mitarbeitenden für den Erfolg des Unternehmens sind.



Anschließend begrüßte Frau Claudia Wesner, koordinierende Leitung der Stabsstelle Fachkräftesicherung in Hessen im Hessischen Ministerium für Soziales und Integration, die Teilnehmenden. Frau Wesner betonte, dass eine nachhaltige Fachkräftesicherung im Kontext der Strategie Arbeitswelt Hessen auf der politischen Agenda nach wie vor eine hohe Priorität genieße und versicherte, dass die Hessische Landesregierung als verlässlicher Partner auch weiterhin an der Seite der Regionen stehe. Ein Beispiel hierfür sei die Offensive „Land hat Zukunft“, in deren Rahmen in den Jahren 2018 und 2019 rund 1,8 Milliarden Euro Landesmittel zur Stärkung des ländlichen Rau-

mes bereitgestellt werden. Drei Regionalbeauftragte für Ost- und -Süd Hessen, Nordhessen sowie für Mittel- und Westhessen, stehen den Akteuren vor Ort mit Rat und Tat zur Seite. Den anwesenden Regionalbeauftragten für Ost- und Süd Hessen, Herrn Heiko Merz, hieß sie in diesem Kontext willkommen.

Ein weiteres Beispiel wie die Hessische Landesregierung zur Attraktivität der Regionen und Arbeitgeber und damit zur Fachkräfteversorgung vor Ort beitrage, sei die zum 1. August 2018 in Kraft getretene sechsstündige Beitragsfreiheit in Hessens Kindertagesstätten. Sie erleichtere die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Allein in den Jahren 2018 und 2019 investiere das Land 440 Millionen Euro in die Beitragsfreistellung.

Insgesamt fließen in diesen beiden Jahren über 1,5 Milliarden Euro in die Kinderbetreuung. Mit Blick auf den Fachkräftemangel in der Pflege startete zum Beispiel im Juni 2018 ein neues Angebot des Landes: Das sektorenübergreifende Zentrum zur Anwerbung und nachhaltigen Integration internationaler Pflege- und Gesundheitsfachkräfte (ZIP Hessen). Es unterstützt hessische Pflege- und Gesundheitseinrichtungen, die ihre Teams mit in-



ternationalen Kolleginnen und Kollegen verstärken wollen, mit Information, Orientierung, Beratung, Vernetzung und Kontaktvermittlung an den Standorten Wiesbaden und Alsfeld und bei Bedarf vor Ort bei den Arbeitgebern. Zudem fungiert die Stabsstelle Fachkräftesicherung in Hessen als zentrale, ressortübergreifende Ansprechpartnerin auf Landesebene. Durch Initiativen wie den Hessischen Zukunftsdialog, die RKW-Fachberatertage, das WELCOMECENTER Hessen, die Initiative „Pflege in Hessen integriert!“ oder die Hessischen Gesundheitscamps setzt die Hessische Landesregierung mit zahlreichen Gestaltungspartnern wie beispielsweise dem Handwerk, der Regionaldirektion Hessen, den Regionalmanagements, den Landesministerien und Weiteren wie Provalidis wichtige Impulse für die Fachkräftesicherung der Zukunft. Frau Wesner führte weiterhin aus, dass es sich mit fortschreitendem demografischem Wandel bei dem Miteinander von Jung und Alt um ein zukunftsweisendes Thema handele, das bei der Fachkräftesicherung zunehmend an Dynamik gewinne. Gelebte Fachkräftesicherung findet in den Betrieben, Unternehmen und Verwaltungen statt. Ein potenzialorientierter und wertschätzender Umgang mit den unterschiedlichen Fähigkeiten, Erfahrungen, Perspektiven und Lebensentwürfen der Beschäftigten beispielsweise sei hierfür eine essentielle Voraussetzung.

Die dankenswerterweise von der DB Services GmbH zur Verfügung gestellte Fotoausstellung „JUNG und ALT“ zeigte eindrucksvoll und lebendig wie das Unternehmen Diversität und Miteinander über die Generationen hinweg lebt.

Frau Wesner dankte insbesondere den Hausherrn für die freundliche Unterstützung, die engagierte Mitwirkung und die keineswegs selbstverständliche Kooperation.



Ein besonderer Dank ging ferner an die Impulsgeberinnen und Impulsgeber aus den südhessischen Unternehmen und Betrieben und aus der bundesweit tätigen DB Services GmbH. Den Mitwirkenden am Markt der Möglichkeiten wie dem ZIP Hessen, dem Regionalbeauftragten Merz der Offensive „Land hat Zukunft“, dem WELCOMECENTER Hessen, der Initiative ProAbschluss, dem RKW Kompetenzzentrum, dem IQ Netzwerk, den Hessischen Gesundheitscamps, dem NeW Netzwerk Wiedereinstieg sowie der Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main dankte sie ebenfalls sehr. Weiterhin sprach sie der gesamten Stabsstelle Fachkräftesicherung in Hessen für das erfolgreiche Format des Zukunftsdialogs und den fortgesetzten Dialog mit den Akteuren sowie Frau Geschäftsführerin Dr. Larsen und ihrem Team vom IWAK für die Unterstützung bei der Durchführung des Zukunftsdialogs ihren Dank aus.

Im Praxistalk führte Frau Wesner in die Thematik ein und stellte gemeinsam mit ihrem Kollegen, Torsten Becker, sowie den Impulsgeberinnen und Impulsgebern Beispiele guter Praxis vor. In den daran anknüpfenden Workshops wurden die Praxisbeispiele intensiv mit den Teilnehmenden erörtert, Erfahrungen ausgetauscht, Ideen und Lösungsansätze entwickelt und diskutiert sowie interessante Impulse zur Fachkräftesicherung gesetzt. Die Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner stellten Informations- und Unterstützungsangebote zur Verfügung und boten den Teilnehmenden auch über die Veranstaltung hinaus ihre Unterstützung an.

## 28. August 2018: Das Programm

<b>Ab 9.30 Uhr</b>	<b>Ankommen, Anmelden und Anschauen</b> Willkommenskaffee und Eröffnung der Fotoausstellung "JUNG und ALT" der DB Services GmbH
<b>10.00 Uhr</b>	<b>Eröffnung &amp; Begrüßung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nazli Erkmen, Leiterin HR Partner Region, DB Services GmbH</li> <li>▪ Claudia Wesner, Leitung der Stabsstelle Fachkräftesicherung in Hessen, Hessisches Ministerium für Soziales und Integration</li> </ul>
<b>10.20 Uhr</b>	<b>Praxisgespräch „Das Miteinander von Jung und Alt“</b> mit Beispielen guter Praxis aus südhessischen Unternehmen, Betrieben und Verwaltungen Impulsgeber/ -innen <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Heribert Benteler, Geschäftsführer, STIHL Vertriebszentrale AG &amp; Co. KG</li> <li>▪ Carolin Feucht, Projektassistenz und Ausbildung, Bruder + FEUCHT GmbH</li> <li>▪ Torsten Siebeneicher, Geschäftsbereichsleiter, Frankfurter Sparkasse</li> <li>▪ Anna Tinbergen, Leitung, Seniorenzentrum Taunusstein GmbH &amp; Victoria Scherer, stv. Geschäftsleitung, Alten- und Pflegeheim Haus Ziegler GmbH</li> <li>▪ Ronny Unger, Leiter Personalentwicklung Tarifkräfte &amp; Björn Nitzsche, Referent Interne Kommunikation, DB Services GmbH</li> </ul> Moderation: Claudia Wesner & Torsten Becker, Stabsstelle Fachkräftesicherung in Hessen
<b>10.50 Uhr</b>	<b>Fachkräftefokus</b> <b>„Das Miteinander von Jung und Alt“ - Beispiele guter Praxis</b> Parallele Workshops mit den Impulsgeberinnen und Impulsgebern
<b>12.30 Uhr</b>	<b>Plenum</b> Berichte aus den Workshops
<b>13.00 Uhr</b>	<b>Imbiss</b> <b>Netzwerken, Besuch der Fotoausstellung</b> <b>und des Marktes der Möglichkeiten</b>

<b>14.00 Uhr</b>	<b>Fragen aus der Praxis der Teilnehmenden</b> Moderierte Beratungsrunden zu individuellen Fragestellungen und Herausforderungen in den Unternehmen, Betrieben und Verwaltungen
<b>15.30 Uhr</b>	<b>Kaffee- und Erfrischungspause</b>
<b>15.45 Uhr</b>	<b>Plenum</b> Berichte aus den moderierten Beratungsrunden
<b>16.10 Uhr</b>	<b>Fazit und Ausblick</b> Synthese der Tagesergebnisse
<b>16.20 Uhr</b>	<b>Verabschiedung</b> Schlussworte

Gesamtmoderation: Dr. Christa Larsen, Geschäftsführerin, IWAK Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur, Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt am Main

## 28. August 2018: Die Impulsgeberinnen und Impulsgeber Praktikerinnen und Praktiker aus Betrieben und Unternehmen



Einführung durch ein von Claudia Wesner und Torsten Becker, Stabsstelle Fachkräftesicherung in Hessen, moderiertes Praxisgespräch mit Impulsen mittels ausgewählter Beispiele Guter Praxis aus Unternehmen und Betrieben der Region Südhessen und dem bundesweiten Unternehmen DB Services GmbH.

*„Das Miteinander von Jung und Alt  
im Kontext einer gelingenden  
Fachkräftesicherung bedeutet für  
mich, eine unterstützende  
Unternehmenskultur zu pflegen.“*

**Heribert Benteler,  
Geschäftsführer,  
STIHL Vertriebszentrale  
AG & Co. KG**



*„Das Miteinander von Jung und Alt  
im Kontext einer gelingenden Fachkräftesicherung  
gelingt, wenn es für vielfältige Mitarbeiter unterschiedliche Lösungen gibt.“*

**Ronny Unger,  
Leiter Personalentwicklung Tarifkräfte,  
DB Services GmbH**



**Björn Nitzsche,  
Referent Interne Kommunikation,  
DB Services GmbH**



*„Das Miteinander von Jung und Alt  
im Kontext einer gelingenden Fachkräftesicherung bedeutet,  
dass sich die unterschiedlichen Generationen im Unternehmen bezüglich ihrer  
Arbeitsweise und dem Umgang miteinander optimal ergänzen.“*



**Carolin Feucht,  
Projektassistentin,  
Bruder + FEUCHT  
GmbH**

**Pierre Hübsch  
Auszubildender,  
Bruder + FEUCHT  
GmbH**





*„Das Miteinander von Jung und Alt  
im Kontext einer gelingenden  
Fachkräftesicherung bedeutet,  
dass die unterschiedlichen Generationen den  
Unternehmenswandel mitgestalten  
und sich mit ihren Stärken einbringen.“*

**Torsten Siebeneicher,  
Geschäftsbereichsleiter,  
Frankfurter Sparkasse**

*„Das Miteinander von Jung und Alt  
im Kontext einer gelingenden Fachkräftesicherung,  
bedeutet für mich, im Idealfall eine Bereicherung zur Zukunftssicherung.“*

**Anna Tinbergen,  
Leitung,  
Seniorenzentrum  
Tausenstein GmbH**

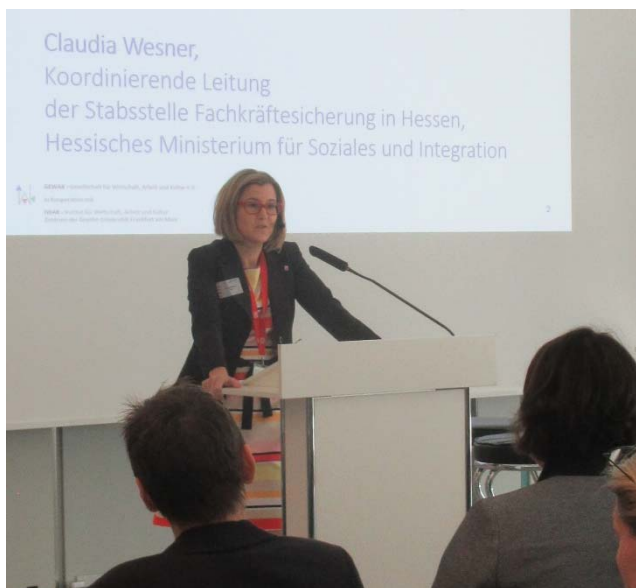


**Victoria Scherer,  
Stellvertretende  
Geschäftsleitung,  
Haus Ziegler GmbH**



## 28. August 2018: Die Stabsstelle Fachkräftesicherung in Hessen

Ihr zentraler Ansprechpartner auf Landesebene



*„Vielfalt im Team begeistert.  
Sie ist eine Bereicherung im Betrieb,  
im Unternehmen und in der Verwaltung.  
Egal ob jung oder alt, Mann oder Frau,  
Akademiker oder beruflich qualifiziert, mit  
oder ohne Migrationshintergrund  
– sie alle sind wichtig  
und leisten täglich wertvolle Arbeit“.*

**Claudia Wesner,  
Koordinierende Leitung,  
Stabsstelle  
Fachkräftesicherung in Hessen**

### 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

#### **Christine Welsch**

Telefon: 0611 3219 2390  
Fax: 0611 327 19 2390

#### **Sabine Steitzer-Wohlfahrt**

Telefon: 0611 3219 3317  
Fax: 0611 327 19 3317

#### **Maha Jouchana**

Telefon: 0611 3219 3731  
Fax: 0611 327 19 3731

## 28. August 2018: Workshops mit den Impulsgeberinnen und Impulsgebern

### Fachkräftefokus „Das Miteinander von Jung und Alt“

Am Vormittag diskutierten die Teilnehmenden in Workshops die im Praxisgespräch vorgestellten Beispiele für ein gelingendes Miteinander von Jung und Alt aus den Unternehmen und Betrieben aus Südhessen und aus der bundesweiten DB Services GmbH. Zuvor ordneten sie sich je nach Interessenslage einem Beispiel zu. Nach dem Input der Impulsgebenden hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, sich über die Beispiele auszutauschen, diese zu hinterfragen und gemeinsam nach Ansätzen und Wegen zu suchen, wie sich die Inhalte auf den eigenen Betrieb, das eigene Unternehmen oder die eigene Verwaltung oder Institution übertragen lassen. In den Workshops wurden viele kreative und praxisnahe Ideen entwickelt. Sowohl Impulsgebende als auch Teilnehmende erhielten neue Impulse und Denkanstöße, um im eigenen Arbeitsumfeld neue Prozesse anzustoßen, bestehende Prozesse zu optimieren oder auch neue Strategien auszuprobieren. Durch den intensiven Wissenstransfer und den gezielten Erfahrungsaustausch konnten potenzielle Hürden, Herausforderungen sowie förderliche Faktoren identifiziert werden, die bei einer Umsetzung in die Praxis dienlich sein können.

Fachkräftefokus			
Name, Vorname	Organisation/ Institution	Funktion	Themen der Beispiele
Heribert Benteler	STIHL Vertriebszentrale AG & Co. KG	Geschäftsführer	Unternehmenskultur
Ronny Unger & Björn Nitzsche	DB Services GmbH	Leitung Personalentwicklung Tarifkräfte & Referent Interne Kommunikation	Jung und Alt im Unternehmen – vielfältige Mitarbeiter erfordern vielfältige Lösungen
Carolin Feucht & Pierre Hübsch	Bruder + FEUCHT GmbH	Projektassistentin & Auszubildender	Intergenerationelles Arbeiten – Perspektivenwechsel im Handwerk
Torsten Siebeneicher	Frankfurter Sparkasse	Geschäftsbereichsleiter	Digi-Scouts – Potenziale erkennen und digitale Herausforderungen meistern
Anna Tinbergen & Victoria Scherer	Seniorenzentrum Tanusstein GmbH & Alten- und Pflegeheim Haus Ziegler GmbH	Leitung & Stellvertretende Geschäftsleitung	Durch Erfahrungsaustausch voneinander lernen – Unternehmensnachfolge in Familienbetrieben



## **28. August 2018: Workshops mit Impulsgeberinnen und Impulsgebern**

### **Zentrale Aspekte der Beispiele guter Praxis**

Für jedes Beispiel guter Praxis wurden zwei bis drei maßgebliche Aspekte in den einzelnen Workshops identifiziert und herausgearbeitet:

#### **STIHL Vertriebszentrale AG & Co. KG**

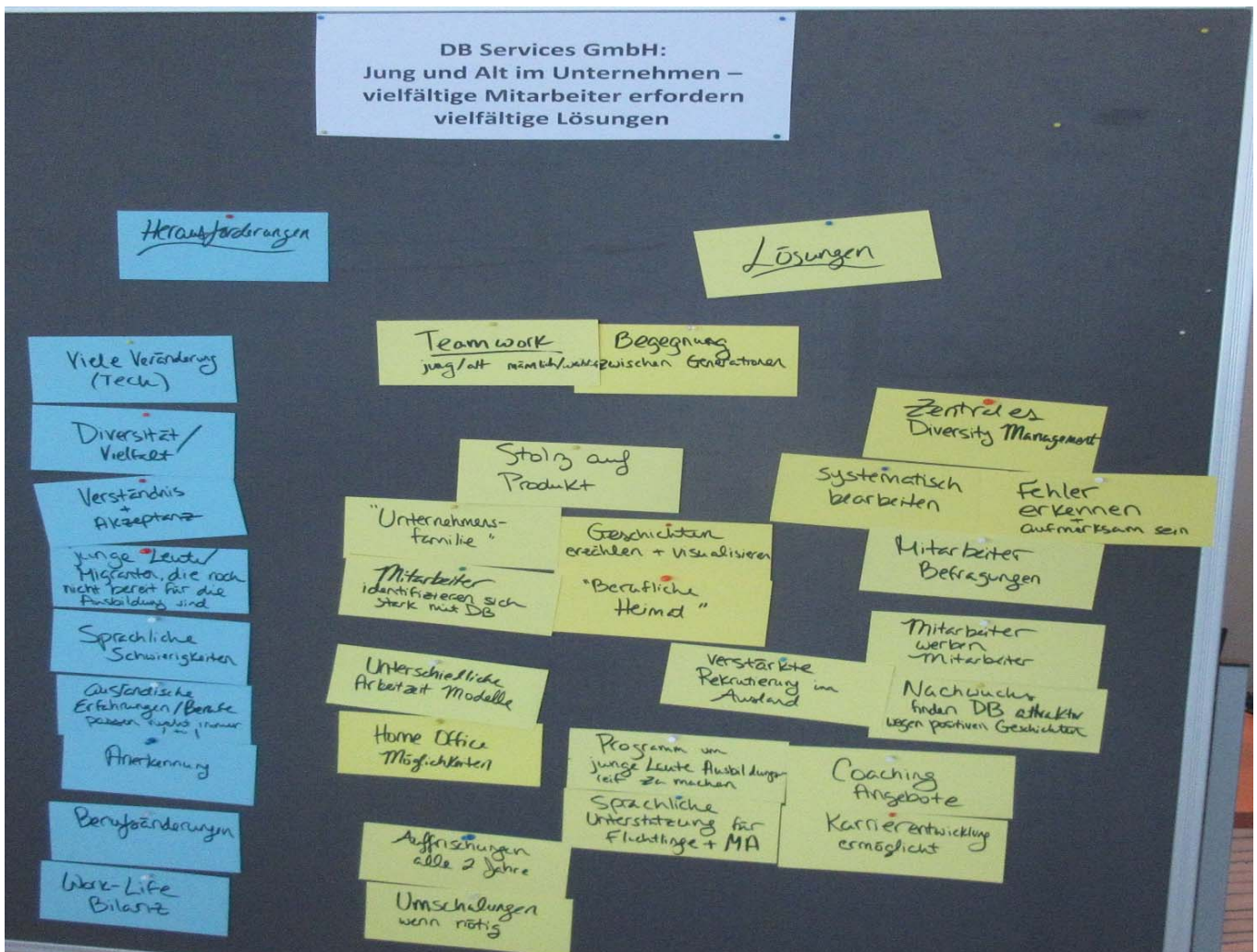
Die Führungs- und Unternehmenskultur spielt eine zentrale Rolle, um Konflikte zwischen Jung und Alt von vornherein zu vermeiden. Seitens der Führungskraft bedarf es einer bestimmten Haltung, die auch im Arbeitsalltag gelebt werden muss. Diese Haltung setzt Authentizität, Echtheit sowie die Bereitschaft, Feedback zu geben und anzunehmen, voraus. Auch die persönliche Begegnung miteinander und der Austausch auf Augenhöhe sind Teil dieser Haltung. Durch Formate wie Betriebsfeste, Jahresgespräche (mit harten und weichen Zielen) und persönliche Kennenlerngespräche zwischen Führungskraft und Auszubildendem wird eine entsprechende Führungskultur gelebt. Erleichtert wird dies zudem durch Schulungen in Gesprächsführung, die die Führungskräfte erhalten und durch externe Unterstützung (Organisationsberatung oder Coaching als „Katalysator“), die Impulse für Veränderung und Weiterentwicklung gibt.

Auch eine gewisse Heterogenität in der Belegschaft kann positiv wirken, was bei der Bewerberauswahl zu beachten ist. Darüber hinaus erleichtert eine überschaubare Betriebsgröße („Familienbetrieb“) das Durchdringen der gesamten Organisation mit der Führungskultur. Zwar können „Nebenkulturen“ entstehen, diese kann man durchaus bis zu einem gewissen Punkt tolerieren. Nicht zuletzt schafft das „Produkt“, das hergestellt oder vertrieben wird, Identifikation und Bindung zum Unternehmen.



## DB Services GmbH

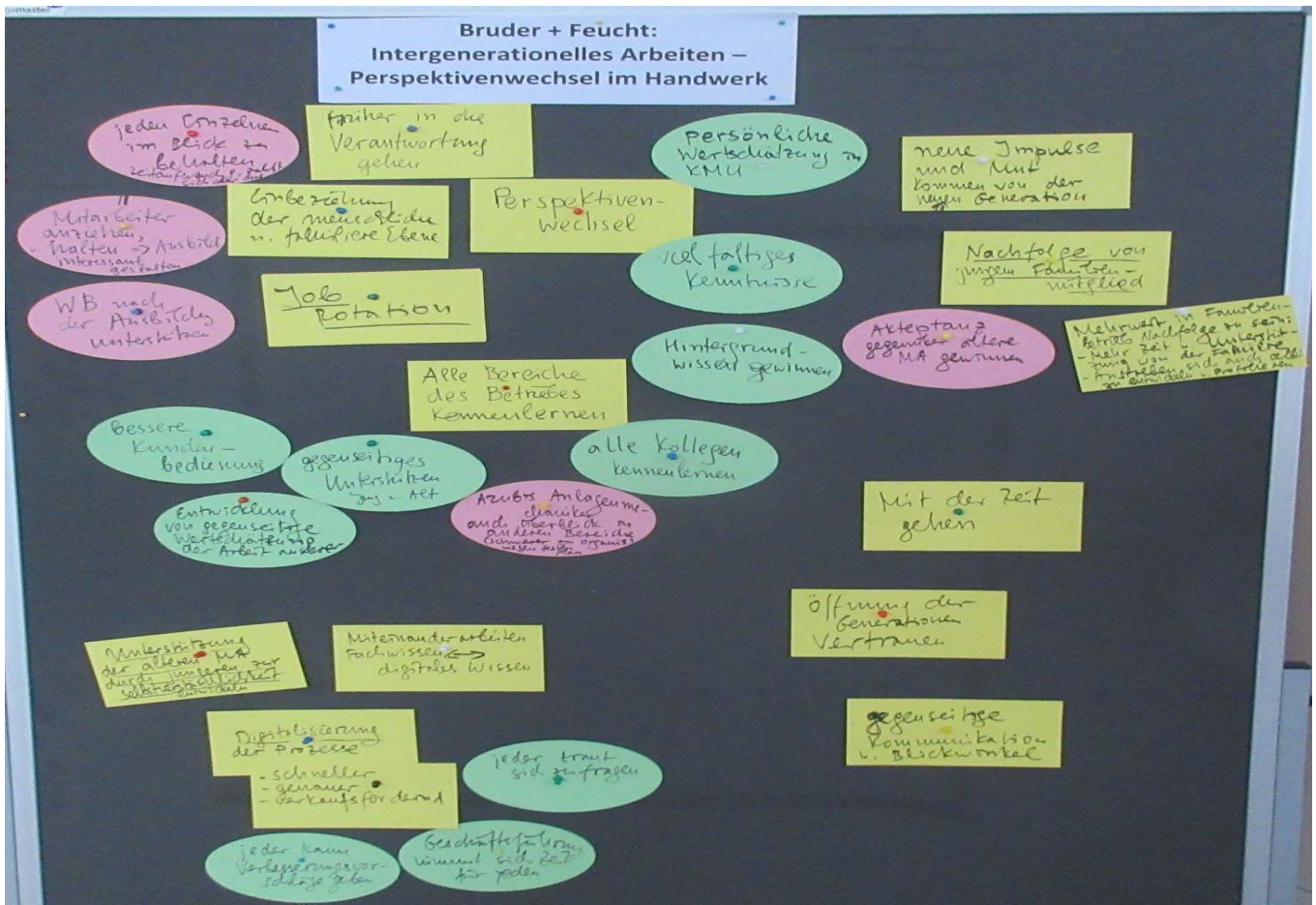
In der DB Services GmbH wurde ein Zentrales „Diversity Management“ entwickelt um Betriebsprozesse zu optimieren, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden regelmäßig abzufragen und auf mögliche Schwierigkeiten zu reagieren. Um die Mitarbeitenden in neuer Technik zu schulen, gibt es alle zwei Jahre passende Auffrischkurse. Auch Umschulungen sind innerhalb des Unternehmens möglich. Für junge Leute und Geflüchtete, die Ausbildungen bei DB Services absolvieren möchten, gibt es Programme, um diese Zielgruppe ausbildungsreif zu machen. Die Hauptergebnisse der vielen Maßnahmen führen primär zu einer persönlichen Identifikation mit dem Betrieb und schaffen ein familiäres Gefühl unter den Mitarbeitenden. In Stichworten wie „Unternehmensfamilie“ und „berufliche Heimat“ zeigen sich der Stolz, das Zugehörigkeitsgefühl und der hohe Identifikationsgrad des Personals mit ihrem Arbeitgeber.





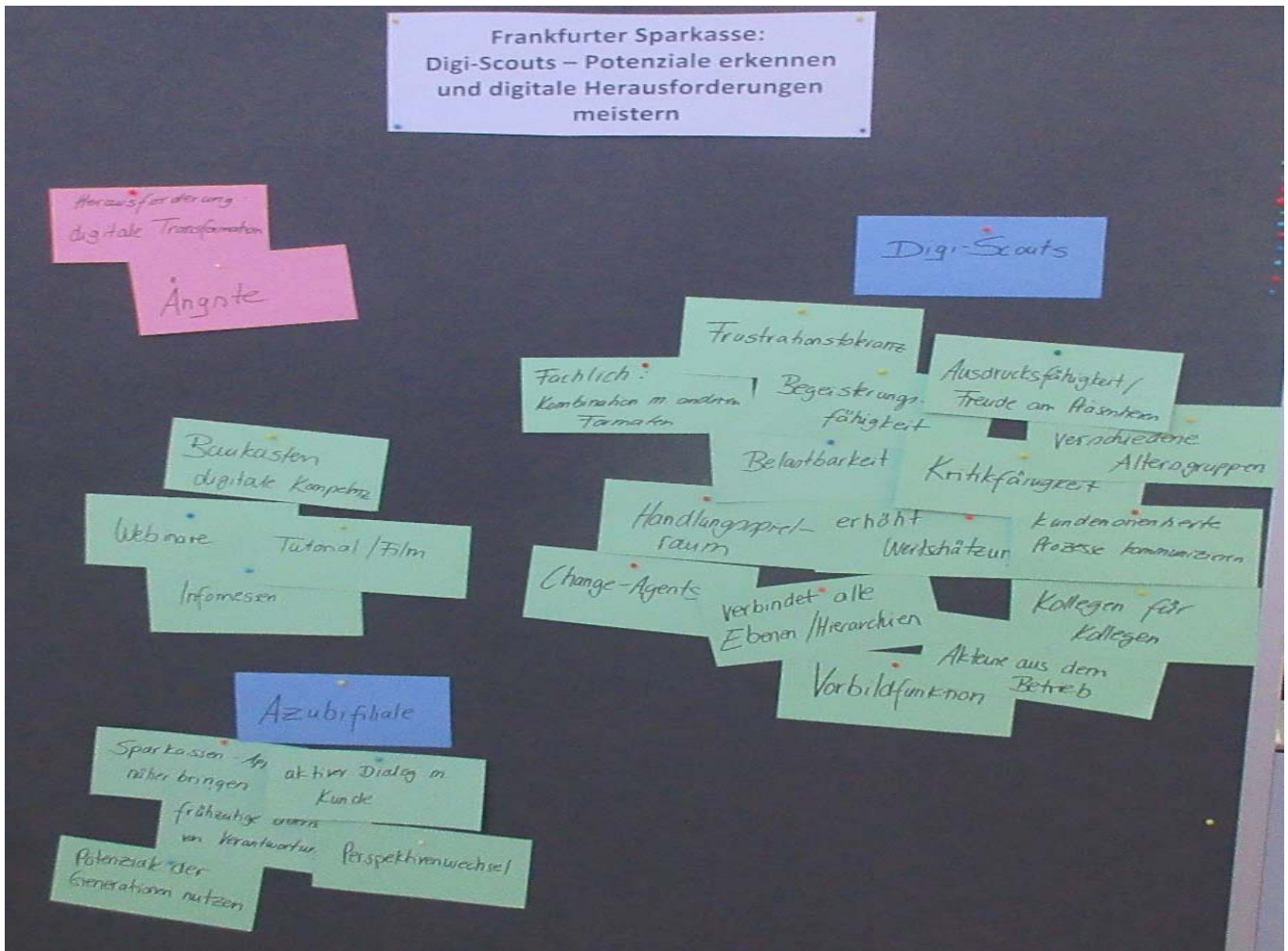
## Bruder + FEUCHT GmbH

Durch zeitgemäße Strukturen in der Ausbildung und in der alltäglichen Arbeit wird das Ziel, neue Mitarbeitende und Auszubildende zu finden und zu halten, erreicht. Erforderlich hierfür ist eine wertschätzende Atmosphäre, die auch die Unterstützung jedes einzelnen Mitarbeitenden mit seinen individuellen Bedürfnissen und Entwicklungswünschen beachtet. Angestoßen durch die jüngere Generation - bei der Bruder + FEUCHT GmbH ist dies die Tochter der Geschäftsführung - durchlaufen die Auszubildenden eine „Jobrotation“, bei der sie mehrere Bereiche des Unternehmens kennenlernen. Auch die zunehmende Digitalisierung von Arbeitsprozessen und Auftritte in den sozialen Medien sind auf Impulse der zukünftigen Betriebsnachfolgerin zurückzuführen. Andererseits kann diese von den vorhandenen Erfahrungen lernen und darauf aufbauen. Um den Respekt und die Akzeptanz der langjährigen, älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, ist es wichtig, dass die Geschäftsführung, ob Jung oder Alt, an einem Strang zieht und die Entscheidungen gemeinsam trägt.





## Frankfurter Sparkasse



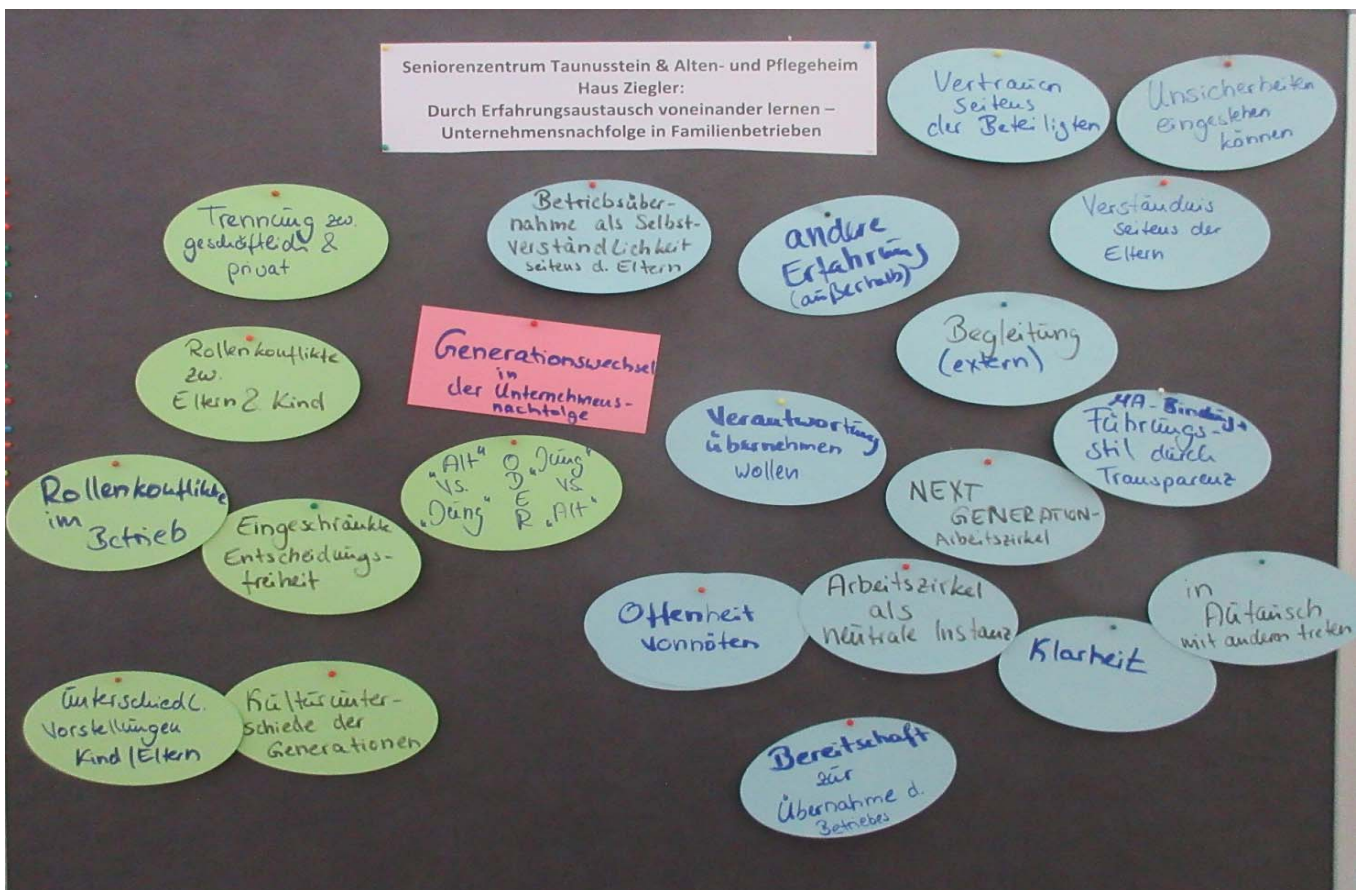
Bei der Frankfurter Sparkasse gibt es viele verschiedene Themen, die sich um das Miteinander von Jung und Alt drehen. Besonders viel Vertrauen schenkte man der jungen Generation im Pilotprojekt „Azubifiliale“. Hier wurde die Leitung einer Filiale für zwei Wochen in die Hände der Auszubildenden gegeben. Beide Generationen profitierten von diesem Perspektivenwechsel. Auch die digitale Transformation ist ein zentrales Thema bei der Frankfurter Sparkasse. Besonders technikaffine, meist jüngere Mitarbeitende, können „Digi-Scout“ werden. Dies bedeutet, dass sie in die digitalen Planungsprozesse eingebunden werden und als kompetente Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für ihre Kolleginnen und Kollegen unabhängig der Hierarchieebene zur Verfügung stehen. Anhand der Rückfragen des Kollegiums identifizieren die „Digi-Scouts“ beispielsweise jene Bereiche, die Ängste und Unsicherheiten hervorrufen. In der Personalentwicklung werden hieraufhin passfähige Weiterbildungsangebote entwickelt.





## Seniorenzentrum Taunusstein GmbH & Alten- und Pflegeheim Haus Ziegler GmbH

Die Trennung zwischen geschäftlichen und privaten Belangen ist schwer, zu handhaben. Dabei rücken vor allem Rollenkonflikte zwischen der Elterngeneration und der jüngeren Generation in den Vordergrund. Die Gründung eines Arbeitszirkels wie „Next Generation“ als neutrale Instanz kann zu einer deutlichen Entspannung der Herausforderungen führen. Er ermöglicht den Austausch mit anderen Betroffenen und „Gleichgesinnten“ und wird als eine Art „externe Begleitung“ bei der Unternehmensnachfolge angesehen. Die Teilnehmenden haben in dem Arbeitszirkel die Möglichkeit, sich außerhalb des familiären und betrieblichen Kontextes zu ihren Problemen und Herausforderungen auszutauschen und von den Erfahrungen anderer Unternehmensnachfolger zu lernen. Zur erfolgreichen Umsetzung beziehungsweise Gründung eines Netzwerkes wie „Next Generation“ ist es essentiell wichtig, die Offenheit und das Vertrauen mitzubringen über betriebsinterne (und familiäre) Problematiken mit anderen Beteiligten zu sprechen.





## Herausforderungen und Fragen aus der Praxis

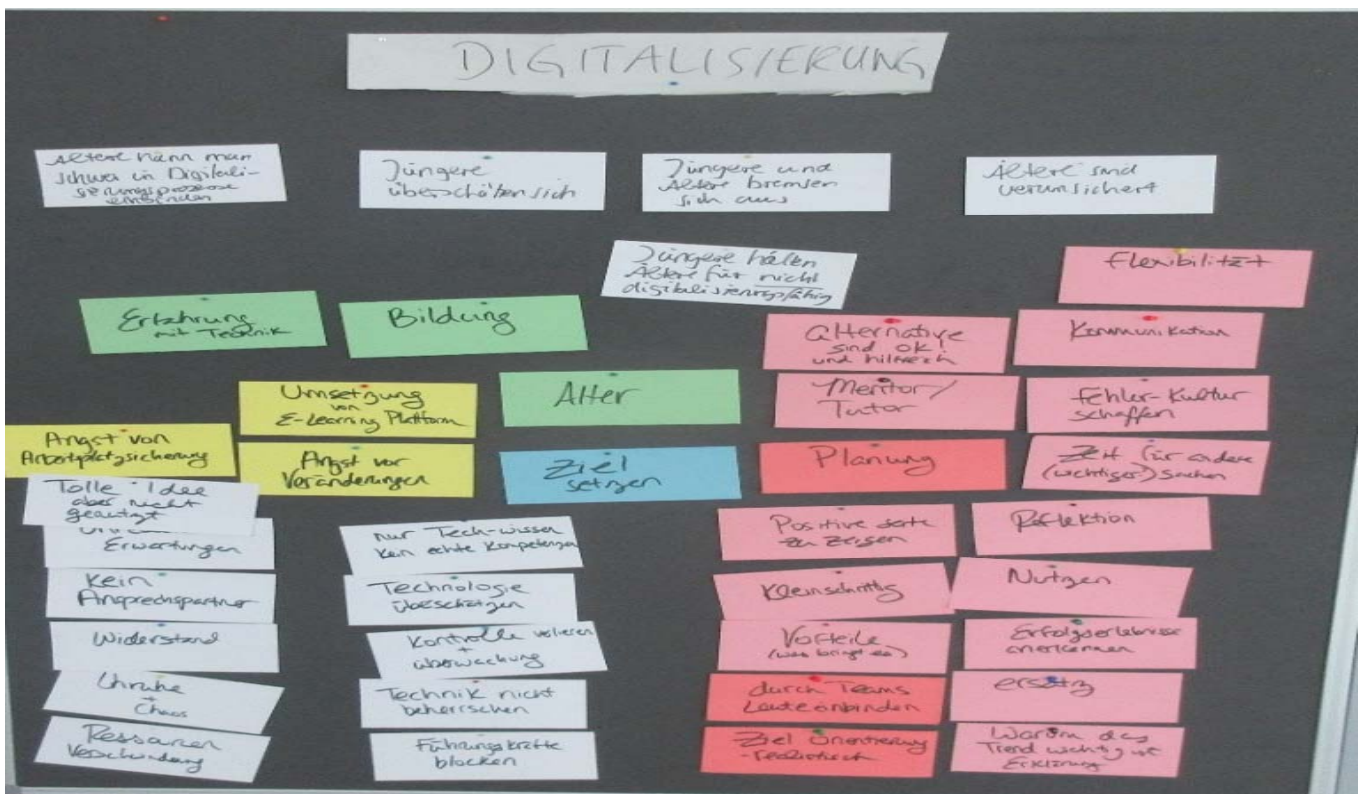
Am Nachmittag wurden in zwei Durchgängen die Themen Digitalisierung, Haltung der Generationen, Weitergabe beziehungsweise Übernahme von Wissen und Verantwortung in Kleingruppen diskutiert.

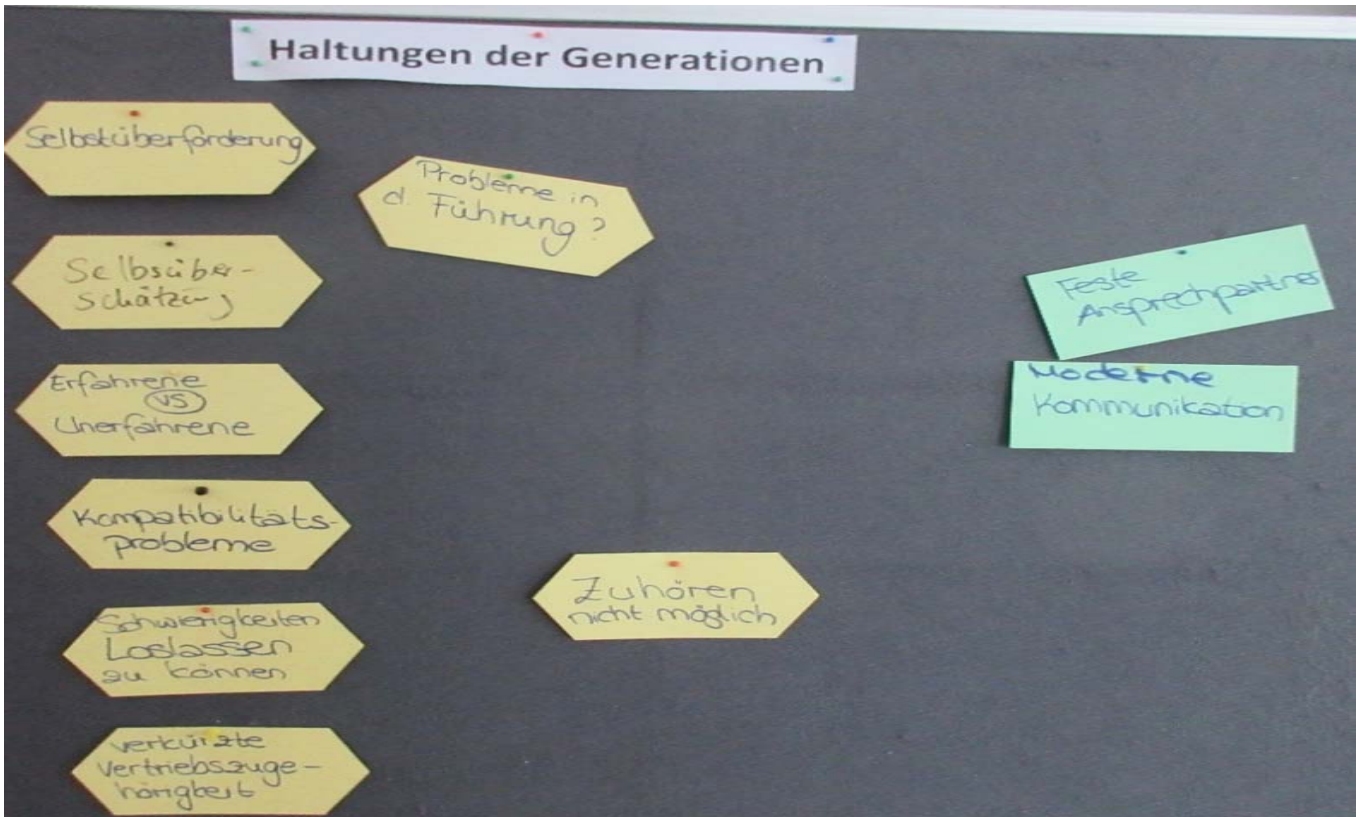


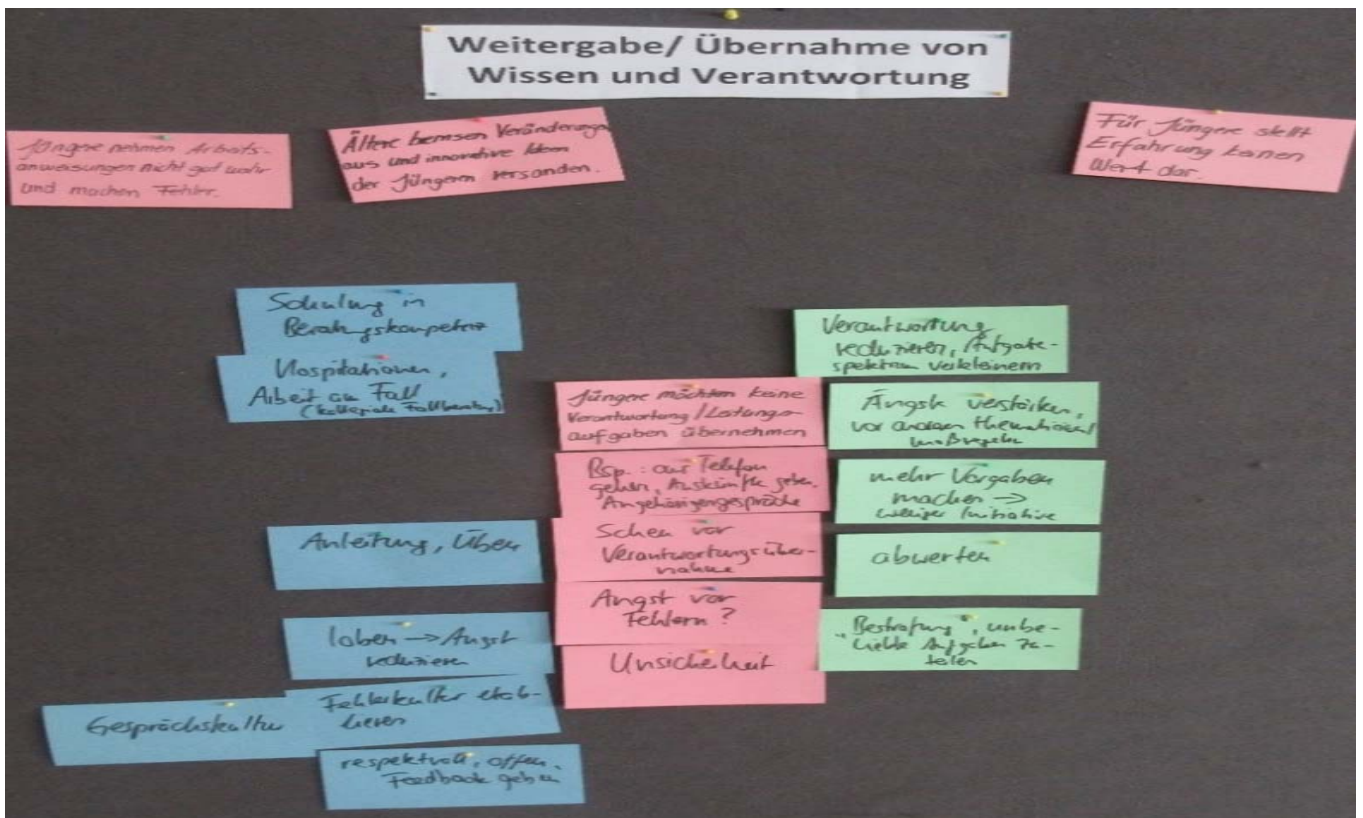
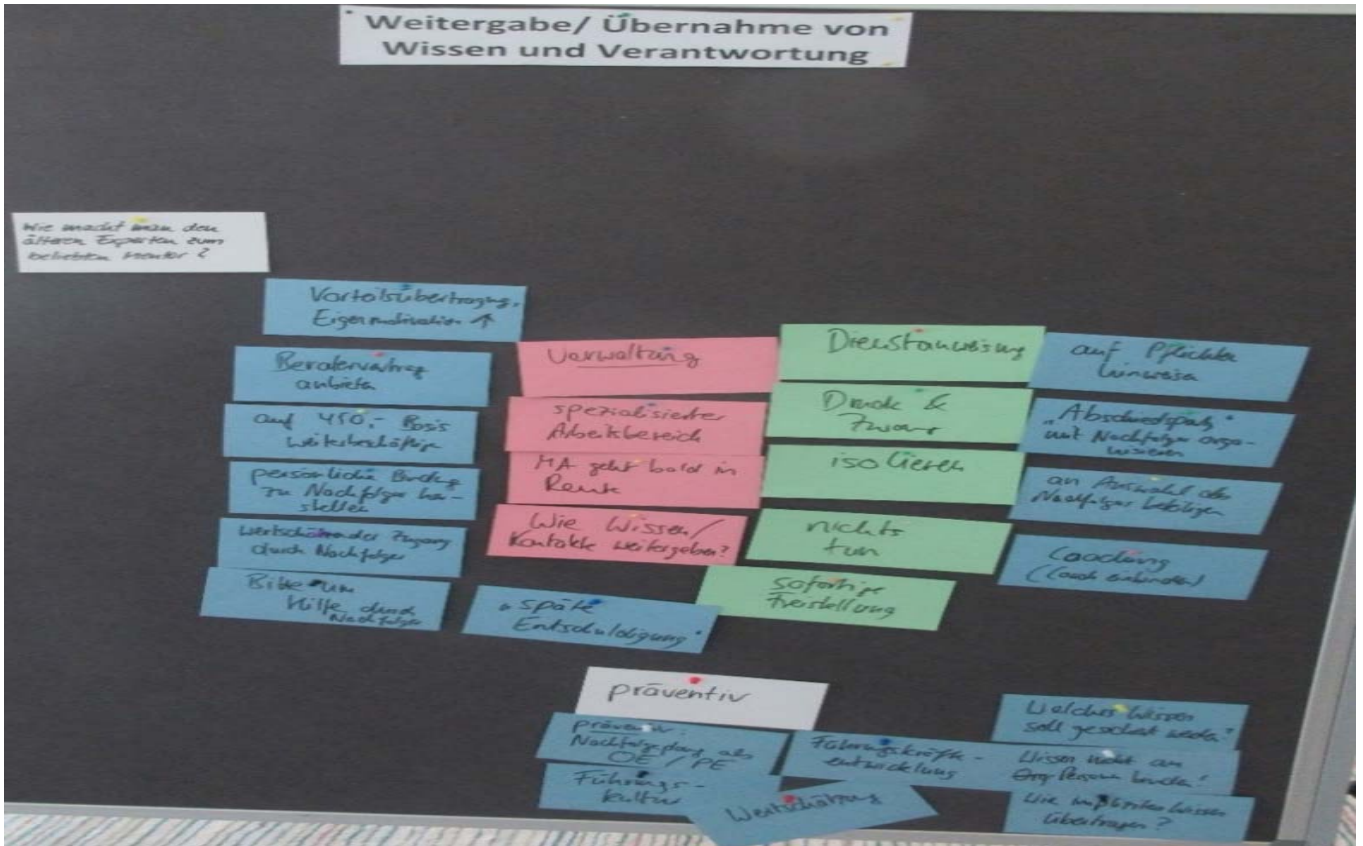
Angewandt wurde dafür die „Kopfstand-Methode“. Dabei gab jeweils einer der Teilnehmenden eine zu lösende Herausforderung aus dem Arbeitsalltag wie zum Beispiel „die Schwierigkeit der Einbindung älterer Mitarbeitender in einen bestimmten Digitalisierungsprozess“ vor. Statt direkt nach Lösungswegen zu suchen, wurden zunächst die Probleme in den Mittelpunkt gestellt, d.h. in diesem Beispiel wurde die zu lösende Herausforderung „auf den Kopf gestellt“ und gefragt, wie man es erreichen kann, die älteren Mitarbeitenden **auf gar keinen Fall** in den geplanten Digitalisierungsprozess einzubinden. Die Probleme wurden an einer Metaplanwand gesammelt. Denn für die Teilnehmenden ist es meistens einfacher, Probleme zu benennen. In der Regel können auch alle Beteiligten etwas dazu beitragen. Sich Lösungen zu überlegen, bevor die möglicherweise tieferliegenden Hürden bekannt sind, ist hingegen oftmals schwieriger. Im nächsten Schritt priorisierten die Teilnehmenden der Workshop-Runde – sie stimmten ab, welche Herausforderungen für sie die relevantesten Probleme darstellen.

Durch diese Vorgehensweise schienen die tatsächlichen Hürden und Herausforderungen auf, die ggf. zunächst nicht für alle offensichtlich waren. Nachdem die Hindernisse identifiziert waren, wurde weiterdiskutiert, wie Lösungen und unterstützende Maßnahmen aussehen könnten. Häufig liegen diese dabei auf der Hand, wenn das „Problem“ umformuliert wird. Dies zeigte sich beispielsweise an den Herausforderungen „keine passfähigen Weiterbildungsangebote“, „keine internen Ansprechpartner“ oder „keine bzw. keine ausreichende Einbeziehung der Mitarbeitenden in die Planung“. Als eine Lösung konnte daraus abgeleitet werden, dass entsprechende Weiterbildungsangebote gesucht bzw. gegebenenfalls auch neu geschaffen werden müssten und dass die Mitarbeitenden vor allem bereits in die Planungsprozesse eingebunden werden sollten. Es wurden ebenso Problemfelder diskutiert wie „Ablehnung der Übernahme von Verantwortung oder Leitungsaufgaben durch Jüngere“, „jüngere Mitarbeitende lassen sich teilweise schlecht in lebens- und berufserfahrenere, eingespielte Teams integrieren“, „Jüngere halten Ältere für nicht digitalisierungsfähig“, „Jüngere überschätzen sich“ und „Überforderung der Älteren mit der Digitalisierung“.

Die neue vorgestellte und angewandte Kopfstand-Methode ist leicht zu erlernen und kann von den Teilnehmenden in den Unternehmen, Betrieben und Verwaltungen auf spezifische Herausforderungen und auf unterschiedliche betriebliche Situationen angewandt werden. Durch die partizipative Herangehensweise, die alle Mitarbeitenden einschließt, wird diesen vermittelt, dass man sie ernst nimmt und ihnen zuhört. Auch das Team-Gefühl kann hierdurch gestärkt werden. Die Resonanz der Teilnehmenden war überaus positiv. Viele gaben an, die exemplarisch vorgestellte Methode im eigenen Arbeitsalltag erproben zu wollen.







## **Auf dem Markt der Möglichkeiten: Hilfreiche Informationen und praktische Unterstützung**

### **Hessische Fachkräfteoffensive und Arbeitswelt Hessen**

Hessen stellt sich auch im Rahmen der nachhaltigen Fachkräftesicherung den gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen infolge des stetigen Wandels von Gesellschaft, Arbeitswelt und Wirtschaft, um den Lebens- und Arbeitsort sowie den Wirtschafts- und Technologiestandort Hessen und damit den sozialen und wirtschaftlichen Wohlstand des Landes zu sichern.

#### Weitergehende Informationen

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

### **Offensive „Land hat Zukunft – Heimat Hessen“**

Mit der Offensive fördert die Hessische Landesregierung mit 1,8 Milliarden Euro Landesmitteln in den Jahren 2018 und 2019 gezielt mit Maßnahmen unter anderem in den Bereichen Mobilität, Gesundheit, Infrastruktur und Digitalisierung.

Drei Regionalbeauftragte der Hessischen Landesregierung für den ländlichen Raum stehen den Akteuren vor Ort mit Rat und Tat als Ansprechpartner zur Seite:

- Nordhessen: Tobias Scherf
- Ost- und -Südhessen: Heiko Merz
- Mittel- und Westhessen: Helmut Scharfenberg

#### Weitergehende Informationen

- <https://landhatzukunft.hessen.de/>
- <https://landhatzukunft.hessen.de/land-leute/laendlicher-raum/regionalbeauftragte-laendlicher-raum>



## Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main

Die Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main fördert, berät, informiert und schult im Rhein Main-Gebiet unter anderem zu Fragen der Ausbildung und Weiterbildung im Handwerk. Sie beschäftigt sich mit allen Fragen der Fachkräftesicherung, unterstützt Ausbildungsbetriebe bei der Aus- und Weiterbildung ihrer Auszubildenden und Mitarbeitenden (z.B. Bereitstellung von modernen Tools der Lehrlingswerbung), bietet eine Ausbildungs- und Fachkräfteberatung (z.B. Beratung zu den Karrieremöglichkeiten im Handwerk) an, berät auch beim Thema Inklusion von Handwerkern mit Handicap und informiert im Lehrstellen-Radar der Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main über freie Lehr- und Praktikumsstellen.

### Weitergehende Informationen

- <https://www.hwk-rhein-main.de/de>

## Jobs mit Zukunft – Gesundheit und Pflege. Hessische Gesundheitscamps

Die Hessischen Gesundheitscamps sind eine Gemeinschaftsinitiative zur Fachkräftesicherung im Wandel der Arbeitswelt des Landes Hessen (Hessisches Ministerium für Soziales und Integration, Hessisches Kultusministerium), der Bundesagentur für Arbeit (Regionaldirektion Hessen) und der Provalidis Partner für Bildung und Beratung GmbH.

In den Gesundheitscamps können junge Menschen die Vielfalt der Berufe in Medizin, Pharmazie, Pflege und im Gesundheitsbereich vor Ort in der Praxis selbst erleben und ganz praktisch erfahren. Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen lernen potentielle Fachkräfte kennen.

### Weitergehende Informationen

- <http://www.gesundheitscamps-hessen.de/>

## WELCOMECENTER HESSEN

Das WELCOMECENTER Hessen ist eine Kooperation des Landes (Hessisches Ministerium für Soziales und Integration) mit der Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main sowie der Regionaldirektion Hessen und der Agentur für Arbeit Frankfurt am Main der Bundesagentur für Arbeit. Es erleichtert das Ankommen und Arbeiten internationaler Fachkräfte in Hessen und unterstützt Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen in Hessen bei der Anwerbung, Beschäftigung und Integration internationaler Fachkräfte. Damit werden die Willkommenskultur und die Willkommensstrukturen in Hessen gefördert und die internationalen Fachkräfte und ihre Familien beim Leben und Arbeiten in Hessen unterstützt.

### Weitergehende Informationen

- <http://www.welcomecenterhessen.com/>

## Zentrum zur Anwerbung und nachhaltigen Integration internationaler Pflege- und Gesundheitsfachkräfte (ZIP Hessen)

Zur Unterstützung der Fachkräftesicherung in der Pflege startete im Juni 2018 ein neues Angebot des Landes: Das sektorenübergreifende Zentrum zur Anwerbung und nachhaltigen Integration internationaler Pflege- und Gesundheitsfachkräfte, kurz ZIP Hessen. An den Standorten Wiesbaden und Alsfeld und bei Bedarf vor Ort bei den Arbeitgebern unterstützt es hessische Pflege- und Gesundheitseinrichtungen, die ihre Teams mit internationalen Kolleginnen und Kollegen verstärken wollen, mit Information, Orientierung, Beratung, Vernetzung und Kontaktvermittlung. Ergänzt wird das Ganze durch die Informationsplattform [www.zip-hessen.de](http://www.zip-hessen.de) mit praktischen Informationen und Integrationsbeispielen für Arbeitgeber, internationale Fachkräfte und weitere Interessierte.

### Weitergehende Informationen

- <https://www.zip-hessen.de/de>

## Initiative „ProAbschluss“

Die Landesinitiative (Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung) unterstützt Beschäftigte (einschließlich geringfügig Beschäftigter und Praktikanten) ab dem 21 Lebensjahr, die über keinen anerkannten Berufsabschluss verfügen, bei dem Nachholen eines Berufsabschlusses. Zur Initiative gehört eine landesweite Beratungsstruktur, die sich an Unternehmen und an Beschäftigte richtet. Die Beratungskräfte bieten eine umfassende und auf die individuellen Bedürfnisse und Voraussetzungen angepasste Qualifizierungsberatung für Beschäftigte und Unternehmen, die sich für den Weg der Nachqualifizierung interessieren. Die Kosten der Nachqualifizierung werden über einen Qualifizierungsscheck gefördert.

### Weitergehende Informationen

- <https://www.proabschluss.de/startseite/>

## NeW Netzwerk Wiedereinstieg

Seit 2009 unterstützt das NeW Netzwerk Wiedereinstieg Frauen mittels Qualifizierungsangebote, Mentoring, Beratung, Coaching und Erfolgsteams bei der Rückkehr in den Beruf. Ziel ist die bestmögliche Vorbereitung auf den Arbeitsmarkt der Zukunft. Seit dem Jahr 2018 gibt es beispielsweise auch Qualifizierungsangebote mit den Schwerpunkten Deutschförderung und Digitales Lernen und neben klassischen Präsenzveranstaltungen kommen auch digitale Selbstlernprogramme wie Webinare, Lernvideos oder Online-Chats zum Einsatz.

### Weitergehende Informationen

- <https://www.new-hessen.de/>

## RKW Kompetenzzentrum

Das RKW Kompetenzzentrum, eine gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e.V., setzt sich für die Stärkung von kleinen und mittleren Unternehmen ein. Die Expertinnen und Experten des Kompetenzzentrums arbeiten mit und für mittelständische Unternehmen und Betriebe an Lösungen für die Herausforderungen der Zukunft - an der Fachkräftesicherung, an Innovationen und an der Unternehmensentwicklung.

### Weitergehende Informationen

- <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fachkraeftesicherung/ueber-uns/>

## IQ-Netzwerk – Integration durch Qualifizierung

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ arbeitet seit dem Jahr 2005 daran, die Arbeitsmarktchancen für Menschen mit Migrationshintergrund zu verbessern. In der Förderperiode 2015 bis 2018 wurde das Programm um den Schwerpunkt "ESF-Qualifizierung im Kontext des Anerkennungsgesetzes" erweitert.

### Weitergehende Informationen

- <https://www.netzwerk-iq.de/>

## 28. August 2018: Der Zukunftsdialog Südhessen

Der Hessische Zukunftsdialog 2018 für, in und mit Südhessen erfreute sich eines hohen Besucherzuspruchs. Er stieß auf überaus positive Rückmeldungen bei den Teilnehmenden und Mitwirkenden. Insgesamt war es eine rundum gelungene Veranstaltung mit interessanten Akteurinnen und Akteuren und vielfältigen Informationen, spannenden Gesprächsrunden, gut ausgewählten innovativen und bewährten Beispielen guter Praxis, sehr engagierten und aktiven Arbeitsgruppen mit hoher Motivation sowie einer ausgewogenen Mischung aus Impulsen, Fachaustausch, Diskussion und Netzwerken. Ein Format, das zum Neu-, Um-, Quer- und Weiterdenken am Thema Fachkräftesicherung einlud und ausreichend Raum und Zeit für aktives Netzwerken und zum Kontakteknüpfen bot. Innerhalb der Workshops haben die Teilnehmenden auf der Basis der vorgestellten Praxisbeispiele gemeinsam überlegt, wie sich die vorgestellten Ansätze und Strategien weiterdenken bzw. auf andere Betriebe, Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen oder auch in die Verwaltung übertragen bzw. anpassen lassen.

Das Schwerpunktthema „*Das Miteinander von Jung und Alt im Zeitalter von Digitalisierung und Vielfalt*“ erlaubte eine große thematische Bandbreite bei gleichzeitiger Fokussierung der Nachhaltigkeit im Wandel. Diskutiert wurde unter anderem wie sich durch eine verbesserte und „sensiblere“ Kommunikation im betrieblichen Alltag Konflikte entschärfen bzw. Unstimmigkeiten, Ängste und Irritationen zwischen und innerhalb der Generationen vermeiden bzw. vermindern lassen und wie sich zum Beispiel die Integration jüngerer Beschäftigter in „lebenserfahrene“ Teams und umgekehrt erfolgreich meistern lässt. Auch ging es darum, welche Anforderungen die unterschiedlichen Generationen an den Arbeitsplatz und/ oder den Arbeitgeber stellen. Auch wurden Fragen zu Digitalisierungsthemen oder zur Einführung technologischer Innovationen besprochen und entsprechende Lösungswege aufgezeigt bzw. gemeinsam entwickelt. Tandems aus jüngeren und älteren Mitarbeitenden sind hierbei eine Option. Entscheidend ist auch wie die Implementierung von digitalen oder technologischen Produkten vermittelt wird und welche Kultur des Umgangs mit dem digitalen Wandel und dem technologischen Fortschritt gelebt wird. Ein gemeinsamer Nenner, der in allen Beispielen eine bedeutende Rolle spielte, war die Zusammenarbeit in den Teams. Die Möglichkeit miteinander und voneinander zu lernen, sollte stets genutzt werden. Eine wertschätzende Arbeitsatmosphäre, eine gut funktionierende interne Kommunikation und eine lebensphasenorientierte Arbeitswelt sind von großer Bedeutung für die Gewinnung, Entwicklung und nachhaltige Bindung von Arbeits-, Fach- und Führungskräften.

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Hessisches Ministerium für Soziales und Integration  
Sonnenberger Straße 2/ 2A  
65193 Wiesbaden  
[www.soziales.hessen.de](http://www.soziales.hessen.de)  
[www.arbeitswelt.hessen.de](http://www.arbeitswelt.hessen.de)

### Redaktion

Stabsstelle Fachkräftesicherung in Hessen: Claudia Wesner  
Gesamtverantwortlich: Esther Walter

### Bildmaterial freundlich überlassen

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

### Bezugsquelle

Stabsstelle Fachkräftesicherung in Hessen: Claudia Wesner  
Telefon: (0611) 3219 3339  
Fax: (0611) 327 19 3339  
E-Mail: [Fachkraeftesicherung@hsm.hessen.de](mailto:Fachkraeftesicherung@hsm.hessen.de)

### Berichterstellung

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

November 2018

Diese Dokumentation 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 Dokumentation 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 Dokumentation dem Empfänger zugegangen ist. Den Parteien ist es jedoch gestattet, die Dokumentation zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.



# Der Hessische Zukunftsdialog 2018

„Fachkräftesicherung im Wandel der Arbeitswelt:  
Das Miteinander von Jung und Alt im Zeitalter der Digitalisierung und Vielfalt. Potenziale nutzen und Zukunft sichern“

---

HESSEN



## Land Hessen

Hessisches Ministerium für Soziales und Integration

Sonnenberger Straße 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://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>