



# Impulspapier

Potenziale heben, Ausbildung fördern, Standort sichern

Eine Handreichung zur Fachkräftesicherung



Industrie- und Handelskammer  
Kassel-Marburg

# Gemeinsam in die Zukunft gehen

Auf dem deutschen Arbeitsmarkt klafft eine große Lücke zwischen dem Angebot an Arbeitskräften und der Nachfrage. Laut einer Auswertung des Deutschen Instituts der Wirtschaft (IW) können aktuell fast 540.000 Stellen regelmäßig nicht besetzt werden (vgl. WirtschaftsWoche vom 12.4.2023). Die Szenarien für die Zukunft zeigen einen noch größeren Arbeits- und Fachkräftemangel und in dessen Folge voraussichtlich Wohlstandsverluste. Der Hessische Industrie- und Handelskammertag (HIHK) geht davon aus, dass allein in Hessen bis zum Jahr 2035 rund 523.000 Fachkräfte fehlen könnten (vgl. HIHK-Mitteilung vom 26.4.2023). Erklärtes Ziel ist, die hieraus resultierenden negativen Auswirkungen so gering wie möglich zu halten.

Die IHK Kassel-Marburg geht das Thema für unsere Region an. Wir bündeln Ideen, Kräfte und Initiativen, um ein konkretes Zielbild zu entwickeln, das mit entsprechenden Maßnahmen hinterlegt ist. In diesem Sinn formulieren wir:

## Bis 2040 ist unsere Region

- von so hoher Lebensqualität und guten Arbeitsbedingungen geprägt, dass sie für Unternehmen und Arbeitskräfte sehr attraktiv ist;
- Ziel vieler junger Talente, die die Region dauerhaft zu ihrem Lebensmittelpunkt machen;
- mit einer funktionierenden (Bildungs-)Infrastruktur und einem breiten kulturellen, sportlichen und touristischen Angebot ausgestattet, sodass sie den Bedürfnissen allseits umworbener Fachkräfte entspricht;
- ein positives Beispiel für eine gelungene Verzahnung von akademischer und beruflicher Bildung;
- ein attraktiver Standort für Unternehmen, die gut und gern ausbilden.

Auf welche Felder wir uns dabei konzentrieren, skizziert dieses Impulspapier, das die IHK-Vollversammlung im Frühjahr 2024 verabschiedet hat. Die Inhalte wurden in einem von der „documenta fifteen“ inspirierten Austauschformat, den „lumbungs“, erarbeitet. Der indonesische Begriff „lumbung“ bezeichnet eine Reisscheune, in der die Ernte gesammelt, gelagert und geteilt wird. Das IHK-Scheunenformat diente dazu, Wissen, Erfahrungen und Ideen zu teilen.

Unsere IHK hatte interessierte Unternehmen aus den Bereichen Industrie, Handel und Dienstleistungen in den Landkreisen Hersfeld-Rotenburg, Schwalm-Eder und Waldeck-Frankenberg zu IHK-lumbungs eingeladen, um auszuloten, wie der Arbeits- und Fachkräftebedarf in Nordhessen und der Region Marburg für die Zukunft gesichert werden kann. In Workshops tauschten Teilnehmende von Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen ihr Wissen, ihre Erfahrungen und Ideen aus und sammelten gute Beispiele für den Transfer in IHK-Formate.

In einem abschließenden Workshop in der Evangelischen Bank im Oktober 2023 wurden die Ergebnisse vertieft, Themen priorisiert sowie Maßnahmen und Forderungen formuliert. Sie lassen sich zu einem Dreiklang zusammenfassen: Potenziale heben, Ausbildung fördern und Bürokratie abbauen. Mit diesem Impulspapier zeigen wir als konstruktiver Partner der Politik pragmatische Lösungswege auf.

Die Mitgliedsunternehmen unserer IHK stellen zunehmend fest, dass die Information über die Chancen und Möglichkeiten der dualen Berufsausbildung bei den Jugendlichen und den sie beeinflussenden Erwachsenen unzureichend ist. Ein weiterer Trend, auf den sich Unternehmen einstellen müssen, ist, dass Absolventen heute stärker Wert auf eine gute Arbeitgebermarke, Weiterbildungsmöglichkeiten, das Angebot von Homeoffice, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf legen oder darauf, ob eine verantwortungsvolle Tätigkeit auch in Teilzeit ausgeübt werden kann. Bei der Beratung von Unternehmen und der Aktivierung des Fachkräftepotenzials ist dies zu berücksichtigen.



# 1. Duale Ausbildung fördern

Es sollte Priorität haben, das Wissen über die Möglichkeiten und Chancen der dualen Berufsausbildung bei Jugendlichen, Eltern und Lehrkräften zu vergrößern. Leicht verständlich und einprägsam sollten drei Botschaften über die duale Berufsausbildung im Mittelpunkt einer Kampagne stehen:

- Duale Ausbildung ist vielfältig („Ein Deckel für jeden Topf“).
- Duale Ausbildung ist finanziell attraktiv („Vom ersten Tag an eigenes Geld“).
- Duale Ausbildung ist der Grundstein für eine Karriere („Jobs mit Zukunft“).



## Darauf müssen Politik und Wirtschaft hinarbeiten:

- die Berufsorientierung auszuweiten und neu zu denken (z. B. indem sie an alternativen Orten – u. a. in Vereinen statt Schulklassen – erlebbar wird);
- die Schulen, ihre Lehrkräfte und insbesondere Eltern über die duale Ausbildung besser zu informieren;
- Mismatches durch gute Berufsorientierung zu verhindern;
- mit unversorgten Jugendlichen ins Gespräch zu kommen und ihnen Wege aufzuzeigen;
- die duale Ausbildung in ihrer Bandbreite in allen Medien sichtbar zu machen;
- die Renovierung vorhandener Berufsschulstandorte sowie Neubau von Berufsschulen;
- wo es sinnvoll ist, die Errichtung zielgruppengemäßer Azubi-Wohnheime (Campus);
- die Zielgruppe um (Fach-)Abiturienten und (ehemalige) Studierende zu erweitern;
- in Universitäten und an anderen Hochschulen Wechselchancen aufzuzeigen.



## Dazu trägt die IHK Kassel-Marburg bei, indem sie:

- Berufsorientierung in allen Schulformen, insbesondere Gymnasien, anbietet und auf eine bestmögliche Umsetzung in den Schulen drängt;
- an Universitäten Präsenz zeigt und Studienzweifler und -abbrecher mit Betrieben zusammenbringt, die dual ausbilden (z. B. in Kooperation mit dem „Netzwerk Studienzweifler“ der Universitäten Kassel und Marburg);
- die frühzeitige Kompetenzentwicklung in den für den Fachkräftemangel besonders relevanten Bereichen wie MINT unterstützt und entsprechende Projekte initiiert und fördert;
- anregt, Informationen über die duale Ausbildung in die Lehrerausbildung zu integrieren;
- die Unternehmen ermutigt, sich an den Berufspraktika der Klassen 8 bis 13 zu beteiligen;
- die duale Ausbildung als Thema in den sozialen Netzwerken (z. B. auf dem IHK-YouTube-Kanal „AzuPOV“) platziert;
- Unternehmen und Ausbildungsinteressierte passgenau berät und über die vielfältigen Möglichkeiten, z. B. die zweijährigen Berufe, informiert;
- Unternehmen mit dem Projekt „Passgenaue Besetzung“ unterstützt.

Jörg Ludwig Jordan, Geschäftsführer der W. & L. Jordan GmbH, Kassel



*Eine duale Ausbildung bietet hervorragende Entwicklungsmöglichkeiten. Leider ist dies gerade unter Gymnasiasten nicht immer bekannt. In meinem Unternehmen haben viele Führungskräfte auf Grundlage einer dualen Ausbildung eine hervorragende Karriere gemacht, bis hin zur Geschäftsführerposition. Eine praxisnahe Berufsorientierung an den Gymnasien kann in ihrer Bedeutung gar nicht überschätzt werden. Für viele scheint es ein Naturgesetz zu sein, dass sich nach dem Abitur ein Hochschulbesuch anschließt. Vielen ist die Vielfalt der Karrieremöglichkeiten, die die duale Ausbildung bietet, kaum bekannt. Das muss sich ändern. Es gibt bereits viele exzellente Projekte der Berufsorientierung an den allgemeinbildenden Schulen. Von einer Gleichwertigkeit der dualen mit der akademischen Ausbildung im Ansehen bei Schülerinnen und Schülern und deren Eltern sind wir aber noch entfernt. Das lässt sich mit frischen Ideen ebenso ändern wie mit konkreten Initiativen, wie einer Renovierung der Berufsschulen, die zum Teil in einem sehr schlechten Zustand sind.*



## 2. Vorhandenes Arbeitskräftepotenzial ausschöpfen

Auch wenn in Deutschland nahezu Vollbeschäftigung herrscht, kann an einigen Punkten angesetzt werden, um Arbeitskräfte zu gewinnen. Durch veränderte Rahmenbedingungen könnte ein Teil der „stillen Reserve“ aktiviert, durch Weiterbildung könnten Ausstiege reduziert und durch flexible Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten könnten ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über den Renteneintritt hinaus in den Unternehmen gehalten werden. Auch Menschen mit Behinderung stellen ein häufig unterschätztes Potenzial dar, das oft schon durch

geringe technische oder strukturelle Anpassungen am Arbeitsplatz genutzt werden kann.

Wir appellieren an die öffentliche Verwaltung, es den Unternehmen gleichzutun, Effizienzsteigerungen durch die Digitalisierung anzustreben und damit Fachkräften Freiräume für andere Aufgaben zu geben. Eine konsequente Deregulierung und Entbürokratisierung würde ebenfalls dazu beitragen, den Fachkräftebedarf in der öffentlichen Verwaltung zu senken.



### Darauf müssen Politik und Wirtschaft hinarbeiten:

- die Rahmenbedingungen so anzupassen, dass ein Teil der „stillen Reserve“ erwerbstätig wird (u.a. durch die Förderung der Rückkehr von Teilzeit in Vollzeit, ein modernisiertes Kinderbetreuungsangebot, inklusive Arbeitswelten und zeitgemäße Arbeitsbedingungen unter Einbeziehung neuer digitaler Lösungen);
- Weiterbildung finanziell zu fördern;
- ungelernte Beschäftigte beim Nachholen von Abschlüssen und Qualifizierungen zu unterstützen (z.B. durch Teilqualifizierungen/TQ);
- die Beschäftigung über die reguläre Lebensarbeitszeit (Renteneintrittsalter) hinaus unkompliziert zu ermöglichen, um das Wissen in den Unternehmen zu halten;
- die Reduzierung des Fachkräftebedarfs im öffentlichen Dienst durch Digitalisierung, Deregulierung und Entbürokratisierung;
- die Einrichtung eines Exzellenzzentrums für Menschen mit Behinderung, um sie auf dem Weg in den ersten Arbeitsmarkt zu begleiten;
- Anreize für Bürgergeld-Empfänger zu schaffen, eine Ausbildung bzw. Berufstätigkeit zu beginnen.



### Dazu trägt die IHK Kassel-Marburg bei, indem sie:

- die Initiative Teilqualifizierung (TQ) bewirbt und unterstützt;
- über Zertifikatslehrgänge Arbeitskräfte qualifiziert;
- mit dem Projekt „Willkommenslotse“ Unternehmen unterstützt, Geflüchtete noch besser zu integrieren;
- Veranstaltungen und Workshops anbietet, um Unternehmen in der Region über Themen wie New Work oder die richtige Zielgruppenansprache zu informieren;
- Inklusion fördert und in Kooperation mit dem Landeswohlfahrtsverband Hessen (LWV) eine Projektstelle für die Fachberatung Inklusion eingerichtet hat;
- Unternehmen und Jugendliche über zweijährige Ausbildungsberufe mit niedrigen Einstiegshürden für leistungsschwächere junge Menschen und solche mit Sprachbarrieren berät.

Dr. Hans-Friedrich Breithaupt, Geschäftsführer der F.W. Breithaupt & Sohn GmbH & Co. KG, Kassel



*Wo liegen meine Talente? Welche Berufswahl ist auf Basis meiner Talente für mich geeignet? Nicht alle Jugendlichen finden allein Antworten auf diese Fragen. Umso wichtiger ist es, dass Unternehmen den Prozess der Berufsorientierung aktiv begleiten. Gut informiert zu sein und seine Talente früh im Praktikum entdecken zu können, ist entscheidend für die Berufswahl. Im Rahmen verpflichtender Orientierungspraktika können Jugendliche wertvolle Kontakte knüpfen und motivierende Wertschätzung in Unternehmen erfahren. Diese Erfahrung beeinflusst die Entscheidung für eine duale Ausbildung positiv. Bei der Berufsorientierung sollten wir mutig sein und neue Wege ausprobieren. Ein Beispiel dafür ist die Beteiligung unserer IHK am neuen Berufsorientierungszentrum im Landkreis Kassel, das Berufe erlebbar macht und Modellcharakter für andere Landkreise hat. Ein anderes innovatives Beispiel ist das Quatrikum-Praktikumsprogramm in Marburg für Oberstufenschüler, die in zwei Wochen vier Unternehmen kennenlernen. Bei allem Engagement darf aber nicht übersehen werden, dass viele Ausbildungsplätze nicht besetzt werden können, weil es an ausreichend qualifizierten Bewerbern mangelt. Hier sind die Schulen gefordert, die notwendigen Kenntnisse, Fertigkeiten und sozialen Kompetenzen zu vermitteln.*



### 3. Neues Arbeitskräftepotenzial gewinnen

Richtig ist: Das Fachkräfteeinwanderungsgesetz ist ein Schritt in die richtige Richtung. Wir brauchen moderne rechtliche Vorgaben und eine gezielte Fachkräfteeinwanderung, um die hohen Qualitätsstandards auch langfristig halten zu können.

Richtig ist aber auch, dass die Hürden für eine Zuwanderung von außerhalb der EU nach wie vor sehr hoch sind – sowohl für Unternehmen als auch für potenzielle Zuwanderer. Hier muss nachgebessert werden.



#### Darauf müssen Politik und Wirtschaft hinarbeiten:

- auf beschleunigte Verfahren zur Anerkennung der in anderen Ländern erworbenen Berufsabschlüsse und Qualifizierungen sowie eine Flexibilisierung beim Umgang mit dem Gleichwertigkeitsnachweis;
- Asylbewerber und andere Zielgruppen umgehend arbeiten zu lassen;
- Taskforces für Fachkräfteeinwanderung in Ausländerbehörden zu bilden, die ein beschleunigtes Verfahren ermöglichen und die Betriebe beraten;
- die regionalen Ausländerbehörden als Dienstleister im Sinne der Wirtschaftsförderung zu betrachten und eine entsprechende Willkommensstruktur zu etablieren;
- Ehefrauen/Partnerinnen bei der Fachkräfteeinwanderung einzubeziehen;
- Lösungswege aufzuzeigen, wie Schulabsolventen aus anderen Ländern systematisch in MINT-Studiengänge oder in andere Bildungsgänge integriert werden können. Ziel soll eine nachhaltige Integration in die regionale Arbeits- und Lebenswelt sein.



#### Dazu trägt die IHK Kassel-Marburg bei, indem sie:

- politische Akteure auf die Problematik aufmerksam macht;
- Unternehmen motiviert, in die internationale Rekrutierung von Fachkräften zu gehen;
- Unternehmen bei der Anwerbung und Integration ausländischer Fachkräfte begleitet und unterstützt (auch durch eine Willkommenslotsin);
- als Schirmherr, Kooperationspartner oder Förderer entsprechende Projekte unterstützt.

Désirée Derin-Holzapfel, Geschäftsführerin der friedola 1888 GmbH, Meinhard

„Gerade kleine und mittlere Unternehmen im ländlichen Raum haben damit zu kämpfen, dass es Fachkräfte eher in die Metropolen als in die Provinz zieht. Wir brauchen daher neue Strategien, um die dringend gesuchten Fachkräfte für uns zu gewinnen. Im Idealfall können wir sie selbst ausbilden. Die Voraussetzungen dafür müssen aber deutlich verbessert werden. Zum einen durch den Erhalt und die Stärkung der Berufsschulstandorte für eine betriebsnahe Ausbildung, auch durch das Zusammenlegen passender Berufsschulklassen zum Erhalt möglichst vieler Ausbildungsberufe vor Ort. Zum anderen müssen Mobilitätsangebote überdacht und verbessert werden, damit Jugendliche, die nicht motorisiert sind, ihren Ausbildungsbetrieb und ihre Berufsschule gut erreichen können. Die oft unzureichenden ÖPNV-Angebote sind ein Hindernis bei der Suche nach Auszubildenden. Es gilt parallel durch die Einbindung digitaler Angebote und Blockunterricht attraktive Lösungen anzubieten, um verstärkt Ausbildungsplätze zu besetzen und den Fachkräftenachwuchs zu sichern. Dies gelingt nur durch die weitere Stärkung der Infrastruktur der Berufsschulstandorte, die fit für die Anforderungen der Digitalisierung in der Arbeitswelt sind.“



## 4. Digitalisierung als Treiber der Fachkräftesicherung

Die Digitalisierung wirkt auf vielen Ebenen: Bei der Vereinfachung von Logistikprozessen, der Datenverarbeitung oder der eingesparten Anreise wegen eines Online-Meetings. Sie hat damit ein bemerkenswertes Potenzial, Fachkräfte im Hinblick auf die Ressource Zeit zu entlasten – und damit zusätzliche Kapazitäten für deren Einsatz zu schaffen. Der Kampf gegen den Fachkräftemangel kann jedoch nicht allein durch den strategischen Einsatz moderner Technologien gewonnen werden:

Um dem Fachkräftemangel wirksam zu begegnen, muss auch der Weg der Entbürokratisierung intensiver beschritten werden. In Zeiten eines Mangels an Fachkräften können wir es uns schlichtweg nicht leisten, deren fachliche Kompetenz durch die Erledigung von Verwaltungstätigkeiten ungenutzt zu lassen. Für eine nachhaltige Entwicklung des deutschen Arbeitsmarktes müssen Digitalisierung und Bürokratieabbau daher Hand in Hand gehen.



### Darauf müssen Politik und Wirtschaft hinarbeiten:

- die Digitalisierung und eine grundsätzliche Optimierung des Fachkräfteeinwanderungssystems (u. a. Berücksichtigung eines vollständigen Einwanderungsprozesses über ein digitales Portal, Anerkennung von Zeugnissen und Zertifikaten als digitale Dateien);
- verstärkt KI-Projekte zur Effizienzsteigerung zu nutzen;
- konkrete bürokratische Hürden aufzuzeigen und nachhaltig an deren Beseitigung zu arbeiten;
- Verwaltungsprozesse systematisch auf ihre Notwendigkeit hin zu überprüfen;
- gute Beispiele gelungener Deregulierung aufzuzeigen und damit zur Optimierung anzuregen;
- Anerkennungsprozesse (Ausländerbehörde, FOSA etc.) zu digitalisieren.



### Dazu trägt die IHK Kassel–Marburg bei, indem sie:

- kostenlose Onlineschulungen zum Thema KI (z. B. „Elements of AI“) anbietet;
- bereits seit vielen Jahren digitale Dienstleistungen und Workflows anbietet (z. B. Ausbildungsnachweis online, Eintragsbestätigung online etc.);
- sukzessive die digitalen Dienste weiter ausbaut (z. B. Prüfungsanmeldung online);
- ausgewählte Veranstaltungen digital anbietet (z. B. das Einführungsseminar „Hürden überspringen“).

Udo Diehl, Geschäftsführer der Udo Diehl Reisen GmbH & Co. KG, Wetter

„Der Personal- und Fachkräftemangel hat eine besorgniserregende Dimension erreicht. Zunehmende altersbedingte Abgänge und der durch die Verkehrswende steigende Personalbedarf lassen den Bedarf bis 2030 bundesweit auf weit über 100.000 Busfahrerinnen und Busfahrer steigen. Allein in Hessen fehlen derzeit mehr als 2.000. Hilfreich wäre eine stärkere politische Unterstützung bei der Gewinnung von Arbeitskräften aus dem Ausland, unter anderem durch den zügigen Abbau unnötiger Berufszugangshürden und von Sprachbarrieren in der Ausbildung. Helfen würde auch die Zusammenlegung der Busfahrerausbildung und der Berufskraftfahrerqualifikation ‚2 in 1‘, um das Bus- und Speditionsgewerbe zu stärken und die Ausbildungskosten zu senken. Außerdem wird den Unternehmen immer mehr Bürokratie wie eine realitätsferne Arbeitszeitaufzeichnung, Führerscheinauflagen oder baurechtliche Bestimmungen auferlegt, während es bei der Digitalisierung der Behörden hapert.“



# Gemeinsam den Standort sichern und zukunftsfest gestalten

Ein starker Standort 2040 ist das Ergebnis vieler gebündelter Kräfte: Unternehmen und Verbände, Politik und Verwaltung.

Er ist auch das Ergebnis zahlreicher Initiativen und konkreter Maßnahmen, die in diesem Impulspapier skizziert sind.



**Notwendig im Hinblick auf die Umsetzung der beschriebenen Maßnahmen ist es,**



die die Akteure an einen Tisch zu bringen, um die Kräfte zu bündeln und zu verzahnen;



gemeinsam darauf hinzuwirken, dass das Land in eine angemessene Bildung sowie in die Bildungsinfrastruktur investiert;



Berufsorientierung auszubauen und zu optimieren;



Weiterbildungsangebote an die Transformations-themen anzupassen und umzusetzen;



die Inklusion von Menschen mit Behinderung zu fördern;



die Beratung und Verwaltung bei Arbeits-agenturen, Sozialämtern und vor allem in den Ausländerbehörden so auszurichten, dass die rasche Integration in den Arbeitsmarkt oberstes Prinzip ist;



für die Bedeutung von Integration, insbesondere von zugewanderten Fachkräften und ihren Familien, auch im privaten Umfeld zu sensibilisieren (Schaffung von Begegnungsräumen und Angeboten zur sozialen Anbindung). Nur so wird (und bleibt!) die Region für ausländische Fachkräfte attraktiv und kann langfristig von einem nachhaltigen Konzept profitieren.

Ralph Hübschmann, Geschäftsführer der Hübschmann Verwaltungsgesellschaft mbH, Korbach



Der beste Weg, den Arbeits- und Fachkräftebedarf von morgen zu sichern, ist, selbst auszubilden. Umso wichtiger ist es, die duale Ausbildung in ihrer Vielfalt und die Berufsorientierung zu stärken. Dazu müssen wir Jugendlichen und vor allem ihren Eltern qualitativ hochwertige Angebote machen, mit denen sie sich informieren können. Unsere IHK gibt hierzu mit dem eigenen YouTube-Kanal „AzupOV“ Einblicke in die Praxis von IHK-Berufen. Dennoch kann Social Media nur ein Instrument sein, um über die duale Ausbildung zu informieren. Eine flächendeckende Berufsorientierung an den Schulen, eine noch intensivere Zusammenarbeit zwischen Schulen und Betrieben (zum Beispiel mehr Praktika) sowie bessere Bildungsübergänge sind meiner Meinung nach unerlässlich, um mehr junge Menschen für eine duale Ausbildung zu begeistern. Die Kultusministerien sollten Vorgaben erarbeiten, wie dies auch in den Kernfächern aufgegriffen werden kann, ohne Fachunterricht und Berufsorientierung gegeneinander auszuspielen. Darüber hinaus sollte sich die Politik stärker für die Gleichwertigkeit von dualer und akademischer Ausbildung einsetzen.“





## Impressum

Industrie- und Handelskammer (IHK) Kassel-Marburg  
Kurfürstenstraße 9 | 34117 Kassel

☎ 0561 7891-0  
@ info@kassel.ihk.de  
🌐 [ihk.de/kassel-marburg](https://ihk.de/kassel-marburg)

Gesamtverantwortung (V.i.S.d.P.): Dr. Arnd Klein-Zirbes

Redaktion: Dr. Thomas Fölsch, Dr. Roswitha Wöllenstein,  
Svenja Bärwolf, Helga Kristina Kothe, Dr. Arnd Klein-Zirbes,  
Thomas Krause M.A. (Lektorat)  
☎ 0561 7891-219  
@ foelsch@kassel.ihk.de

Kassel im Januar 2024

Cover: Lazy\_Bear | stock.adobe.com