

**Hessisches Ministerium  
für Soziales und Integration**

Stabsstelle Fachkräftesicherung in Hessen

HESSEN



## **Fachkräfte gewinnen und binden**

Strategische Ansätze und Beispiele guter Praxis aus Hessen



**IWAK**

Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur

GOETHE  
UNIVERSITÄT  
FRANKFURT AM MAIN

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	3
<b>1. Zielgruppe: Studienzweifelnde und Studienabbrechende für die berufliche Ausbildung gewinnen.....</b>	<b>4</b>
<b>Gute Gründe für die Gewinnung von Studienzweifelnden und Studienabbrechenden für die berufliche Ausbildung.....</b>	<b>4</b>
<b>Herausforderungen beim Finden und bei der betrieblichen Einbindung von Studienzweifelnden und Studienabbrechenden .....</b>	<b>5</b>
<b>Betriebliche Handlungsansätze .....</b>	<b>5</b>
<b>Unterstützungsstrukturen in Hessen .....</b>	<b>6</b>
<b>Beispiel guter Praxis 1: Biotest AG .....</b>	<b>9</b>
<b>Beispiel guter Praxis 2: Völske Elektro-Anlagen GmbH.....</b>	<b>10</b>
<b>Beispiel guter Praxis 3: Eine Studienabbrecherin in der Ausbildung zur Erzieherin .....</b>	<b>11</b>
<b>2. Zielgruppe Auszubildende – Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen .....</b>	<b>13</b>
<b>Gute Gründe für einen Fokus auf der Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen .....</b>	<b>13</b>
<b>Herausforderungen während der dualen Berufsausbildung .....</b>	<b>13</b>
<b>Betriebliche Handlungsansätze .....</b>	<b>14</b>
<b>Unterstützungsstrukturen in Hessen .....</b>	<b>15</b>
<b>Beispiel guter Praxis 1: SW-MOTECH GmbH &amp; Co. KG .....</b>	<b>17</b>
<b>Beispiel guter Praxis 2: Auto-Reparatur EMRO GmbH .....</b>	<b>18</b>
<b>Beispiel guter Praxis 3: TS Gastronomie GmbH &amp; Co. KG .....</b>	<b>19</b>
<b>3. Zielgruppe: Ältere Fachkräfte – länger im Berufsleben und im Betrieb halten .....</b>	<b>21</b>
<b>Gute Gründe für die Gewinnung und längere Bindung älterer Fachkräfte im Betrieb .....</b>	<b>21</b>
<b>Herausforderungen beim Finden und Binden von älteren Fachkräften.....</b>	<b>21</b>
<b>Betriebliche Handlungsansätze .....</b>	<b>22</b>
<b>Unterstützungsstrukturen in Hessen .....</b>	<b>22</b>
<b>Beispiel guter Praxis 1: Roland Merz – Ersatzteil Manufaktur.....</b>	<b>24</b>
<b>Beispiel guter Praxis 2: Urberacher Omnibusbetrieb .....</b>	<b>25</b>
<b>4. Zielgruppe: Fachkräfte mit Behinderungen – gewinnen und im Betrieb integrieren .....</b>	<b>26</b>
<b>Gute Gründe für die Gewinnung und Bindung von Fachkräften mit Behinderungen.....</b>	<b>26</b>
<b>Herausforderungen bei der Inklusion von Fachkräften mit Behinderungen.....</b>	<b>26</b>
<b>Betriebliche Handlungsansätze .....</b>	<b>27</b>
<b>Unterstützungsstrukturen in Hessen .....</b>	<b>27</b>
<b>Beispiel guter Praxis 1: Draeger Lienert GmbH &amp; Co. KG .....</b>	<b>30</b>
<b>Beispiel guter Praxis 2: Fiege Logistik Stiftung &amp; Co. KG .....</b>	<b>31</b>
<b>Beispiel guter Praxis 3: ScanDOK / Reisswolf GmbH.....</b>	<b>32</b>
<b>Impressum .....</b>	<b>34</b>

## Einleitung

Arbeits- und Fachkräfte zu finden und an den eigenen Betrieb zu binden, kann zu einer großen Herausforderung für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber werden.

Mit dieser Broschüre unterstützen wir Sie und zeigen Ihnen Wege auf, wie Sie weitere Fachkräftepotenziale für Ihre Betriebe oder die öffentliche Verwaltung heben und nutzen können.

Anhand hessischer Beispiele können Sie sich auf den folgenden Seiten darüber informieren, wie Sie beispielsweise Studienabbrechende für eine Ausbildung gewinnen, die Potenziale von Fachkräften mit Behinderungen ausschöpfen oder auch ältere Fachkräfte länger an sich als Arbeitgeberin bzw. als Arbeitgeber binden können.

Sie erhalten über weitere gute Beispiele aus der Praxis Impulse, wie Ausbildungsabbrüche vermeidbar sind. Lassen Sie sich von den Beispielen inspirieren und erkunden Sie in dieser Broschüre, welche Unterstützungsangebote bestehen und welche Organisationen Sie beim Gewinnen und Binden dieser Fachkräftegruppen unterstützen können.

Wir freuen uns auch auf eine Rückmeldung unter: [fachkraeftesicherung@hsm.hessen.de](mailto:fachkraeftesicherung@hsm.hessen.de).  
Viel Spaß bei der Lektüre!



Kai Klose  
Hessischer Minister für Soziales und Integration



# 1. Zielgruppe: Studienzweifelnde und Studienabbrechende für die berufliche Ausbildung gewinnen

## Gute Gründe für die Gewinnung von Studienzweifelnden und Studienabbrechenden für die berufliche Ausbildung

Rund ein Drittel aller Studienanfängerinnen und -anfänger bricht das Studium ab. Hierbei bestehen deutliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Fachrichtungen. Überdurchschnittlich hoch, mit jeweils rund 45 Prozent, fallen die Abbrüche im Bauingenieurwesen sowie den Bereichen Elektrotechnik und Informatik aus. Zwischen 2014 und 2018 zeigte sich zudem eine wachsende Tendenz der Abbrüche bei den naturwissenschaftlichen Fächern Mathematik (mit dem Höchstwert von knapp 60 Prozent), Physik und Chemie sowie bei den Geistes- und Sportwissenschaften<sup>1 2</sup>. Übertragen auf Hessen bedeutet dies, dass im Jahr 2021 von den rund 31.200 Studienanfängerinnen und -anfängern<sup>3</sup> voraussichtlich rund 10.000 ihr Studium nicht abschließen werden und somit potenziell für andere berufliche Wege in Frage kommen können. Neben Leistungsproblemen und persönlichen Gründen zählen falsche Erwartungen an das Studium und vor allem der Wunsch nach einem stärkeren Praxisbezug und einem schnellstmöglichen Einstieg in die Arbeitswelt inklusive eines eigenen Einkommens zu den häufigsten Gründen für einen Abbruch. Bis es zum tatsächlichen Studienabbruch kommt, dauert es unterschiedlich lange, wobei den meisten Studienabbrecherinnen und Studienabbrechern schon sehr schnell nach Studienbeginn klar ist, dass sie sich am für sie „falschen“ Ort befinden. Sie bleiben jedoch für eine Weile die sogenannten „Studienzweifelnden“<sup>4</sup>.

Für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber in Hessen stellt die Gewinnung von Studienzweifelnden und Studienabbrechenden demgemäß ein großes Potenzial dar. Denn die Hochschulzugangsberechtigung der Studienzweifelnden belegt deren gute schulische Ausbildung. Zudem sind sie oftmals nicht nur älter als jene Personen, die direkt mit mittleren Schulabschlüssen in die betriebliche Ausbildung einmünden, sondern auch etwas lebenserfahrener. Dies zeigt sich daran, dass sie teilweise klare Ziele und Vorstellungen über ihre Zukunft besitzen. Aufgrund dieser Ausgangslage können Studienabbrechende, die eine betriebliche Ausbildung aufnehmen, diese oft verkürzen. Erfahrungen zeigen zudem, dass viele überdurchschnittliche Leistungen erbringen und nach Ausbildungsabschluss im Betrieb verbleiben und zu Führungskräften weiterentwickelt werden können.

---

<sup>1</sup> Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH. 2020. Online: [https://www.dzhw.eu/services/material/pressemitteilungen/pm\\_dzhw\\_brief\\_03\\_200722.pdf](https://www.dzhw.eu/services/material/pressemitteilungen/pm_dzhw_brief_03_200722.pdf). Zuletzt aufgerufen am 27.05.2022.

<sup>2</sup> Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH. 2020. Online: [https://www.dzhw.eu/pdf/pub\\_brief/dzhw\\_brief\\_03\\_2020\\_anhang.pdf](https://www.dzhw.eu/pdf/pub_brief/dzhw_brief_03_2020_anhang.pdf). Zuletzt aufgerufen am 27.05.2022.

<sup>3</sup> Hessisches statistisches Landesamt. 2022. Online <https://statistik.hessen.de/zahlen-fakten/soziales-gesundheit-bildung-kultur-recht/bildung/tabellen/#Hochschulen>. Zuletzt aufgerufen am 27.05.2022.

<sup>4</sup> Heublein et al. 2017. Online: [https://www.dzhw.eu/pdf/21/BaWue\\_Bericht\\_gesamt.pdf](https://www.dzhw.eu/pdf/21/BaWue_Bericht_gesamt.pdf). Zuletzt aufgerufen am 27.05.2022.

## **Herausforderungen beim Finden und bei der betrieblichen Einbindung von Studienzweifelnden und Studienabbrechenden**

„Wer einmal etwas nicht zu Ende bringt, der macht es nie“ – so oder so ähnlich lautet ein typisches Vorurteil gegenüber Menschen, die keinen geradlinigen Lebenslauf haben. Dass dies keineswegs so sein muss, sondern dass gerade diese individuellen Veränderungsprozesse oftmals ein großes Entwicklungspotenzial bieten können, zeigen die Beispiele guter Praxis im Anschluss. Doch wie kann es gelingen, Studienzweifelnde und Studienabbrechende zu finden? Zwar existieren Beratungsstellen, aber es gibt keinen Pool von Studienzweifelnden, aus dem man sich als Betrieb einfach „bedienen“ könnte. Deshalb bedarf es gezielter Strategien, damit Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sowie Studienabbrechende zusammenkommen können. Sind die Studienabbrechenden gefunden, wird oft deutlich, dass diese aufgrund ihres Alters höhere finanzielle Bedarfe durch eine eigene Wohnung oder eine eigene Familie haben. Auch in anderen Situationen kann sich die aufgrund des höheren Alters größere Lebenserfahrung als Herausforderung darstellen, wenn es beispielsweise um das Verhältnis zu den meist viel jüngeren Auszubildenden in den Berufsschulklassen geht. Gerade dort sind Studienabbrechende oft deutlich unterfordert. Was es daher braucht, sind konkrete Ansätze für hessische Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, um diese Herausforderungen meistern zu können. Die folgenden Beispiele guter Praxis zeigen solche Lösungen auf.

### **Betriebliche Handlungsansätze**

Für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, die gezielt Studienabbrechende ansprechen wollen, empfiehlt es sich zunächst, die eigenen Ausbildungsmöglichkeiten breit zu bewerben. Dazu gehören nicht nur die Nutzung klassischer Inserate und Online-Stellenbörsen, sondern auch ein überzeugender Auftritt in den Sozialen Medien oder eine stetige Netzwerkarbeit sowohl lokal vor Ort – zum Beispiel in Schulen und Vereinen als auch mit Multiplikatoren wie Studienberatungen an Hochschulen, in den Kammern oder bei der Arbeitsagentur. Zudem kann die Teilnahme an Ausbildungsmessen und an speziell für Studienzweifelnde angebotenen Speed-Dating-Formaten ein vielversprechender Weg sein. Die Visibilität als Arbeitgeberin bzw. als Arbeitgeber im virtuellen und im realen Raum führt vielfach bereits zu Erfolgen. Nicht zu unterschätzen ist bei der Rekrutierung ebenfalls die Mund-zu-Mund-Propaganda; sei es über bereits rekrutierte Auszubildende mit Studienerfahrung oder andere Beschäftigte, was über ein betriebsinternes Prämiensystem noch gezielt gefördert werden kann. Zudem berichten viele Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber davon, dass gerade ehemalige Schulpraktikantinnen und -praktikanten oder solche, die nach der Schule ein freiwilliges soziales Jahr bei einer Arbeitgeberin / einem Arbeitgeber gemacht haben, sich in schwierigen Situationen oder Zeiten der Umorientierung nach dem Studienabbruch an die guten Erfahrungen in diesem Rahmen erinnern und sich auch wieder an den Betrieb erinnern.

Ist die Rekrutierung von Studienabbrechenden gelungen, tragen nicht nur Wertschätzung, Anerkennung und feste Strukturen im Betrieb dazu bei, die ehemaligen Studierenden auch nach der Ausbildung weiter zu halten, sondern ebenso auch das frühzeitige Aufzeigen von Entwicklungsperspektiven im Unternehmen. Ein klarer Karriereweg mit Aufstiegsmöglichkeiten und der Aussicht auf eine Weiterentwicklung zur Führungskraft ist für ehemalige Studienabbrechende meist ein guter Grund, sich für eine betriebliche Ausbildung zu entscheiden und danach bei der Arbeitgeberin bzw. beim Arbeitgeber zu verbleiben.

Um die Bereitschaft zur Ausbildung zu erhöhen, können den Studienabbrechenden individuelle Angebote wie eine verkürzte Ausbildungszeit durch die Anerkennung bereits während des Studiums erworbener Fähigkeiten und Kenntnisse sowie eine darauf bezogene höhere Ausbildungsvergütung bzw. ein höherer Lohn eröffnet werden. Dies trifft vor allem dann zu, wenn der ehemalige Studiengang inhaltliche Überschneidungen mit der beruflichen Ausbildung aufweist. Bei bereits gut vorqualifizierten Studienabbrechenden kann unter Umständen anstelle

des langwierigen Berufsschulbesuches eine Externenprüfung angestrebt werden. Zu deren Vorbereitung können betriebsinterne Erfahrungen oder Freistellungen zur Aneignung von Theorie zielführend sein.

Wird der Weg der Ausbildung mit Berufsschulbesuch gewählt, kann die Übertragung von mehr innerbetrieblicher Verantwortung zum Beispiel gegenüber jüngeren Auszubildenden und anspruchsvolleren Aufgaben einer möglichen Unterforderung der Studienabbrechenden entgegenwirken. Auch in diesen Fällen sind in der Regel die Verkürzung der Ausbildungsdauer aufgrund der Vorerfahrungen im Studium und wegen guter Leistungen in der Berufsschule ein weiterer Anreiz für die Studienabbrechenden bei der Entscheidung für eine betriebliche Ausbildung.

Grundsätzlich eignet sich die Zielgruppe für fachlich und intellektuell anspruchsvolle Ausbildungsberufe. Größere Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber gelten für die Zielgruppe zudem als attraktiv, da dort bessere Aufstiegschancen als in Kleinbetrieben erwartet werden. Das Einkommen stellt für viele Studienabbrechende einen großen Anreiz für die Aufnahme einer betrieblichen Ausbildung dar. Versucht man als Arbeitgeberin bzw. als Arbeitgeber all diese Stellschrauben zu bedienen und einen Fokus auf die Gewinnung von ehemaligen Studierenden zu richten, sind die Erfolgchancen auf diesem Wege gute und betriebstreu Fachkräfte zu gewinnen hoch.

## **Unterstützungsstrukturen in Hessen**

### **Organisation: Bundesagentur für Arbeit**

**Beteiligte:** Die Hochschulteams der Bundesagentur für Arbeit

**Kontakt Daten:** Website: <https://www.arbeitsagentur.de/bildung>

Website zum Finden der für Sie zuständigen Dienststelle: <https://www.arbeitsagentur.de/ueber-uns/ansprechpartner>

**Beschreibung der Unterstützung:** Die Hochschulteams der Bundesagentur für Arbeit beraten unter Berücksichtigung der bestehenden Lebenssituation und der persönlichen Stärken, Interessen und Fähigkeiten im Hinblick auf neue berufliche Perspektiven. Gemeinsam kann in der Beratung geschaut werden, ob das Studium fortgesetzt werden kann oder welche Alternativen es gibt. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber können bei der Bundesagentur für Arbeit über den Arbeitgeberservice in Kontakt mit Studienzweifelnden kommen.

### **Organisation: Handwerkskammern**

**Beteiligte:** Ausbildungsberaterinnen und Ausbildungsberater

**Kontakt Daten:** [Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main](#), [Handwerkskammer Wiesbaden](#), [Handwerkskammer Kassel](#)

**Beschreibung der Unterstützung:** Ausbildungsberater unterstützen Auszubildende und die Ausbildungsbetriebe durch fachliche Beratung. Dabei helfen sie nicht nur bei der Ausbildungsfindung, sondern sie überwachen auch die Durchführung der Berufsausbildung. Teilweise wenden sich Studienabbrechende an diese Beratung. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber können unter Umständen auch dort in Kontakt mit Studienzweifelnden kommen. Zudem sind die Kammern regelmäßig an der Organisation von Speed-Dating-Formaten zum Kennenlernen von Studienzweifelnden beteiligt. Hier können Unternehmen teilnehmen, um ihre offenen Stellen zu bewerben.

**Organisation: Bildungsberatung der Industrie- und Handelskammern**

**Ansprechpersonen:** IHK-Bildungsberaterinnen und IHK-Bildungsberater

**Kontakt Daten:** Website zum Finden der für Sie zuständigen Industrie- und Handelskammer:

<https://eah.hessen.de/informationen/kammern-und-verbände/ihk-hwk-hessen>

**Beschreibung der Unterstützung:** Die Bildungsberatung der Industrie- und Handelskammern unterstützen umfassend in allen Fragen der Aus- und Weiterbildung. Beraten wird zum Beispiel im Hinblick auf den Übergang in eine kaufmännisch oder gewerblich-technische berufliche Qualifizierung. Teilweise wenden sich Studienabbrechende an diese Beratung. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber können unter Umständen auch dort in Kontakt mit Studienzweifelnden kommen. Zudem sind die Kammern regelmäßig an der Organisation von Speed-Dating-Formaten zum Kennenlernen von Studienzweifelnden beteiligt. Hier können Unternehmen teilnehmen, um ihre offenen Stellen zu bewerben.

**Organisation: WELCOMECENTER Hessen**

**Beteiligte:** Eine Gemeinschaftsinitiative der Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main, des Hessischen Ministeriums für Soziales und Integration, der Regionaldirektion Hessen und der Agentur für Arbeit Frankfurt am Main der Bundesagentur für Arbeit

**Ansprechpersonen:** Alberto Coronado, Julia Sternberg und Jacqueline Nyalwal

**Kontakt Daten:** Tel.: 069 / 97172122 (Anrufe aus dem Ausland gebührenpflichtig)

Tel.: 0800 / 666 57 88 (Anrufe aus dem Inland gebührenfrei)

E-Mail: [info@welcomecenterhessen.com](mailto:info@welcomecenterhessen.com)

Website: [www.work-in-hessen.de](http://www.work-in-hessen.de)

**Beschreibung der Unterstützung:** Das Welcomecenter steht als zentrale Anlauf-, Service- und Beratungsstelle für ganz Hessen mit mehrsprachigem Serviceangebot internationalen Fach- und Führungskräften, Auszubildenden und Studierenden sowie branchenübergreifend Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern in Hessen mit Interesse an Anwerbung, Beschäftigung und Integration internationalen Personals zur Seite. Es erleichtert das Ankommen und Arbeiten internationaler Arbeits-, Fach- und Führungskräfte in Hessen. Damit wird die Willkommenskultur in Hessen gestärkt und den internationalen Fach- und Führungskräften sowie ihren Familien bei Ihrem Start in Hessen geholfen. Interessierte Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber können dort auch zur Rekrutierung und Einbindung von Studienabbrechenden aus dem Ausland beraten werden.

**Organisation: YourPUSH – Karriere im Handwerk**

**Beteiligte:** Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main sowie die Frankfurter und Darmstädter Universitäten und Hochschulen

**Ansprechpersonen:** Deborah Bertolini und Sven Hartwig

**Kontakt Daten:** Tel.: 069 / 97172177

E-Mail: [bertolini@hwk-rhein-main.de](mailto:bertolini@hwk-rhein-main.de); [hartwig@hwk-rhein-main.de](mailto:hartwig@hwk-rhein-main.de)

Website: <https://www.yourpush.de/de>

**Beschreibung der Unterstützung:** YourPUSH richtet sich an Studierende, die an ihrem Studium zweifeln oder dieses bereits abgebrochen haben und einen neuen beruflichen Weg im handwerklichen Bereich gehen wollen. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber aus dem Handwerk können über diese Stelle in Kontakt mit Studienabbrechenden kommen, die Interesse an einer Ausbildung im Handwerk haben.

### **Organisation: Kassler Netzwerk für Studienzweifel**

**Beteiligte:** Career Service der Universität Kassel, Allgemeine Studienberatung der Universität Kassel, Sozialberatung des Studentenwerks Kassel, IHK Kassel-Marburg, Handwerkskammer Kassel, Agentur für Arbeit Kassel, Jobcenter Stadt Kassel

**Kontaktdaten:** Website: <https://www.uni-kassel.de/uni/studium/kontakt-und-beratung/servicestellen/career-service/beratung/studienzweifel#c38111>

Website Speed-Dating für Studienzweifelnde: <https://www.uni-kassel.de/uni/studium/kontakt-und-beratung/servicestellen/career-service/beratung/studienzweifel#c91527>

**Beschreibung der Unterstützung:** Die Beratungsangebote des Kassler Netzwerks für Studienzweifel richten sich in erster Linie an Studierende, die an ihrem Studium zweifeln. Durch die umfassende Beteiligung am Netzwerk können den Studierenden unterschiedlichste Alternativen aufgezeigt werden. An der Zielgruppe interessierte Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber können sich im Rahmen von regelmäßigen Speed-Dating-Formaten präsentieren und für sich werben.

### **Organisation: Hi!GH AZUBI®**

**Beteiligte:** [BANG® Netzwerke](#) (deutschlandweites Beruflich AusbildungsNetzwerk im Gewerbebereich) mit Vertretung für Hessen von GPDM mbH Kassel

**Kontaktdaten:** Website: [https://www.studienabbruch-und-dann.de/studienabbruch/shareddocs/projekte/de/beratungsvorort/hi-gh-azubi-165.html?nn=238792&cms\\_searchview=list](https://www.studienabbruch-und-dann.de/studienabbruch/shareddocs/projekte/de/beratungsvorort/hi-gh-azubi-165.html?nn=238792&cms_searchview=list)

**Beschreibung der Unterstützung:** Hi!GH AZUBI® vermittelt Studienabbrecherinnen und Studienabbrecher technischer Disziplinen passgenau in gewerblich technische Ausbildungen. Fokussiert wird dabei, dass bereits erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten wertgeschätzt, anerkannt und ausgebaut werden– zum Nutzen von Unternehmen und Auszubildenden gleichermaßen. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber aus dem Industrie- und Handelskammer Bereich zum Beispiel aus den Branchen Maschinenbau, Metallverarbeitung, Kunststoffverarbeitung oder Elektrotechnik können über diese Stelle in Kontakt mit Studienabbrechenden kommen, die Interesse an einer Ausbildung haben.

### **Organisation: Allgemeine Studienberatung und Jobportale an den hessischen Universitäten und Hochschulen**

**Kontaktdaten:** Eine Übersicht über alle hessischen Universitäten und Hochschulen finden Sie hier: <https://wissenschaft.hessen.de/Studieren/Hochschulen-in-Hessen>

**Beschreibung der Unterstützung:** Studienzweifelnde wenden sich häufig an die allgemeinen Studienberatungen der Hochschulen. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber können mit diesen Stellen in Kontakt treten und möglicherweise über diesen Weg mit Studienzweifelnden in Kontakt kommen. Zudem betreiben viele Universitäten und Hochschulen eigene Jobportale. Hier könnten Sie offene Stellen direkt ausschreiben und bewerben. Die Kontakte zu den einzelnen Jobportalen und Beratungsstellen entnehmen sie den Homepages der Universitäten und Hochschulen. Folgende Hochschulen bieten Beratung konkret zum Thema Studienzweifel an: [Goethe-Universität Frankfurt](#), [Universität Kassel](#), [Technische Hochschule Mittelhessen](#), [Studierendenwerk Darmstadt](#), [Justus-Liebig-Universität Gießen](#), [Hochschule RheinMain](#), [Philipps-Universität Marburg](#).

## Beispiel guter Praxis 1: Biotest AG

**Betrieb:** Biotest AG

**Branche:** Pharmaindustrie

**Betriebsgröße:** 1.400 Beschäftigte am Standort Dreieich,  
1.600 Beschäftigte weltweit

**Ausbildungsberufe:** unter anderem Chemikant<sup>5</sup>, Biologie-  
und Chemielaborant



### Finden von Studienzweifelnden und Studienabbrechenden für die berufliche Ausbildung

Biotest schreibt seine Ausbildungsstellen über die gängigen Onlineplattformen aus. Dort bewerben sich Studienzweifelnde beispielsweise aus Studiengängen wie Chemie, Biologie, aber auch Maschinenbau oder BWL. Gesonderte Akquisewege für diese Zielgruppe sind nicht notwendig, trotzdem hat Biotest sich als Ausbildungsbetrieb auch bei Beratungsstellen für Studienzweifelnde an Universitäten bekannt gemacht.

### Einbinden von Studienabbrecherinnen und Studienabbrecher in die betriebliche Ausbildung

Der Ausbildungsweg von Studienabbrechenden unterscheidet sich von Auszubildenden, die mit einem Schulabschluss beginnen. Ab Herbst 2022 können Studienabbrechende direkt in den Produktionsbereich einsteigen. Sie erwerben fachliche Qualifikationen durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen und erlangen den Berufsabschluss über eine Externenprüfung. Die Vorbereitung darauf beinhaltet zunächst die mögliche Anerkennung von erworbenen Studienleistungen aus fachverwandten Studiengängen. Darauf aufbauend werden betriebsintern Bildungsmodule individuell angeboten, um die notwendigen Ausbildungsinhalte zu vermitteln. Es erfolgt kein Berufsschulbesuch. Die Bildungsangebote werden durch Biotest finanziert und durch externe Dienstleister während der Arbeitszeit angeboten. Während der Vorbereitungszeit auf die Externenprüfung erfolgt eine Beschäftigung als Facharbeiterin bzw. Facharbeiter mit entsprechendem Lohn, der höher als die Ausbildungsvergütung ist. Weiterhin erhalten die Studienabbrechenden direkt einen unbefristeten Arbeitsvertrag. Die Zeiten bis zur Externenprüfung sind je nach Anrechnung der vorangegangenen Studienleistungen im Schnitt zwei Jahre länger als die Regelausbildungsdauer von 3,5 Jahren. Beginnen die Studienzweifelnden eine „klassische“ Ausbildung inklusive Berufsschulbesuch, dann verkürzt sich die Ausbildungszeit um ein halbes bis ein ganzes Jahr im Vergleich zur üblichen 3,5-jährigen Ausbildungszeit.

### Lessons Learned / Bewertung

Für Biotest stellen das höhere Alter, die im Studium gesammelten Erfahrungen und die damit größere Reife der Personen das besondere Potenzial dieser Zielgruppe dar. Studienabbrechende sind bei den Abschlussprüfungen überdurchschnittlich erfolgreich. Dies bestätigt Biotest darin, auf diese Zielgruppe in Zukunft einen noch größeren Fokus zu legen. Noch in diesem Jahr soll daher ein speziell auf diese Gruppe zugeschnittenes Stufenprogramm zur Vorbereitung auf die Externenprüfung im Unternehmen installiert werden. Erfolgreich ist dieser Weg insbesondere auch aufgrund der hohen Motivation und Betriebsbindung der Studienabbrechenden. Sie verbleiben auch nach der Ausbildung als erfolgreiche Fachkräfte im Unternehmen und steigen meist weiter auf. Das bedeutet, sie streben kein erneutes Studium an, sondern sehen ihre Zukunft vielmehr in Weiterbildungen wie beispielsweise zum Industriemeister Chemie. Dies führt dazu, dass sich ehemaligen Studienabbrechenden im Unternehmen gute

---

<sup>5</sup> Berufsbezeichnungen werden hier und im Folgenden zur besseren Lesbarkeit nur in ihrer männlichen Form ausgeschrieben. Damit können Personen aller Geschlechter gemeint sein.

Entwicklungsperspektiven eröffnen und sie beispielsweise zu Gruppen- oder Teamleitenden aufsteigen.

**Ansprechperson und Kontaktdaten:**

Dieter Rohrer - HR Partner Entwicklung

Landsteinerstraße 5, 63303 Dreieich

Tel.: 06103 / 8019833E-Mail: [dieter.rohrer@biotest.com](mailto:dieter.rohrer@biotest.com)



## Beispiel guter Praxis 2: Völske Elektro-Anlagen GmbH

**Betrieb:** Völske Elektro-Anlagen GmbH

**Branche:** Elektroinstallation

**Betriebsgröße:** 40 Beschäftigte

**Ausbildungsberufe:** Elektroniker für Energie- und Gebäudetechnik, Elektroniker für Gebäudesystemintegration



### Finden von Studienzweifelnden und Studienabbrechenden für die berufliche Ausbildung

Die Firma Völske Elektro-Anlagen gewinnt ihre Auszubildenden auf vielfältigen Wegen: über die gängigen Jobbörsen, wobei dabei die Kooperation mit der Arbeitsagentur am wichtigsten ist, über regelmäßige Teilnahmen an Ausbildungsmessen, gezielte Mund-zu-Mund-Propaganda sowie über eine an Jugendliche gerichtete Onlinepräsenz. Die direkte Suche nach Studienzweifelnden findet zum Beispiel in den Universitäten über Speed-Dating-Formate sowie über die zielgerichtete Vermittlung der Beratungsstelle der Handwerkskammer statt. So konnte der Betrieb in den vergangenen Jahren drei Auszubildende mit diesem Hintergrund gewinnen. Mittlerweile haben alle einen Abschluss erlangt, sind weiterhin im Betrieb und teilweise bereits in Leitungspositionen aufgestiegen. Dabei stammten nicht alle aus fachverwandten Studiengängen.

### Einbinden von Studienabbrecherinnen und Studienabbrecher in die betriebliche Ausbildung

Die Zielgruppe der Studienabbrechenden genießt bei Völske einen sehr hohen Stellenwert. Dies hängt einerseits mit dem hohen Anforderungsniveau der Elektronikerausbildung sowie dem stetig wachsenden Führungskräftemangel zusammen und andererseits mit dem großen intellektuellen Potenzial, der selbstständigen Arbeitsweise und dem großen Verständnis für komplexe Fragestellungen bei den meisten Studienabbrechenden. Die Basis, um diese Menschen zu gewinnen und zu halten, bilden die persönliche Betreuung durch die Geschäftsführung, das frühe Aufzeigen der möglichen und erwünschten Entwicklungsperspektiven sowie ein hohes Maß an Wertschätzung und Vertrauen. Eine Weiterbildung zum Meister wird vom Betrieb unterstützt und finanziert. Um Überforderung und Rückschläge zu vermeiden, ist es dabei jedoch wichtig, den ehemaligen Studienabbrechenden nach dem Ausbildungsabschluss eine gewisse Zeit zur Sammlung von Berufserfahrung und der Übernahme von Verantwortung zu geben, bevor der nächste Schritt zum Meister gegangen wird. Der Ausbildungsweg von Studienabbrechenden erfolgt klassisch teils in der Berufsschule und teils im Betrieb. Dabei profitieren die jüngeren Auszubildenden, die Berufsschule und der Betrieb von den reifen und leistungsstarken älteren Auszubildenden. Auch für letztere führt dies zu Erfolgserlebnissen, indem sie die Möglichkeit erhalten, andere jüngere Auszubildende zu unterstützen. Um eine Unterforderung zu vermeiden, bekommen die ehemaligen Studienabbrechenden betriebsinterne, teilweise speziell zugeschnittene, fachlich herausfordernde Aufgaben. Die Vergütung in der dualen Ausbildung wird von den Studienabbrechenden geschätzt, da das Studium im Vergleich keine finanzielle Absicherung

bietet. In der Regel kann bei ehemaligen Studienabbrechenden aufgrund sehr guter Leistungen und der Hochschulreife die Ausbildungszeit von 3,5 auf 2,5 Jahre verkürzt werden.

### **Lessons Learned / Bewertung**

Nicht jeder Studienzweifelnde ist für eine Ausbildung und für jeden Betrieb passend. Es gibt jedoch viele eher praxisorientierte Personen darunter, die auch für mittelständische und kleine Betriebe im Handwerk ein vielversprechendes Potenzial für die Fach- und speziell für die Führungskräfteentwicklung darstellen. Jede Arbeitgeberin / jeder Arbeitgeber sollte dabei von Beginn an klar benennen, wie viele Führungspositionen und welche und Entwicklungsperspektiven angeboten werden können. Die Firma plant speziell für die Rekrutierung der Zielgruppe eine Vollzeitstelle zu schaffen.

### **Ansprechperson und Kontaktdaten:**

Timo Völske - Geschäftsführer  
Bahnwiesenweg 2, 34281 Gudensberg  
Tel.: 0176 / 10160989  
E-Mail: [timo.voelske@voelske.de](mailto:timo.voelske@voelske.de)  
Website: [www.voelske.de](http://www.voelske.de)



### **Beispiel guter Praxis 3: Eine Studienabbrecherin in der Ausbildung zur Erzieherin**

**Berufsschule:** Berufliche Schulen Berta Jourdan

**Branche:** Sozialpädagogik

**Ausbildungsberuf:** Erzieherin / Erzieher

### **Finden von Studienzweifelnden und Studienabbrechenden für die Ausbildung**

Das folgende Beispiel guter Praxis unterscheidet sich etwas von den sonstigen, da hier eine junge Studienabbrecherin aus ihrer individuellen Perspektive berichtet. Die junge Frau begann ein Studium der Tourismuswirtschaft, wobei sie früh merkte, dass sie sowohl vom Studium als auch der Arbeit im Hotel andere Vorstellungen hatte. Daher entschloss sie sich dazu, das Studium abzubrechen. Durch ein nach der Schule absolviertes freiwilliges soziales Jahr (FSJ) in einer Kindertagesstätte in Steinbach und der guten Erfahrungen dort, stand nach dem Abbruch für sie schnell fest, dass sie wieder zurück in die Branche ihres FSJs und somit in den Beruf der Erzieherin möchte. In ihrer Entscheidung wurde sie von ihrer Familie und der Kindertageseinrichtung ihres FSJs unterstützt. So nahm sie nach dem Abbruch Kontakt zur Kindertagesstätte auf und bekam dort direkt eine Aushilfsstelle für die Übergangszeit angeboten, was sie als sehr motivierend und ihre Entscheidung bestätigend empfand. Zudem wurde sie an die Beruflichen Schulen Berta Jourdan verwiesen – eine Fachschule für Sozialwesen, mit der eine Kooperationsvereinbarung besteht. Dort konnte sich die junge Frau für die praxisintegrierte vergütete Ausbildung (PivA) zur „Staatlich anerkannten Erzieherin (Bachelor Professional in Sozialwesen)“ bewerben, bei der sich die Ausbildungsphasen an den Lernorten Schule und Praxis durchgängig abwechseln – im Gegensatz zur klassischen Vollzeitform der Erzieherausbildung, die in den ersten beiden Ausbildungsjahren im Wesentlichen vollschulisch an einer Fachschule für Sozialwesen stattfindet.

### **Einbinden von Studienabbrecherinnen und Studienabbrechern in die Ausbildung**

Die junge Frau berichtet davon, dass insbesondere das neuartige PivA-Modell den Wechsel in die berufliche Ausbildung erleichtert hat. Sowohl die Möglichkeit, schon während der Ausbildung ein eigenes Gehalt zu verdienen, was bei der Bewältigung finanzieller Herausforderungen half, als auch jene zur Sammlung von praktischen Erfahrungen waren für sie

attraktiv und interessant. Die Inhalte der schulischen Ausbildung empfindet die junge Frau als informativ und wichtig für die praktische Arbeit. Im Betrieb fungierte die damalige Leiterin der Kindertagesstätte als feste Ansprechpartnerin und leitete den Ausbildungsvertrag in die Wege. Zudem kommunizierte die Leitung immer offen und wertschätzend oder bot bei Zweifeln und Schwierigkeiten während der Ausbildung stets ein Gespräch zum aktuellen Stand an. Im Verlauf der praxisintegrierten vergüteten Ausbildung ist im Rahmen des Modells der Beruflichen Schulen Berta Jourdan jedoch ein Wechsel der Einrichtung nach einer gewissen Zeit vorgesehen und hat bei der im Beispiel vorgestellten Studierenden bereits stattgefunden.

### **Lessons Learned / Bewertung**

Sowohl in der Rekrutierungsphase als auch bei der Einbindung von Studienabbrechenden zeigen sich an diesem Beispiel deutliche Anknüpfungspunkte für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber. Bieten Einrichtungen und Betriebe (jungen) Menschen Praktika oder die Möglichkeit zu einem FSJ an, so besteht die Möglichkeit, dass sie sich später an ihre guten Erfahrungen in diesem Rahmen erinnern und gern zurückkommen – oder die fachpraktische Erfahrung direkt zum Einstieg in eine Ausbildung nutzen. Zudem sind für Studienzweifelnde und Studienabbrechende die Möglichkeiten, während der Ausbildung ein eigenes Gehalt zu verdienen oder direkt mit der Sammlung von praktischen Erfahrungen zu beginnen, sehr motivierend und sollten daher bei der Gestaltung von Ausbildungsaufbau und -vergütung berücksichtigt werden. Nicht zuletzt kann eine anerkennende, wertschätzende und unterstützende Haltung seitens der ausbildenden Stelle Studienabbrechende in der Entscheidung zu wechseln bestätigen.

### **Ansprechperson und Kontaktdaten:**

Berufliche Schulen Berta Jourdan

Tel.: 069 / 21235271

E-Mail: [poststelle.berufliche-schulen-bertha-jourdan@stadt-frankfurt.de](mailto:poststelle.berufliche-schulen-bertha-jourdan@stadt-frankfurt.de)

Website: <https://berta-jourdan.de>

## 2. Zielgruppe Auszubildende – Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen

### **Gute Gründe für einen Fokus auf der Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen**

Im Jahr 2020 haben in Hessen fast zehn Prozent der rund 92.000 Auszubildenden ihre Ausbildung vor Erreichen des Berufsabschlusses abgebrochen. In einigen Ausbildungsberufen beispielsweise in den Bereichen Verkauf, Handwerk und Dienstleistungen liegen die Abbruchquoten noch deutlich höher und überschreiten oftmals die Marke von 20 Prozent<sup>6</sup>. Gleichzeitig wirkt sich der demografische Wandel der hessischen Bevölkerung auch dahingehend aus, dass die Zahl der Schulabsolventinnen und -absolventen seit 2016 kontinuierlich abnimmt<sup>7</sup>. Hinzu kommen veränderte gesellschaftliche Einstellungen gegenüber der betrieblichen Berufsausbildung und ein Trend zur Akademisierung, infolgedessen es immer schwieriger wird, junge Menschen überhaupt für diesen beruflichen Weg zu gewinnen. Darunter leiden besonders jene Berufe, denen nur eine geringe gesellschaftliche Anerkennung entgegengebracht wird oder deren Image aufgrund unterdurchschnittlicher Entgelte oder unattraktiver Arbeitszeiten eher schlecht ist. Diese Problematik wurde durch die Covid-19-Pandemie nochmals verstärkt. Seit deren Beginn sind die Auszubildendenzahlen rückläufig und die Abbruchquoten in einigen besonders stark betroffenen Branchen weiter angestiegen<sup>8</sup>. Aus diesen Gründen ist es umso wichtiger, dass Personen, die sich bewusst für eine duale Berufsausbildung entschieden haben, in ihrer Ausbildung dahingehend unterstützt werden, dass ein Abbruch auch trotz möglicher Schwierigkeiten und Herausforderungen vermieden werden kann und stattdessen ein erfolgreicher Abschluss erreicht wird. Dies ist nicht nur im Interesse der oder des Auszubildenden, sondern ebenso in jenem der hessischen Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber.

### **Herausforderungen während der dualen Berufsausbildung**

Die Herausforderungen, die im Verlauf einer Berufsausbildung auftreten und Hemmnisse oder Hürden für diese darstellen können, sind sehr vielfältig. Häufig geht es dabei um persönliche Gründe wie beispielsweise familiäre Herausforderungen, Krankheiten oder psychische Probleme. Aus der Praxis wird durchaus auch von besonderen Situationen in Bezug auf beispielsweise Drogen- oder Alkoholabhängigkeiten berichtet. Allen diesen Hürden ist gemein, dass sie sich auf die Motivation, das Durchhaltevermögen und die Belastbarkeit, aber auch auf die Zuverlässigkeit der Auszubildenden auswirken. Zudem können sie die Kommunikation mit Ausbilderinnen und Ausbildern sowie den übrigen Beschäftigten beeinträchtigen. Daneben können diese Herausforderungen auch zu unzureichenden Leistungen in der Berufsschule führen, die nicht zwangsläufig mit einer unterdurchschnittlichen Leistung im praktischen Bereich im Betrieb einhergehen müssen. Dafür ausschlaggebend können auch mangelnde Sprachkenntnisse sein, die den anspruchsvollen Inhalten im Berufsschulunterricht nicht gerecht werden. Zuletzt kann es auch Probleme hinsichtlich falscher Erwartungen an eine betriebliche Ausbildung geben. Oftmals entsprechen die Realität im Beruf oder Betrieb, das Gehalt oder auch die Arbeitsinhalte nicht der Vorstellung der jungen Menschen und sie orientieren sich daher um.

---

<sup>6</sup> Hessisches Statistisches Landesamt. 2022.

<sup>7</sup> Hessisches Statistisches Landesamt. 2016 – 2022. Online: [https://www.statistischebibliothek.de/mir/receive/HESerie\\_mods\\_00000367](https://www.statistischebibliothek.de/mir/receive/HESerie_mods_00000367). Zuletzt aufgerufen am 27.05.2022.

<sup>8</sup> Fitzenberger et al. 2022. Online: <https://www.iab-forum.de/die-zahl-der-ausbildungsabschluesse-ist-stark-zurueckgegangen-insbesondere-aufgrund-kleinerer-jahrgaenge-und-pandemiebedingter-einschraenkungen/>. Zuletzt aufgerufen am 27.05.2022.

Die genannten Herausforderungen wurden im Zuge der Covid-19-Pandemie nochmals verstärkt, was zu einem Anstieg der Zahlen an Ausbildungsabbrüchen geführt hat. Während der Lockdowns zu Beginn der Pandemie haben nicht nur private Probleme zugenommen, auch sanken schulische Leistungen und Lernqualität im Zuge der (Not-)Digitalisierung vieler Berufsschulen teilweise ab. Zudem veränderte sich für Auszubildende in von der Pandemie schwer betroffenen Branchen zum Teil die berufliche Perspektive und eine Umorientierung schien hin und wieder attraktiver als ein Verbleib im aktuellen Ausbildungsberuf. Aus den Betrieben selbst wird gemeldet, dass die klassischen Warnsignale für einen drohenden Ausbildungsabbruch wie beispielsweise häufige Krankmeldungen, Fehlzeiten oder auch schlechte Prüfungs- und Berufsschulleistungen während der Pandemie durchaus zugenommen haben. Doch auch in Zeiten vor oder nach Covid-19 gab und wird es immer wieder Situationen geben, in welchen diese Warnzeichen aufscheinen und Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber in der Lage sein müssen, einem bevorstehenden Ausbildungsabbruch entgegenzuwirken.

### **Betriebliche Handlungsansätze**

Um einen Ausbildungsabbruch zu vermeiden, ist es von zentraler Bedeutung, mögliche Warnzeichen dafür frühzeitig zu erkennen. Um dies zu gewährleisten ist die persönliche Betreuung von Auszubildenden - bei größeren Unternehmen durch Kolleginnen und Kollegen in kleineren hingegen möglicherweise direkt durch Ausbilderinnen und Ausbilder - ein besonders relevanter Faktor. Im regelmäßigen Gespräch mit den Auszubildenden lassen sich Herausforderungen und Schwierigkeiten frühzeitig erkennen und am besten direkt abbauen. Zudem bietet es sich an, beispielsweise über Berichtshefte einen Überblick über die Leistungen der Auszubildenden zu erlangen sowie Fehlzeiten und Krankheitstage im Blick zu behalten.

Darüber hinaus spielen aber auch Faktoren der Mitarbeitermotivation eine Rolle, wenn ein Betrieb versucht, Ausbildungsabbrüche zu vermeiden. Hierzu zählen beispielsweise die Schaffung eines guten Betriebsklimas, eine klare und gute Führungskultur sowie die Bereitschaft zur offenen und ehrlichen Kommunikation, die durch Zuspruch die Wertschätzung den Auszubildenden gegenüber verdeutlicht, deren Erfolge sichtbar macht und ihr Selbstwertgefühl stärkt. Dabei kann es durchaus der Fall sein, dass die Ausbilderinnen und Ausbilder nicht nur fachliche Anleitung und Führung übernehmen müssen, sondern sich zudem in einer Fortsetzung von Erziehungsarbeit der meist jungen Auszubildenden wiederfinden können.

Kommt es trotzdem zu Konflikten oder anderen schwer lösbaren Situationen, so existieren spezielle Beratungsstrukturen bei den Kammern, den Wirtschaftsförderungen oder bei der Bundesagentur für Arbeit, die im gemeinsamen Gespräch mit allen Beteiligten versuchen Lösungswege zu entwickeln und dafür auch das private Umfeld der Auszubildenden oder die Berufsschulen miteinbeziehen können. Dies dient vor allem der Exploration von Gründen für schwierige Verhaltensmuster und dem Finden der passenden Unterstützung beispielsweise in Form von Lernhilfen, psychologischer Beratung oder Beratungsangeboten zu anderen Problemfeldern. Zu all diesen Bereichen können die Beratungsstellen ebenfalls geeignete Angebote bieten, vermitteln oder finanzieren.

Daneben kommt auch der fachlichen Unterstützung von Seiten des Betriebes eine wichtige Bedeutung zu. Hilfe oder Nachhilfe durch Ausbilderinnen und Ausbilder, Kolleginnen und Kollegen sowie bei Bedarf durch externe Unterstützungsstrukturen können gerade bei leistungsschwächeren Auszubildenden sehr hilfreich sein. Dies gilt nicht nur für fachliche Herausforderungen, sondern beispielsweise auch für eine gezielte Prüfungsvorbereitung oder bei der Vermittlung von Sprachkenntnissen. Möglichkeiten der externen Unterstützung können dabei insbesondere von größeren Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern selbst finanziert werden, es bestehen aber auch für kleine und mittlere Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber Fördermöglichkeiten, beispielsweise der Bundesagentur für Arbeit oder der Kammern. Um die im Zuge der Pandemie entstandenen Defizite auszugleichen, werden inzwischen vielfach

vertiefte Sommerkurse genutzt, in denen junge Auszubildende gezielt auf Prüfungen vorbereitet werden.

Erlauben es die Berufsbilder in einem Betrieb, kann zudem über eine Kombination von verschiedenen Ausbildungsgängen nachgedacht werden, wobei beispielsweise alle Auszubildenden zuerst eine zweijährige weniger anspruchsvolle Ausbildung absolvieren und die leistungsstarken unter diesen im Anschluss ein weiteres Jahr einen Aufbaukurs besuchen, um einen höherwertigen Abschluss zu erreichen.

## **Unterstützungsstrukturen in Hessen**

**Organisation: Assistierte Ausbildung flexibel (AsAflex) der Bundesagentur für Arbeit**

**Ansprechpersonen: Arbeitgeber-Service der Bundesagentur für Arbeit**

**Kontakt Daten:** Website: <https://www.arbeitsagentur.de/ausbilden/assistierte-ausbildung-betriebe>

Website zum Finden der für Sie zuständigen Dienststelle: <https://www.arbeitsagentur.de/ueber-uns/ansprechpartner>

**Beschreibung der Unterstützung:** Die Assistierte Ausbildung kann einen Betrieb bei der Suche nach den passenden Bewerberinnen und Bewerbern, der Organisation der Ausbildung, der Konfliktlösung mit Auszubildenden sowie dem Aufholen von Wissensrückständen bei diesen unterstützen.

**Organisation: QuaBB - Qualifizierte Ausbildungsbegleitung in Betrieb und Berufsschule**

**Beteiligte:** lokale Projektträger, INBAS Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH und das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen mit Unterstützung des Europäischen Sozialfonds

**Ansprechpersonen:** Ausbildungsbegleitungen in den hessischen Kreisen und kreisfreien Städten

**Kontakt Daten:** Website: <https://www.quabb-hessen.de/>

**Beschreibung der Unterstützung:** Die Qualifizierte Ausbildungsbegleitung des Landesprogramms QuABB verfolgt das Ziel, Ausbildungsabbrüche im dualen System zu verhindern. Um den Fortgang der Ausbildung zu sichern, unterstützt QuABB Auszubildende, ausbildende Betriebe und Berufsschulen, wenn in der dualen Ausbildung Schwierigkeiten auftauchen.

**Organisation: Bildungsberatung der Industrie- und Handelskammern**

**Ansprechpersonen:** IHK-Bildungsberaterin / IHK-Bildungsberater

**Kontakt Daten:** Website zum Finden der für Sie zuständigen Industrie- und Handelskammer:

<https://eah.hessen.de/informationen/kammern-und-verbände/ihk-hwk-hessen>

**Beschreibung der Unterstützung:** Alle Kammern in Hessen bieten eine gezielte Beratung rund um das Thema Ausbildung für Betriebe an. Alle Kammern in Hessen bieten eine gezielte Beratung rund um das Thema Ausbildung für Betriebe an. Hier erfolgt Beratung zu rechtlichen und vertragstechnischen Fragen über solche in Bezug auf Praktika, Spracherwerb oder Nachhilfe bis hin zu Fragen rund um das Thema Führung von Berichtsheften.

**Organisation: Ausbildungsberatung der Handwerkskammern**

**Beteiligte:** Ausbildungsberaterinnen und Ausbildungsberater

**Kontakt Daten:** [Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main](#), [Handwerkskammer Wiesbaden](#), [Handwerkskammer Kassel](#)

**Beschreibung der Unterstützung:** Ausbildungsberaterinnen und Ausbildungsberater unterstützen Auszubildende und die Ausbildungsbetriebe durch fachliche Beratung. Dabei

helfen sie nicht nur bei der Ausbildungsfindung, sondern sie überwachen auch die Durchführung der Berufsausbildung. Zudem erfolgt Beratung zu rechtlichen und vertragstechnischen Fragen über solche in Bezug auf Praktika, Spracherwerb oder Nachhilfe bis hin zu Fragen rund um das Thema Führung von Berichtsheften.

**Organisation: Sozialpädagogische Beratungsstelle der Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main**

**Ansprechpersonen:** Michael Moser, Petra Koch, Sophia von Borzykowski

**Kontaktdaten:** Tel.: 069 / 97172351

E-Mail: [soko@hwk-rhein-main.de](mailto:soko@hwk-rhein-main.de)

Website: [https://www.hwk-rhein-main.de/adbimage/10980/asset-original/flyer-sb\\_final.pdf](https://www.hwk-rhein-main.de/adbimage/10980/asset-original/flyer-sb_final.pdf)

**Beschreibung der Unterstützung:** Die Beratungsstelle hilft Unternehmen, wenn Auszubildende häufig fehlen, sich unangemessen verhalten, unselbstständig und schnell überfordert sind oder andere Probleme haben. Durch gemeinsame Gespräche wird versucht Lösungen zu finden und umzusetzen und den Kontakt zu weiteren Förderungs- oder Unterstützungsstrukturen herzustellen.

**Organisation: WELCOMECENTER Hessen**

**Beteiligte:** Eine Gemeinschaftsinitiative der Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main, des Hessischen Ministeriums für Soziales und Integration, der Regionaldirektion Hessen und der Agentur für Arbeit Frankfurt am Main der Bundesagentur für Arbeit

**Ansprechpersonen:** Alberto Coronado, Julia Sternberg und Jacqueline Nyalwal

**Kontaktdaten:** Tel.: 069 / 97172122 (Anrufe aus dem Ausland gebührenpflichtig)

Tel.: 0800 / 666 57 88 (Anrufe aus dem Inland gebührenfrei),

E-Mail: [info@welcomecenterhessen.com](mailto:info@welcomecenterhessen.com)

Website: [www.work-in-hessen.de](http://www.work-in-hessen.de)

**Beschreibung der Unterstützung:** Das Welcomecenter steht als zentrale Anlauf-, Service- und Beratungsstelle für ganz Hessen mit mehrsprachigem Serviceangebot internationalen Fach- und Führungskräften, Auszubildenden und Studierenden sowie branchenübergreifend Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern in Hessen mit Interesse an Anwerbung, Beschäftigung und Integration internationalen Personals zur Seite. Es erleichtert das Ankommen und Arbeiten internationaler Arbeits-, Fach- und Führungskräfte in Hessen. Damit wird die Willkommenskultur in Hessen gestärkt und den internationalen Fach- und Führungskräften sowie ihren Familien bei Ihrem Start in Hessen geholfen. Interessierte Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber können dort auch zu Lösungsmöglichkeiten bei drohenden Ausbildungsabbrüchen von Auszubildenden aus dem Ausland beraten werden.

## Beispiel guter Praxis 1: SW-MOTECH GmbH & Co. KG

**Betrieb:** SW-MOTECH GmbH & Co. KG

**Branche:** Handel und Dienstleistungen

**Größe:** 207 Beschäftigte



**Ausbildungsberufe:** unter anderem verschiedene kaufmännische Berufe, Fachinformatiker, Mediengestalter, technische Produktdesigner, Fachlagerist, Fachkräfte für Lagerlogistik, Mechatroniker oder Sattler

### Häufigsten Hürden während der Ausbildung und Warnzeichen für einen Abbruch

Hürden auf dem Weg zum erfolgreichen Ausbildungsabschluss können vielfältiger Natur sein. Ein Beispiel sind falsche Vorstellungen vom Ausbildungsberuf (schulische Inhalte als auch Aufgabenstellungen im Betrieb) oder der Arbeitgeberin/dem Arbeitgeber. Auch das Verhältnis zu Kolleginnen und Kollegen oder private Probleme können Ausgangspunkt für Herausforderungen sein. Häufige Warnzeichen sind fehlende Aufmerksamkeit in der Berufsschule und damit einhergehende schlechte Leistungen in Schule oder Betrieb, aber auch Schwierigkeiten in der direkten Kommunikation mit verantwortlichen Ausbilderinnen und Ausbildern, anderen Beschäftigten im Betrieb oder anderen Auszubildenden. Häufige Krankmeldungen können ebenso ein Warnzeichen darstellen - wenn man diese entsprechend erfasst.

### Erfolgreiche Maßnahmen zur Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen

Bei SW-MOTECH werden umfassende Monitoringmaßnahmen der Leistungen der Auszubildenden genutzt, um bei Bedarf eine passgenaue Unterstützung anbieten zu können. In jeder Abteilung des Unternehmens ist eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter für das Thema Ausbildung zuständig. Diese fungieren als Ansprechpersonen bei Fragen, kontrollieren aber auch Prüfungsleistungen oder das Berichtsheft und bewerten die Auszubildenden anschließend. In der HR-Abteilung des Unternehmens werden Berichte oder Prüfungsergebnisse aus den anderen Bereichen zentral gesammelt und der enge Kontakt zu den Berufsschulen gehalten. Zeigen sich Schwierigkeiten bei einzelnen Auszubildenden, werden diese angesprochen, um individuell passende Lösungen zu erarbeiten. Bei schlechten Prüfungsleistungen gibt es zum Beispiel die Möglichkeit der „schnellen Nachhilfe“ durch erfahrene Auszubildende oder auch Fachkräfte aus den unterschiedlichen Abteilungen. An einem Tag pro Woche ist zudem ein externer Dozent von der Sprache und Bildung GmbH im Unternehmen, der sowohl bei sprachlichen als auch fachlichen Hürden unterstützen kann, und für dessen 1,5-stündige Seminare die Auszubildenden freigestellt werden. Sollten trotzdem weiterhin größere Schwierigkeiten bestehen, wird das Instrument der assistierten Ausbildung der Arbeitsagentur (AsAflex) inklusive externer Nachhilfe genutzt oder es werden spezielle Prüfungsvorbereitungskurse vom Unternehmen organisiert und finanziert.

### Lessons Learned / Bewertung

Exemplarisch zeigt SW-MOTECH, wie vielfältig die Möglichkeiten sind, Auszubildende während ihrer Ausbildung zu unterstützen, um möglichst gute Leistungen zu erzielen. Durch die dezentrale Struktur mit Ansprechpersonen in allen Abteilungen sind für Auszubildende bei Schwierigkeiten stets eine helfende Hand oder ein offenes Ohr zur Stelle. Die aufeinander aufbauenden Förderungsmaßnahmen ermöglichen das Finden einer optimalen und passgenauen Lösung für jedes individuelle Problem. Zwar ist ein so umfassendes Maßnahmenportfolio wie bei SW-MOTECH in kleineren Betrieben nur schwer zu realisieren, gleichzeitig zeigt das Beispiel jedoch sehr anschaulich die verschiedenen Möglichkeiten, die genutzt werden können, um Ausbildungsabbrüche im eigenen Unternehmen zu vermeiden. Von zentraler Bedeutung dafür ist letztlich die offene und ehrliche Kommunikation mit den Auszubildenden.

### **Ansprechperson und Kontaktdaten:**

Lars Petersohn - Personalleiter

Ernteweg 8, 35282 Rauschenberg

E-Mail: [Lars.Petersohn@sw-motech.com](mailto:Lars.Petersohn@sw-motech.com)

E-Mail: [personal@sw-motech.com](mailto:personal@sw-motech.com)

Website: <https://www.sw-motech.info/de/home.html>



## **Beispiel guter Praxis 2: Auto-Reparatur EMRO GmbH**

**Betrieb:** Auto-Reparatur EMRO GmbH

**Branche:** Nutzfahrzeugreparatur

**Größe:** 25 Beschäftigte

**Ausbildungsberufe:** KFZ-Mechatroniker, Lagerlogistiker und Bürokaufmann



### **Häufigsten Hürden während der Ausbildung und Warnzeichen für einen Abbruch**

Dem Handwerk fällt es trotz vielfacher und guter Imagekampagnen sehr schwer Auszubildende zu finden. Auch unter Absolventen von Haupt- oder Realschulen ist eine Ausbildung im Handwerk im Gegensatz zu früher nicht mehr die Regel. Dies hängt beispielsweise mit veränderten Erwartungen heutiger Generationen an das Arbeitsleben zusammen. Eine veränderte Einstellung zu den Themen Work-Life-Balance oder Gehaltsvorstellungen aber auch ablenkende Einflüsse während Arbeitszeit und Berufsschule wie zum Beispiel durch Smartphones oder Soziale Medien als dauerhafte Begleiter junger Menschen stellen immer größer werdende Herausforderungen auf dem Weg zu einem Ausbildungsabschluss dar. Die klarsten Indikatoren für einen drohenden Ausbildungsabbruch sind aber weiterhin hohe Fehlzeiten und schlechte Prüfungsleistungen. Diese können beispielsweise auch durch psychische oder familiäre Probleme entstehen oder durch mangelnde Sprachkenntnisse bedingt sein.

### **Erfolgreiche Maßnahmen zur Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen**

Um Ausbildungsabbrüche zu vermeiden, arbeitet der Betrieb eng mit der sozialpädagogischen Beratungsstelle der lokalen Handwerkskammer zusammen. Diese kann eine Form der Unterstützung bieten, die Betriebe ohne eigene Ausbildungsabteilung nicht leisten können. So zeigten sich zum Beispiel bei einem sehr jungen Auszubildenden in der Vergangenheit hohe Fehlzeiten. Im persönlichen Gespräch mit einem Betreuer der Beratungsstelle erfuhr dieser, dass der Auszubildende durch die Trennung seiner Eltern stark belastet ist. Mithilfe des Betreuers konnte anschließend die Wohnsituation des Auszubildenden so verändert und stabilisiert werden, dass dieser die Fehlzeiten wieder eigenständig reduzieren konnte. Bei einem anderen Beispiel konnte ein junger Mann mit Migrationshintergrund nur unterdurchschnittliche schulische Leistungen erbringen. Hier sprang die sozialpädagogische Beratungsstelle ein und vermittelte diesem ein Angebot zum Nachhilfeunterricht, das schnell zu einer Verbesserung der Leistungen beitrug. Förderungsmöglichkeiten beispielsweise durch die Kammern selbst, die Bundesagentur für Arbeit oder das Land Hessen, ermöglichen Nachhilfeunterricht ganz ohne zusätzliche Kosten für den Betrieb oder den Auszubildenden. Betriebsseitig tragen monatliche Routineüberprüfungen der Leistungen der Auszubildenden über ein Berichtsheft dazu bei, Defizite frühzeitig zu erkennen und gemeinsam Lösungsansätze dafür zu entwickeln. Beispielsweise wird bei EMRO eine vertiefte Praxisausbildung in einer bestimmten Abteilung genutzt, um die Leistungen in der Berufsschule zu verbessern.

## **Lessons Learned / Bewertung**

Die Kooperation mit der sozialpädagogischen Beratungsstelle der Handwerkskammer ist etabliert und fest eingespielt. Es existiert ein fester Ansprechpartner und dessen Unterstützungsmöglichkeiten sind bekannt. Neben individuellen Gesprächen kann er auch das Umfeld der Auszubildenden explorieren, um hier mögliche negative Einflüsse zu identifizieren. Damit sind die Möglichkeiten der Beratungsstelle weit umfassender als jene kleiner Arbeitgeberinnen bzw. Arbeitgeber, die solche Leistungen nicht erbringen können. Die Beratung und Unterstützung der Handwerkskammer ist kostenlos und eignet sich besonders für kleine und mittlere Unternehmen und Betriebe.

## **Ansprechperson und Kontaktdaten:**

Peter Dörr - Betriebsleiter / Auftragsannahme  
Mainzer Straße 70, 64293 Darmstadt  
Tel.: 06151 / 809617  
E-Mail: [p.doerr@emro-gmbh.de](mailto:p.doerr@emro-gmbh.de)

## **Beispiel guter Praxis 3: TS Gastronomie GmbH & Co. KG**

**Betrieb:** TS Gastronomie GmbH & Co. KG

**Branche:** Gastronomie

**Größe:** 66 Beschäftigte, davon vier Auszubildende

**Ausbildungsberuf:** Koch

## **Häufigsten Hürden während der Ausbildung und Warnzeichen für einen Abbruch**

Der Betrieb TS Gastronomie hat in den letzten Jahren einige Auszubildende aufgenommen, bei denen von Beginn an persönliche Schwierigkeiten bekannt waren. Trotzdem wurde die Chance der jungen Leute gesehen, erfolgreich einen Abschluss zu erreichen und ihnen daher die Möglichkeit dazu gegeben. Die Schwierigkeiten, die sich während der Ausbildung gezeigt haben, sind hauptsächlich persönlicher Natur: So gab es psychische Einschränkungen, Lebenseinstellungen, die zu einem strukturierten Berufsleben nicht reibungslos passten oder schwieriges Verhalten gegenüber Mitmenschen. Weitere Herausforderungen haben sich durch Unsicherheit in Bezug auf die eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse im schulischen Bereich oder durch Fehlzeiten in der Berufsschule, teils trotz sehr guter Fortschritte im praktischen Bereich, gezeigt. Letzteres hat sich bei der Umstellung auf digitale Formen des Unterrichts während Pandemie verschärft.

## **Erfolgreiche Maßnahmen zur Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen**

Trotz der beschriebenen Schwierigkeiten konnten Ausbildungsabbrüche vermieden werden. Einige der Auszubildenden haben bereits erfolgreich den Berufsabschluss erreicht, dabei auch ihre psychische und persönliche Lage stabilisiert, sind erfolgreich als Fachkräfte tätig und entwickeln sich stetig weiter. Zur Bewältigung der Herausforderungen hat insbesondere die enge und vertrauensvolle Betreuung seitens des ausbildenden Geschäftsführers beigetragen. Mit viel Geduld suchte dieser immer wieder das Gespräch, war fürsorglich und für Probleme aller Art offen. So gelang es beispielsweise die Konsequenzen von Fehlzeiten in der Berufsschule und somit perspektivisch eines Abbruchs aufzuzeigen und offen über Alternativen zu diesem Verhalten zu diskutieren, das Selbstwertgefühl und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten auszubauen und sie bei Fortschritten immer wieder zu bestärken. Aber auch das freundliche Betriebsklima hat seinen Beitrag geleistet. Das ganze Team nahm die Neulinge stets gut auf und stand ihnen zur Seite, um fachlich oder menschlich zu unterstützen. Um das Betriebsklima zu fördern, werden regelmäßig gemeinsam Aktivitäten unternommen und Feste gemeinsam mit dem Team gefeiert. Dies stärkt den Zusammenhalt unter den Beschäftigten enorm. Sehr

empfehlenswert für den Ausbildungserfolg ist zudem ein gutes und kooperatives Verhältnis mit der Berufsschule, um rechtzeitig Schwierigkeiten im schulischen oder im betrieblichen Bereich kommunizieren und entsprechend gemeinsam nach Lösungen suchen zu können. Ein kurzer Draht zur Arbeitsagentur und dem Jobcenter vor Ort tragen ebenso dazu bei, Auszubildende zu finden und bei anfänglichen Schwierigkeiten den Betrieb eventuell finanziell zu unterstützen.

### **Lessons Learned / Bewertung**

Nicht zuletzt bedingt durch den zunehmenden Fachkräftemangel und die wachsende Herausforderung, passende Bewerberinnen und Bewerber für eine Ausbildung (besonders in der Gastronomie) zu finden, versucht der Betrieb jedem Ausbildungsinteressenten die Möglichkeit für ein Vorstellungsgespräch und eine Berufsausbildung zu bieten. Denn erfahrungsgemäß können auch Jugendliche mit schwierigen Startbedingungen Vieles erreichen und durch den erfolgreichen Abschluss einer Berufsausbildung, eine gute Chance im Arbeitsleben bekommen. Die wichtigste Empfehlung dabei ist es, einen ehrlichen, menschlichen und wertschätzenden Umgang mit dem Jugendlichen zu schaffen und für ein gutes Betriebsklima sowie einen starken Teamgeist im Betrieb zu sorgen.

### **Ansprechperson und Kontaktdaten:**

Bülent Turgut - Geschäftsführer

Tel.: 0176 / 20107287

E-Mail: [info@mrbrg.de](mailto:info@mrbrg.de)

### 3. Zielgruppe: Ältere Fachkräfte – länger im Berufsleben und im Betrieb halten

#### **Gute Gründe für die Gewinnung und längere Bindung älterer Fachkräfte im Betrieb**

Im Jahr 2022 werden in Hessen rund 51.400 Beschäftigte das gesetzliche Renteneintrittsalter erreichen. Die Entwicklung dieser Zahl wird bis zum Jahr 2032 dynamisch anwachsen. Dann ist voraussichtlich der Höhepunkt mit 81.400 Personen erreicht<sup>9</sup>. Dies hängt damit zusammen, dass die geburtenstarken Jahrgänge der sogenannten Baby-Boomer-Generation nun ihr Rentenalter erreichen werden. Dies stellt eine Herausforderung für Wirtschaft, Gesellschaft und Politik dar, weil die Generation der jungen Menschen, die ins Arbeitsleben eintreten, weit kleiner als jene der Baby-Boomer ist. Um angesichts dieser Lage die wirtschaftliche Stabilität in Hessen zu erhalten, könnte eine längere Bindung von älteren Fachkräften hilfreich sein. Dabei würde bereits ein längerer Verbleib von sechs bis zwölf Monaten bei der Arbeitgeberin bzw. dem Arbeitgeber helfen die größten Lücken, die durch die demografische Entwicklung entstehen, zu schließen. Die längere Betriebsbindung reduziert nicht nur Fachkräftengpässe, sondern erhält den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern wertvolles Betriebswissen und oft auch Führungskompetenz.

#### **Herausforderungen beim Finden und Binden von älteren Fachkräften**

In Deutschland ist es nur teilweise üblich, dass Beschäftigte bis zur gesetzlichen Regelaltersgrenze in einem Beschäftigungsverhältnis in Vollzeit bleiben. Mit zunehmendem Alter äußern mehr und mehr Personen den Wunsch so früh wie möglich in Rente gehen zu können und viele scheiden dementsprechend auch frühzeitig aus dem Berufsleben aus<sup>10</sup>. Die Bedürfnisse nach mehr Freizeit, Ruhe und Pausen sind dabei in der Regel zentral und oftmals werden durchaus auch finanzielle Einbußen akzeptiert, um diesen gerecht zu werden. Dabei kann es auch eine Rolle spielen, dass ältere Beschäftigte nach vielen Jahren Arbeit in der gleichen Tätigkeit diese nicht mehr als sinnstiftend wahrnehmen. Der gesundheitliche Zustand vieler älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die durch ihre langjährige Tätigkeit physisch und psychisch belastet wurden, spielt ebenso oftmals eine zentrale Rolle bei der Entscheidung zu einem vorzeitigen Renteneintritt. Es lässt sich also festhalten, dass auf Beschäftigtenseite unter anderem Arbeitsmotivation und Arbeitsfähigkeit die größten Herausforderungen bei älteren Beschäftigten darstellen können.

Möchte eine Arbeitgeberin / ein Arbeitgeber seine älteren Beschäftigten für eine längere oder erneute Beschäftigung gewinnen, können unterschiedliche Herausforderungen bestehen. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn eine Person vorzeitig, also vor dem gesetzlichen Renteneintrittsalter und unter Inkaufnahme von Abzügen, in Rente gegangen ist. Verdient sie dann mehr als einen gewissen Freibetrag werden die Einkünfte auf die Rente angerechnet und diese kann zum Teil oder sogar ganz durch das Gehalt ersetzt werden. Dies bedeutet, dass die Chance für Betriebe ältere Menschen für eine Beschäftigung zu gewinnen nur dann relativ hoch ist, wenn sie die Regelaltersgrenze bereits erreicht haben. Sind sie hingegen jünger, sollte vielmehr versucht werden, sie möglichst lange im Berufsleben zu halten.

---

<sup>9</sup> Demireva et al. 2021. Online: [http://www.regio-pro.eu/download/2021/Endbericht\\_regio-pro\\_2021.pdf](http://www.regio-pro.eu/download/2021/Endbericht_regio-pro_2021.pdf). Zuletzt aufgerufen am 27.05.2022.

<sup>10</sup> Hasselhorn et al. 2019. Online: [https://arbeit.uni-wuppertal.de/fileadmin/arbeit/Brosch%C3%BCre\\_und\\_Flyer/lidA\\_Brosch%C3%BCre.pdf](https://arbeit.uni-wuppertal.de/fileadmin/arbeit/Brosch%C3%BCre_und_Flyer/lidA_Brosch%C3%BCre.pdf). Zuletzt aufgerufen am 27.05.2022.

## Betriebliche Handlungsansätze

Grundsätzlich sind die Ansätze, um ältere Beschäftigte möglichst lange zu halten oder Fachkräfte, die bereits in Rente gegangen sind, für eine erneute Beschäftigung zu gewinnen, sehr ähnlich. In beiden Fällen gilt es, die zuvor erwähnten Faktoren Motivation und Gesundheit in den Blick zu nehmen. Die Motivation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer kann vor allem durch die Wertschätzung ihnen und ihren Fähigkeiten gegenüber gesteigert werden. Ältere Menschen, die viele Jahre in einem Beruf gearbeitet haben, besitzen nicht nur ein besonderes Maß an Lebenserfahrung, sondern sind mit der Zeit auch Expertinnen und Experten in ihrer jeweiligen Tätigkeit geworden, haben enorm viel Wissen darüber angesammelt und oftmals auch weitere Fähigkeiten wie beispielsweise Führungsqualitäten entwickelt, die sie in ihrer Tätigkeit nutzen können. Fällt dies alles weg, ist es für Betriebe schwer zu kompensieren, weshalb es umso mehr gilt, den älteren Beschäftigten offen zu zeigen, wie wichtig sie für ihre Arbeitgeberin / ihren Arbeitgeber sind. Die Bereitschaft dies offen zu kommunizieren und den Beschäftigten die entsprechende Wertschätzung entgegenzubringen, stellt die Hauptquelle der Mitarbeitermotivation dar. Sie kann zudem durch Maßnahmen wie wechselnde Tätigkeiten und Aufgaben, zu denen beispielsweise Formen des Wissensmanagements und der Wissensweitergabe gehören können, weiter gesteigert werden.

Daneben gilt es aber auch, den zweiten Faktor der Gesundheit in den Blick zu nehmen. Gerade mit dem Alter nimmt die Relevanz von flexiblen Arbeitszeitmodellen stetig zu. Viele Menschen können oder wollen ab einem gewissen Alter nicht mehr in Vollzeit arbeiten, sind aber gern bereit in Teilzeit oder einem Minijob tätig zu sein. Dies trifft verstärkt auf jene Personen zu, die sich bereits in Rente befinden. Für sie kann es durchaus einen Anreiz darstellen, das eigene Einkommen aufzubessern, sollte die Rente aus verschiedenen Gründen unterdurchschnittlich ausfallen. Bei denjenigen Beschäftigten hingegen, die sich erst auf die Regelaltersgrenze zubewegen, stellen beispielsweise die betriebliche Gesundheitsförderung, ein gutes Betriebsklima sowie eine offene und gute Führungskultur Stellschrauben dar, die dazu beitragen, die Beschäftigten möglichst lange in Arbeit zu halten<sup>11</sup>. Selbstverständlich sind aber auch hier schon flexible Arbeitszeit- oder Arbeitsortmodelle von Relevanz und es gilt frühzeitig über die Möglichkeiten des innerbetrieblichen Wissenstransfers nachzudenken.

Strukturen, um Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber bei der Gewinnung von älteren Beschäftigten zu unterstützen oder im Hinblick auf deren Bindung zu beraten, finden Sie im folgenden Absatz. Möglichkeiten, wie eine Beschäftigung auch im hohen Alter aussehen kann, entnehmen Sie den folgenden Beispielen guter Praxis.

## Unterstützungsstrukturen in Hessen

### Organisation: Kommunale Jobcenter - Arbeitgeberservice

**Beteiligte:** Kommunale Jobcenter in allen 16 Optionskommunen in Hessen

**Kontaktdaten:** Website: <https://www.kommunale-jobcenter-hessen.de/arbeitgeberservice/>

**Beschreibung der Unterstützung:** Beratungs- und Vermittlungsstruktur für arbeitslos gewordene ältere Menschen, Ältere nach dem Renteneintrittsalter auf Jobsuche sowie Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, die solche Fachkräfte suchen. Die (kommunalen) Jobcenter finden sich vor Ort. Individuelle Kontaktdaten finden Sie online.

---

<sup>11</sup> Hasselhorn et al. 2019. Online: [https://arbeit.uni-wuppertal.de/fileadmin/arbeit/Brosch%C3%BCre\\_und\\_Flyer/lidA\\_Brosch%C3%BCre.pdf](https://arbeit.uni-wuppertal.de/fileadmin/arbeit/Brosch%C3%BCre_und_Flyer/lidA_Brosch%C3%BCre.pdf). Zuletzt aufgerufen am 27.05.2022.

**Organisation: Jobcenter - Gemeinsame Einrichtungen der Bundesagentur für Arbeit und eines kommunalen Trägers**

**Beteiligte:** Jobcenter in zehn Kommunen in Hessen

**Kontaktdaten:** [Stadt Darmstadt](#), [Stadt Frankfurt](#), [Landkreis Gießen](#), [Kreis Kassel](#), [Stadt Kassel](#), [Limburg-Weilburg](#), [Schwalm-Eder-Kreis](#), [Landkreis Waldeck-Frankenberg](#), [Werra-Meißner-Kreis](#), [Wetteraukreis](#)

**Beschreibung der Unterstützung:** Beratungs- und Vermittlungsstruktur für arbeitslos gewordene ältere Menschen, Ältere nach dem Renteneintrittsalter auf Jobsuche sowie Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, die solche Fachkräfte suchen. Die (kommunalen) Jobcenter befinden sich vor Ort. Individuelle Kontaktdaten finden Sie online.

**Organisation: Bundesagentur für Arbeit**

**Beteiligte:** Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit

**Kontaktdaten:** Website: <https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/arbeitgeber-service>

Website zum Finden der für Sie zuständigen Dienststelle: <https://www.arbeitsagentur.de/ueber-uns/ansprechpartner>

**Beschreibung der Unterstützung:** Beratungs- und Vermittlungsstruktur für arbeitslos gewordene ältere Menschen unter dem Renteneintrittsalter sowie Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, die solche Fachkräfte suchen. Beratung wird auch angeboten im Hinblick auf Arbeitszeit- oder Arbeitsplatzgestaltung. Individuelle Kontaktdaten finden Sie online.

**Organisation: Jobbörse „Perspektive 50 Plus“**

**Beteiligte:** HR Rocket GmbH

**Kontaktdaten:** Website: <https://www.perspektive50plus.de/>

**Beschreibung der Unterstützung:** Perspektive 50 plus ist ein bundesweites Portal zur Rekrutierung von Fachkräften 50+ über das Internet. Es bietet Ihnen zwei Möglichkeiten: Online-Stellenanzeigen und Personalvermittlung.

**Organisation: Rentnerbörse (Marburg)**

**Beteiligte:** Arbeit und Bildung e.V.

**Kontaktdaten:** Website: <https://www.rentnerjob-marburg.de/>

**Beschreibung der Unterstützung:** Stellenbörse speziell für Menschen in Rente.

Arbeitgeberinnen bzw. Arbeitgeber können dort Kontakte zu älteren Menschen aufnehmen, die an Beschäftigung interessiert sind.

## Beispiel guter Praxis 1: Roland Merz – Ersatzteil Manufaktur

**Betrieb:** Roland Merz - Ersatzteil Manufaktur

**Branche:** Ersatzteile Automobile

**Betriebsgröße:** 16 Beschäftigte

**Fachkraftberuf:** Fachkraft für Metall- und Kunststoffbearbeitung



### Finden von älteren Fachkräften

Das Unternehmen Roland Merz - Ersatzteil Manufaktur ist auf die Ersatzteil-Neuproduktion für historische Fahrzeuge in originalgetreuer Ausführung und im ursprünglichen Herstellungsverfahren spezialisiert. Dazu benötigt es das besondere Fachwissen von Personen, die früher selbst an diesen Fertigungsabläufen beteiligt waren oder die entsprechenden Maschinen bedient haben. Über Mund-zu-Mund-Propaganda und private Netzwerke wird daher versucht diese Menschen ausfindig zu machen und anzusprechen. Wenn dies gelingt und geeignete Personen identifiziert werden können, freuen diese sich meist über die ihnen und ihrem Wissen entgegengebrachte Wertschätzung. Viele sind gern bereit, Ihre Erfahrungen weiterzugeben, um ein paar Stunden im Betrieb tätig zu werden. Davon profitieren anschließend auch die jüngeren Beschäftigten, die dieses wertvolle Wissen aufnehmen, selbst zu Spezialisten der alten Technik werden und somit den Bestand des Betriebes sichern können.

### Maßnahmen zur Bindung der älteren Fachkräfte

Die „Unruheständler“ bei Roland Merz haben die Möglichkeit ihre Arbeitszeiten komplett frei zu gestalten. Sich so völlig zwanglos wieder ins Arbeitsleben einzugliedern ist es, was viele der Älteren besonders schätzen. Durch die hohe Wertschätzung, die den Beschäftigten entgegengebracht wird, bilden die Firma sowie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine zweite „Familie“ und die Arbeit die früher einen großen Teil des Lebens der älteren Beschäftigten ausgefüllt hat, wird nun gern wieder angenommen. Ein altersgemischtes Team trägt zudem dazu bei, dass sich nicht nur fachlich ein reger Austausch, sondern auch ein gutes Betriebsklima ergeben. Geburtstage oder sonstige gesellige Zusammenkünfte werden gerne genutzt, um den Teamgeist und die gute Zusammenarbeit weiter zu fördern. Zudem wird firmenseitig der Anreiz geboten mit dem Fahrrad zur Firma zu fahren, was von den Beschäftigten gerne angenommen wird und gleichzeitig einen Beitrag für die gute Gesundheit dieser leistet.

### Lessons Learned / Bewertung

Das Unternehmen Roland Merz ist auf das spezielle Wissen angewiesen, das nur noch ältere Beschäftigte bieten können. Daher besteht hier grundsätzlich die Notwendigkeit, diese Gruppe auch aktiv anzusprechen und für den Betrieb zu gewinnen. Frei nach dem Firmenmotto „Grau ist schlau“ sieht man in den älteren Menschen bei Roland Merz ein Potenzial, dass die eigene wirtschaftliche Tätigkeit erst ermöglicht. Um dieses Potenzial zu aktivieren, ist man einerseits bereit, attraktive Arbeitsbedingungen zu bieten und andererseits den Menschen, die sich bereits im Rentenalter befinden, ein hohes Maß an Wertschätzung und Anerkennung entgegenzubringen. Nur letzteres ermöglicht es, dass das besondere Wissen dieser Personengruppe nicht verloren geht, sondern für künftige Generationen erhalten bleibt.

### Ansprechpersonen und Kontaktdaten:

Roland Merz

E-Mail: [roland.merz@roland-merz.de](mailto:roland.merz@roland-merz.de)

Christina Merz-Wolpert

E-Mail: [christina.merz@roland-merz.de](mailto:christina.merz@roland-merz.de)

Homepage & Soziale Medien Udo Haas

E-Mail: [udo.haas@roland-merz.de](mailto:udo.haas@roland-merz.de)



## **Beispiel guter Praxis 2: Urberacher Omnibusbetrieb**

**Betrieb:** Urberacher Omnibusbetrieb

**Branche:** Busunternehmen

**Betriebsgröße:** 85 Beschäftigte

**Fachkraftberuf:** Berufskraftfahrer

### **Finden von älteren Fachkräften**

Das kommunale Jobcenter des Kreises vermittelt ältere Personen gezielt an den Urberacher Omnibusbetrieb. Der Großteil (95%) der Bewerbenden kommt über das kommunale Jobcenter in Kontakt mit dem Betrieb. Das Jobcenter hilft zudem bei einer möglicherweise nötigen Nachqualifizierung. Nur wenige Fachkräfte werden über die Bundesagentur für Arbeit oder über eigene Stellenangebote gefunden. Insbesondere im Zuge der Migrationsbewegung ab 2015 sind viele Migrantinnen und Migranten über das kommunale Jobcenter in Beschäftigung im Unternehmen gekommen. Hierunter befinden sich auch höher qualifizierte Personen, die in ihren Heimatländern beispielsweise als Anwalt oder Pilot arbeiteten, in Deutschland aber Probleme bei der Berufsanerkennung haben und unter Inanspruchnahme von Nachqualifizierungsmaßnahmen anschließend eine Tätigkeit im Omnibusbetrieb aufnahmen.

### **Maßnahmen zur Bindung der älteren Fachkräfte**

Insgesamt 17 der 85 Beschäftigten am Standort Rödermark des Urberacher Omnibusbetrieb befinden sich bereits jenseits des gesetzlichen Renteneintrittsalters. Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben beim Urberacher Omnibusbetrieb den Vorteil, dass sie in flexiblen Teilzeit- oder Minijobmodellen arbeiten können. Dies bedeutet konkret, dass viele Personen auch nach ihrem Renteneintritt dem Unternehmen als Beschäftigte erhalten bleiben und nicht mehr täglich feste Strecken fahren, sondern stattdessen als „Springer“ fungieren, die bei Krankheit oder anderen Ausfällen als Ersatz dienen. Diese Beschäftigten eignen sich hierfür besonders gut, da sie freie Zeiten haben, gleichzeitig aber kaum noch in Vollzeit beschäftigt sein möchten. So können sie flexibel an wenigen Tagen die Woche einspringen. Teilweise arbeiten Ältere auch nur am Wochenende, wofür diese oftmals offener sind als jüngere Beschäftigte. Spezielle Maßnahmen zur Gesundheitsförderung gibt es im Omnibusbetrieb nicht, es zeigt sich jedoch auch, dass ältere Beschäftigte nicht öfter krank sind als ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen. Gerade spontane, kurzfristige „Alltagskrankheiten“ treten bei den älteren Beschäftigten kaum noch auf. Durch ihre Lebenserfahrung gelingt es ihnen, Krankheiten wie Schnupfen oder Erkältungen zu vermeiden. Kommt es doch zu Krankheitsfällen, sind diese meist mit dem Alter verbunden und eher langfristiger Natur.

### **Lessons Learned / Bewertung**

Bei Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern, die ihren Mitarbeitenden flexible Teilzeitmodelle anbieten können, stellen ältere Fachkräfte ein sehr gutes Potenzial dar, weil sie meist keine Vollzeitbeschäftigung mehr aufnehmen möchten, dafür aber oft flexibler und offener für atypische Arbeitszeiten als jüngere Beschäftigte sind. Zudem reagieren ältere Beschäftigte aufgrund ihrer Lebens- und Berufserfahrung in angespannten Situationen im Kundenkontakt oftmals weniger impulsiv und können mit ihrer ruhigen Art Konflikte, zu denen es beispielsweise im ÖPNV teilweise kommen kann, besonnener lösen. Dies stellt einen klaren Vorteil für das Unternehmen dar. Daneben sind sie als Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer insgesamt sehr sicher und zuverlässig.

### **Ansprechperson und Kontaktdaten:**

Emil H. Lang - Geschäftsführer

Konrad-Adenauer-Str. 83, 63322 Rödermark

Tel.: 06074 / 211100, E-Mail: [service@busbetriebe-lang.de](mailto:service@busbetriebe-lang.de)

Website: [www.busbetrieb-lang.de](http://www.busbetrieb-lang.de)

## 4. Zielgruppe: Fachkräfte mit Behinderungen – gewinnen und im Betrieb integrieren

### Gute Gründe für die Gewinnung und Bindung von Fachkräften mit Behinderungen

Fast zehn Prozent der Menschen in Deutschland haben eine Behinderung. 40 Prozent davon befinden sich im erwerbsfähigen Alter. Die Erwerbsquote dieser Menschen lag im Jahr 2017 knapp unter 50 Prozent und damit fast 30 Prozent niedriger als in der Gesamtbevölkerung. Im Zuge der Covid-19-Pandemie ist die Arbeitslosigkeit schwerbehinderter Menschen entgegen dem langjährigen Trend angestiegen. Dabei können 55 Prozent der schwerbehinderten Arbeitslosen einen Berufs- oder Hochschulabschluss aufweisen<sup>12</sup>. Die Gewinnung von schwerbehinderten Menschen als Fachkräfte birgt ein großes Potenzial. Zwar existieren mit der gesetzlichen Schwerbehindertenquote für Unternehmen ab einer Größe von 20 Beschäftigten und der bei Nichterfüllung fälligen Ausgleichsabgabe bereits staatliche Steuerungsinstrumente, um einen Anreiz zur Beschäftigung Schwerbehinderter zu setzen, doch sollte die Zielgruppe keineswegs nur im Hinblick darauf beurteilt werden. So kann sie inzwischen vielmehr als ein noch nicht ausgeschöpftes Potenzial betrachtet werden, mit dem den Folgen demografischen Wandels entgegengewirkt werden kann. Denn für viele hessische Betriebe ist es bereits selbstverständlich Menschen mit Behinderungen zu beschäftigen. So waren im Jahr 2020 fast 110.000 Menschen mit Behinderungen in Hessen beschäftigt<sup>13</sup> und ca. 17.500 schwerbehinderte und ihnen gleichgestellte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer waren in Betrieben mit weniger als 20 Beschäftigten tätig<sup>14</sup>.

### Herausforderungen bei der Inklusion von Fachkräften mit Behinderungen

Behinderungen können vielfältiger Natur sein. Manchen Menschen sieht man ihre Behinderung an, doch bei vielen ist dies auch nicht der Fall. Von Personen mit motorischen Einschränkungen, über blinde und gehörlose Menschen bis hin zu solchen mit psychischen oder chronischen Erkrankungen, sind die Möglichkeiten und Ausprägungen der Einschränkungen vielfältig. Behinderungen können angeboren sein, oftmals jedoch auch durch einen Unfall oder eine individuelle Situation erst im Laufe des Lebens erworben worden sein. Ebenso divers wie die Behinderungen sind auch die Lösungsansätze und Unterstützungsmaßnahmen um Fachkräfte, die eine Behinderung haben, in das Arbeitsleben zu integrieren. Dies bedeutet für die Betriebe zunächst eine gewisse Belastung, da die individuell passende Lösung zur Inklusion gefunden, umgesetzt und dabei oft innerbetriebliche Prozesse umgestaltet werden müssen, sodass sie für alle Beschäftigten, ob mit oder ohne Behinderung jederzeit passend sind. Die Voraussetzungen für eine Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen zu schaffen, kann dabei nicht nur

---

<sup>12</sup> Bundesagentur für Arbeit. 2022. Online: [https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Menschen-mit-Behinderungen/generische-Publikation/Arbeitsmarktsituation-schwerbehinderter-Menschen.pdf;jsessionid=40BD2FDD165D4AAF718B443B02C03818?\\_\\_blob=publicationFile&v=12](https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Menschen-mit-Behinderungen/generische-Publikation/Arbeitsmarktsituation-schwerbehinderter-Menschen.pdf;jsessionid=40BD2FDD165D4AAF718B443B02C03818?__blob=publicationFile&v=12). Zuletzt aufgerufen am 27.05.2022.

<sup>13</sup> Bundesagentur für Arbeit. 2020. Online: [https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche\\_Formular.html;jsessionid=40BD2FDD165D4AAF718B443B02C03818?nn=1262946&topic\\_f=bsbm-bsbm](https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche_Formular.html;jsessionid=40BD2FDD165D4AAF718B443B02C03818?nn=1262946&topic_f=bsbm-bsbm). Zuletzt aufgerufen am 27.05.2022.

<sup>14</sup> Bundesagentur für Arbeit. 2020. Online: [https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche\\_Formular.html;jsessionid=40BD2FDD165D4AAF718B443B02C03818?nn=1262946&topic\\_f=bsbm-bsbm-teilerhebung](https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche_Formular.html;jsessionid=40BD2FDD165D4AAF718B443B02C03818?nn=1262946&topic_f=bsbm-bsbm-teilerhebung). Zuletzt aufgerufen am 27.05.2022.

finanzielle Ressourcen benötigen, sondern ebenso personelle beispielsweise bei der Einarbeitung oder der Veränderung innerbetrieblicher Strukturen.

## **Betriebliche Handlungsansätze**

Um die Inklusion von Menschen mit Behinderungen in das Arbeitsleben zu ermöglichen, bedarf es, wie bereits angesprochen, oft vielfältiger und individueller Lösungen. Trotzdem muss dies kein Hindernis auf dem Weg zu einem Beschäftigungsverhältnis darstellen. Denn bewirbt sich eine Person mit einer Behinderung für eine offene Stelle, so existieren vielfältige Beratungsstrukturen und Förderangebote, um die Voraussetzungen für eine Einstellung und eine Unterstützung bei der Arbeit zu schaffen. Sind Jobcenter oder die Bundesagentur für Arbeit am Einstellungsprozess beteiligt, so kann meist von dort schon die nötige Hilfe angeboten oder vermittelt werden. Erfolgt die Bewerbung hingegen direkt beim Betrieb können beispielsweise die lokalen Integrationsämter oder Integrationsfachdienste kontaktiert werden und nach Unterstützung in Form von Beratung oder einer möglichen finanziellen Förderung gefragt werden. Denn in der Regel kann beispielsweise eine körperliche Behinderung durch technische Hilfsmittel relativiert oder sogar vollständig ausgeglichen werden. Dazu bedarf es meist nur einer möglichst passgenauen Lösung, die gemeinsam mit der behinderten Person entwickelt, erprobt und implementiert werden sollte sowie einer gründlichen Einarbeitung.

Darüber hinaus sollten Prozesse im Betrieb so verändert werden, dass diese für Personen mit Behinderungen jederzeit zugänglich sind. Dies bedeutet in der Regel die Einführung bestimmter Routinen oder Strukturen, die Barrieren abbauen. Die Anschaffung von technischen Hilfsmitteln wie zum Beispiel Lese- oder Sitzhilfen, speziellen Maschinen oder Umbauten des Arbeitsplatzes muss finanziell jedoch nicht vom Betrieb allein gestemmt werden, da es vielfältige Fördermaßnahmen von verschiedenen Institutionen gibt.

Gleiches gilt für Behinderungen, die erst im Laufe des Arbeitslebens eintreten. Denn in den wenigsten Fällen ist eine Behinderung angeboren, sondern entsteht erst durch Alter, Krankheit oder einen Unfall. Da die Personen in einem solchen Fall oftmals schon im Betrieb arbeiten und durch ihren Wegfall nicht nur eine Fachkraft, sondern auch deren Wissen verloren gehen, gilt es hier einen besonderen Fokus auf Bindung und Inklusion zu legen. Dabei zeigen hier ähnliche Maßnahmen wie auch bei anderen Zielgruppen erfolgreiche Ergebnisse. Neben der technischen Ausstattung, um die Behinderung zu kompensieren, bieten sich flexible Arbeits(-zeit-)modelle oder auch weiche Faktoren wie Anerkennung und Wertschätzung von erbrachten Leistungen für den Betrieb an, um die Fachkräfte auch weiterhin im Betrieb zu halten.

Die zusätzliche Investition in passende Lösungen für Menschen mit Behinderungen ist erfahrungsgemäß auch deswegen lohnenswert, da die Motivation und somit die Bindung dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Arbeitgeberin bzw. den Arbeitgeber auf diese Weise besonders gefördert werden. Auch wenn Lösungen teilweise sehr individuell sind, wird dadurch wertvolle Erfahrung im Umgang mit Fachkräften mit Behinderungen gesammelt, die die Türen für die Einstellung weiterer Fachkräfte mit Einschränkungen öffnen kann.

## **Unterstützungsstrukturen in Hessen**

### **Organisation: Integrationsamt und Integrationsfachdienst des Landeswohlfahrtsverbandes Hessen (LWV Hessen)**

**Ansprechpersonen:** lokale Ansprechpersonen in allen 26 hessischen Kreisen und kreisfreien Städten

**Kontaktdaten:** Website: <https://www.integrationsamt-hessen.de/>

Website Kontakte: <https://www.integrationsamt-hessen.de/das-integrationsamt/kontakt/hessenkarte.html>

**Beschreibung der Unterstützung:** Das LWV Hessen Integrationsamt unterstützt im Rahmen der Begleitenden Hilfen die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen durch Beratung und Begleitung, aber auch durch finanzielle Unterstützung. Das Integrationsamt bietet zum Beispiel Eingliederungszuschüsse oder Prämien aus Förderprogrammen. Wird ein neuer Arbeitsplatz geschaffen, gibt es Zuschüsse zu den investiven Kosten.

**Organisation: Hessisches Perspektivprogramm zur Verbesserung der Arbeitsmarktchancen schwerbehinderter Menschen (HePAS)**

**Beteiligte:** HMSI, LWV Hessen, Integrationsämter und Bundesagentur für Arbeit

**Kontakt Daten:** Website: <https://soziales.hessen.de/Menschen-mit-Behinderungen/Arbeitsmarkt/HePAS>

Website beim LWV Hessen: <https://www.integrationsamt-hessen.de/fuer-arbeitgeber/programme-auszeichnungen/hessisches-perspektivprogramm.html>

**Beschreibung der Unterstützung:** HePAS bietet Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern zusätzliche finanzielle Anreize schwerbehinderte Menschen zu beschäftigen. Zuschüsse oder Prämien gibt es unter anderem für Praktika, Probebeschäftigungen, Ausbildungen und Einstellungen. Auch Inklusionsabteilungen in privatwirtschaftlichen Unternehmen können gefördert werden. Des Weiteren wird der Abschluss von Inklusionsvereinbarungen nach § 166 des Neunten Sozialgesetzbuches (SGB IX) gefördert, um die Einstellungs- und Beschäftigungsbedingungen zu verbessern. Für die Menschen mit Behinderungen stehen zudem personelle Unterstützungsangebote zur Verfügung.

**Organisation: Bundesagentur für Arbeit**

**Kontakt Daten:** Website: <https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/menschen-behinderungen-beschaeftigen>

Website zum Finden der für Sie zuständigen Dienststelle: <https://www.arbeitsagentur.de/ueber-uns/ansprechpartner>

**Beschreibung der Unterstützung:** Die Bundesagentur für Arbeit in Hessen berät dazu, wie Menschen mit Behinderungen in Betrieben und Unternehmen beschäftigt werden können, bietet finanzielle Hilfen und Unterstützung bei der Einstellung und vermittelt schwerbehinderte Menschen mit den verschiedensten schulischen Abschlüssen.

**Organisation: Jobcenter - Gemeinsame Einrichtungen der Bundesagentur für Arbeit und eines kommunalen Trägers**

**Beteiligte:** Jobcenter in zehn Kommunen in Hessen

**Kontakt Daten:** [Stadt Darmstadt](#), [Stadt Frankfurt](#), [Landkreis Gießen](#), [Kreis Kassel](#), [Stadt Kassel](#), [Limburg-Weilburg](#), [Schwalm-Eder-Kreis](#), [Landkreis Waldeck-Frankenberg](#), [Werra-Meißner-Kreis](#), [Wetteraukreis](#)

**Beschreibung der Unterstützung:** Die gemeinsamen Einrichtungen vermitteln Menschen mit Behinderungen an interessierte Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber. Sie beziehen dabei individuellen Qualifikationen und Anforderungen des Arbeitsplatzes mit ein. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber können offene Stellen hier melden und sich zu vielfältigen Fördermöglichkeiten beraten lassen.

**Organisation: Kommunale Jobcenter - Arbeitgeberservice**

**Beteiligte:** Kommunale Jobcenter in allen 16 Optionskommunen in Hessen

**Kontakt Daten:** Website: <https://www.kommunale-jobcenter-hessen.de/arbeitgeberservice/>

**Beschreibung der Unterstützung:** Der Arbeitgeberservice der (kommunalen) Jobcenter in Hessen berät dazu, wie Menschen mit Behinderungen in Betrieben integriert werden können. Er vermittelt geeignete Kandidatinnen und Kandidaten für offenen Stellen, erläutert welche

Förderprogramme für die Gestaltung des Arbeitsplatzes angewandt werden können und hilft bei der Beantragung.

**Organisation: Deutsche Rentenversicherung**

**Ansprechpersonen:** persönliche Reha-Beraterinnen und -Berater

**Kontakt Daten:** Website: <https://www.deutsche-rentenversicherung.de/DRV/DE/Reha/Berufliche-Reha/berufliche-reha.html>

Website der Deutschen Rentenversicherung in Hessen: [https://www.deutsche-rentenversicherung.de/Hessen/DE/Home/home\\_node.html](https://www.deutsche-rentenversicherung.de/Hessen/DE/Home/home_node.html)

**Beschreibung der Unterstützung:** Die Deutsche Rentenversicherung unterstützt Arbeitnehmer, die nach einem Unfall, der eine Behinderung nach sich gezogen hat, wieder zurück ins Arbeitsleben streben. Individuelle Berater helfen beispielsweise bei der Suche nach und Förderung von neuen Arbeitsplätzen oder technischen Hilfsmitteln.

**Organisation: REHADAT**

**Beteiligte:** Instituts der deutschen Wirtschaft Köln e.V. und Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)

**Kontakt Daten:** Website: <https://www.rehadat.de/>

**Beschreibung der Unterstützung:** REHADAT bietet ein zentrales unabhängiges Informationsangebot zur beruflichen Teilhabe und Inklusion von Menschen mit Behinderungen. In den verschiedenen REHADAT-Portalen finden Betroffene und Interessierte Informationen zu allen wichtigen Aspekten der beruflichen Teilhabe von Menschen mit Behinderungen: Hilfsmittel, Praxisbeispiele, Rechtliches, Kontakt Daten, Literatur, Forschung, Statistik, Werkstätten, Ausgleichsabgabe und Weiterbildung.

## Beispiel guter Praxis 1: Draeger Lienert GmbH & Co. KG

**Betrieb:** Draeger Lienert GmbH & Co. KG

**Branche:** IT- / Softwareentwicklung

**Betriebsgröße:** sieben Beschäftigte

**Fachkraftberufe:** Informatiker, Informatikkaufmann und Kaufmann im Marketing



### Inklusion von Fachkräften mit Behinderungen

Das Unternehmen Draeger Lienert entwickelt und verkauft Software, mit der beispielsweise blinde und sehbehinderte Menschen voll ins Arbeitsleben integriert werden können. Durch die Entwicklung dieser Produkte bewarben sich in der Vergangenheit automatisch verschiedene Personen mit Behinderung im Unternehmen. Ebenso trug der Standort Marburg dazu bei, das als „blindenfreundlichste Stadt Deutschlands“ gilt. Mehr als die Hälfte der Beschäftigten hat selbst eine Behinderung.

### Herausforderungen und Lösungen für die Inklusion von Fachkräften mit Behinderungen

Jede Behinderung ist anders. Beispielsweise kann eine Sehbehinderung einzeln auftreten oder mit einer motorischen Störung einhergehen. Daher bedarf es in einem ersten Schritt stets einer gründlichen Exploration bestehender Fähigkeiten der behinderten Person, um anschließend eine individuelle technische Lösung zu finden. Aus der Praxis kann das Unternehmen berichten, dass eine technische Lösung, um einen Arbeitsplatz behindertengerecht zu gestalten, oftmals die Kombination vieler unterschiedlicher Produkte von verschiedenen Unternehmen benötigt. Bei der Lösungsfindung helfen die sich untereinander bekannten Unternehmen jedoch gern aus und auch bei Integrationsämtern oder der Bundesagentur für Arbeit sind die verschiedenen technischen Möglichkeiten bekannt, weshalb von dort in beratender und finanzierender Funktion unterstützt werden kann. Je spezifischer und besser angepasst die Lösung ist, desto besser gelingt auch eine vollumfängliche Integration der behinderten Person ins Arbeitsleben. Draeger Lienert trägt mit seinen Produkten natürlich auch zur Inklusion im eigenen Unternehmen bei.

Im Betrieb benötigt es neben den technischen anschließend auch organisatorische Lösungen zur besseren Inklusion. Ein Beispiel für eine organisatorische Lösung bilden Regeln, die blinden Beschäftigten die Arbeit erleichtern. Hierzu gehört etwa, dass sehende Beschäftigte Gegenstände, die von mehreren Mitarbeitenden in der Firma benötigt werden, stets an einem festgelegten Ort ablegen, damit blinde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sie leicht finden können. Gleichzeitig hilft es, wenn der gesamte Betrieb mit behindertengerechter Software arbeitet und nicht nur die Personen, die selbst eine Behinderung haben. So entstehen bei spontanen Ausfällen oder sich verändernden Prozessen keine zusätzlichen Hürden. Daneben tragen kurze und stetige Informationswege, wie regelmäßige Teambesprechungen oder geteilte E-Mail-Konten zu einem konstanten Informationsfluss im Betrieb bei, bei dem niemand auf der Strecke bleibt.

### Lessons Learned / Bewertung

Für die erfolgreiche Inklusion von Fachkräften mit Behinderungen im Betrieb sind meist bedarfsgerechte, individuell zugeschnittene technische Lösungen zielführend. Dafür können allerdings unterstützende Strukturen und kooperierende Hersteller entsprechender Produkte adressiert werden. So kann die Inklusion der behinderten Fachkräfte ins Arbeitsleben gelingen. Das Engagement und die Erfahrungen des Betriebes in diesem Bereich, helfen wiederum beim Gewinn von neuen sowie bei der Motivation von bereits vorhandenen Fachkräften mit Behinderungen für einen längeren Verbleib im Betrieb.

## **Ansprechperson und Kontaktdaten:**

Claudia Fay

Stadtwaldstraße 65, 35037 Marburg

Tel.: 06421 / 95240124

E-Mail: [claudia.fay@dlinfo.de](mailto:claudia.fay@dlinfo.de)

Website: [www.dlinfo.de](http://www.dlinfo.de)

## **Beispiel guter Praxis 2: Fiege Logistik Stiftung & Co. KG**

**Betrieb:** Fiege Logistik Stiftung & Co. KG

**Branche:** Spedition und Logistik

**Betriebsgröße:** 84 Beschäftigte am Standort Dreieich,  
ca. 20.000 weltweit, 150 Standorte in 14 Ländern

**Fachkraftberufe:** Fachkraft für Lagerlogistik, Speditionskaufmann,  
Fachkraft für Lagerwirtschaft, verschiedene andere kaufmännische Berufe



### **Inklusion von Fachkräften mit Behinderungen**

Das Logistik Unternehmen Fiege gewinnt seine Fachkräfte mit Behinderungen größtenteils über das kommunale Jobcenter im Kreis. Aufgrund des hohen Fachkräftebedarfs ist die Abmachung getroffen worden, dass Fiege seine offenen Stellen dort nicht mehr meldet, sondern das Jobcenter jederzeit arbeitslose potenziell interessierte Personen direkt vermitteln kann. Bei der Beratung im Jobcenter werden Arbeitslosen mit körperlicher Einschränkung Unternehmen und Tätigkeiten ausführlich vorgestellt. Gemeinsam mit dem Betrieb wird eine Lösung entwickelt, wie die Beschäftigung und die genaue Gestaltung der Arbeit letztlich aussehen kann. Eine zweiwöchige Probearbeit für alle Personen, die über das kommunale Jobcenter vermittelt werden, ermöglicht es diesen, die Arbeit kennenzulernen. Die eigentliche Einarbeitung läuft genauso ab wie bei Personen ohne Behinderung. Inzwischen haben über zehn Prozent der am Standort beschäftigten Personen eine Behinderung.

### **Herausforderungen und Lösungen für die Inklusion von Fachkräften mit Behinderungen**

Bei Mitarbeitern, die ihre Behinderungen erst im Laufe des Erwerbslebens entwickeln, legt Fiege besonderen Wert darauf, sie mitsamt ihrem Wissen und ihrer Berufserfahrung zu halten. Um dies zu ermöglichen, können entweder nötige Hilfsmittel angeschafft oder die interne Versetzung an einen anderen Arbeitsplatz durchgeführt werden. Hilfsmittel können beispielsweise bestimmte Büromöbel oder im Lager Sitz- bzw. Stehhilfen, Hebehilfen (Minilifter) sowie spezifische Umbaumaßnahmen an Fahrzeugen sein. Die Kosten für diese Unterstützungsmaßnahmen können je nach Fall unter anderem vom Integrationsamt oder der Rentenversicherung (größtenteils) übernommen werden. Fördert das Integrationsamt die Anschaffung des Hilfsmittels, gehört dieses anschließend dem Betrieb, finanziert es hingegen die Rentenversicherung, so besitzt es der Arbeitnehmende auch nach einem möglichen Ausscheiden aus dem Unternehmen. Weiterer erfolgreicher Lösungsansatz ist die Reduzierung der Wochenarbeitszeit. Intern finden jährlich Weiterbildungen zum Thema Inklusion statt. Die lokal jeweils zuständigen Personen sind miteinander vernetzt. Im Jahr 2021 ist ein Newsletter der Schwerbehindertenvertretung des Konzerns eingeführt worden.

### **Lessons Learned / Bewertung**

Immer wieder zeigt sich im Unternehmen, dass die Schaffung eines passenden Arbeitsplatzes eine Win-Win-Situation darstellt. Der Betrieb hat die Möglichkeit gut qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen oder solche mit betriebsspezifischem Wissen und großer Berufserfahrung zu halten. Dies wiederum begünstigt in hohem Maße die Motivation der entsprechenden Mitarbeitenden,

weil sie die Chance bekommen im Berufsleben zu bestehen. Den großen Stellenwert, den das Thema Inklusion bei Fiege hat, bekräftigt auch der kontinuierliche Austausch aller Standorte deutschlandweit dazu.

#### **Ansprechperson und Kontaktdaten:**

Ulrich Klug - Gesamtschwerbehindertenvertretung und Betriebsratsvorsitzender  
An der Trift 75, 63303 Dreieich  
Tel.: 06103 / 45917460  
E-Mail: [Ulrich.Klug@Fiege.com](mailto:Ulrich.Klug@Fiege.com)  
Website: [www.fiege.com](http://www.fiege.com)



### **Beispiel guter Praxis 3: ScanDOK / Reisswolf GmbH**

**Betrieb:** ScanDOK / Reisswolf GmbH

**Branche:** Digitalisierung, Aktenlagerung und Aktenvernichtung

**Betriebsgröße:** 40 Beschäftigte

**Fachkraftberufe:** Informatiker, Informatikkaufmann und weitere kaufmännische Berufe



#### **Inklusion von Fachkräften mit Behinderungen**

Bei ScanDOK arbeiten insgesamt sieben schwerbehinderte Personen. Dabei handelt es sich vornehmlich um Beschäftigte mit schweren psychischen Problemen. Daher hat das Unternehmen Maßnahmen entwickelt, um diese Personengruppe bei der Arbeit spezifisch unterstützen zu können und darüber hinaus attraktiv für weitere Fachkräfte mit gleichartigen Einschränkungen zu sein. Der Bundesagentur für Arbeit und dem kommunalen Jobcenter sind die guten Bedingungen für Beschäftigte mit psychischen Problemen bei ScanDOK bekannt, weshalb von dort gezielt passende Arbeitslose vermittelt werden.

#### **Herausforderungen und Lösungen für die Inklusion von Fachkräften mit Behinderungen**

Den verschiedenen psychischen Einschränkungen kann kaum mit einem immer gleichen Muster begegnet werden. Stattdessen bedarf es einer individuellen Analyse der Fähigkeiten und Grenzen der Beschäftigten und eine anschließende passgenaue Unterstützung und Einarbeitung. Dies geschieht in der sechsmonatigen Probezeit bei ScanDOK. Hierbei sind einzelne Beschäftigte des Unternehmens, die über sonderpädagogische Kenntnisse und Weiterbildungen verfügen, besonders hilfreich und wirksam. Sie unterstützen die Einarbeitung in die betrieblichen Prozesse durch eine gründliche Anleitung und regelmäßige offene Gespräche. Fällt die Einarbeitung besonders schwer, wird sie in einzelne Arbeitsschritte aufgeteilt, solange bis eine ausreichende Leistung erzielt wird. Dabei können besonders herausfordernde Arbeitsschritte identifiziert werden und gemeinsam kann intensiv an einer Lösung dafür gearbeitet werden. Interne Trainingsmaßnahmen mit dem speziell geschulten Personal werden anschließend auch im weiteren Beschäftigungsverlauf regelmäßig durchgeführt. Neben den innerbetrieblichen Prozessen zur Inklusion arbeitet ScanDOK eng mit dem Integrationsfachdienst des Landeswohlfahrtsverbandes Hessen zusammen. Dieser unterstützt nicht nur in beratender Funktion in Bezug auf die Ausgestaltung des Arbeitsplatzes, sondern kann beispielsweise auch Förderungs- und Finanzierungsmöglichkeiten benennen. Sein Service steht allen Arbeitsgebern wie auch den Beschäftigten zur Verfügung.

**Lessons Learned / Bewertung**

Wie bei anderen Beispielen zeigt sich auch bei ScanDOK, dass eine möglichst individuelle Betrachtung von Menschen mit Behinderungen deren betrieblicher Inklusion als Fachkraft am zuträglichsten ist. Daneben trägt es zum Erfolg des Unternehmens bei der Inklusion bei, dass der Geschäftsführer Heinz Stallmann selbst gleichzeitig als Integrationsbeauftragter tätig ist. So ist die Bedeutung des Themas institutionell verankert.

**Ansprechperson und Kontaktdaten:**

Heinz Stallmann - Geschäftsführer  
und Integrationsbeauftragter  
Philipp-Reis-Str. 22, 63128 Dietzenbach  
Tel.: 0178 / 5826065  
Website: [www.scan-dok.de](http://www.scan-dok.de)

# Impressum

## Herausgeber

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

## Redaktion

Stabsstelle Fachkräftesicherung in Hessen  
Gesamtverantwortlich: Alice Engel

## Bildmaterial freundlich überlassen

Von allen vorgestellten Betrieben  
Seite 3 / Copyright: HMSI

## Bezugsquelle

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

## Berichterstellung

IWAK Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur – Goethe-Universität Frankfurt am Main

Dennis Schmehl  
E-Mail: [schmehl@em.uni-frankfurt.de](mailto:schmehl@em.uni-frankfurt.de)  
Tel.: 069 / 798 23890

Lora Demireva  
E-Mail: [demireva@em.uni-frankfurt.de](mailto:demireva@em.uni-frankfurt.de)  
Tel.: 069 / 798 25475

Dr. Christa Larsen  
E-Mail: [c.larsen@em.uni-frankfurt.de](mailto:c.larsen@em.uni-frankfurt.de)  
Tel.: 069 / 798 22152

Stand: Juni 2022