



© Rainer Sturm / PIXELIO

Vorbereitung eines MORO zum Thema

Absicherung eines hochwertigen und ausreichenden Fachkräfteangebotes

Endbericht

Stand: 28. November 2014



Bundesinstitut
für Bau-, Stadt- und
Raumforschung
im Bundesamt für Bauwesen
und Raumordnung



inter3
INSTITUT FÜR RESSOURCENMANAGEMENT

Eine Studie des

inter 3 Institut für Ressourcenmanagement

Otto-Suhr-Allee 59

10585 Berlin

www.inter3.de

durchgeführt im Rahmen der Vorbereitung eines Modellvorhaben der Raumordnung (MORO) zum Thema

„Absicherung eines hochwertigen und ausreichenden Fachkräfteangebotes“

des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI), betreut durch das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR).

Projektleitung: Dr. Susanne Schön

Autoren der Studie: Dr. Susanne Schön, Lena Horlemann & David Westenberg

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	5
Kurzfassung.....	6
Short Summary.....	9
1 Problemstellung und Zielsetzung	12
1.1 Zentrale Fragestellungen und methodisches Vorgehen	13
1.2 Die Fallregionen im Überblick.....	18
2 Fachkräfte in Deutschland – Ist-Situation und zukünftige Entwicklung 20	
2.1 Zusammenfassung des Kapitels	20
2.2 Die Bedeutung der Fachkräftesicherung	21
2.3 Entwicklung der Arbeitskräftenachfrage.....	21
2.4 Arbeitsmarktentwicklung nach Berufsfeldern und Bundesländern.....	23
2.5 Arbeitskräfteangebot in Deutschland.....	25
2.6 Maßnahmen der Bundesregierung zur Fachkräftesicherung	32
3 Die Fachkräftesituation im ländlichen Raum	35
3.1 Zusammenfassung des Kapitels	35
3.2 Der ländliche Raum – Worum handelt es sich?	35
3.3 Entwicklung der Bevölkerung in ländlichen Räumen	38
3.4 Auswirkungen der Bevölkerungsentwicklung auf den Arbeitsmarkt	43
3.4.1 Die Arbeitskräftenachfrage im ländlichen Raum.....	44
3.4.2 Erwerbstätige nach Wirtschaftsbereichen im ländlichen Raum	48
3.4.3 Qualifikationsstruktur im ländlichen Raum	50
3.5 Typisierung ländlicher Räume	53
3.5.1 Methodische Überlegungen	53
3.5.2 Hauptkomponentenanalyse zur Typisierung ländlicher Räume	55
3.5.3 Clusteranalyse zur Typisierung ländlicher Räume	56
4 Handlungsfelder der Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen	60
4.1 Zusammenfassung des Kapitels	60
4.2 Einführung in das Kapitel.....	62
4.3 Bedarfs-, Potential- und Bestandsanalysen	62
4.4 Vernetzung der relevanten Akteure	65
4.4.1 Akteurslandschaft der Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen	67
4.4.2 Die Rolle der regionalen Gebietskörperschaften	70
4.5 Regionale Potentiale erschließen und vorhandene Fachkräfte halten	73
4.6 Rekrutierung von externen Fachkräften / Jugendlichen	82
4.7 Regionalmarketing / Öffentlichkeitsarbeit	87
4.8 Sensibilisierung / Unterstützung von Unternehmen	90

4.9	Schaffung eines attraktiven Lebens- und Arbeitsraums	93
4.10	Evaluierung der Maßnahmen und Konzepte.....	94
5	Die Fallregionen und ihre Netzwerke zur Fachkräftesicherung	97
5.1	Zusammenfassung des Kapitels	97
5.2	Fachkräftenetzwerke in ländlichen Regionen	97
5.3	Fachkräfteinitiative Wirtschaftsraum Augsburg	99
5.3.1	Struktur, Charakteristika des Netzwerks.....	100
5.3.2	Rolle der Gebietskörperschaften in der Region	102
5.3.3	Kurzbewertung/Selbsteinschätzung	104
5.4	Netzwerk Fachkräftesicherung Barnim-Uckermark	105
5.4.1	Struktur, Charakteristika des Netzwerks.....	107
5.4.2	Rolle der Gebietskörperschaften in der Region	108
5.4.3	Kurzbewertung/Selbsteinschätzung	109
5.5	Fachkräfteinitiative „Ems-Achse, Jobmotor Nordwest“	110
5.5.1	Struktur, Charakteristika des Netzwerks.....	113
5.5.2	Rolle der Gebietskörperschaften in der Region	114
5.5.3	Kurzbewertung/Selbsteinschätzung	116
5.6	Wachstumskern Autobahndreieck Wittstock-Dosse e.V.....	117
5.6.1	Struktur, Charakteristika des Netzwerks.....	119
5.6.2	Rolle der Gebietskörperschaften in der Region	121
5.6.3	Kurzbewertung/Selbsteinschätzung	122
5.7	Wirtschaftsforum der Region Passau e.V. / Regionalmanagement	123
5.7.1	Struktur, Charakteristika des Netzwerks.....	124
5.7.2	Rolle der Gebietskörperschaften in der Region	126
5.7.3	Kurzbewertung/Selbsteinschätzung	127
5.8	Zukunftsinitiative Eifel	129
5.8.1	Struktur und Charakteristika des Netzwerks	131
5.8.2	Rolle der regionalen Gebietskörperschaften	134
5.8.3	Kurzbewertung/Selbsteinschätzung	135
6	Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen	138
6.1	Allgemeine Erkenntnisse	138
6.2	Handlungsfelder der regionalen Fachkräftesicherung.....	140
6.3	Der spezifische Beitrag der Raumordnung zur Fachkräftesicherung	146
7	Empfehlungen zu einem MORO	148
	Literaturverzeichnis.....	155
	Anhang	161

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1:	Die Fallregionen im Überblick	19
Abbildung 2:	Vakanzzeiten in Engpassberufen 2012 & 2013	24
Abbildung 3:	Erwerbstätigenquote nach Alter und Geschlecht in Deutschland, 2000 und 2011.....	26
Abbildung 4:	Arbeitsmarktentwicklungen bis zum Jahr 2030 nach Erwerbstätigen und Erwerbspersonen	28
Abbildung 5:	Veränderungen der Tätigkeitsnachfrage nach Qualifikationen 2011 bis 2035 (in Prozent).....	31
Abbildung 6:	Siedlungsstrukturelle Kreistypen der Laufenden Raumbeobachtung 2011	38
Abbildung 7:	Zukünftige Veränderung der Bevölkerungszahl und Anteil der älteren Einwohner in den Landkreisen und kreisfreien Städten.....	43
Abbildung 8:	Entwicklung der Erwerbstätigen nach Kreistypen in den neuen/alten Bundesländern.....	47
Abbildung 9:	Prozentuelle Verteilung der Erwerbstätigen nach Wirtschaftsbereichen in den Jahren 2000 und 2011	49
Abbildung 10:	Schulabgänger ohne Hauptschulabschluss/mit Hochschulreife 2010	52
Abbildung 11:	Ausbildungsplätze und Entwicklung der jüngeren Bevölkerung.....	53
Abbildung 12:	Typen ländlicher Räume.....	59
Abbildung 13:	Handlungsfelder der Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen	63
Abbildung 14:	Projekte des WiFo Passau	125
Tabelle 1:	Erwerbspersonen bis 2030 nach Qualifikationsebenen.....	29
Tabelle 2:	Bevölkerungsverteilung nach siedlungsstrukturellen Kreistypen	39
Tabelle 3:	Entwicklung der Bevölkerung 1990 bis 2030 nach siedlungsstrukturellen Kreistypen.....	40
Tabelle 4:	Entwicklung der Erwerbspersonen 1990 bis 2030 nach siedlungsstrukturellen Kreistypen.....	44
Tabelle 5:	Entwicklung der Erwerbstätigkeit zwischen den Jahren 2000 und 2011 nach siedlungsstrukturellen Kreistypen.....	46
Tabelle 6:	Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Art der Ausbildung im Jahr 2011.....	51
Tabelle 7:	Ergebnisse der Hauptkomponentenanalyse	56
Tabelle 8:	Akteure der Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen	66
Tabelle 9:	Aufbau der Zukunftsinitiative Eifel	132

Kurzfassung

Auch wenn es in Deutschland noch keinen flächendeckenden Fachkräftemangel gibt, so sind doch unterschiedliche Regionen und Branchen bereits heute mit Fachkräftengpässen konfrontiert. Verschiedene Prognosen sagen für die kommenden Jahre eine weitere Verringerung der potentiellen Erwerbspersonen im Zuge des demografischen Wandels voraus – was insbesondere für die ländlichen Regionen in Deutschland zu großen Problemen führen kann.

Die ländlichen Regionen in Deutschland spielt in den Debatten über akute und absehbare Fachkräftengpässe auf dem Arbeitsmarkt derzeit jedoch nur eine untergeordnete Rolle. Dabei stehen viele ländlich geprägte Regionen bei der Sicherung eines ausreichenden Fachkräfteangebots vor weitaus größeren Herausforderungen als etwa die wachsenden Metropolregionen, welche derzeit speziell bei jungen, oftmals gut ausgebildeten Menschen beliebt sind. Die gegenwärtigen Entwicklungen in den ländlichen Regionen sind jedoch sehr unterschiedlich: Während auf der einen Seite die wirtschaftlich prosperierenden Regionen einer viel versprechenden Zukunft entgegenblicken, weisen andere, vor allem peripher gelegene ländliche Regionen vielfältige strukturelle Problemlagen auf. Letztere sind in besonders starkem Maße von den demografischen Veränderungen betroffen. Bereits heute führen hier der Rückgang und die Alterung der Bevölkerung dazu, dass das Angebot an Arbeitskräften stetig kleiner wird und die Unternehmen zunehmend Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften haben. Zusätzlich wird diese Entwicklung durch die Abwanderung der dringend gebrauchten jungen und gut qualifizierten Personen verstärkt. In den strukturschwachen ländlichen Regionen zeigt sich im Zuge der damit einhergehenden Schrumpfungsprozesse eine Problemkonstellation, der nur schwer entgegenzuwirken ist. Insbesondere jene ländlichen Regionen, die von einer Ausdünnung der Infrastrukturversorgung, der Schließung von Kultureinrichtungen und langen Wegen bis zum nächsten Arzt betroffen sind, verlieren zunehmend an Attraktivität für Fachkräfte.

Auch die wachsenden, ökonomisch erfolgreichen ländlichen Regionen stehen mit Blick auf die Sicherung des Fachkräftebedarfs vor erheblichen Herausforderungen. Hier entstehen Engpässe auf dem Arbeitsmarkt vor allem durch einen starken Stellenzuwachs – insbesondere in den technisch-gewerblichen Berufen und in der Gesundheitsbranche. Zugleich sind sie vielerorts durch einen Rückgang der erwerbsfähigen Bevölkerung geprägt. Zunehmend verlassen jüngere Personen diese ländlichen Räume zum Beispiel mit Beginn eines Studiums.

Im ländlichen Raum bedarf die Fachkräftesicherung darum besonderer Anstrengung seitens der verantwortlichen Akteure, damit diese Regionen ökonomisch und sozial nicht weiter von den Ballungszentren abgehängt werden. Effiziente Maßnahmen zur Sicherung des Fachkräfteangebots müssen frühzeitig ergriffen werden, um die Attraktivität und die Wettbewerbsposition insbesondere der strukturschwachen und

peripheren deutschen Regionen nachhaltig zu stärken, bevor sich die innerdeutsche und mithin internationale Konkurrenz um qualifizierte Arbeitskräfte weiter verschärft.

Im Rahmen der vorliegenden Studie zum Thema „Absicherung eines hochwertigen und ausreichenden Fachkräfteangebotes“ wurde aus diesem Grund den Fragen nachgegangen, worin die spezifischen Problemlagen auf dem Arbeitsmarkt im ländlichen Raum bestehen, welche Herausforderungen in Bezug auf die Fachkräftesicherung zu meistern sind und welche Strategien die ländlichen Regionen zur Sicherung ihres Fachkräfteangebots verfolgen können. Unter Berücksichtigung dieser Ergebnisse wurde die Sinnhaftigkeit eines MORO zur Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen bewertet und beschrieben, aus welchen Kernelementen das MORO konstruiert werden sollte, welche Anforderungen an die Modellregionen zu stellen sind und wie der Begleitungs- und Auswertungsprozess des MORO gestaltet werden sollte.

Die ländlichen Regionen haben vielerorts mit Fachkräftenetzwerken bzw. -initiativen auf die Fachkräfteproblematik reagiert. Die Struktur, Organisation und Arbeitsweise der Netzwerke ist recht unterschiedlich. Die Verfügbarkeit von personellen und finanziellen Ressourcen ist – wie immer – eines der zentralen Themen, insbesondere zur Etablierung eines kontinuierlichen und verlässlichen Managements. Da die Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen ein weitgehend neues Handlungsfeld ist, das zudem recht unterschiedliche Problemlagen aufweist, sind die Herangehensweisen, Konzepte und Maßnahmen noch wenig kodifiziert. Die Fachkräftenetzwerke befinden sich dementsprechend in Such-, Aufbau-, Experimentier- und Explorationsprozessen.

Die Netzwerke werden bevorzugt als – mehr oder weniger formalisierte – Public Private Partnerships (PPP) organisiert und außerhalb der Kommunalverwaltung angesiedelt, auch um schneller und unkomplizierter agieren und reagieren zu können. Sie werden häufig über Mitgliedsbeiträge finanziert, um eine stabile, wenn auch meistens geringe Grundfinanzierung zu generieren und die Verbindlichkeit der Mitwirkung zu erhöhen. Externe Projektförderungen spielen derzeit vor allem in den strukturschwachen ländlichen Regionen noch eine große Rolle. Nur wenige Netzwerke gehen bislang systematisch auf der Basis eines umfassenden Konzepts vor. In der gegenwärtigen Phase ist die Genese des Netzwerks (Initiator und bestehende Anknüpfungspunkte) der bestimmende Faktor für die Auswahl der Aktivitäten. Dort, wo systematisch auf der Basis einer strategischen Konzeption gearbeitet wird, hat sich gezeigt, dass die Vielfalt der Handlungsfelder und Akteure auch zu einem Übermaß an Aktivitäten und zur Überforderung der Akteure führen kann.

In einigen Netzwerken beteiligen sich die Unternehmen und ihre Verbände an den Aktivitäten zur kommunalen Fachkräftesicherung. Sie erkennen zunehmend, welche Bedeutung die Gestaltung eines attraktiven Wohn- und Arbeitsstandorts oder insbesondere auch der direkte Kontakt zu den Fachkräften über Veranstaltungen, Messen etc. für die Deckung ihres zukünftigen Fachkräftebedarfs hat. Insgesamt betrachtet ist das Engagement der Unternehmen im Bereich der regionalen

Fachkräftesicherung allerdings noch ausbaufähig. Dieses Engagement hängt vor allem von einer sensiblen Problemwahrnehmung für das Thema Fachkräftesicherung ab, die bislang sowohl auf kommunaler als auch auf unternehmerischer Seite noch sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Eine vielfältige Öffentlichkeitsarbeit für die Sensibilisierung einerseits und die Sichtbarmachung der Aktivitäten und Erfolge andererseits ist daher ein wichtiges Handlungsfeld, das oftmals nicht ausreichend bespielt werden kann. Die Sichtbarmachung der Aktivitäten ist auch für die Kommunikation von Erfolgen und Misserfolgen nach innen wichtig, um die Motivation der Netzwerkakteure zu erhalten.

Die sinn- und maßvolle Auswahl und Verknüpfung der sektor- und kommunenübergreifenden Handlungsfelder und Akteure auf der Basis einer regionalen Bedarfsanalyse ist die zentrale Herausforderung für die Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen.

Im Unterschied zu den 1960er Jahren, als auf den Arbeitskräftemangel mit einer massiven Anwerbung ausländischer Arbeitskräfte reagiert wurde, fokussieren die Fachkräftenetzwerke in ländlichen Räumen heute sehr stark auf die Aktivierung eigener regionaler und/oder inländischer Potentiale und Ressourcen. Die Maßnahmen zielen beispielsweise darauf ab, junge Menschen vor Ort zu halten, die Berufs- und Studienorientierung zu stärken, Ausbildungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten zu schaffen, Kooperationen zwischen (Hoch)Schulen und Wirtschaft auf- bzw. auszubauen, die Bindung zwischen Arbeitnehmern und den Unternehmen bzw. der Region zu erhöhen oder die „stille Reserve“ (v.a. Frauen, Erwerbslose und ältere Menschen) zu aktivieren.

Es deutet sich an, dass vor allem die wirtschaftlich prosperierenden Regionen verstärkt auf das Regionalmarketing setzen, um so – zusätzlich zu den regionalen Potentialen – externe Fachkräfte und ausbildungswillige Jugendliche für die Unternehmen vor Ort zu gewinnen. Die strukturschwachen ländlichen Gebiete hingegen sehen in diesem Handlungsfeld der Fachkräftesicherung nur geringe Chancen. Sie legen ihren Schwerpunkt daher im Wesentlichen auf die Erschließung der eigenen Potentiale sowie auf das Halten der Jugendlichen und Fachkräfte in der Region. Außerdem verspricht man sich bei der Zielgruppe der Rückkehrer Erfolgchancen.

Short Summary

Even though there is no general shortage of skilled labor in Germany, different regions and industries are already facing a distinct lack of specialists. A number of prognoses show a further reduction of the potential labor force in the coming years caused by demographic change – this will lead to major difficulties for rural areas in Germany in particular.

However, in the debates on actual and future problems with regards to skilled-labor, rural areas play only a minor role. Many rural regions, though, have been facing far greater challenges in securing sufficiently skilled labor than, for instance, the growing metropolitan areas which are popular especially for young, well-educated people. The current developments in rural areas vary significantly: While, on the one hand, economically prosperous regions look forward to a promising future, other, mostly peripheral rural areas suffer from manifold structural problems. The latter are particularly affected by demographic change. Here, the shrinkage and ageing of the population has already led to a decline in labor supply and companies have increasing difficulties in recruiting skilled employees. This trend is intensified by the emigration of well-qualified young people. In these regions the shrinking processes lead to a problem constellation which is difficult to counteract. Rural areas which are affected by a decrease of infrastructure provision, the closing of cultural facilities and where the nearest doctor is kilometers away increasingly lose their appeal for skilled employees in particular.

However, even the growing and economically successful rural areas are confronted with considerable challenges when it comes to covering their demand for skilled labor. In these regions, downturns in the labor market arise mainly as a result of strong job growth – particularly in technical and industrial jobs and in the health care industry. At the same time, they are often characterized by a decline in the population of viable workers; younger people increasingly leave these rural areas, for example when beginning their studies.

In rural areas the securing of skilled employees requires special efforts by the responsible institutions to ensure that these regions are not left behind economically and socially by the conurbations. Effective measurements to safeguard the pool of skilled labor must be taken at an early stage in order to sustainably strengthen the attractiveness and the market position of structurally disadvantaged and peripheral regions.

The study "Safeguarding Skilled Labor in Rural Areas" examined the specific problems in rural labor markets, the challenges that have to be faced when safeguarding skilled labor and the strategies rural regions can adopt to secure their pool of skilled labor. Taking into account these results, the usefulness of a Demonstration Project of Spatial Planning (MORO) for safeguarding skilled labor was evaluated. The core elements of a possible MORO were described including the

requirements model regions should fulfill and the design of the monitoring and evaluation process of a MORO in rural areas.

In many places, rural areas have responded to their skilled labor problems by developing regional labor market networks and initiatives. The structure, organization and functioning of these networks is quite different. The availability of human and financial resources is – as always – one of the key issues, in particular for the establishment of continuous and reliable management. Given that the safeguarding of skilled labor in rural areas is a rather new field of action with quite different problems, approaches, concepts and measurements have been poorly codified. Thus, the regional labor market networks find themselves in processes of search, development, experimentation and exploration.

Networks are preferably organized as – more or less formalized – public-private partnerships (PPP) and set outside the local governments to be able to act and react faster and easier. They are mainly funded by membership fees in order to generate a stable, albeit usually low basic funding and to increase the commitment to participation. External project funding currently still plays an important role especially in structurally disadvantaged rural areas. So far, few networks work systematically on the basis of a comprehensive concept. At the current stage, the origin of a network (initiator and existing contact points) is the determining factor for the selection of activities. Where they work systematically on the basis of a strategic concept, it has been shown that the diversity of fields of activity and stakeholders can also lead to an excessively high level of measurements and demands of the stakeholders.

In some networks, companies and their associations are involved in the activities in safeguarding local labor force. In order to secure their future demand on skilled labor, they have increasingly recognized the importance of creating an attractive residential and work location or direct contacts with skilled personnel at special events, fairs, etc. However, the commitment of the companies in the field of safeguarding skilled labor at large is still expandable. This commitment mainly depends on a sensitive perception of the challenges in terms of securing skilled labor which yet varies significantly from the municipal as well as entrepreneurial side. A multifaceted PR program is therefore an important field of action in raising awareness on the one hand and on the other hand to visualize the activities and their achievements. The visualization of measurements is also important for the internal communication of successes and failures to maintain the network actors' motivation.

A reasonable and moderate selection and linking of the fields of action and stakeholders across and within sectors and municipalities on the basis of a regional demand analysis is the main challenge for safeguarding skilled labor in rural areas.

In contrast to the 1960s where the reaction to the labor shortage was a massive recruitment of foreign workers, the labor market networks in rural areas today focus very much on the activation of its own regional and / or domestic potential and

resources. The activities aim, for example, at keeping young people in the region, at strengthening career guidance, at creating training and life-long learning opportunities, at building and expanding collaborations between (high) schools and the economy, at increasing the bond between employees and companies or the region, or at activating the "hidden reserve" (especially women, unemployed and older people).

The results indicate that the economically prosperous regions in particular rely more on regional marketing to attract – in addition to the regional potential – external skilled workers and potential trainees for local businesses. Structurally disadvantaged rural areas, however, see only little prospects in this field of action. Therefore they focus primarily on addressing their own potential and on keeping young people and skilled employees in the region. They also see high potential in returnees as another target group.

1 Problemstellung und Zielsetzung

Noch nie hat es in Deutschland so viele Erwerbstätige gegeben wie heute. Doch während der deutsche Arbeitsmarkt von einem Rekordhoch zum nächsten klettert – im Jahr 2013 wurde erstmals die Marke von 42 Millionen Erwerbstätigen überschritten – und die anhaltend gute Konjunktur auch für die Zukunft eine wachsende Zahl an neuen Jobs verspricht, werden die positiven Aussichten durch den seit einigen Jahren prognostizierten Fachkräftemangel getrübt. Schon heute haben die Unternehmen in bestimmten Berufsfeldern und Regionen Probleme, geeignete Fachkräfte für ihre offenen Stellen zu finden. Das Vorhandensein eines hochwertigen und ausreichenden Fachkräfteangebotes ist jedoch die entscheidende Voraussetzung dafür, dass Unternehmen weiterhin erfolgreich agieren können.

Zukünftig werden sich die Engpässe auf dem Arbeitsmarkt vor allem durch die Abnahme der potentiellen Erwerbspersonen im Zuge des demografischen Wandels weiter verschärfen. Insbesondere die ländlichen Regionen stehen diesbezüglich vor erheblichen Herausforderungen. Sie sind vielerorts bereits heute mit einem Rückgang und der Alterung ihrer Bevölkerung konfrontiert. Und während sich zahlreiche ländliche Gebiete einerseits mit der Abwanderung der dringend gebrauchten jungen und gut qualifizierten Personen konfrontiert sehen, kommt andererseits eine Abwärtsspirale zum Tragen, der nur schwer entgegenzuwirken ist: dort, wo sich die Infrastrukturversorgung stetig ausdünnt, wo Schulstandorte verschwinden und der Weg zum nächsten Arzt¹ besonders weit ist, verliert der ländliche Raum zunehmend an Anziehungskraft für potentielle Fachkräfte. Demgegenüber kann aber auch das ökonomische Wachstum einer ländlichen Region dazu führen, dass dem Bedarf an qualifizierten Arbeitnehmern ein zu geringes Angebot gegenübersteht.

Ungeachtet der spezifischen Ausgangs- und Problemlagen scheint politisches Handeln zur Verbesserung dieser Situation geboten, damit die ländlichen Räume ökonomisch und sozial nicht weiter von den Ballungszentren abgehängt werden. Es besteht weitgehende Einigkeit darüber, dass effiziente Maßnahmen zur Sicherung des Fachkräfteangebots frühzeitig ergriffen werden müssen, um die Attraktivität und die Wettbewerbsposition insbesondere der strukturschwachen und peripheren deutschen Regionen nachhaltig zu stärken, bevor sich die innerdeutsche und mithin internationale Konkurrenz um qualifizierte Arbeitskräfte weiter verschärft. Die Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen stellt damit eine der wesentlichen aktuellen und zukünftigen Herausforderungen der Raumordnungspolitik in Deutschland dar. Diese hat sich nicht nur zum Ziel gesetzt, eine sich selbst verstärkende Abwärtsspirale peripherer ländlicher Räume abzuwenden, sondern auch

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit sind in diesem Bericht die zur Gleichstellung von Frau und Mann gebräuchlichen Schreibweisen nicht durchgängig verwendet worden. Sämtliche Personenbezeichnungen sind geschlechtsneutral zu verstehen.

die „Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit durch regionalpolitische Strategien wie die gezielte Förderung von (...) Maßnahmen zur zukünftigen Sicherung des Fachbedarfs“ (BBSR 2012c, S. 9) zu erhalten.

Ein wichtiges Instrument der Raumordnungspolitik zur Erprobung und Umsetzung innovativer raumordnerischer Handlungsansätze bildet das Aktionsprogramm „Modellvorhaben der Raumordnung“ (MORO) des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI). Exemplarisch werden im Rahmen dessen konkrete Projekte und Studien gefördert, die neue Ansätze in der Raumordnung und der Regionalplanung verfolgen. Ob ein solches MORO auch für die Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen aufgelegt werden sollte und wie dieses ausgestaltet sein könnte, war das Hauptanliegen der vorliegenden Studie.

1.1 Zentrale Fragestellungen und methodisches Vorgehen

Mit Blick auf den prognostizierten Fachkräftemangel stehen die ländlichen Räume vor unterschiedlichen Aufgaben. Viele ländliche Regionen² haben sich dieser arbeitsmarktpolitischen Herausforderung bereits angenommen und Maßnahmen zur Absicherung ihres Fachkräfteangebots ergriffen. Häufig stellt das Thema allerdings ein unbekanntes Terrain für die verschiedenen Akteure in den ländlichen Regionen dar und folglich sind auch die Handlungsschwerpunkte und Herangehensweisen noch weitestgehend unklar. In der vorliegenden Studie wird entsprechend den Fragen nachgegangen, worin die spezifischen Problemlagen im ländlichen Raum bestehen und welche Herausforderungen in Bezug auf die Fachkräftesicherung zu meistern sind. Übergeordnetes Ziel war es dabei, ein Konzept für ein zukünftiges MORO zu entwickeln und gleichsam als Blaupause Eckpunkte des regionalen Handlungs- und Aktionsrahmens zu formulieren, die die Attraktivität der ländlichen Regionen für qualifizierte Arbeitskräfte erhöhen. Folgende Fragen waren im Rahmen der Untersuchung forschungsleitend:

- Welche Herausforderungen muss der ländliche Raum in der Fachkräftesicherung meistern? Worin bestehen die unterschiedlichen Problemlagen in den ländlichen Regionen?

² Unter einer Region wird im Allgemeinen ein auf Basis bestimmter Merkmale abgegrenzter, zusammenhängender Teilraum mittlerer Größenordnung in einem Gesamttraum verstanden. Regionalwissenschaftlicher unterscheiden eine Vielzahl unterschiedlicher Regionen (z.B. wachsende/schrumpfende oder Tourismusregion), wobei die Regionsbildung nach dem Homogenitäts- (bzw. Ähnlichkeits-), dem Funktional- (bzw. Verflochtenheits-) oder dem Verwaltungsprinzip erfolgen kann (Lauschmann 1976). Während beispielsweise die Bildung ländlicher Räume nach dem Homogenitätsprinzip erfolgt, bei dem weitgehend ähnlich strukturierte Raumeinheiten wie Kreise oder Gemeinden zusammengefasst werden, werden Regionen beim Funktionalprinzip auf Grundlage von interner Interaktionen und Verflechtungen gebildet. Letzteres bildet eine zentrale Bezugsgröße zur Zuordnung und Lokalisierung sozialer Interaktionen und Organisationsformen auf dem Arbeitsmarkt (Eckey et al. 2007). Damit stellt die Region auch im Bereich der Fachkräftesicherung eine adäquate Raumeinheit dar.

- Welche Strategien verfolgen die ländlichen Regionen zur Sicherung ihres Fachkräftebedarfs? Wie wird die Sicherung des Fachkräftebedarfs in den ländlichen Regionen organisiert? Welche Vor- und Nachteile haben die jeweiligen Netzwerkkonstellationen bei der Qualifizierung, Rekrutierung und Bindung von Fachkräften?
- Welche Rolle spielen die regionalen Gebietskörperschaften bei der Sicherung der Fachkräftebedarfs? In welchen Tätigkeitsfeldern der Fachkräftesicherung sind sie aktiv bzw. sollten sie aktiv sein? Wie kann die Einbindung der regionalen Gebietskörperschaften in die Aktivitäten zur Fachkräftesicherung vorangetrieben werden?
- Welche kommunalen Akteure müssen in die Aktivitäten zur Fachkräftesicherung eingebunden werden? Welche Rolle können und sollten die verschiedenen arbeitsmarktpolitischen Akteure einnehmen, um die Entwicklungschancen ländlicher Räume im Bereich der Fachkräftesicherung zu verbessern?
- Wie schätzen die Akteure der vom Fachkräftemangel betroffenen oder absehbar betroffenen Regionen die künftige Fachkräfteentwicklung selbst ein? Sind sie bereits für dieses Thema sensibilisiert und gehen sie diese Herausforderung aktiv an?
- Welche Handlungsfelder können für die Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen definiert werden?
- Wie können die endogenen Entwicklungspotentiale zur Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen aktiviert und entwicklungsfördernde weiche Standortfaktoren und Infrastrukturen gestärkt werden? Welche Mittel und Instrumente stehen den ländlichen Regionen dabei zur Verfügung?
- Bieten die regionalen Gestaltungsmöglichkeiten eine ausreichende Grundlage für ein MORO „Absicherung eines hochwertigen und ausreichenden Fachkräfteangebotes“? Welchen Beitrag kann ein MORO zur Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen leisten? Was können die Kernelemente eines MORO sein? Welche Handlungsfelder, innovativen Ansätze und Maßnahmen sollten im Rahmen eines MORO erprobt und weiterentwickelt werden? Welche Ziele sollten dafür definiert werden?

Das Forschungsdesign der Studie sah verschiedene Analyseblöcke vor, die im Folgenden kurz umrissen werden.

Analyse des aktuellen und zukünftigen Fachkräftebedarfs und -angebots in Deutschland sowie im ländlichen Raum

Um den Handlungsbedarf und die Rahmenbedingungen für ein MORO zur „Absicherung eines hochwertigen und ausreichenden Fachkräfteangebotes“ zu

umreißen, erfolgte in einem ersten Schritt der Vorstudie die detaillierte Darstellung des aktuellen und zukünftigen Fachkräftebedarfs und -angebots in Deutschland. Hierbei wurden auf Grundlage einer systematischen Daten- und Literaturrecherche die verfügbaren Studien und Informationen zur nationalen, regionalen und sektoralen Entwicklung bis 2030 aufbereitet und insbesondere darauf eingegangen, wie sich die Fachkräftesituation sowohl quantitativ als auch qualitativ zukünftig gestalten wird. Aufbauend auf der Analyse der Fachkräftesituation für das gesamte Bundesgebiet erfolgte eine Spezifizierung auf die ländlichen Regionen.

Typisierung der ländlichen Regionen

Die ländlichen Regionen weisen im Hinblick auf ihre arbeitsmarktspezifischen und demografischen Herausforderungen zum Teil erhebliche Differenzen auf. Entsprechend unterscheiden sich auch die Herangehensweisen bei der Fachkräftesicherung je nach Ausgangslage und Problemkonstellation auf vielfältige Art und Weise. Um die räumlichen Muster dieser unterschiedlichen Entwicklungen näher zu kategorisieren, wurden die ländlichen Räume in einem weiteren Schritt auf Grundlage einer Hauptkomponenten- und anschließenden Clusteranalyse typisiert. Diese Analysemethode ist ein geeignetes und gängiges Mittel der empirischen Regionalforschung zur Identifizierung von Regionstypen. Anhand der statistischen Auswertungen und aktuellen Studien war es so möglich, drei Regionstypen ländlicher Räume zu identifizieren, welche die unterschiedlichen demografischen und arbeitsmarktspezifischen Problemlagen und Herausforderungen der ländlichen Gebiete in Deutschland repräsentieren. Die drei identifizierten Typen bildeten die Grundlage für den nächsten Analyseschritt: die Auswahl und Untersuchung der Fallregionen.

Auswahl und Analyse der Fallregionen

Im Mittelpunkt des folgenden Analyseschritts stand die Untersuchung von sechs Fallregionen, die sich durch vorbildliche Maßnahmen und Strategien im Bereich der Fachkräftesicherung auszeichnen. In Anlehnung an die Forschungsleitfragen vollzog sich die Auswahl der Fallregionen in einem zweistufigen Prozess. Dabei waren verschiedene Kriterien entscheidend. Die Netzwerke sollten

- vorwiegend im ländlichen Raum arbeiten bzw. eine starke Wirkung in den ländlichen Raum hinein haben,
- unterschiedliche Zielgruppen bei der Erschließung des bislang brachliegenden Fachkräftepools potentialorientiert adressieren,
- ein möglichst breit gefächertes Spektrum an unterschiedlichen Problemkonstellationen aufweisen,

- unterschiedliche Rahmenbedingungen, Handlungsfelder, Schwerpunkte, Maßnahmen und Strategien angehen,
- aktivierende horizontale und vertikale Netzwerke unter besonderer Berücksichtigung der ortsansässigen Wirtschaft und Querschnittsakteuren bilden,
- einen sektor- und ebenenübergreifenden Wissensaustausch initiieren, um die unterschiedlichen Interessen der vielfältigen Akteure mit der regionalen Entwicklung zu verzahnen,
- konzeptionell weiche Standortfaktoren für die Bindung von Fachkräften an die Region bzw. in der Außenwirkung im Sinne einer regionalen Standortattraktivität für die unterschiedlichen Erwerbspersonenpotentiale angehen,
- ihre Maßnahmen als erfolgreich und vorbildhaft bewerten und das auch nachweisen können.

Zunächst wurden auf Basis einer umfassenden Literatur- und Internetrecherche sowie eines bundesweiten Screenings 12 Regionen bzw. Netzwerke ausgewählt, die sich auf vorbildliche Weise im Bereich der Fachkräftesicherung engagieren. Dabei wurde vor allem auf die Netzwerkdatenbank „Fachkräfte für die Region“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) zurückgegriffen (vgl. Innovationsbüro Fachkräfte für die Region 2014). Diese weist derzeit Informationen zu rund 900 Netzwerken, Arbeitskreisen und Kooperationen³ zum Thema Fachkräftesicherung auf und bildete damit eine umfassende Grundlage für die Vorauswahl der Fallregionen.

In Abstimmung mit dem Auftraggeber wurden daraufhin sechs Fallregionen für die tiefergehende Analyse ausgewählt. Ihnen ist gemein, dass sich dort verschiedene Akteursnetzwerke formiert haben, die sich im Bereich der Fachkräftesicherung engagieren. Die Regionen bilden unterschiedliche Problemkonstellationen hinsichtlich ihrer Fachkräftesituation ab und repräsentieren unterschiedliche Regionstypen ländlicher Räume. Außerdem unterscheiden sich die Netzwerke hinsichtlich ihrer Akteure, der Rolle der regionalen Gebietskörperschaften, der Handlungsfelder und ihres Formalisierungsgrades. Damit stellt die Zusammensetzung der sechs Fallregionen ein breites Spektrum der unterschiedlichen regionalen Herausforderungen und der verschiedenen Lösungsansätze dar.

Im Anschluss an die Auswahl der Fallregionen wurden die jeweiligen Koordinatoren oder Geschäftsstellen der Netzwerke kontaktiert. Nachdem diese jeweils ihre

³ Das Innovationsbüro „Fachkräfte für die Region“ hat bis Januar 2014 insgesamt 936 regionale Netzwerke, Projekte und Initiativen identifiziert. Mit einer steigenden Tendenz werden davon derzeit 512 nach eingehender Qualitätsprüfung als „aktiv“ im Rahmen der Fachkräftesicherung kategorisiert (BMAS 2014, S. 21f.).

Mitarbeit an der Studie zugesagt hatten, wurden die zur Verfügung gestellten Dokumente (Jahresberichte, Evaluationen etc.) ausgewertet. Basierend auf dieser Auswertung wurde ein Interviewleitfaden (siehe Anhang II) entwickelt und Interviews mit wichtigen Akteuren der Netzwerke geführt (3-6 Interviewpartner je Netzwerk). Die Interviewpartner wurden sowohl nach ihrer Relevanz im Netzwerk (z.B. Koordinatoren, Kümmerer) als auch aus verschiedenen Bereichen (regionale Gebietskörperschaften, Unternehmen, Kammern, Arbeitsagenturen etc.) ausgewählt, um einen möglichst tiefen und gleichzeitig vielfältigen Überblick über die Netzwerke zu erhalten⁴. Die Ergebnisse der Dokumentenanalyse sowie der Interviews stellen die Basis für die Identifizierung der Handlungsfelder der Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen dar.

Expertenworkshop „Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen“

Am 25. Februar 2014 wurden im Rahmen des Expertenworkshops „Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen – Wie kann die Absicherung eines hochwertigen und ausreichenden Fachkräfteangebots gestaltet werden?“ die Zwischenergebnisse der Studie präsentiert und mit rund 50 Experten aus Wissenschaft, Praxis und Politik ausführlich erörtert. Ziel der Veranstaltung war es, die Kernelemente eines potentiellen künftigen MORO zu diskutieren, das Feedback der verschiedenen Akteure einzuholen sowie die Themenschwerpunkte unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Perspektiven weiterzuentwickeln. Im Vordergrund standen dabei die Fragen, wie die Raumordnung in diesem Themenfeld agieren kann und welche Gründe für bzw. gegen ein MORO sprechen. Als Grundlage dienten sowohl die einzelnen Vorträge von Experten sowie von Vertretern der Fallregionen als auch ein Thesenpapier mit den Zwischenergebnissen des Forschungsprojekts, das im Vorfeld des Workshops erarbeitet und an die Teilnehmer versendet worden war. Die Ergebnisse des Expertenworkshops wurden in einer Dokumentation zusammengefasst (siehe Anhang I) und sind in die Beurteilung eines MORO zur Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen eingeflossen.

Bewertung und Skizzierung eines MORO „Absicherung eines hochwertigen und ausreichenden Fachkräfteangebots“

Den letzten Arbeitsschritt bildete die Bewertung und Skizzierung eines MORO zur Fachkräftesicherung in ländlichen Räumen. Zentral ist dabei die Frage, was ein originärer Beitrag der Raumordnung im Bereich der Fachkräftesicherung sein kann,

⁴ Die ursprünglich avisierte Durchführung einer Konstellationsanalyse für jede Fallregion wurde zugunsten einer ausführlichen Analyse der ausgewählten Fachkräftenetzwerke aufgegeben. Aufgrund der Vielzahl an unterschiedlichen Akteuren und Aktivitäten sowie der Heterogenität der Fallregionen hat sich diese Vorgehensweise im Rahmen der vorliegenden Studie als ergiebiger dargestellt.

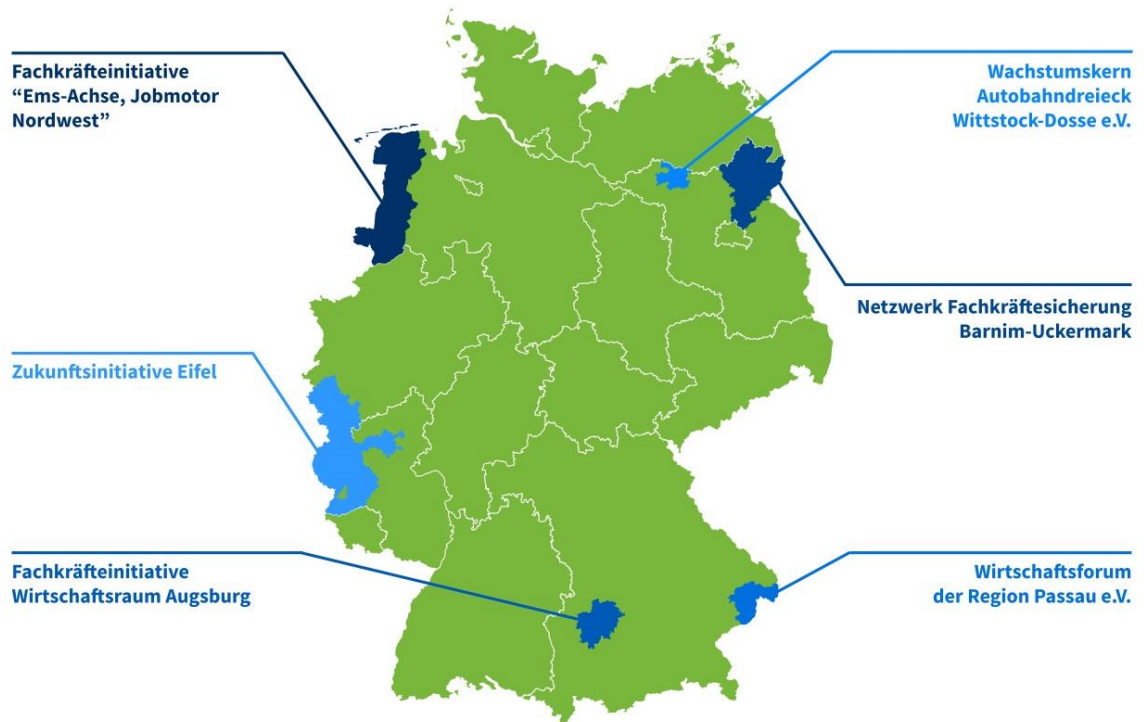
also welche Argumente gegebenenfalls für ein MORO sprechen. Grundlage für die Bewertung und Skizzierung waren die empirischen Resultate der Fachkräfteanalyse, der Auswahl und fachlichen Bearbeitung der sechs Fallregionen, die Analyse regionaler Handlungsspielräume sowie der Expertenworkshop. Im Rahmen dieses Analyseblocks werden die Ergebnisse zusammengeführt. Im Mittelpunkt steht dabei, wie die Sinnhaftigkeit eines MORO zur Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen bewertet wird, aus welchen Kernelementen das MORO konstruiert werden sollte, welche Anforderungen an die Modellregionen zu stellen sind und wie der Begleitungs- und Auswertungsprozess des MORO gestaltet werden sollte.

1.2 Die Fallregionen im Überblick

Das Portfolio der ausgewählten Fallregionen gibt einen umfassenden Überblick über die unterschiedlichen Herangehensweisen an das Thema Fachkräftesicherung im ländlichen Raum (siehe Abbildung 1). Sie veranschaulichen, wie die Regionen die Absicherung ihres Fachkräftebedarfs organisieren, welche Akteure in der regionalen Arbeitsmarktpolitik einbezogen werden und welche konkreten Maßnahmen und Strategien sie verfolgen. Die Regionen finden jeweils unterschiedliche Zugänge, sich den demografischen und arbeitsmarktpolitischen Herausforderungen zu stellen. Folgende Fachkräftenetzwerke wurden im Rahmen der vorliegenden Untersuchung betrachtet:

- Fachkräfteinitiative Wirtschaftsraum Augsburg
- Netzwerk Fachkräftesicherung Barnim-Uckermark
- Fachkräfteinitiative „Ems-Achse: Jobmotor Nordwest“
- Wachstumskern Autobahndreieck Wittstock-Dosse e.V.
- Wirtschaftsforum der Region Passau e.V. / Regionalmanagement
- Zukunftsinitiative Eifel

Abbildung 1: Die Fallregionen im Überblick



2 Fachkräfte in Deutschland – Ist-Situation und zukünftige Entwicklung

2.1 Zusammenfassung des Kapitels

Gegenwärtig existiert zwar kein flächendeckender Fachkräftemangel in Deutschland, in einigen Segmenten des Arbeitsmarkts bestehen allerdings substantielle Schwierigkeiten, der vorhandenen Arbeitskräftenachfrage zu entsprechen. Schon heute haben viele Unternehmen Probleme, ihre freien Stellen zu besetzen. Bereits mehr als drei Viertel der Unternehmen, die in den vergangenen zwölf Monaten Arbeitskräfte mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung gesucht haben, hatten Schwierigkeiten bei der Rekrutierung.

Die Betrachtung der einzelnen Berufsfelder konnte verdeutlichen, dass die Rekrutierung von neuen Arbeitskräften für die Betriebe selten ein Problem der Qualifikationsebene ist, sondern vielmehr der konkreten fachbezogenen Kompetenzen und Qualifikationen. Laut Engpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit werden Engpässe bereits in insgesamt 19 Berufsgruppen festgestellt – darunter sind sowohl akademische als auch nichtakademische Berufe. Konkret handelt es sich dabei um technische und Gesundheits- und Pflegeberufe.

Zukünftig werden sich die Engpässe auf dem Arbeitsmarkt vor allem durch die Abnahme der potentiellen Erwerbspersonen im Zuge des demografischen Wandels weiter verschärfen. In den kommenden Jahren werden allmählich die geburtenstarken Jahrgänge der sogenannten Baby-Boomer-Generation das Rentenalter erreichen und entsprechend wird auch die Bevölkerungszahl im erwerbsfähigen Alter zunehmend kleiner. In ihrer Modellrechnung zur Entwicklung des gesamtwirtschaftlichen Arbeitskräfteangebots und -bedarfs bis 2030 zeigen das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) und das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB), dass im Zuge der demografischen Entwicklung bis zum Jahre 2030 voraussichtlich rund 17,3 Mio. Erwerbspersonen den Arbeitsmarkt verlassen. Das Neuangebot an Arbeitskräften hingegen wird im gleichen Zeitraum lediglich 15,5 Mio. betragen. Die Prognose verdeutlicht, dass – unter unveränderten Voraussetzungen – insbesondere auf der mittleren Qualifikationsstufe die Nachfrage nach Arbeitskräften nicht gedeckt werden kann.

Derzeit zeigt sich der demografische Wandel jedoch lediglich in der Alterung des Erwerbspersonenpotentials. Die steigende Nachfrage nach Arbeitskräften in der jüngeren Vergangenheit konnte insbesondere durch die zunehmenden Erwerbstätigenquoten von älteren Menschen und Frauen kompensiert werden. Hinzu kommt eine steigende Anzahl von Zuwanderern nach Deutschland.

2.2 Die Bedeutung der Fachkräftesicherung

Die Verfügbarkeit von Arbeitskräften ist ein entscheidender Faktor für das erfolgreiche Führen eines Unternehmens. Fehlt das Personal, so lassen sich Produktionsprozesse nicht oder zumindest nicht effektiv ausführen und Dienstleistungen können nicht angeboten werden. Eine besondere Bedeutung kommt dabei den Fachkräften zu, also jenen Arbeitskräften mit abgeschlossener Berufsausbildung oder einem höherwertigen Berufsabschluss. Fachkräfte bilden die Basis der deutschen Wirtschaft. Rund 83 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland waren im Jahr 2011 Fachkräfte (Statistisches Bundesamt 2012).

Engpässe von Fachkräften bilden sich, wenn die Arbeitskräftenachfrage in einem Berufsfeld oder in einer Region kurzfristig höher ist als das entsprechende Arbeitskräfteangebot. Sind die Engpässe dauerhaft vorhanden, wird von einem Fachkräftemangel gesprochen. Fachkräfteengpässe entstehen somit im Zusammenspiel von Arbeitskräfteangebot und Arbeitskräftenachfrage. Während das Angebot vor allem durch die Bevölkerungsentwicklung, das Erwerbsverhalten und die Abgänge aus dem Bildungssystem geprägt ist, wird die Arbeitskräftenachfrage im Wesentlichen durch wirtschaftliches Wachstum und den Ersatzbedarf der Firmen bei ausscheidendem Personal bestimmt.

Die Arbeitskräftenachfrage ist demzufolge tendenziell deutlich dynamischer als das Arbeitskräfteangebot. Aus diesem Grund ist es empfehlenswert bei der Analyse derzeitiger Fachkräfteengpässe mit der Nachfrageseite des Arbeitsmarktes zu beginnen. In den Branchen und Regionen, in denen eine Zunahme der offenen Stellen zu beobachten ist, werden Engpässe wahrscheinlicher, wenn das Angebot an Arbeitskräften kurzfristig nicht mitwächst.

Neben der gesamtwirtschaftlichen Ebene ist es wichtig, die aktuelle Entwicklung der Arbeitskräftenachfrage nach Regionen, Wirtschaftszweigen, Betriebsgrößen und Berufen zu analysieren. Diese Differenzierung ist notwendig, da äußerst unterschiedliche Einzelentwicklungen hinter der Entwicklung des gesamtwirtschaftlichen Arbeitsmarktes stehen können. Zudem kann sich das Arbeitskräfteangebot nicht vollkommen frei zwischen den einzelnen Arbeitsmärkten hin- und herbewegen. Stattdessen gliedert sich der Arbeitsmarkt in eine Fülle von einzelnen Arbeitsmärkten. Um Aussagen über mögliche Engpässe auf dem Arbeitsmarkt treffen zu können, muss ihre Entwicklung dementsprechend separat betrachtet werden.

2.3 Entwicklung der Arbeitskräftenachfrage

Insgesamt hat sich der deutsche Arbeitsmarkt in den letzten Jahren als äußerst robust gezeigt. So ist die Beschäftigung – trotz Finanz- und Wirtschaftskrise – kontinuierlich angestiegen. Laut Statistischen Bundesamt waren im März 2014 knapp 41,8 Millionen Personen erwerbstätig. Dies entspricht einem Wachstum von rund acht Prozent gegenüber dem Jahr 2006. Auch die Zahl der offenen Stellen und die

Vakanzenzeiten sind seitdem deutlich gewachsen. Während die Arbeitslosigkeit mittlerweile auf unter drei Millionen Personen (Stand: April 2014) gesunken ist, beziffert sich die Zahl der offenen Stellen auf über eine Million (IAB 2014).

Die steigende Nachfrage nach Arbeitskräften ist im Wesentlichen eine Nachfrage nach Fachkräften. Deutlich wird dies vor allem am stetig ansteigenden Anteil der Beschäftigten in qualifizierten Tätigkeiten mit Fachhochschul- oder Universitätsabschluss. Während der Anteil im Jahr 1991 noch bei 11,7 Prozent lag, hatten im Jahr 2011 bereits 16,2 Prozent der Beschäftigten eine akademische Ausbildung. Auch der Anteil der Personen mit Fachschulabschluss bzw. Meister- und Techniker Ausbildung stieg in diesem Zeitraum von 8,5 auf 9,9 Prozent. Gleichzeitig fiel jedoch auch der Anteil der qualifizierten Tätigkeiten mit Berufsausbildung von 60,2 auf 55,5 Prozent. Keine beruflichen oder akademischen Qualifikationen haben etwa 18,1 Prozent der Beschäftigten. Diese Quote hat sich seit 1991 kaum verändert (IAQ 2014). Allerdings zeigt eine Betrachtung der von den Betrieben angebotenen Stellen, dass die Beschäftigungschancen für Geringqualifizierte vergleichsweise schlecht sind. So nahm die Zahl der offenen Stellen, die keinen Berufsabschluss voraussetzten, laut der Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots (EGS) im Zeitraum von 2006 bis 2010 verhältnismäßig stärker ab. Im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise sank die Anzahl der offenen Stellen zwar in allen Qualifikationsbereichen, jedoch wird deutlich, dass der Rückgang bei qualifizierten Tätigkeiten wesentlich geringer ausfiel. Insgesamt haben die Unternehmen erheblich weniger offene Stellen für Personen mit geringer Qualifikation angeboten, als es dem Anteil dieser Gruppe an den Beschäftigten entspricht. Gleichzeitig ist ein Anstieg des Anteils jener offenen Stellen zu beobachten, die einen Ausbildungsabschluss verlangen. Die Nachfrage nach Fachkräften bezieht sich demnach also nicht nur auf akademische Berufe (Brücker et al. 2012, S. 214ff.).

Fachkräfteengpässe zeigen sich insbesondere durch Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von qualifiziertem Personal. Dies drückt sich zum Beispiel darin aus, dass es für ausgeschriebene Stellen keine Bewerber gibt oder diese nicht ausreichend qualifiziert sind. Schon heute haben viele Unternehmen Probleme, ihre Vakanzen zu besetzen. Dem Qualifizierungsmonitor des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) zufolge hatten bereits mehr als drei Viertel der Unternehmen, die in den vergangenen zwölf Monaten Arbeitskräfte mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung gesucht haben, Schwierigkeiten bei der Rekrutierung⁵ – ein Drittel von ihnen hatte gar große Probleme. Bei der Suche nach

⁵ Zu ähnlichen Ergebnissen kommt beispielsweise auch eine aktuelle Unternehmensbefragung des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK 2014). Allerdings empfiehlt es sich, bei Umfragen nach der Verfügbarkeit von Arbeitskräften stets im Hinterkopf zu behalten, dass Unternehmen oftmals dazu neigen, über einen Arbeitskräftemangel zu klagen, obwohl sie eigentlich nicht davon betroffen sind (Brenke 2012, S. 4).

Fachkräften mit akademischem Abschluss berichtete knapp die Hälfte von einer problematischen Rekrutierung (GBI 2013, S. 24ff.).

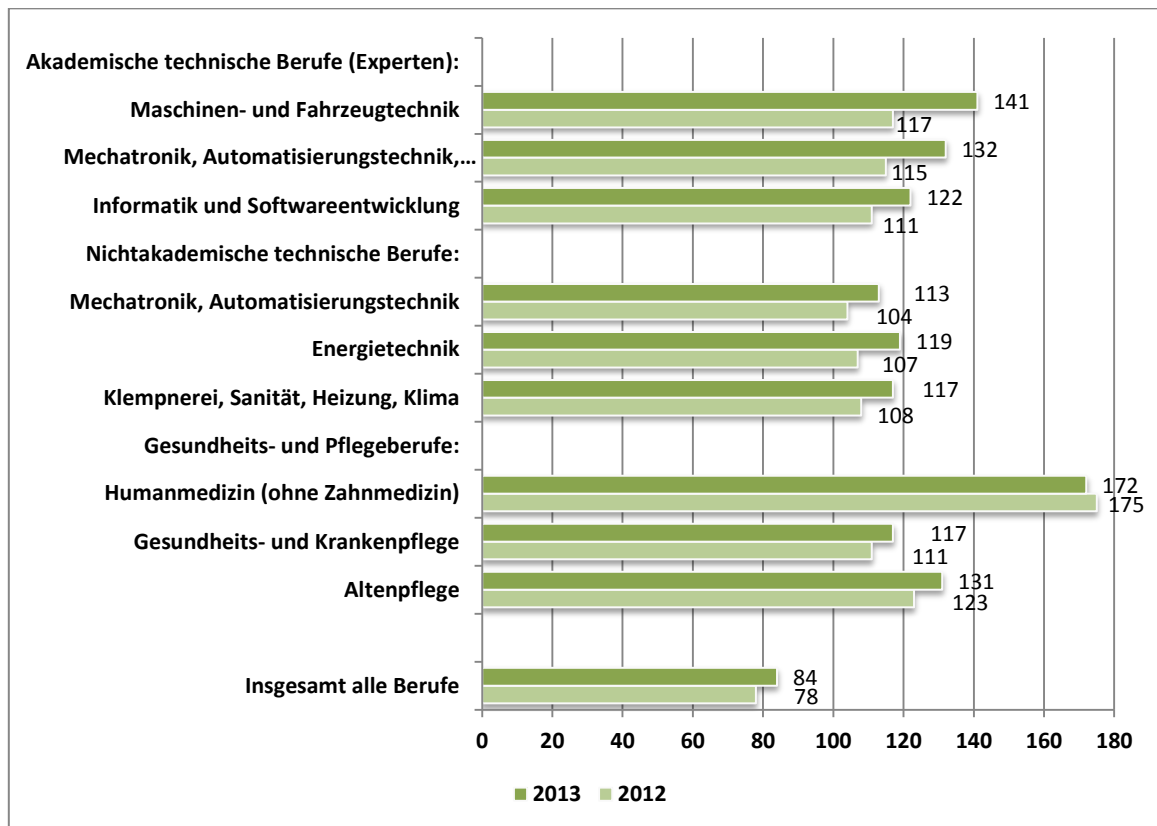
2.4 Arbeitsmarktentwicklung nach Berufsfeldern und Bundesländern

Eine Analyse der einzelnen Berufsfelder verdeutlicht, dass die Rekrutierung von neuen Arbeitskräften für die Betriebe selten ein Problem der Qualifikationsebene ist, sondern vielmehr der konkreten fachbezogenen Kompetenzen und Qualifikationen. Die Bundesagentur für Arbeit analysiert regelmäßig anhand vorliegender Daten und Informationen die Engpasssituation in Deutschland. Das Ergebnis der aktuellen Analyse bestätigt die bisherige Grundtendenz (Bundesagentur für Arbeit 2013, S. 6; BMWi 2014): Einen flächendeckenden Fachkräfteengpass gibt es in Deutschland aktuell nicht. Es sind allerdings Warnsignale vorhanden. So werden Engpässe bereits in insgesamt 20 Berufsgruppen festgestellt – darunter sind sowohl akademische als auch nichtakademische Berufe (vgl. Abbildung 2). Konkret handelt es sich dabei um technische und Gesundheits- und Pflegeberufe. Zwar haben sich die bereits existierenden Engpassituationen in einzelnen Berufsfeldern in der jüngeren Vergangenheit gegenüber früheren Analysen ein wenig entspannt. Dennoch ist die Situation in den Engpassberufen nach wie vor problematisch.

Bei den technischen Berufen fehlen Fachkräfte vor allem für Ingenieurstätigkeiten (Experten), aber auch bei den nichtakademischen Fachkräften. In diesem Bereich wird zudem deutlich, dass sich die Fachkräfteengpässe nicht gleichmäßig über Deutschland verteilen, sondern bestimmte Regionen in einzelnen Berufsfeldern besonders betroffen sind. So ist ein Expertenengpass in der Maschinen- und Fahrzeugtechnik, der Mechatronik- und Automatisierungstechnik sowie in der Elektrotechnik insbesondere in den alten Bundesländern vorhanden. In mehreren Berufsgruppen gibt es zudem auch bei den nichtakademischen Fachkräften nennenswerte Engpassituationen. So fehlen Fachkräfte und Spezialisten in der Energietechnik, der Mechatronik- und Automatisierungstechnik, im Bereich Klempnerei, Sanitär, Heizung und Klimatechnik sowie bei der Fahrzeugführung im Eisenbahnverkehr. Und auch bei den nichtakademischen Fachkräften zeigt sich der Engpass vor allem in den westlichen Bundesländern (ebd. S. 8ff.).

Schwierig ist des Weiteren die Deckung des Bedarfs an Ärzten. Ein Fachkräfteengpass bei Humanmedizinern zeigt sich mit Ausnahme von Berlin und Sachsen in allen Bundesländern. Examierte Gesundheits- und Krankenpflegefachkräfte werden gegenwärtig in ganz Deutschland gesucht. In den ostdeutschen Bundesländern fällt die Stellenbesetzung hier jedoch noch etwas leichter als im restlichen Bundesgebiet. Einen Engpass an examinierten Altenpflegefachkräften gibt es ebenfalls in allen Bundesländern. Hier kommen derzeit gar auf 100 gemeldete Stellen lediglich 39 Arbeitslose (ebd. S. 14f.).

Abbildung 2: Vakanzeiten in Engpassberufen 2012 & 2013⁶ (durchschnittliche Vakanzeit von sozialversicherungspflichtigen Arbeitsstellen bei Abgang in Tagen)



Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2013, S. 6; eigene Darstellung

Bei der Betrachtung der Arbeitskräftenachfrage muss allerdings beachtet werden, dass nicht jede offene Stelle eine Engpasssituation signalisiert. Ein Engpass tritt erst ein, wenn die Vakanzen nicht oder nur mit großer Verzögerung besetzt werden können. Die Besetzungsprobleme müssen dabei zudem nicht zwangsläufig durch einen Fachkräfteengpass begründet sein. Sie können vielfältige Ursache haben: Defizite in der Organisation von Besetzungsverfahren, unattraktive Regionen und Standorte der Betriebe, geringe Attraktivität und negatives Image des Arbeitgebers oder des Berufsfeldes an sich, Mismatch zwischen Anforderungsprofilen der Unternehmen und Qualifikation der Bewerber, übersteigerte Anforderungsprofile und schlechte Arbeitsbedingungen der Betriebe sowie mittelfristig auch sinkende Bewerberzahlen infolge der demografischen Entwicklung etc. (ebd. S. 21). Die in den letzten Jahren gestiegene Spannung auf dem deutschen Arbeitsmarkt ist allerdings noch nicht durch den demografischen Wandel zu begründen. Das Gegenteil ist der

⁶ gleitender Jahresdurchschnitt, jeweils November des Vorjahres bis Oktober

Fall: Noch nie hat es so viele Erwerbstätige in Deutschland gegeben. Daraus entstandene Fachkräfteengpässe sind somit vielmehr konjunktureller und struktureller Natur (Brücker et al. 2013, S. 8).

2.5 Arbeitskräfteangebot in Deutschland

Die vorangegangenen Betrachtungen konnten zeigen, dass gegenwärtig zwar kein flächendeckender Fachkräftemangel in Deutschland existiert, in einigen Segmenten des Arbeitsmarkts allerdings substantielle Schwierigkeiten bestehen, der vorhandenen Arbeitskräftenachfrage zu entsprechen. Inwieweit sich diese Engpässe in der Zukunft verfestigen, hängt nicht nur davon ab, ob der Bedarf an Arbeitskräften weiterhin hoch bleibt, sondern auch von der Entwicklung des Arbeitskräfteangebots, welches auch als Erwerbspersonenpotential, also der Personenzahl, die dem Arbeitsmarkt zur Verfügung steht, bezeichnet wird.

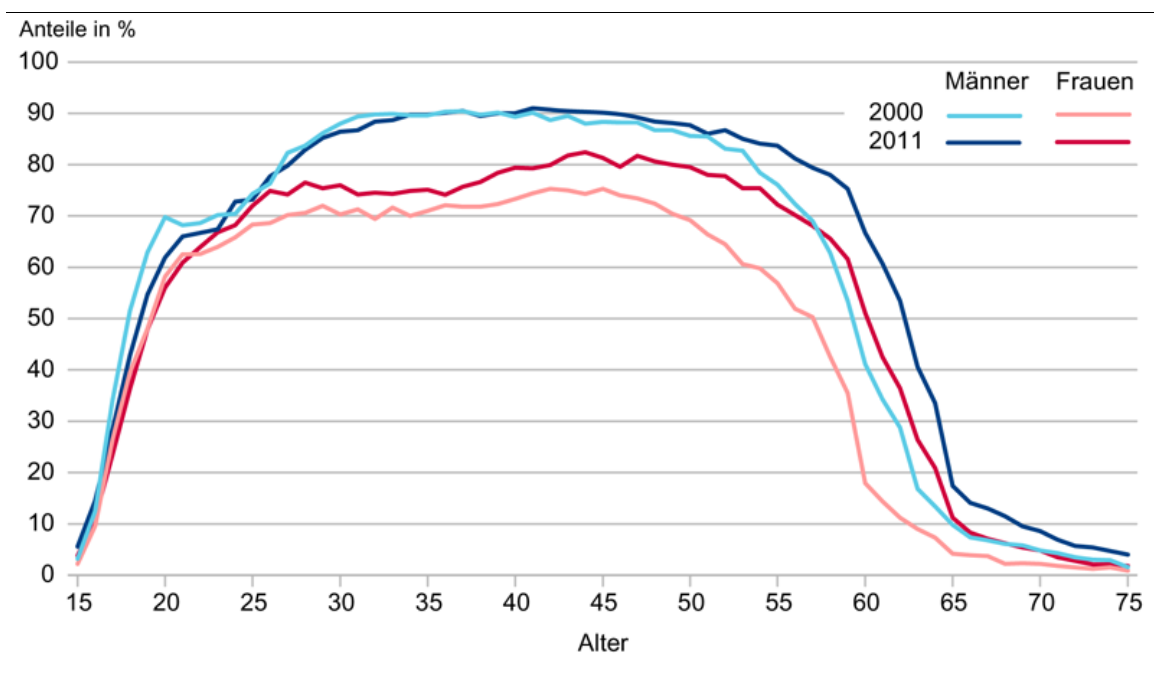
Das Arbeitskräfteangebot bestimmt sich gesamtwirtschaftlich durch die demografische Entwicklung und die Entwicklung der Erwerbsbeteiligung. Wesentliche Faktoren für die demografischen Veränderungen sind die Geburtenentwicklung, die Lebenserwartung und die Migration. Eine Fülle an Informationen zur künftigen Veränderung der Bevölkerungsstruktur ist bereits bekannt und ausgiebig analysiert: Die deutsche Bevölkerung wird zahlenmäßig schrumpfen und zunehmend älter (Statistisches Bundesamt 2009). Schon heute ist der Anteil der unter 15-Jährigen kleiner als der Anteil der Bevölkerung über 65 Jahre. In den kommenden Jahren werden allmählich die geburtenstarken Jahrgänge der sogenannten Baby-Boomer-Generation das Rentenalter erreichen und entsprechend wird auch die Bevölkerungszahl im erwerbsfähigen Alter zunehmend kleiner. Derzeit zeigt sich der demografische Wandel jedoch lediglich in der Alterung des Erwerbspersonenpotentials. Eine Abnahme des gesamtwirtschaftlichen Arbeitsangebots ist gegenwärtig noch nicht zu verzeichnen.

Verantwortlich hierfür sind auch die in den letzten Jahren stetig zunehmenden Erwerbstätigenquoten⁷ von älteren Menschen und Frauen. So sind seit dem neuen Jahrtausend drei wesentliche Veränderungen in der Erwerbsbeteiligung festzustellen (vgl. Abbildung 3). Erstens ist zu beobachten, dass junge Frauen und Männer heute etwas seltener beschäftigt sind als noch vor zehn Jahren. Hierfür ist vor allem die steigende Zahl von Personen verantwortlich, die weiterführende Schulen und Hochschulen besuchen. Zweitens zeigt sich eine Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von Frauen im mittleren Alter. Als Grund hierfür kann insbesondere eine verbesserte Vereinbarkeit von Elternschaft und Beruf gesehen werden. Allerdings ist im Vergleich zu Männern weiterhin eine deutlich niedrigere

⁷ Die Erwerbstätigenquote entspricht dem Anteil der 15- bis unter 65-jährigen Erwerbstätigen an der Gesamtbevölkerung im Alter von 15 bis unter 65 Jahren. Diese unterscheidet sich von der Erwerbsquote, welche den Anteil der Erwerbspersonen (Erwerbstätige plus Erwerbslose) an der Gesamtbevölkerung erfasst.

Erwerbsbeteiligung von Frauen im Alter von etwa 25 bis 40 Jahren festzustellen. Hierin wird wiederum deutlich, dass die Erziehung von Kindern noch immer hauptsächlich durch Frauen zu bewerkstelligen ist und damit nicht selten ein zeitlich begrenzter Ausstieg aus dem Erwerbsleben einhergeht. Der dritte große Trend ist die stark gestiegene Erwerbsbeteiligung von älteren Männern und Frauen. Hier zeigen vor allem die in den letzten Jahren umgesetzten Arbeitsmarktreformen ihren Einfluss. Mit den Einschränkungen der Möglichkeiten zur Frühverrentung und der sukzessiven Anhebung des Rentenalters auf 67 Jahre wird auch in den nächsten Jahren mit einer steigenden Erwerbsbeteiligung von älteren Menschen zu rechnen sein (BiB 2014).

Abbildung 3: Erwerbstätigenquote nach Alter und Geschlecht in Deutschland, 2000 und 2011



Quelle: BiB 2014

Insgesamt ließ sich der Rückgang des Arbeitskräfteangebots in den vergangenen Jahren zu großen Teilen durch diese Entwicklungen kompensieren. Hinzu kommt außerdem eine steigende Anzahl von Zuwanderern nach Deutschland. Hier zeigen sich allerdings nach einer aktuellen Studie der OECD (2013) noch erhebliche Defizite. Es bleibt abzuwarten, ob durch Veränderungen im deutschen Einwanderungssystem eine ausreichende Anwerbung von qualifizierten Arbeitskräften aus dem Ausland erfolgen wird. Dies stellt auch die Vorhersagen zum Arbeitskräfteangebot vor große Herausforderungen. So identifiziert das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) vor allem die Annahmen über das Wanderungsverhalten als

unsichere Komponenten bei der Prognose der künftigen Arbeitsmarktentwicklung. Während zum Beispiel die Prognos AG in ihrer jüngsten Studie von einer Nettozuwanderung von 200.000 Personen pro Jahr ausgeht (Prognos 2012), hat das IAB verschiedene mögliche Szenarien entwickelt, die insbesondere auf die Bedeutung der künftigen Zuwanderung hinweisen wollen. Unter Berücksichtigung eines zu erwartenden Anstiegs der Erwerbsbeteiligung würde sich nach ihren Berechnungen das Erwerbspersonenpotential ohne Zuwanderung bis zum Jahr 2035 um 9,3 Millionen Personen verringern. Schon eine Nettozuwanderung von 100.000 Personen pro Jahr würde den Rückgang auf 7,3 Millionen reduzieren, eine Nettozuwanderung von 200.000 Personen auf 5,4 Millionen und eine Nettozuwanderung von 300.000 Personen sogar auf 3,2 Millionen Personen⁸ (Brücker et al. 2013, S. 13ff.). Zusammen mit den älteren Menschen und Frauen gehören die Zuwanderer zu jenen potentiellen Erwerbspersonen, über deren Anteil an den zukünftigen Erwerbspersonen noch große Unklarheit herrscht.

Allerdings darf daraus nicht sofort abgeleitet werden, dass eine Abnahme an potentiellen Arbeitskräften zwangsläufig zu einem Fachkräftemangel führen wird. Brücker et al. (2013) weisen zu Recht daraufhin, dass die Nachfrage nach Arbeitskräften nicht als gegeben betrachtet werden kann oder sie sich unabhängig vom Arbeitsangebot entwickelt. Stattdessen sollte davon ausgegangen werden, dass sich die Arbeits-, Kapital- und Gütermärkte wenigstens längerfristig an die Abnahme des Angebots an Arbeitskräften anpassen werden. Aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive ist daraus zu folgern, dass „sich das Verhältnis von Arbeitsnachfrage und Arbeitsangebot und damit auch die Spannung am Arbeitsmarkt und das Niveau der Arbeitslosigkeit nicht zwangsläufig ändern“ (ebd. S. 7) muss.

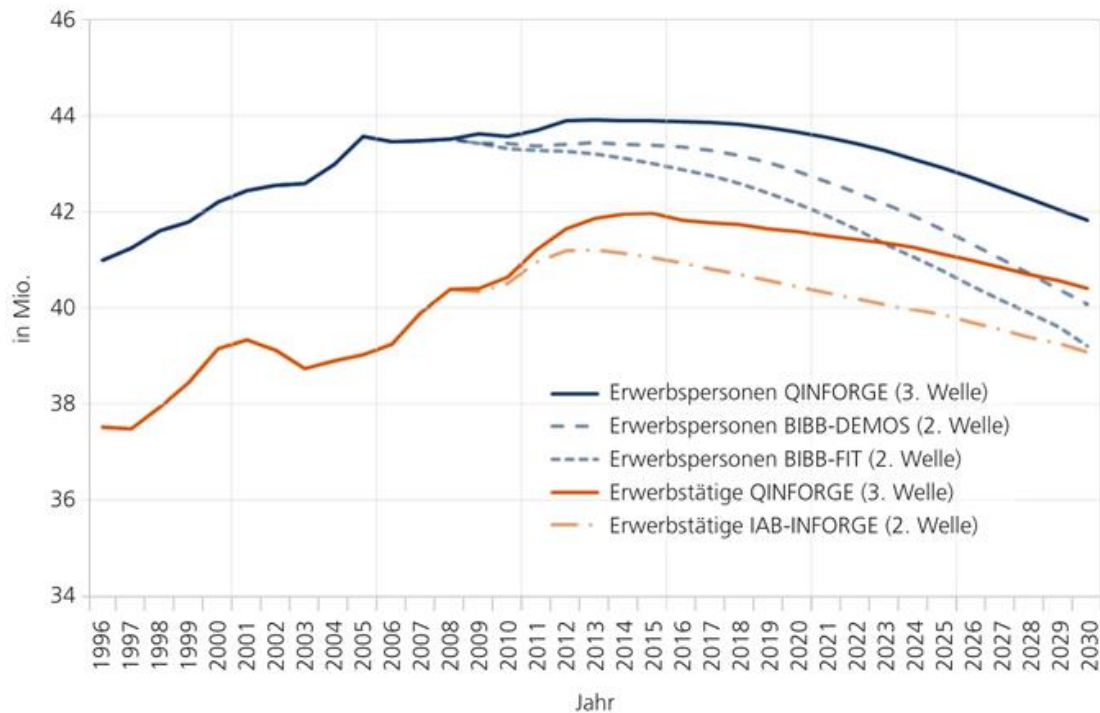
Dennoch darf aus diesen Überlegungen nicht geschlossen werden, dass es zukünftig keine Engpässe auf dem Arbeitsmarkt geben wird. In ihrer Modellrechnung zur Entwicklung des gesamtwirtschaftlichen Arbeitskräfteangebots und -bedarfs bis 2030 zeigen das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) und das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB), dass das Angebot an Arbeitskräften zukünftig stärker zurückgehen wird als die Arbeitskräftenachfrage. Alle verwendeten Modellrechnungen kommen zwar zu dem Schluss, dass insgesamt betrachtet das Arbeitskräfteangebot den projizierten Bedarf decken könnte – die Unterbeschäftigung⁹ soll im Jahr 2030 noch immer bei etwa 1,4 Mio. Personen liegen (vgl. Abbildung 4). Jedoch wäre nichtsdestotrotz ein enormer Fachkräfteengpass in

⁸ Derzeit übertrifft die Nettozuwanderung sogar die optimistischsten Prognosen. So verzeichnete Deutschland im Jahr 2012 einen Wanderungsüberschuss von knapp 369.000 Personen. Hierdurch konnte der natürlichen Bevölkerungsbewegung entgegengewirkt werden, so dass die Gesamtbevölkerungszahl um insgesamt 196.000 Personen zugenommen hat (Statistisches Bundesamt 2013).

⁹ Unterbeschäftigung ist als Differenz zwischen Arbeitsangebot und -bedarf definiert.

bestimmten Branchen und Regionen äußerst wahrscheinlich (Maier et al. 2014, S. 2ff.).

Abbildung 4: Arbeitsmarktentwicklungen bis zum Jahr 2030 nach Erwerbstätigen und Erwerbspersonen



Quelle: Maier et al. 2014, S. 2

Nach dieser Prognose werden im Zuge der demografischen Entwicklung bis zum Jahre 2030 voraussichtlich rund 17,3 Mio. Erwerbspersonen den Arbeitsmarkt verlassen. Das Neuangebot an Arbeitskräften hingegen wird im gleichen Zeitraum lediglich 15,5 Mio. betragen. Hinzu kommt, dass sich die Personen, die neu auf den Arbeitsmarkt kommen, nicht proportional auf alle Qualifikationsebenen verteilen. So ist schon heute ein Trend zu höheren Bildungsabschlüssen erkennbar, welcher sich insbesondere im wachsenden Anteil an akademischen Abschlüssen niederschlägt (vgl. Tabelle 1). Zusammen mit dem demografisch bedingten Rückgang der jüngeren Arbeitskräfte könnte diese neue Bildungsexpansion im akademischen Bereich zu einem Fachkräftemangel auf der mittleren Qualifikationsstufe in bestimmten Branchen führen. So wird erwartet, dass bis 2030 etwa 10,5 Mio. Erwerbspersonen aus der mittleren Qualifikationsebene ausscheiden, während der Neuzugang hier lediglich bei 7,5 Mio. liegt. Unter unveränderten Voraussetzungen wird darum vor allem in diesem Bereich die Nachfrage nach Arbeitskräften nicht gedeckt werden können. Gleichzeitig wird die Anzahl der Akademiker von heute knapp 8 Mio. auf fast 9,5 Mio. weiter ansteigen. Zunehmend komplexere Tätigkeiten werden

voraussichtlich dazu führen, dass der Bedarf der Unternehmen nach hochqualifizierten Beschäftigten weiter zunimmt. Hier wird die Nachfrage insbesondere auch im Zuge des Renteneintritts der Baby-Boomer-Generation ab Ende der 20er Jahre einen großen Zuwachs erfahren. Besonders problematisch hingegen wird es für die Gruppe geringqualifizierter Personen. So prognostizieren Maier et al. (2014, S. 5f.), dass die Nachfrage nach Arbeitskräften, die keine abgeschlossene Berufsausbildung besitzen, bis zum Jahre 2030 langsamer sinken wird als das entsprechende Angebot auf dieser Qualifikationsebene. Demnach wird es diese Personengruppe weiterhin schwer haben, sich auf dem Arbeitsmarkt zu behaupten¹⁰. Gerade in diesem Bereich besteht also ein enormes Potential, durch frühzeitige Interventionen (vor allem bei jüngeren Erwerbspersonen) oder Nachqualifizierungen zusätzliche Arbeitskräfte auf der mittleren Qualifikationsebene zu erhalten. Dies ist auch dringend notwendig, um der Abnahme an Erwerbspersonen mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung entgegenzuwirken.

Tabelle 1: Erwerbspersonen bis 2030 nach Qualifikationsebenen

Zeitraum	ohne abgeschlossene Berufsausbildung	mit abgeschlossener Berufsausbildung	Fachschulabschluss, Meister/Techniker	akademischer Abschluss	in Bildung	Insgesamt
Erwerbspersonen insgesamt in 1000						
2012	5.819	23.184	3.670	7.933	3.269	43.875
2015	5.736	22.927	3.677	8.185	3.336	43.860
2020	5.620	22.395	3.668	8.739	3.211	43.633
2025	5.485	21.454	3.607	9.233	3.104	42.883
2030	5.325	20.280	3.511	9.597	3.066	41.778
Qualifikationsstruktur (ohne Erwerbspersonen in Ausbildung) in Prozent						
2012	14,3	57,1	9,0	19,6	---	100
2015	14,1	56,6	9,1	20,2	---	100
2020	13,9	55,4	9,1	21,6	---	100
2025	13,8	53,9	9,1	23,2	---	100
2030	13,7	52,4	9,1	24,8	---	100

Quelle: Maier et al. 2014, S. 4; eigene Darstellung & Berechnungen

¹⁰ Eine Unternehmensbefragung im Auftrag des BMWi kam in diesem Zusammenhang allerdings zu einem überraschenden Ergebnis. Demnach gestaltet sich die Rekrutierung von ungelernten Arbeitskräften derzeit schwieriger als die Rekrutierung von Personen mit akademischem Abschluss. Konkrete Gründe hierfür werden allerdings nicht genannt. Womöglich könnte es damit zusammenhängen, dass die Bewerber den Erwartungen nicht entsprechen. So haben mehr als 80 Prozent der Unternehmen mittlere bis große Probleme bei der Rekrutierung neuer Arbeitskräfte aufgrund fehlender Qualifikationen, Kompetenzen oder Erfahrung (GIB 2013, S. 26f.).

Auch Prognosen anderer Forschungsinstitute sagen für die Zukunft einen deutlichen Rückgang des Arbeitskräfteangebots voraus. Obwohl sich die Studien hinsichtlich der von ihnen getroffenen Annahmen, der angewendeten ökonomischen Modelle und bezüglich der betrachteten Zeiträume unterscheiden (Brunow et al. 2012, S. 12; Heidemann 2012), stellen sie übereinstimmend fest, dass das Arbeitskräfteangebot ab Mitte der 2010er Jahre anfänglich langsam, ab Anfang der 2020er Jahre dann zunehmend zügiger abnehmen wird. Die Prognosen über das genaue Ausmaß dieses Rückgangs variieren allerdings zum Teil erheblich. So rechnet eine McKinsey-Studie mit 2 Millionen fehlenden Fachkräften bis zum Jahr 2020 (McKinsey & Company 2008). Das Prognos-Institut hingegen veranschlagt bis zum Jahr 2035 eine sogenannte „Fachkräftelücke“ von 4 Millionen Personen, davon 2,4 Millionen Akademiker und 600.000 Geringqualifizierte (Prognos AG 2012). Entscheidende Einflussfaktoren sind dabei die demografische Entwicklung, Annahmen zum erwarteten Verlauf wirtschaftlicher Aktivitäten und des technischen Fortschritts, die Entwicklungen im Berufs- und Ausbildungssystem sowie der Verhaltens- und Reaktionsmuster der Erwerbstätigen.

Die Studien identifizieren darüber hinaus auch Fachkräfteengpässe für bestimmte Berufsfelder. So prognostizieren Maier et al. (2014, S. 11) bis zum Jahre 2030 Engpässe bei „Gastronomie- und Reinigungsberufen“, „Gesundheits- und Sozialberufen, Körperpfleger“, „Verkehrs-, Lager-, Transport, Sicherheits- und Wachberufen“ sowie „Medien-, Geistes- und Sozialwissenschaftliche, Künstlerische Berufe“. Sie sehen insgesamt weniger Probleme bei akademisch geprägten Berufen, sondern vielmehr bei Fachkräften mit mittleren Bildungsabschlüssen. Zugleich weisen sie aber auch daraufhin, dass die Zahl der benötigten Personen ebenfalls von der unterstellten Stundenzahl abhängt, die eine Personengruppe bereit ist zu arbeiten. Unter Berücksichtigung des Arbeitsvolumenpotentials sei die Arbeitsmarktlage im Jahr 2030 daher wesentlich entspannter, als dies eine Darstellung nach Personen zunächst suggeriert.

Das Prognos-Institut (2012, S. 44) hat darüber hinaus Aussagen über die zukünftigen Veränderungen der Tätigkeitsfelder getroffen (vgl. Abbildung 5). Auch hier wird deutlich, dass der größte Rückgang bei Tätigkeiten in der Landwirtschaft und im produzierenden Gewerbe vorhanden sein wird. Die höchsten Steigerungsraten hingegen werden vor allem im Bereich „Messen, Prüfen, Proben usw.“ sowie bei den Erziehungsberufen erwartet. Zusammengenommen ist auch in dieser Analyse eine klare Verschiebung der Tätigkeiten hin zu höheren Qualifikationsansprüchen zu erkennen.

Abbildung 5: Veränderungen der Tätigkeitsnachfrage nach Qualifikationen 2011 bis 2035 (in Prozent)

	Ohne beruflichen Bildungsabschluss	Lehrausbildung	Meister/Techniker, Fachschule	Hochschulabschluss
Maschinen einrichten; überwachen	-21,0%	-23,3%	-12,2%	-3,4%
Anbauen; Züchten; Hegen; usw.	-26,8%	-27,2%	-16,3%	-7,5%
Abbauen/Fördern, Rohstoffe gewinnen	-25,6%	-27,6%	-17,2%	-12,3%
Fertigen, Be- u. Verarbeiten	-20,6%	-22,1%	-10,7%	-2,8%
Ein-/Verkaufen usw.	-16,4%	-18,4%	-3,9%	6,5%
Reparieren; Renovieren, usw.	-17,2%	-18,8%	-5,7%	5,3%
Schreib-, Rechen- und DV-Arbeiten	-15,3%	-16,9%	-2,1%	11,0%
Messen, Prüfen; Erproben, usw.	-43,4%	-43,2%	13,6%	66,7%
Forschen, Entwerfen usw.	-18,1%	-21,3%	2,6%	29,7%
Werben, Marketing, usw.	-12,0%	-13,4%	1,0%	17,4%
Management-, Leitungstätigkeit	-15,7%	-17,5%	-4,7%	8,2%
Bewirten, Beherbergen, usw.	-11,8%	-11,4%	5,4%	14,5%
Gesetze/Vorschriften/Verordnungen anwenden	-17,3%	-19,3%	-4,8%	5,4%
Erziehen, Ausbilden, Lehren	-9,1%	-7,9%	11,3%	32,1%
Beraten, Informieren	-15,0%	-17,5%	3,2%	24,1%
Gesundheitlich/sozial helfen	-9,3%	-7,5%	8,5%	29,9%
Künstlerisch, journalistisch tätig sein	-10,6%	-10,3%	5,2%	23,8%
Fahrzeug führen, packen, usw.	-16,9%	-18,5%	-4,6%	5,8%
Reinigen, Abfall beseitigen	-10,3%	-9,7%	5,8%	18,7%
Sichern, Be-/Überwachen	-8,8%	-8,9%	-8,0%	-7,5%

Quelle: Prognos 2012, S. 44

Die Ergebnisse der unterschiedlichen Prognosen verdeutlichen, dass mittel- und langfristig ohne Zweifel von einer deutlichen Abnahme des Arbeitskräfteangebots, gemessen am Erwerbspersonenpotential, auszugehen ist. Unter realistischen Annahmen kann sie durch den Anstieg der Erwerbsbeteiligung und durch Zuwanderung zwar gemildert werden. Mit einer vollständigen Kompensation des Rückgangs ist allerdings nicht zu rechnen.

Natürlich wird der Arbeitsmarkt nicht genauso aussehen, wie die Projektionen es voraussagen. Gleichwohl ist es sinnvoll und notwendig, die möglichen Arbeitsmarktungleichheiten zu benennen und jene Felder ausfindig zu machen, in denen akuter Handlungsbedarf besteht, um den bereits bestehenden und zukünftigen Engpässen entgegenzuwirken. Dazu gehören sowohl bestimmte Berufsfelder als auch bestimmte Regionen – und hier vor allem die strukturschwachen und wachsenden ländlichen Räume.

2.6 Maßnahmen der Bundesregierung zur Fachkräftesicherung

Die Sicherung des Fachkräftebedarfs wurde von der Bundesregierung zu einem zentralen Ziel ihres politischen Handelns erklärt. Im Juni 2011 hat sie erstmals ein entsprechendes Konzept vorgelegt. Seitdem wird die Erreichung der formulierten Ziele jährlich im Rahmen eines Fortschrittsberichts überprüft und veröffentlicht (BMAS 2014). Das Konzept der Bundesregierung wird durch die sogenannte *Fachkräfte-Offensive* des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS), des Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) und der Bundesagentur für Arbeit (BA) begleitet und durch eine öffentlichkeitswirksame Informations- und Mobilisierungskampagne, welche sich sowohl an die breite Öffentlichkeit als auch an Unternehmen und Fachkräfte richtet, ergänzt. Ein wesentlicher Schwerpunkt der Fachkräfte-Offensive liegt in Bereitstellung von Informationen auf zwei Internetportalen. Unter www.fachkraefte-offensive.de, betrieben durch das BMAS, werden Hinweise zum Thema Fachkräftesicherung und den entsprechenden bundesweiten Projekten und Programmen bereitgestellt. In Ergänzung dazu richtet sich das mehrsprachige Willkommensportal www.make-it-in-germany.de an internationale Fachkräfte.

Flankiert wird die Fachkräfte-Offensive durch verschiedene, oftmals bereits bestehende Projekte und Initiativen. Fachkräftesicherung berührt als Querschnittsthema viele verschiedene Politikfelder und hat dabei unterschiedliche Zielgruppen im Blick. Während so beispielsweise die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Frauen insbesondere die Steigerung der Vereinbarkeit von Elternschaft und Beruf im Fokus hat und damit der Familienpolitik¹¹ zugerechnet werden kann, betrifft die Zuwanderung von internationalen Fachkräften vor allem die Migrations- und Integrationspolitik. Entsprechend groß und vielfältig ist auch das Spektrum an Aktivitäten, welche die Fachkräftesicherung in Deutschland betreffen. Im Folgenden kann daher nur ein Ausschnitt aus der Vielzahl an Maßnahmen abgebildet werden.

Das vom BMAS beauftragte und seit dem Jahr 2012 bestehende *Innovationsbüro „Fachkräfte für die Region“* (www.fachkraeftebuero.de) hat die Fachkräftesicherung auf regionaler Ebene im Blick. Ihre wesentlichen Aufgaben bestehen in der

- Bestandsaufnahme von Fachkräftenetzwerken sowie Identifizierung, Systematisierung sowie Erfassung von Kriterien und Erfolgsfaktoren für die wirkungsvolle Netzwerkarbeit.
- Unterstützung und Beratung regionaler Netzwerke und Initiativen etwa bei Fragen zur Gründung oder zur Netzwerkorganisation.

¹¹ So setzt sich das Bundesfamilienministerium im Rahmen des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie“ zusammen mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft (BDA, DIHK, ZDH) und dem DGB dafür ein, die Familienfreundlichkeit in Unternehmen zu verbessern (www.erfolgsfaktor-familie.de).

- Organisation von Erfahrungsaustauschkreisen und Workshops für Netzwerke und Interessierte, um regionale Strategien und Lösungsmöglichkeiten zu diskutieren.
- Ausrichtung bundesweiter Veranstaltungen, um eine breite Öffentlichkeit für das Thema Fachkräftesicherung zu sensibilisieren, die überregionale Vernetzung voranzutreiben sowie um neue Impulse und Ideen zu verbreiten.
- Pflege des Internetauftritts als eine zentrale Plattform, die zahlreiche Informationen zum Thema regionale Fachkräftesicherung und Netzwerkarbeit bündelt.

Im Auftrag des BMWi wurde darüber hinaus gemeinsam vom RKW Kompetenzzentrum und dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln das *Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung* ins Leben gerufen (www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de). Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sollen dabei unterstützt werden, Fachkräfte zu gewinnen und zu halten. Im Rahmen des Projekts werden Studien zur Fachkräftesituation durchgeführt und daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet. Diese Erkenntnisse werden in kostenfreie Umsetzungshilfen für KMU überführt und mit Praxisbeispielen veranschaulicht. So wurde beispielsweise eine *Toolbox Fachkräftesicherung* entwickelt, die sich vor allem an Personalverantwortliche, Entscheidungsträger und Betriebsräte richtet und eine praxisnahe Auswahl verschiedener Werkzeuge, Instrumente und Konzepte zur Verfügung stellt (wie z.B. Hinweise für ein professionelles Personal- und Hochschulmarketing oder zur Organisation von Fach- und Projektlaufbahnen). Außerdem führt das Kompetenzzentrum *Fachkräftesicherung* regionale Veranstaltungen und Unternehmenswerkstätten zum Erfahrungsaustausch und zur Informationsvermittlung durch.

Das BMAS hat mit der *Initiative Neue Qualität der Arbeit* (www.inqa.de) auch die Verbesserung der Arbeitsqualität in Unternehmen und das Thema „Zukunft der Arbeit“ in den Blick genommen. Die Initiative setzt sich aktiv für eine moderne Unternehmenskultur ein, in deren Rahmen Arbeitskräfte in den Mittelpunkt personalpolitischen Handelns gestellt werden. Dabei unterstützt sie Arbeitgeber und Beschäftigte in vier personalpolitischen Handlungsfeldern: Personalführung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit sowie Wissen & Kompetenz. Die Initiative stellt Austauschmöglichkeiten, Beispiele aus der betrieblichen Praxis sowie Beratungs- und Informationsangebote zur Verfügung und bietet Möglichkeiten zur Teilnahme an Förderprogrammen. Mit dem INQA-Unternehmenscheck "Guter Mittelstand" (www.inqa-unternehmenscheck.de) bietet die Initiative zudem einen kostenlosen Online-Selbsttest für Arbeitgeber an, bei dem sie herausfinden können, wie ihr Unternehmen im Bereich der Arbeitsqualität aufgestellt ist und auf welche Weise sie beispielsweise bei der Arbeitsgestaltung und der Organisation besser werden können. Auch der INQA-Check „Personalführung“ (www.inqa-check-personalfuehrung.de) soll den Unternehmen Anregungen für eine gute

Personalführung geben und sie dabei unterstützen, ihren diesbezüglichen Handlungsbedarf festzustellen.

Im Zuge des *Nationalen Pakts für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs* geht die Bundesregierung gemeinsam mit der deutschen Wirtschaft, den Gewerkschaften und den Ländern das „Passungsproblem“ auf dem Ausbildungsmarkt an. Hierdurch wird dem Problem begegnet, dass es für Unternehmen bestimmter Branchen und Regionen zunehmend schwerer wird, geeignete Auszubildende und offene Stellen zusammenzubringen. Im Herbst 2014 soll der Ausbildungspakt zu einer *Allianz für Aus- und Weiterbildung* weiterentwickelt werden.

Mit Blick auf internationale Fachkräfte hat die Bundesregierung außerdem erste Schritte bei der Erleichterung der Zuwanderung nach Deutschland auf den Weg gebracht. Diese sollen zur Attraktivitätssteigerung Deutschlands für hochqualifizierte Fachkräfte aus dem Ausland beitragen und die Schaffung einer Willkommens- und Anerkennungskultur unterstützen. Hierzu gehört

- die Einführung der *Blauen Karte EU*, mit der Akademiker, die nicht aus der EU stammen, die Möglichkeit erhalten, in Deutschland zu arbeiten.
- die Öffnung des Arbeitsmarkts auch für Fachkräfte mit Berufsausbildung aus Nicht-EU-Ländern durch die neue Beschäftigungsverordnung zum 1. Juli 2013.
- die Verbesserung der Möglichkeiten zur Anerkennung im Ausland erworbener Berufsqualifikationen im Zuge des Anerkennungsgesetzes (siehe auch www.erkennung-in-deutschland.de).

Des Weiteren haben auch Länder und regionale Gebietskörperschaften Informationsportale und Anlaufstellen für Zuwanderer geschaffen, die zu aufenthaltsrechtlichen Fragen, Arbeiten, Wohnen und Integrationsangeboten Hinweise geben. Informationen zur Arbeitsgenehmigungspflicht, zum erforderlichen Aufenthaltstitel und zu den Rechtsgrundlagen finden sich darüber hinaus beim Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) und der Zentralen Auslands- und Fachvermittlung der Bundesagentur für Arbeit (ZAV), die mit ihrem Migration-Check (Bundesagentur für Arbeit 2014) auch eine erste Orientierung bietet, ob für eine Tätigkeit in Deutschland eine Arbeitserlaubnis notwendig ist. Zudem starten auch deutsche Unternehmen Initiativen zur Gewinnung von Fachkräften aus dem Ausland. Der gemeinnützige Verein „Charta der Vielfalt e. V.“ wurde am 10. September 2010 gegründet und setzt sich seit Januar 2011 als Public Private Partnership für die Verankerung von Vielfalt in Wirtschaft und Gesellschaft ein. Er informiert insbesondere über Diversity Management als Instrument zur Entwicklung einer wertschätzenden und offenen Organisationskultur in Unternehmen (Charta der Vielfalt 2014).

3 Die Fachkräftesituation im ländlichen Raum

3.1 Zusammenfassung des Kapitels

Die Betrachtungen zur derzeitigen Fachkräftesituation konnten verdeutlichen, dass in Deutschland aktuell kein allgemeiner Fachkräftemangel herrscht. Allerdings existieren bereits in einigen Berufsfeldern und Regionen Fachkräfteengpässe. Diese sind vor allem in den Ingenieurberufen und im Gesundheitsbereich vorzufinden. Entsprechend gestaltet sich die Rekrutierung von Arbeitskräften in einigen Segmenten zunehmend schwieriger und länger. Hierbei spielt insbesondere das „Mismatch“ zwischen der Nachfrage der Unternehmen und den Qualifikationen der Bewerber eine große Rolle. Aber auch die demografischen Entwicklungen führen unter heutigen Bedingungen dazu, dass zukünftig immer weniger Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Es wird darum davon ausgegangen, dass die Unternehmen zukünftig immer größere Probleme hinsichtlich der Versorgung mit Fachkräften haben werden.

In den ländlichen Räumen unterscheidet sich die Situation je nach Raumtyp teilweise erheblich. Während manche ländliche Regionen prosperieren und ihren Fachkräftebedarf aufgrund der großen Nachfrage seitens der Unternehmen kaum decken können, laufen andere Regionen Gefahr, weiter zurückzufallen. Besonders in den strukturschwachen ländlichen Regionen hat sich eine Negativspirale in Gang gesetzt, der nur schwer entgegenzuwirken ist: Fehlende Arbeitsplätze veranlassen junge Leute zur Abwanderung und reduzieren damit die Kaufkraft sowie die Steuereinnahmen der Region. Damit müssen die regionalen Gebietskörperschaften mittelfristig ihre Leistungen reduzieren, wodurch wiederum die Attraktivität des (Wohn- bzw. Unternehmens-)Standorts geschwächt wird.

In einigen ländlichen Regionen ist ein Fachkräfteengpass in bestimmten Branchen tatsächlich längst schon Realität, sei es in den ansässigen mittelständischen Unternehmen, bei den örtlichen Handwerksbetrieben oder den sozialen Diensten. Kann dieser Bedarf nicht gedeckt werden, so drohen diese ländlichen Gebiete ins Hintertreffen zu geraten. Es bleibt fraglich, ob die ländlichen Regionen im „Rennen um die besten Köpfe“ bestehen und sich insbesondere im Wettbewerb mit den großen Wirtschaftsmetropolen durchsetzen können.

3.2 Der ländliche Raum – Worum handelt es sich?

Die Auseinandersetzung mit Fragen zur Fachkräftesicherung im ländlichen Raum erfordert zunächst eine genauere Definition dieser Raumkategorie. Dies ist nicht unproblematisch und es muss zunächst festgestellt werden: Der ländliche Raum ist schwer zu greifen. So wird der Begriff in wissenschaftlichen und planerischen Zusammenhängen nicht selten missverständlich und auch widersprüchlich verwendet. Um den ländlichen Raum nach „innen“ zu definieren, finden oftmals landschaftliche, demografische, wirtschaftliche, soziologische und baulich-

physiognomische Merkmale Verwendung. Diese generalisierten Definitionen können die Wirklichkeit eines derart schwierig zu fassenden Gegenstandes allerdings nur verkürzt darstellen. Aus diesem Grund wird der ländliche Raum – insbesondere in der Raumplanung – anhand seiner „Außengrenzen“ bestimmt. Hierbei handelt es sich um eine „Negativdefinition“ (Henkel 2004, S. 29f.), bei der ländliche Räume als Gebiete außerhalb von Verdichtungsräumen zu verstehen sind. Auch die „Laufende Raubeobachtung“ des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) hat für ihre siedlungsstrukturelle Kreistypisierung eine solche Definition ausgewählt. Als räumliche Untersuchungseinheiten werden dabei die 402 Landkreise und kreisfreien Städte Deutschlands herangezogen¹². Für die Einordnung werden folgende Siedlungsstrukturmerkmale verwendet (BBSR 2014b):

- Bevölkerungsanteil in Groß- und Mittelstädten
- Einwohnerdichte der Kreisregion
- Einwohnerdichte der Kreisregion ohne Berücksichtigung der Groß- und Mittelstädte

Auf diese Weise unterscheidet das BBSR insgesamt vier siedlungsstrukturelle Kreistypen (vgl. Abbildung 6), von denen zwei als „ländlich“ eingestuft werden:

- *Kreisfreie Großstädte*: Kreisfreie Städte mit mindestens 100.000 Einwohnern
- *Städtische Kreise*: Kreise mit einem Bevölkerungsanteil in Groß- und Mittelstädten von mindestens 50 Prozent und einer Einwohnerdichte von mindestens 150 Einwohner pro km²; sowie Kreise mit einer Einwohnerdichte ohne Groß- und Mittelstädte von mindestens 150 Einwohnern pro km²
- *Ländliche Kreise mit Verdichtungsansätzen*: Kreise mit einem Bevölkerungsanteil in Groß- und Mittelstädten von mindestens 50 Prozent, aber einer Einwohnerdichte unter 150 Einwohnern pro km², sowie Kreise mit einem Bevölkerungsanteil in Groß- und Mittelstädten unter 50 Prozent mit einer Einwohnerdichte ohne Groß- und Mittelstädte von mindestens 100 Einwohnern pro km²
- *Dünn besiedelte ländliche Kreise*: Kreise mit einem Bevölkerungsanteil in Groß- und Mittelstädten unter 50 Prozent und Einwohnerdichte ohne Groß- und Mittelstädte unter 100 Einwohnern pro km²

In der vorliegenden Analyse soll auf diese Einordnung des ländlichen Raums Bezug genommen werden, da die Kreisebene eine geeignete Raumeinheit darstellt, um

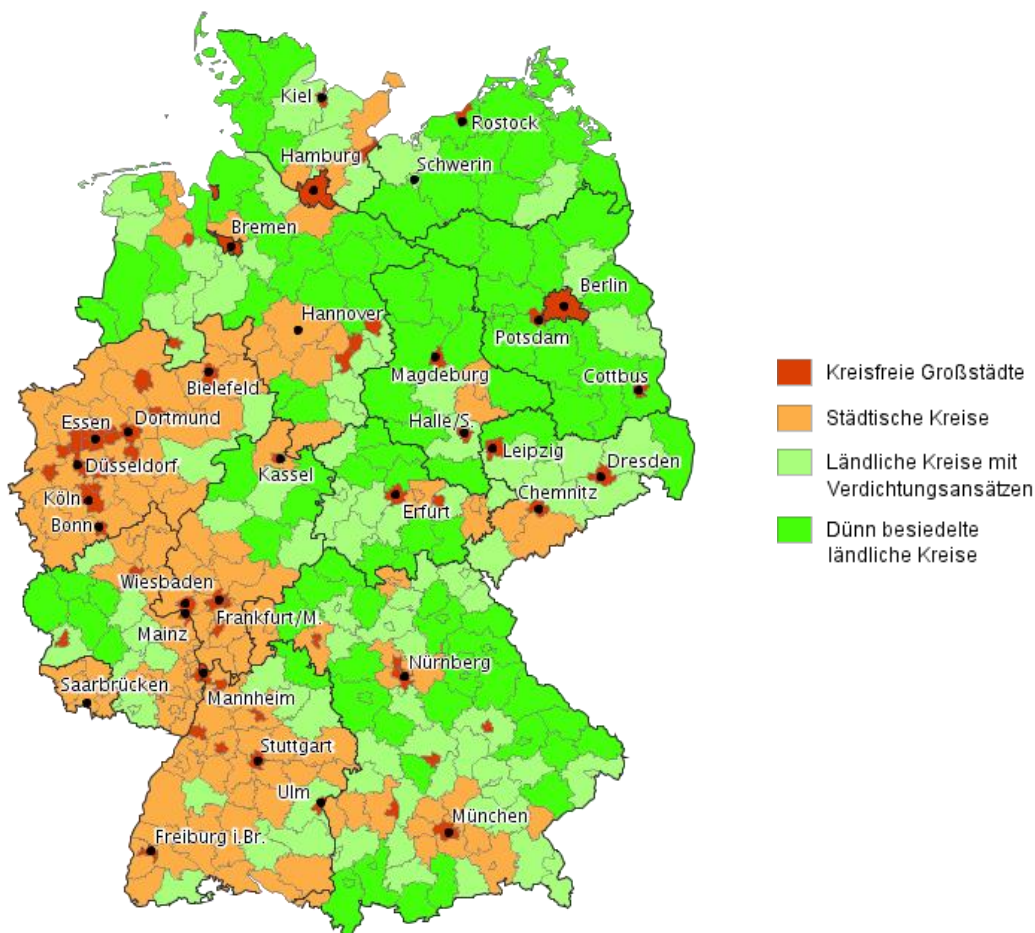
¹² Zur Bildung der Kreistypen werden allerdings nicht die 402 Landkreise und kreisfreien Städte selbst, sondern die 363 sogenannten Kreisregionen als räumliche Ebene herangezogen. Bei den Kreisregionen werden auf der Ebene der Stadt- und Landkreise analytisch orientierte Zusammenfassungen durchgeführt, um bundesweit vergleichbare Raumeinheiten zu schaffen. Dabei werden kleinere kreisfreie Städte mit weniger als 100.000 Einwohnern mit den ihnen zugeordneten Landkreisen zu Kreisregionen zusammengefasst.

regionale Arbeitsmärkte zu betrachten. Die siedlungsstrukturellen Kreistypen sind ein anerkanntes und gängiges Analyseinstrument, das durch seine einfache Nachvollziehbarkeit und der vergleichsweise großen Datenlage ein probates Mittel für die Raubeobachtung darstellt (Schlömer & Spangenberg 2009, S. 17). Problematisch bei dieser Raumeinheit ist jedoch, dass es sich bei den Kreisen oftmals um relativ große und teilweise sehr inhomogene Gebiete handelt. So weisen städtische Räume durchaus auch ländliche Strukturen auf (z.B. das Münsterland) und umgekehrt werden kleinere und größere Mittelstädte (wie z.B. Bayreuth oder Schwerin) dem ländlichen Raum zugeordnet¹³.

Eine genaue Abgrenzung zwischen Stadt und Land ist demnach heute kaum noch möglich: Wo beispielsweise hört Suburbia auf und wo beginnt der ländliche Raum? Ländlicher und städtischer Raum sind also eher als ein Kontinuum zu verstehen und entsprechend ist die Unterscheidung dieser beiden Raumtypen wesentlich komplexer als im Folgenden dargestellt. Eine Einordnung von ländlichen Räumen in politisch-administrative Raumeinheiten ist also unter Vorbehalten zu betrachten.

¹³ Die Analyse von räumlichen Gebieten bezieht sich in der Regel auf aggregierte Sozialstrukturdaten. Die Gebiete werden dabei nach ihren Durchschnittswerten bewertet, die sich mit ihren jeweiligen Merkmalsausprägungen nach den vorhandenen Daten (z.B. Erwerbsstatus, Einkommen, Sozialhilfebedarf) ergeben. Die ausschließliche Betrachtung von Durchschnittswerten kann jedoch zu problematischen Fehlschlüssen führen, da man auf dieser Ebene nicht einfach auf reale soziale Beziehungen und Verhaltensmuster schließen kann („ökologischer Fehlschluss“). So sind Aussagen über einzelne Gebiete nur dann zutreffend, wenn die einbezogenen Daten nicht zu weit vom Mittelwert entfernt liegen. Die Probleme mit dem Maßstab bzw. der räumlichen Bezugsebene sowie mit der Art und Weise der räumlichen Gebietsgliederung (Zonierung) für eine bestimmte Betrachtungsebene werden auch unter dem Begriff *Modifiable Areal Unit Problem* (MAUP = Problem der veränderbaren Gebietseinheit) zusammengefasst (z.B. Madelin et al. 2009).

Abbildung 6: Siedlungsstrukturelle Kreistypen der Laufenden Raubeobachtung 2011



Quelle: Laufende Raubeobachtung des BBSR 2014

3.3 Entwicklung der Bevölkerung in ländlichen Räumen

Insgesamt leben in Deutschland laut Zensus 2011¹⁴ und auf Grundlage der siedlungsstrukturellen Kreistypisierung des BBSR rund 32 Prozent der Bevölkerung in

¹⁴ Wie in Tabelle 2 zu erkennen ist, wurde die Bevölkerungszahl Deutschlands aufgrund des Zensus 2011 nach unten korrigiert. Vor allem in vielen Großstädten ist die Einwohnerzahl z.T. deutlich geringer als bisher angenommen (einen erheblichen Korrekturbedarf haben z.B. die Städte Aachen mit 8,4 Prozent und Mannheim mit 7,5 Prozent). Die Ergebnisse des Zensus werden darüber hinaus die Kreistypisierung des BBSR beeinflussen. So haben beispielsweise die Städte Cottbus und Salzgitter ihren Status als Großstadt verloren (ihre Einwohnerzahl ist nun kleiner als 100.000), so dass sie nicht mehr dem Kreistypen „Kreisfreie Großstadt“ zugerechnet werden können. In dieser Analyse sollen die aktualisierten Daten aus dem Zensus allerdings noch keine Rolle spielen und weiterhin die Typisierung auf Grundlage der alten Fortschreibung verwendet werden, da die korrigierten Bevölkerungszahlen bislang nur für das Jahr 2011 zur Verfügung stehen und die hier vorgenommene Analyse insbesondere auch auf die Entwicklung der Bevölkerung eingeht.

ländlichen Gebieten, welche gleichzeitig gut zwei Drittel der Gebietsfläche Deutschlands ausmachen. Mit knapp 39 Prozent konzentrieren sich die meisten Menschen in den städtischen Kreisen, fast 29 Prozent leben in den kreisfreien Großstädten. Tabelle 2 verdeutlicht des Weiteren, dass in den neuen Bundesländern mit fast 42 Prozent anteilig wesentlich mehr Menschen im ländlichen Raum wohnen als in Westdeutschland (ca. 28 Prozent). Der ländliche Raum umfasst hier auch annähernd 90 Prozent der gesamten Fläche.

Tabelle 2: Bevölkerungverteilung nach siedlungsstrukturellen Kreistypen

	Bevölkerung am 31.12.2011			Anzahl Kreise	Fläche in km ²
	Zensus 2011	alte Fortschreibung	Abweichung		
Deutschland	80 327 900	81 843 743	- 1,82 %	402	357 117
Kreisfreie Großstädte	23 041 973 (28,7 %)	23 658 107 (28,9 %)	- 2,60 %	68	12 364 (3,5 %)
Städtische Kreise	31 562 958 (39,3 %)	32 140 323 (39,3 %)	- 1,80 %	135	102 865 (28,8 %)
Ländliche Kreise mit Verdichtungsansätzen	13 919 688 (17,3 %)	14 099 877 (17,2 %)	- 1,28 %	102	102 518 (28,7 %)
Dünn besiedelte ländliche Kreise	11 803 281 (14,7 %)	11 945 436 (14,6 %)	- 1,19 %	97	139 370 (39,0 %)
Alte Bundesländer	57 243 139 (71,3 %)	58 350 921 (71,3 %)	- 1,90 %	325	260 850 (73,0 %)
Kreisfreie Großstädte	14 429 103 (25,2 %)	14 865 287 (25,5 %)	- 2,93 %	57	8 985 (3,4 %)
Städtische Kreise	26 697 623 (46,6 %)	27 139 777 (46,5 %)	- 1,63 %	127	95 156 (36,5 %)
Ländliche Kreise mit Verdichtungsansätzen	9 285 835 (16,2 %)	9 417 115 (16,1 %)	- 1,39 %	79	69 193 (26,5 %)
Dünn besiedelte ländliche Kreise	6 830 578 (11,9 %)	6 928 742 (11,9 %)	- 1,42 %	62	87 516 (33,6 %)
Neue Bundesländer	23 084 761 (28,7 %)	23 492 822 (28,7 %)	- 1,74 %	77	96 267 (27,0 %)
Kreisfreie Großstädte	8 612 870 (37,3 %)	8 792 820 (37,4 %)	- 2,05 %	11	3 379 (3,5 %)
Städtische Kreise	4 865 335 (21,1 %)	5 000 546 (21,3 %)	- 2,70 %	8	7 709 (8,0 %)
Ländliche Kreise mit Verdichtungsansätzen	4 633 853 (20,1 %)	4 682 762 (19,9 %)	- 1,04 %	23	33 325 (34,6 %)
Dünn besiedelte ländliche Kreise	4 972 703 (21,5 %)	5 016 694 (21,4 %)	- 0,88 %	35	51 854 (53,9 %)

Quelle: Statistisches Bundesamt; eigene Berechnungen

Die derzeitige Bevölkerungsentwicklung in Deutschland verläuft regional sehr unterschiedlich (vgl. Tabelle 3). Während viele Großstädte und Ballungsräume in der jüngeren Vergangenheit wieder steigende Bevölkerungszahlen aufweisen,

verzeichnen insbesondere zahlreiche ländliche Gebiete eine Abnahme der Bevölkerung. Veränderungen der Bevölkerungszahlen in den einzelnen Regionen ergeben sich dabei aus den natürlichen Bewegungen (Geburten und Sterbefälle) und dem Wanderungsverhalten der Menschen. Da die Geburtenentwicklung bundesweit auf niedrigem Niveau ist, sind die unterschiedlichen Bevölkerungsentwicklungen in den Raumtypen vor allem durch den Zu- und Wegzug der Menschen zu erklären. Die derzeit zu beobachtende Bevölkerungszunahme in den größeren Agglomerationen beispielsweise ist so vor allem das Ergebnis eines positiven Wanderungssaldos. Auf der anderen Seite führt die Abwanderung der vor allem jüngeren Menschen zu einer stärkeren Bevölkerungsalterung und geringerer Geburtenzahlen in den betroffenen Gebieten. Städte weisen gewöhnlich ein vielfältiges Angebot zur Daseinsvorsorge auf (Arbeitsplätze, bessere Verdienstmöglichkeiten, Dienstleistungen, Freizeitangebote, kulturelle Veranstaltungen, Bildungseinrichtungen, Verkehrsinfrastruktur etc.) und verfügen dadurch über eine starke Anziehungskraft auf (junge) Zuziehende.

Tabelle 3: Entwicklung der Bevölkerung 1990 bis 2030 nach siedlungsstrukturellen Kreistypen

	Veränderung der Bevölkerung		
	1990 bis 2000	2000 bis 2009	2009 bis 2030 (Prognose)
Deutschland	+ 3,14 %	- 0,56 %	- 3,07 %
Kreisfreie Großstädte	- 0,97 %	+ 1,69 %	- 2,18 %
Städtische Kreise	+ 6,75 %	+ 0,05 %	- 0,89 %
Ländliche Kreise mit Verdichtungsansätzen	+ 4,44 %	- 2,47 %	- 5,05 %
Dünn besiedelte ländliche Kreise	+ 2,53 %	- 3,99 %	- 8,28 %
Alte Bundesländer	+ 5,61 %	+ 0,61 %	- 1,03 %
Kreisfreie Großstädte	- 0,20 %	+ 1,66 %	- 2,03 %
Städtische Kreise	+ 7,64 %	+ 0,55 %	- 0,01 %
Ländliche Kreise mit Verdichtungsansätzen	+ 8,66 %	+ 0,07 %	- 0,78 %
Dünn besiedelte ländliche Kreise	+ 7,63 %	- 0,93 %	- 3,43 %
Neue Bundesländer	- 5,24 %	- 4,94 %	- 11,20 %
Kreisfreie Großstädte	- 6,82 %	+ 1,76 %	- 2,58 %
Städtische Kreise	- 8,77 %	- 10,09 %	- 21,06 %
Ländliche Kreise mit Verdichtungsansätzen	- 4,18 %	- 8,38 %	- 15,90 %
Dünn besiedelte ländliche Kreise	- 3,34 %	- 7,91 %	- 14,97 %

Quelle: BBSR 2012d; eigene Berechnungen

Insbesondere die großen Metropolen Hamburg, Berlin und München konnten so in den letzten Jahren starke Wanderungsgewinne verzeichnen. Jedoch gibt es auch Ballungsräume, die von dieser Zuwanderung nicht profitieren: Es handelt sich hierbei vor allem um altindustrialisierte Gebiete im Ruhrgebiet und im Saarland, deren Bevölkerungszahl durch Abwanderung seit vielen Jahren schrumpft (BBSR 2012a).

Weitere Verlierer der Wanderungsbewegungen in Deutschland sind ein großer Teil der ländlichen Räume: Sie sehen sich im Gegensatz zu den städtischen Regionen häufig mit einem Wegzug ihrer Bewohner konfrontiert. In den alten Bundesländern betrifft dies vor allem Nordhessen, Teile der Pfalz, Südniedersachsen sowie Nord- und Ostbayern. Der strukturelle Wandel mit dem Niedergang der Montan-, Textil- und Porzellanindustrie kostete diesen Gebieten eine Vielzahl an Arbeitsplätzen, so dass in der Folge viele Menschen diesen Regionen den Rücken gekehrt haben. Noch deutlicher wird die Abwanderung in den neuen Bundesländern: Hier gelten weite Teile des ländlichen Raums als strukturschwach. Junge und besser ausgebildete Menschen wandern aus diesem Grund in die wirtschaftlich starken Ballungsräume ab und verstärken damit den Gegensatz zwischen Stadt und Land. In Ostdeutschland ragen so Berlin und sein Umland sowie vereinzelt weitere Städte wie Leipzig oder Dresden beim Bevölkerungswachstum beinahe inselartig hervor. Wachsende und schrumpfende Regionen liegen dabei häufig nah beieinander.

Insgesamt ist die ostdeutsche Bevölkerung seit der Wiedereinigung um rund zehn Prozent geschrumpft. Den größten Rückgang verbuchen dabei die acht städtischen Kreise mit beinahe 18 Prozent. Städte wie beispielsweise Cottbus und Gera haben in dieser Zeit mehr als ein Viertel ihrer Bevölkerung verloren. Von den ländlichen Regionen verzeichnen in diesem Zeitraum lediglich die Gebiete um Berlin und minimal auch der Landkreis Rostock steigende Bevölkerungszahlen. Diese Regionen konnten enorm von der aufholenden Wohnsuburbanisierung in den neuen Bundesländern profitieren (Nuisl & Rink 2005). Alle anderen ländlichen Kreise Ostdeutschlands sind seit 1990 geschrumpft. Die Stadt Suhl bildet hier deutschlandweit mit einer Bevölkerungsabnahme von knapp 31 Prozent das Schlusslicht.

In den alten Bundesländern hingegen ist kein klares Bild zu erkennen. Hier gibt es Ballungsräume mit deutlicher Bevölkerungsabnahme und andere mit erheblicher Anziehungskraft. Auch in den ländlichen Regionen stehen Gebiete mit schrumpfender Bevölkerung solchen mit Bevölkerungsgewinnen gegenüber. Insgesamt betrachtet konnten alle Kreistypen Westdeutschlands seit der Wiedervereinigung Bevölkerungszuwächse verzeichnen. Hierbei profitierten die meisten Regionen von der Abwanderung aus den neuen Bundesländern. Allerdings ist festzustellen, dass mit Beginn des neuen Jahrtausends eine Trendwende stattgefunden hat: Während die Bevölkerung in den kreisfreien Großstädten bis zum Jahr 2000 noch leicht gesunken ist, kann hier seit geraumer Zeit ein Bevölkerungsanstieg beobachtet werden. In den ländlichen Gebieten hingegen ist die Einwohnerzahl nach starken

Zuwächsen während der 1990er Jahre in der jüngeren Vergangenheit weitestgehend stagnierend bzw. in den dünn besiedelten ländlichen Kreisen sogar leicht fallend.

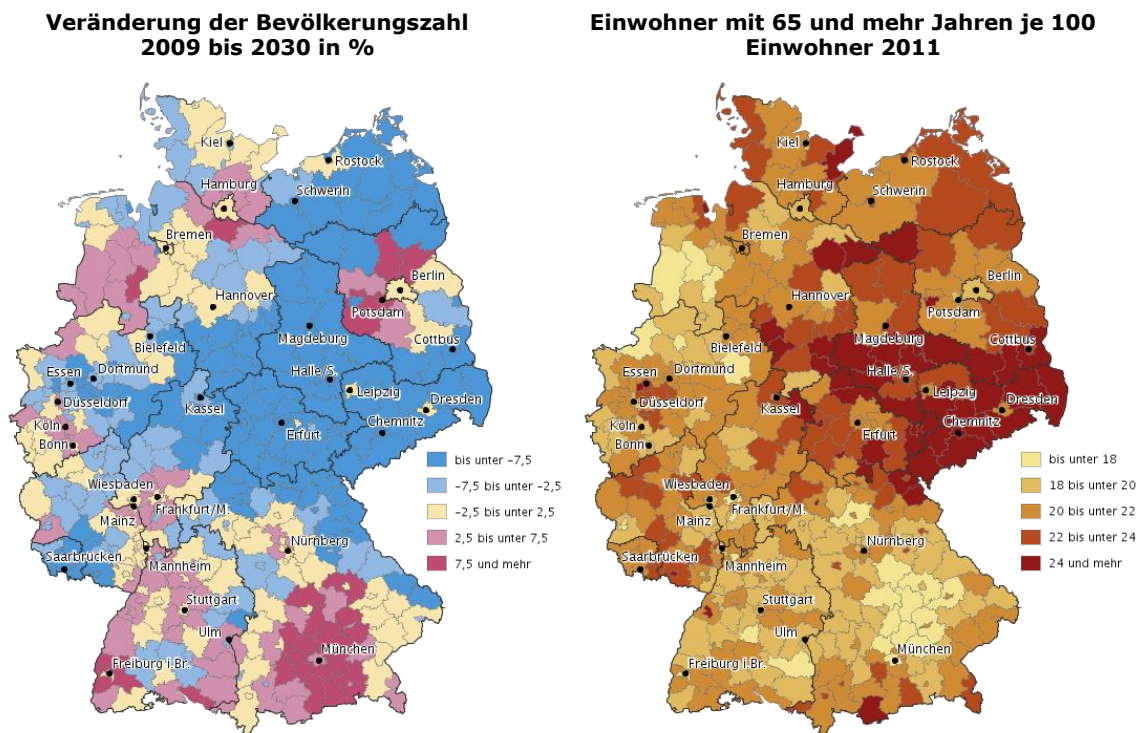
Nach den Berechnungen der aktuellsten Raumordnungsprognose (BBSR 2012d) wird die Einwohnerzahl Deutschlands bis 2030 insgesamt um rund 2,5 Millionen Menschen abnehmen. Die Entwicklung wird in dieser Zeit weiterhin regional sehr differenziert ausfallen. Während eine Vielzahl der Ballungsräume wachsende Bevölkerungszahlen erfahren wird, müssen vor allem die strukturschwachen ländlichen Gebiete von einer starken Schrumpfung ausgehen. Die größten Wachstumsraten werden für das Münchener Umland erwartet. So sollen die beiden städtischen Gebiete Ebersberg (ca. 19 Prozent) und der Landkreis München (ca. 21 Prozent) sowie der ländliche Kreis Erding (ca. 19 Prozent) die größten Bevölkerungszuwächse erleben. Die größte Bevölkerungsabnahme wird für zwei ostdeutsche ländliche Kreise, dem Landkreis Oberspreewald-Lausitz in Brandenburg und der Stadt Suhl in Thüringen, mit jeweils etwa 31 Prozent prognostiziert. Hier wird schon deutlich, wie unterschiedlich die Entwicklungen im ländlichen Raum und die daraus resultierenden Herausforderungen ausfallen können. Auch auf die Fachkräftesicherung bezogen sind die Ausgangsbedingungen in diesen Regionen entsprechend grundverschieden.

Die Hauptursache für die regionalen Differenzen in der Bevölkerungsentwicklung wird auch zukünftig bei den Wanderungsbewegungen liegen. Vor allem ländlich-periphere Räume werden nach wie vor mit einer weit überdurchschnittlichen Bevölkerungsabwanderung konfrontiert sein (vgl. Abbildung 7). Insbesondere in Ostdeutschland kommt verstärkend hinzu, dass hier das Geburtendefizit besonders hoch ausfällt. Dies ist im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass vor allem viele junge Frauen in der Vergangenheit aus den ländlichen Räumen weggezogen sind und damit potentielle Mütter fehlen. Umzüge in eine andere Gemeinde folgen einem eindeutigen alters- und geschlechtsspezifischen Muster. Frauen und Männer zeigen ihre stärkste Wanderungsaktivität zwischen ihrem 18. und 35. Lebensjahr. Die Hauptbeweggründe hierfür sind zumeist ausbildungs- und arbeitsplatzorientiert: In diesem Lebensabschnitt beginnen junge Menschen ein Studium oder eine Ausbildung und verlassen dafür oftmals ihr Elternhaus. Mit Beginn einer Erwerbstätigkeit erfolgt wenige Jahre später häufig ein erneuter Umzug. Studien- und Arbeitsplätze sind insbesondere in den größeren Städten vorzufinden, wodurch diese Gebiete als Gewinner dieser Entwicklung identifiziert werden können. Zudem wird deutlich, dass Frauen ihre mobile Phase im Schnitt früher im Lebensverlauf beginnen als Männer, diese allerdings auch eher beenden. Ein weiter Grund für das Defizit an Geburten in Ostdeutschland resultiert aus den sehr niedrigen Geburtenraten in der Nachwendezeit: 20 Jahre später stehen auch dadurch wesentlich weniger junge Menschen als potentielle Eltern zur Verfügung (Kühntopf & Stedtfeld 2012).

Infolge der dargestellten natürlichen und räumlichen Bevölkerungsentwicklung sind eine stetig anwachsende Zahl ländlicher Gebiete – sowohl in Ost als auch in West – allerdings nicht nur von Bevölkerungsverlusten, sondern auch von einer überdurchschnittlichen Alterung der Bevölkerung geprägt. Im Jahr 2030 werden vor

alle diese Regionen einen besonders großen Anteil älterer Menschen aufweisen. In vielen Kreisen Ostdeutschlands wird dann mehr als jeder zehnte Bewohner 80 Jahre oder älter sein. In Süd- und Nordwestdeutschland ist die Bevölkerung derzeit relativ jung, so dass die dortigen Regionen vermutlich auch im Jahr 2030 einen geringen Anteil an Hochbetagten verzeichnen können. Mit einem Anteil von 5,6 Prozent wird der Landkreis Vechta (Niedersachsen) nach derzeitigen Prognosen im Jahr 2030 gar nur dem gegenwärtigen Bundesdurchschnitt entsprechen. Diese prosperierende ländliche Region wird von den weiterhin hohen Geburtenraten und der Zuwanderung von jungen Personen profitieren können.

Abbildung 7: Zukünftige Veränderung der Bevölkerungszahl und Anteil der älteren Einwohner in den Landkreisen und kreisfreien Städten



Quelle: Laufende Raumbeobachtung des BBSR 2014

3.4 Auswirkungen der Bevölkerungsentwicklung auf den Arbeitsmarkt

Die dargestellte Bevölkerungsentwicklung in Deutschland wirkt sich erheblich auf die Situation auf dem Arbeitsmarkt im ländlichen Raum aus. Hiervon ist sowohl die Arbeitskräftenachfrage als auch das Arbeitskräfteangebot betroffen. Die Auswirkungen unterscheiden sich auf quantitative und qualitative Weise je nach Region zum Teil erheblich. Wie im vorherigen Kapitel verdeutlicht wurde, ist ein Großteil der ländlichen Gebiete durch Geburtendefizite und Abwanderung von

erheblichen Schrumpfungs- und Alterungsprozessen betroffen. In der Folge wird sich besonders in diesen Gebieten das Potential an Erwerbspersonen teilweise stark reduzieren (vgl. Tabelle 4).

Während in der Vergangenheit lediglich die städtischen Kreise eine Abnahme der Erwerbspersonen verzeichneten, werden zukünftig fast alle Kreistypen durch eine sinkende Erwerbspersonenzahl geprägt sein. Nach einer Prognose des BBSR (2012d) werden nur die ländlichen Kreise mit Verdichtungsansätzen der alten Bundesländer einen leichten Anstieg der Erwerbspersonen aufweisen. Insgesamt wird deutlich, dass unter Fortsetzung der aktuellen Trends das Angebot an potentiellen Arbeitskräften sowohl in städtischen als auch in den ländlichen Regionen zukünftig abnehmen wird.

Tabelle 4: Entwicklung der Erwerbspersonen 1990 bis 2030 nach siedlungsstrukturellen Kreistypen

	Veränderung der Erwerbspersonen		
	1990 bis 2000	2000 bis 2009	2009 bis 2030
Deutschland	+ 1,88 %	+ 1,41 %	- 7,83 %
Kreisfreie Großstädte	+ 5,06 %	+ 1,58 %	- 7,30 %
Städtische Kreise	- 4,34 %	- 4,06 %	- 18,44 %
Ländliche Kreise mit Verdichtungsansätzen	+ 5,95 %	+ 5,29 %	+ 0,01 %
Dünn besiedelte ländliche Kreise	+ 4,17 %	+ 3,25 %	- 3,76 %
Alte Bundesländer	+ 1,59 %	+ 0,72 %	- 8,30 %
Kreisfreie Großstädte	+ 5,28 %	+ 1,18 %	- 7,53 %
Städtische Kreise	- 4,15 %	- 3,79 %	- 17,90 %
Ländliche Kreise mit Verdichtungsansätzen	+ 5,62 %	+ 5,43 %	+ 0,76 %
Dünn besiedelte ländliche Kreise	+ 5,08 %	+ 3,19 %	- 3,11 %
Neue Bundesländer	+ 3,10%	+ 2,84 %	- 5,95 %
Kreisfreie Großstädte	+ 2,40 %	+ 6,51 %	- 4,56 %
Städtische Kreise	- 9,29 %	- 11,53 %	- 34,29 %
Ländliche Kreise mit Verdichtungsansätzen	+ 8,04 %	+ 4,36 %	- 4,85 %
Dünn besiedelte ländliche Kreise	+ 3,25 %	+ 3,31 %	- 4,42 %

Quelle: BBSR 2012d; eigene Berechnungen

3.4.1 Die Arbeitskräftenachfrage im ländlichen Raum

Da für die Messung der Arbeitskräftenachfrage nur unzureichende Daten auf kleinräumiger Ebene vorhanden sind, soll hier die Anzahl der Erwerbstätigen als

Indikator für die vorhandenen Arbeitsplätze in einem Kreis verwendet werden. Die Erwerbstätigenzahl spiegelt zumindest annäherungsweise die Nachfrage nach Arbeitskräften wider (Kriehn 2011, S. 8f.). Allerdings muss bei der Interpretation der Daten beachtet werden, dass sich aus einer steigenden Erwerbstätigenzahl in einer Region nicht zwingend auch auf einen Zuwachs an Arbeit schließen lässt. Die zunehmende Bedeutung der atypischen Beschäftigung in den vergangenen Jahren hatte auch erhebliche Auswirkungen auf die Anzahl der Personen, die einer Erwerbstätigkeit nachgehen. So kann eine Zunahme der Erwerbstätigen beispielsweise auch daraus resultieren, dass die bestehende Arbeit durch den Abbau von Vollzeitarbeitsplätzen auf mehrere Köpfe verteilt wird (Hohendanner & Stegmaier 2012). Aus diesem Grund wäre die Betrachtung des gesamten regionalen Arbeitsvolumens, gemessen als Zahl der Erwerbstätigen in Vollzeitäquivalenten, ein geeigneterer Indikator für die Messung der Arbeitskräftenachfrage in einer Region. Die aktuelle Erwerbstätigenrechnung stellt die Daten derzeit allerdings nur für die Jahre 2008 bis 2010 zur Verfügung (AKETR 2011), so dass in der vorliegenden Analyse nur vereinzelt darauf zurückgegriffen werden kann. Des Weiteren ist noch anzumerken, dass statistische Angaben über offene Stellen oder Vakanzzeiten auf dieser räumlichen Ebene äußerst unzuverlässig sind (Franz 2013, S. 109), so dass diese Daten in der vorliegenden Analyse vernachlässigt werden sollen.

Auf der Ebene der Kreise wird bei der Berechnung der Erwerbstätigen in der Regel das sogenannte Inlandskonzept¹⁵ (Erwerbstätige am Arbeitsort) verwendet. Dieses Konzept gilt als geeignetes Instrument, um Hinweise über die Verfügbarkeit von Arbeitsplätzen in einem Kreis zu erhalten. Gleichzeitig lassen sich hierdurch auch wichtige Rückschlüsse über die Wirtschaftskraft einer Region ziehen. Dabei sollte allerdings nicht vernachlässigt werden, dass nicht alle Arbeitsplätze durch Erwerbspersonen desselben Kreises besetzt sind. Auch Einpendler nehmen Stellen in Anspruch und umgekehrt werden auch Erwerbspersonen in anderen Kreisen tätig sein. Entsprechend lassen sich unter Verwendung des Inlandskonzepts keine Schlussfolgerungen auf das Angebot an Arbeitskräften und auf die Erwerbslosigkeit in einem Kreis ziehen.

Insgesamt ist die Erwerbstätigkeit in Deutschland zwischen 2000 und 2011 um 4,5 Prozent gestiegen¹⁶. Wie schon bei der Bevölkerungsentwicklung sind auch hier

¹⁵ Das Inlandskonzept berücksichtigt unabhängig vom Wohnort alle erwerbstätigen Personen in einer Region. Auspendler bleiben dabei unberücksichtigt, Einpendler werden gezählt. Damit ist dieses Konzept geeigneter um die Arbeitskräftenachfrage in einer Region zu messen als das Inländerkonzept, bei welchem alle erwerbstätigen Bewohner gezählt werden (Auspendler sind eingeschlossen, Einpendler sind nicht impliziert) (AKETR 2012, S. 8).

¹⁶ Die neuesten Daten zur Erwerbstätigkeit auf Kreisebene stammen aus dem Jahr 2011. Die Gesamterwerbstätigkeit in Deutschland ist mittlerweile weiter stark auf rund 41,8 Mio. Personen angestiegen (Stand: März 2014) (Statistisches Bundesamt 2014). Entsprechend ist auch von einer stetig zunehmenden Spannung auf den regionalen Arbeitsmärkten auszugehen.

große regionale Unterschiede zu beobachten (vgl. Tabelle 5). Während bestimmte Gebiete in dieser Zeit enorme Zuwächse verzeichnen konnten, hat sich die Erwerbstätigenzahl in anderen Regionen teilweise dramatisch verringert. So stehen die beiden westdeutschen ländlichen Kreise Vechta und Cloppenburg mit Zuwächsen von jeweils über 30 Prozent deutschlandweit an der Spitze. Deutliche Verluste hingegen mussten vor allem ostdeutsche Gebiete hinnehmen. Mit einer Abnahme von knapp 20 Prozent verzeichnet hier der Kyffhäuserkreis in Nordthüringen insgesamt den höchsten Rückgang.

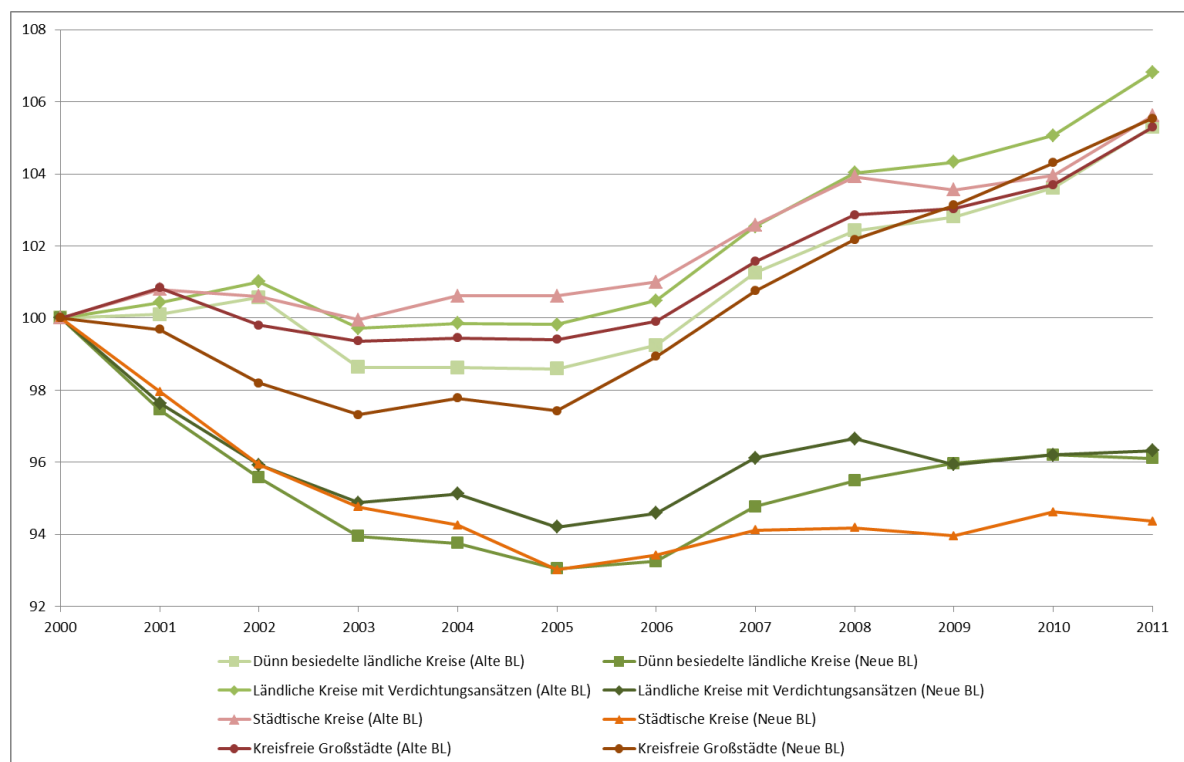
Tabelle 5: Entwicklung der Erwerbstätigkeit zwischen den Jahren 2000 und 2011 nach siedlungsstrukturellen Kreistypen

	Erwerbstätige (Inlandkonzept)		
	2000	2011	Veränderung in %
Deutschland	39 381 986	41 163 999	+ 4,52 %
Kreisfreie Großstädte	14 023 356 (35,6 %)	14 772 762 (35,9 %)	+ 5,34 %
Städtische Kreise	13 985 900 (35,5 %)	14 701 042 (35,7 %)	+ 5,11 %
Ländliche Kreise mit Verdichtungsansätzen	6 119 000 (15,5 %)	6 354 230 (15,4 %)	+ 3,85 %
Dünn besiedelte ländliche Kreise	5 253 700 (13,3 %)	5 335 965 (13,0 %)	+ 1,57 %
Alte Bundesländer	31 841 173 (80,9 %)	33 635 475 (81,7 %)	+ 5,64 %
Kreisfreie Großstädte	10 967 346 (34,4 %)	11 547 43 (34,5 %)	+ 5,29 %
Städtische Kreise	13 364 825 (42,0 %)	14 114 960 (42,0 %)	+ 5,61 %
Ländliche Kreise mit Verdichtungsansätzen	4 390 700 (13,8 %)	4 689 551 (13,8 %)	+ 6,81 %
Dünn besiedelte ländliche Kreise	3 118 300 (9,8 %)	3 283 534 (9,7 %)	+ 5,30 %
Neue Bundesländer	7 540 813 (19,1 %)	7 528 524 (18,3 %)	- 0,16 %
Kreisfreie Großstädte	3 056 010 (40,5 %)	3 225 332 (41,0 %)	+ 5,54 %
Städtische Kreise	621 100 (8,2 %)	586 082 (8,2 %)	- 5,64 %
Ländliche Kreise mit Verdichtungsansätzen	1 728 300 (22,9 %)	1 664 679 (22,7 %)	- 3,68 %
Dünn besiedelte ländliche Kreise	2 135 414 (28,3 %)	2 052 431 (28,0 %)	- 3,89 %

Quelle: AKETR 2012; eigene Berechnungen

Die Entwicklung der Erwerbstätigkeit zeigt auch nach über 20 Jahren seit der Wiedervereinigung weiterhin große Diskrepanzen zwischen West- und Ostdeutschland (siehe Abbildung 8). Während in den alten Bundesländern alle siedlungsstrukturellen Kreistypen steigende Erwerbstätigenzahlen aufweisen können, profitieren in den neuen Bundesländern lediglich die Großstädte von der positiven gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland. Doch auch in Westdeutschland gibt es Regionen, die erhebliche Arbeitsplatzverluste hinnehmen mussten. Am stärksten waren hier die ländlichen Kreise Holzminden (-13,3 Prozent, Südniedersachsen), der Werra-Meißner-Kreis (-12,4 Prozent, Nordhessen) und die nordbayerischen Landkreise Coburg (-11 Prozent) und Kronach (-8,5 Prozent) betroffen. Beachtliche Steigerungen der Erwerbstätigen unter den ländlichen Regionen weisen neben den bereits erwähnten Kreisen Vechta und Cloppenburg auch die oberbayerischen Kreise Eichstätt (+24,3 Prozent), Erding (22,5 Prozent) und Pfaffendorf (+22,4 Prozent) sowie die westniedersächsischen Landkreise Leer (+22,7 Prozent) und Emsland (+21,2 Prozent) auf. Zusammengenommen verzeichnen rund drei Viertel der ländlichen Kreise in Westdeutschland bezüglich der Arbeitskräftenachfrage eine positive Entwicklung.

Abbildung 8: Entwicklung der Erwerbstätigen nach Kreistypen in den neuen/alten Bundesländern (2000 = 100 Prozent)



Quelle: AKETR 2012; eigene Berechnungen

Auch in Ostdeutschland lassen sich im Beobachtungszeitraum zum Teil große regionale Unterschiede in der Entwicklung der Erwerbstätigenzahlen beobachten. Die insgesamt festzustellende stabile Situation bei den Erwerbstätigen ist weitestgehend durch die Stärke der wirtschaftlich dynamischen Großstädte zu erklären. So konnten alleine die Städte Potsdam, Jena, Dresden, Leipzig, Rostock und Berlin die Zahl der Erwerbstätigen seit dem Jahr 2000 um rund 200.000 Personen steigern. Gleichwohl weisen auch vereinzelte ländliche Regionen in diesem Zeitraum positive Entwicklungen auf. Hier stechen insbesondere die Berliner Umlandkreise Oberhavel (+5,8 Prozent), Dahme-Spreewald (+10,5 Prozent), Havelland (+10,7 Prozent) und Teltow-Fläming (12,7 Prozent) hervor. Aber auch in einzelnen stärker verdichteten ländlichen Kreisen in Thüringen zeigt sich eine günstige Entwicklung bei der Erwerbstätigkeit. So konnten ebenfalls der Landkreis Eichsfeld (+7,1 Prozent), die Stadt Eisenach (+6,1 Prozent) und der Ilm-Kreis (+5,0 Prozent) eine höhere Nachfrage nach Arbeitskräften aufweisen. Auf der anderen Seite ist allerdings festzustellen, dass die große Mehrheit der ländlichen Kreise in den neuen Ländern Verluste bei der Zahl der Erwerbstätigen hinnehmen musste (44 von 58). In Brandenburg beispielsweise wird sehr deutlich, dass jene Kreise, die sich nicht mehr im Einzugsgebiet Berlin-Potsdam befinden, besonders große Probleme aufweisen. So ist im betrachteten Zeitraum die Zahl der Erwerbstätigen in den Landkreisen Spree-Neiße, Elbe-Elster und Uckermark um mehr als zehn Prozent gefallen.

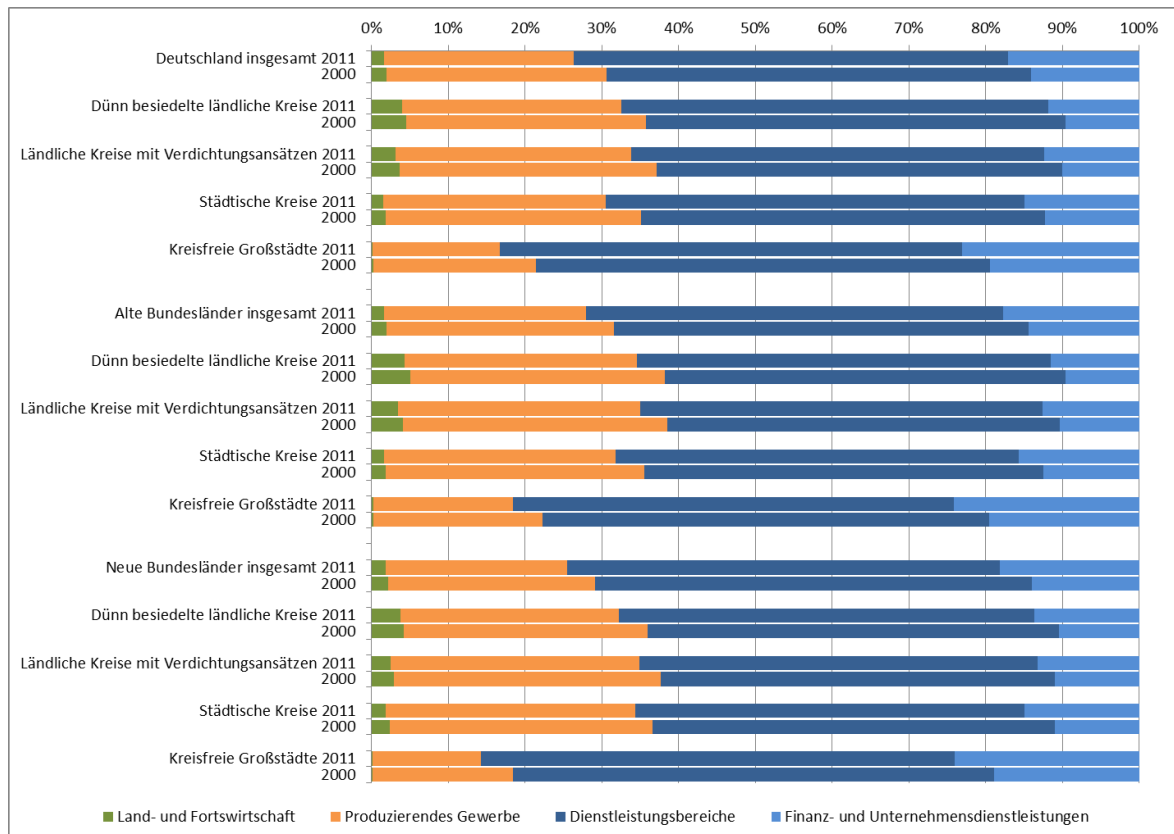
3.4.2 Erwerbstätige nach Wirtschaftsbereichen im ländlichen Raum

Für die Analyse des Fachkräftebedarfs in den unterschiedlichen Raumtypen ist eine Betrachtung der sektoralen Wirtschaftsentwicklung von großer Bedeutung. Wie in allen hoch entwickelten Ländern hat sich seit den 1970er Jahren auch in Deutschland ein Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft vollzogen. Mittlerweile entfallen fast drei Viertel aller Arbeitsplätze auf den Dienstleistungssektor. In den neuen Bundesländern liegt der Anteil sogar ein wenig höher als im alten Bundesgebiet. Dies ist allerdings weniger als Zeichen für eine erfolgreiche Bewältigung des Strukturwandels zu werten. Vielmehr kann es als Ergebnis der verhältnismäßig schlechten Entwicklung des produzierenden Gewerbes gedeutet werden, in dessen Folge der Dienstleistungssektor anteilig höher ausfällt.

Wie in Abbildung 9 zu erkennen ist, weisen die einzelnen Kreistypen wesentliche Unterschiede in der Wirtschaftsstruktur auf. Während der Anteil des Dienstleistungsbereichs in den kreisfreien Großstädten inzwischen auf 83 Prozent gestiegen ist, sind im ländlichen Raum nur rund zwei Drittel der Erwerbstätigen in diesem Sektor beschäftigt. Insgesamt ist allerdings in allen Kreistypen eine Verschiebung zum Dienstleistungsbereich zu beobachten. Seit dem Jahr 2000 sind hier insgesamt mehr als 3 Millionen neue Stellen entstanden. Damit konnte insbesondere dieser Wirtschaftssektor zur positiven gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland beitragen. Im Vergleich dazu ist die Anzahl der Erwerbstätigen sowohl im primären als auch im sekundären Sektor im Beobachtungszeitraum stetig gefallen. Diese Bereiche verlieren somit zunehmend an

Gewicht. Zwischen 2000 und 2011 hat sich beispielsweise die Zahl der Erwerbstätigen in der Land- und Forstwirtschaft um 87.000 Personen (-11,5 Prozent) verringert. Hiervon sind die ländlich geprägten Regionen natürlich besonders betroffen.

Abbildung 9: Prozentuelle Verteilung der Erwerbstätigen nach Wirtschaftsbereichen in den Jahren 2000 und 2011



Quelle: AKETR 2012; eigene Berechnungen

Des Weiteren ist festzustellen, dass die wissensintensiven unternehmensorientierten Dienstleistungen in den Großstädten mit rund 17 Prozent einen höheren Stellenwert haben als in allen anderen Kreistypen. Diesem Segment wird für die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung von Regionen eine besondere Bedeutung zugemessen. Derzeit lebt fast die Hälfte aller Erwerbstätigen aus diesem Bereich in den Großstädten. Der ländliche Raum hat in diesem zunehmend wichtigen Sektor das Nachsehen.

Insgesamt wird deutlich, dass die Tertiarisierung der deutschen Wirtschaft überall stattfindet – unabhängig davon, ob es sich um ländliche oder städtische Gebiete handelt. Damit geht einher, dass auch die qualitativen Ansprüche an die Arbeitnehmer stetig steigen und sich die Arbeitskräftenachfrage zunehmend in

Richtung höherer Qualifikation verschiebt. In der Folge wird sich ebenfalls die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen daran messen, ob es ihnen gelingt, das entsprechende Humankapital bereitzustellen. Ökonomischer Erfolg und steigende Beschäftigungszahlen sind primär dort zu erwarten, wo eine ausreichende Anzahl an höherqualifizierten Arbeitskräften zur Verfügung steht. Im Folgenden soll daher näher darauf eingegangen werden, wie sich in Bezug auf Qualifikation und Bildung die derzeitige Situation im ländlichen Raum darstellt.

3.4.3 Qualifikationsstruktur im ländlichen Raum

Im Zuge des wirtschaftlichen Strukturwandels hin zu einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft wird die Nachfrage der Unternehmen nach hochqualifizierten Arbeitskräften stetig steigen. Wie bereits in Kapitel 2.5 gezeigt wurde, wird insbesondere die Bedeutung der Fachkräfte mit einem akademischen Abschluss weiter zunehmen. Schon heute haben insgesamt rund 10 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten einen (Fach-)Hochschulabschluss (vgl. Tabelle 6). Insbesondere in den Großstädten ist dieser Anteil bereits wesentlich höher als in den anderen siedlungsstrukturellen Kreistypen. In den ländlichen Gebieten haben insgesamt nur rund 7 Prozent der Beschäftigten einen akademischen Abschluss. Hier ist der Anteil der Arbeitsplätze, die entsprechende Qualifikationen voraussetzen, folglich gering. Im Hinblick auf die ländlichen Gebiete wird zudem deutlich, dass in den neuen Bundesländern der Bildungsabschluss im Durchschnitt höher ist als in den alten Bundesländern. Hieraus sollte allerdings nicht gefolgert werden, dass die Arbeitsplätze entsprechende Qualifikationen voraussetzen. Vielmehr ist davon auszugehen, dass ein Teil der Personen mit akademischem Abschluss aufgrund der angespannten Arbeitsmarktlage in diesen Gebieten bereit ist, einer unterwertigen Beschäftigung nachzugehen.

Neben der Betrachtung der derzeitigen Qualifikationsstruktur ist auch ein Blick auf die Bildungsversorgung von zentraler Bedeutung. Ein angemessenes Angebot an Bildungsinfrastruktur sorgt nicht nur dafür, dass allen Bevölkerungsteilen gleiche Bildungschancen gewährleistet werden, es dient auch als Standortfaktor für eine Region. Attraktive Schulen können beispielsweise die Wohnortwahl von Familien beeinflussen. Des Weiteren stellen die Schulabsolventen auch die Neuzugänge auf den jeweiligen Arbeitsmärkten dar.

Tabelle 6: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Art der Ausbildung im Jahr 2011

	Beschäftigte insgesamt	(Fach-)Hochschulabschluss	Mit Berufsausbildung	Ohne abgeschl. Berufsausbildung
Deutschland	28 381 343	10,8 %	57,3 %	13,5 %
Kreisfreie Großstädte	10 506 107	15,3 %	51,6 %	12,6 %
Städtische Kreise	9 967 767	9,3 %	57,8 %	15,2 %
Ländliche Kreise mit Verdichtungsansätzen	4 305 406	7,1 %	63,9 %	13,2 %
Dünn besiedelte ländliche Kreise	3 602 063	6,6 %	64,8 %	11,8 %
Alte Bundesländer	22 989 474	10,6 %	56,6 %	14,7 %
Kreisfreie Großstädte	8 252 688	15,0 %	51,8 %	13,4 %
Städtische Kreise	9 537 306	9,2 %	57,3 %	15,5 %
Ländliche Kreise mit Verdichtungsansätzen	3 079 167	6,3 %	62,3 %	15,6 %
Dünn besiedelte ländliche Kreise	2 120 313	5,6 %	63,7 %	15,0 %
Neue Bundesländer	5 391 869	11,8 %	60,6 %	8,0 %
Kreisfreie Großstädte	2 253 419	16,2 %	51,0 %	9,3 %
Städtische Kreise	430 461	9,6 %	69,5 %	6,7 %
Ländliche Kreise mit Verdichtungsansätzen	1 226 239	9,2 %	68,1 %	7,1 %
Dünn besiedelte ländliche Kreise	1 481 750	8,0 %	66,3 %	7,1 %

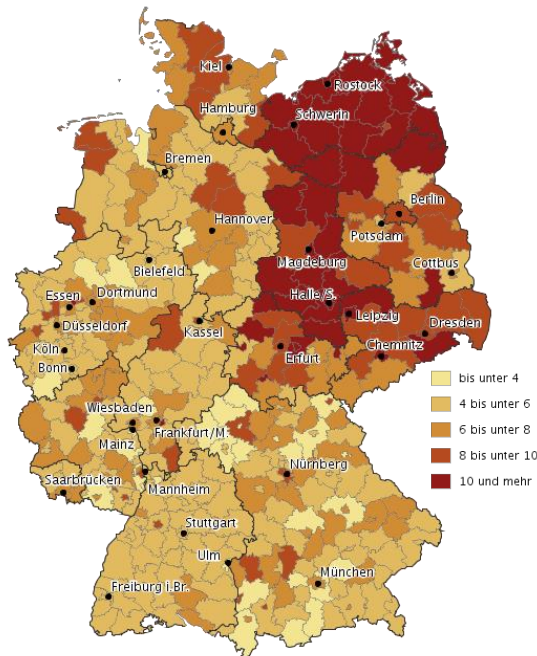
Quelle: Statistisches Bundesamt 2014; eigene Berechnungen

Die Zusammensetzung der Bildungsabschlüsse weist in Deutschland erhebliche regionale Unterschiede auf. So zeigt Abbildung 10, dass der Anteil der Schulabgänger ohne Abschluss vor allem in den ländlichen Gebieten Ostdeutschlands hoch ist. Dies stellt zusammen mit der selektiven Abwanderung junger gut qualifizierter Menschen und hoher Arbeitslosigkeit eine zusätzliche schlechte Voraussetzung für den regionalen Arbeitsmarkt dar.

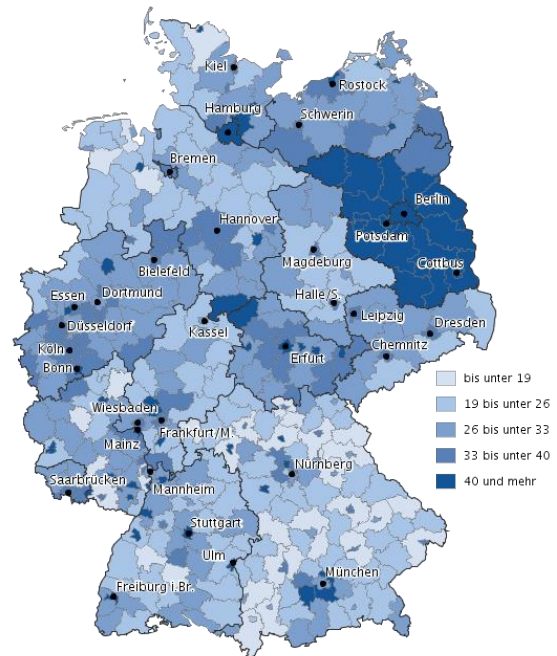
Des Weiteren ist auch die Anzahl der Ausbildungsplätze ein wichtiger Indikator im Hinblick auf die ausreichende Qualifizierung von Arbeitskräften in einer Region (siehe Abbildung 11). Insgesamt ist in den letzten Jahren eine stetige Verbesserung auf dem Ausbildungsplatzmarkt festzustellen. Hier konnte einerseits die positive konjunkturelle Entwicklung dazu beitragen, dass die Betriebe zusätzliche Stellen geschaffen haben. Andererseits ist auch die Nachfrage nach Ausbildungsstellen demografisch bedingt zurückgegangen. Dies hat vor allem in den neuen Bundesländern zu einer Entspannung bei der betrieblichen Ausbildung beigetragen – in einigen Gebieten leiden Ausbildungstrieb gar unter ausbleibendem Nachwuchs.

Abbildung 10: Schulabgänger ohne Hauptschulabschluss/mit Hochschulreife 2010

**Schulabgänger ohne Hauptschulabschluss
je 100 Schulabgänger 2010**



**Schulabgänger mit Hochschulreife
je 100 Schulabgänger 2010**



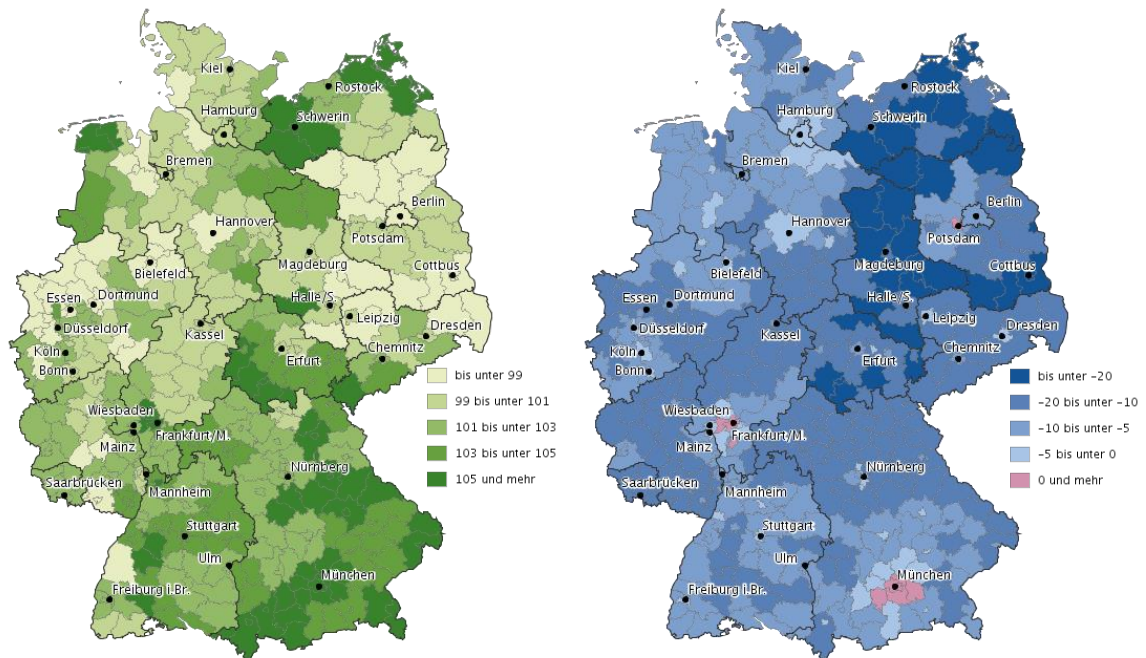
Quelle: Laufende Raumb Beobachtung des BBSR 2014

Allerdings ist insbesondere in vielen ländlichen Regionen Ostdeutschlands zu beobachten, dass ein Großteil der jungen Menschen mit höheren allgemeinbildenden Abschlüssen bereits seit geraumer Zeit für ihre Ausbildung in die alten Bundesländer abwandert. Zwar kommen auch zunehmend jüngere Erwachsene aus Westdeutschland für ihr Studium in die neuen Bundesländer, allerdings fehlen für ein weiteres Verbleiben in diesen Regionen oftmals die beruflichen Perspektiven, so dass eine Rückwanderung die Regel ist.

Abbildung 11: Ausbildungsplätze und Entwicklung der jüngeren Bevölkerung

Angebote betriebliche Ausbildungsplätze je 100 Bewerber 2010

Entwicklung der Zahl der Einwohner von 6 bis unter 18 Jahren 2005 bis 2010 in %



Quelle: Laufende Raumbearbeitung des BBSR 2014

3.5 Typisierung ländlicher Räume

Die vorangegangenen Überlegungen konnten verdeutlichen, dass sich die ländlichen Regionen im Hinblick auf ihre arbeitsmarktspezifischen und demographischen Herausforderungen zum Teil erheblich unterscheiden. Die Problematiken bei der Fachkräftesicherung können entsprechend auf äußerst unterschiedliche Art und Weise auftreten. Zur Identifizierung räumlicher Muster dieser unterschiedlichen Entwicklungen sollen die ländlichen Kreise im Folgenden näher kategorisiert werden. Diese Typisierung der ländlichen Räume erfolgt auf Grundlage einer Hauptkomponenten- und anschließenden Clusteranalyse. Dabei soll zunächst das methodische Vorgehen dieses Verfahrens erörtert werden, um anschließend eine entsprechende Analyse auf Basis der ländlichen Kreise durchzuführen.

3.5.1 Methodische Überlegungen

Die Grundannahme bei der Hauptkomponentenanalyse beruht darauf, dass für die Ausprägung statistischer Indikatoren dahinter liegende gesellschaftliche Strukturen verantwortlich sind. Diese Strukturen sollen unter Verwendung der Hauptkomponentenanalyse entdeckt (bzw. erklärt) werden. Als Beispiel können hier die ökonomischen Unterschiede zwischen verschiedenen ländlichen Regionen dienen.

Für die Messung dieser regionalen Disparitäten werden dabei verschiedene Indikatoren herangezogen. Durch einen einzelnen statistischen Indikator kann die wirtschaftliche Lage eines Gebiets hingegen immer nur annäherungsweise erfasst werden. Da die Wirtschaftsstärke in den einzelnen statistisch messbaren Indikatoren zum Ausdruck kommt (bspw. im BIP je Erwerbstätigen oder dem Personalbestand in Forschung und Entwicklung), können die Interkorrelationen dieser Indikatoren genutzt werden, um die dahinter stehende Dimension „Wirtschaftsstärke“ möglichst umfassend darzustellen. Keiner der einzelnen Indikatoren beschreibt die Wirtschaftsstärke für sich genommen perfekt. Durch die nähere Betrachtung der Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Indikatoren kann entsprechend eine verbesserte Erklärung der Dimension erzielt werden.

Aus der Interkorrelation zwischen den in der Hauptkomponentenanalyse verwendeten Indikatoren werden demgemäß eine oder mehrere Faktoren gebildet, die sozusagen als „Superindikatoren“ dienen. Die Hauptkomponentenanalyse weist dabei verschiedene Vorteile auf:

- Eine Fülle einzelner, miteinander zusammenhängender Indikatoren wird in eine kleine Anzahl gut handhabbarer Hauptkomponenten überführt (im Regelfall zwei oder drei Hauptkomponenten).
- Auch wenn sich die Anzahl der in die Analyse eingehenden Indikatoren durch die Verdichtung zu Faktoren beträchtlich reduziert, ist nur ein geringer Verlust des Erklärungsgehalts festzustellen.
- Die Hauptkomponentenanalyse kommt im Unterschied zu anderen Verfahren, hier sei zum Beispiel das Indexverfahren im Raumordnungsbericht 2011 (BBSR 2012c) genannt, ohne eine normative Festlegung von Algorithmen durch die Forschenden selbst aus. Die Integration von Indikatoren ergibt sich ausschließlich aus den Interkorrelationen zwischen den verwendeten Indikatoren.
- Die einzelnen Faktoren sind linear voneinander unabhängig und eignen sich daher sehr gut für die weitere Verwendung mittels einer mehrdimensionalen Gruppierung (Clusteranalyse).
- In Längsschnittbetrachtungen sind die Faktoren verhältnismäßig stabil gegenüber Veränderungen einzelner Bezugsgrößen. So kann der Wandel des Arbeitsmarkts in einem Landkreis auch über einen längeren Zeitraum beobachtet werden, trotz großer Veränderungen der statistischen Datenbasis infolge neuer Sozialgesetze.

Als Nachteil der Hauptkomponentenanalyse ist zu erwähnen, dass die ermittelten Faktoren zwangsläufig einen höheren Abstraktionsgrad haben als ein einzelner Indikator. Des Weiteren wird häufig bemängelt, dass die Hauptkomponentenanalyse ohne wirkliches Theoriengerüst angewendet wird und jegliche erhältlichen Variablen mehr oder weniger beliebig auf ihre Interkorrelationen hin analysiert würden.

Diesbezüglich ist allerdings zu erwidern, dass die Hauptkomponentenanalyse als sogenanntes „strukturentdeckendes Verfahren“ durchaus sinnvoll ist, neue Erkenntnisse zwischen den betrachteten Indikatoren zu erhalten (induktives Vorgehen), letztendlich jedoch die (Vor-)Auswahl der in die Betrachtung eingehenden Indikatoren das Resultat bestimmt: Nur wenn Indikatoren, die der Wirtschaftsstärke entsprechen, in die Hauptkomponentenanalyse eingehen, kann ein entsprechender Faktor „entdeckt“ werden, der diese Dimension angemessen abbildet. Infolgedessen stehen deduktive Überlegungen, wie vorangehend geschehen, auch am Anfang der Analyse mit Hilfe von Hauptkomponenten.

3.5.2 Hauptkomponentenanalyse zur Typisierung ländlicher Räume

Auf Basis der Betrachtungen in Kapitel 2 und 3 wird im Folgenden eine Hauptkomponentenanalyse von insgesamt zehn Indikatoren beschrieben, die im Wesentlichen die verschiedenen arbeitsmarktspezifischen und demografischen Entwicklungen in den ländlichen Regionen abdecken. Die Auswahl der Variablen hat zunächst einen explorativen Charakter und kann prinzipiell erweitert bzw. verändert werden.

Aus den zehn Variablen, die in die Analyse einbezogen worden sind, wurden drei Hauptkomponenten extrahiert (vgl. Tabelle 7). Diese erklären 75 Prozent der Varianz, wobei alleine 50 Prozent auf die erste Hauptkomponente entfallen. Die drei Hauptkomponenten (HK 1-3) können inhaltlich folgendermaßen interpretiert werden:

- HK 1: Arbeitsmarkt- und Bevölkerungsentwicklung
- HK 2: Nachfrage nach höherqualifizierten Arbeitskräften
- HK 3: Entwicklung des Arbeitskräfteangebots

Tabelle 7: Ergebnisse der Hauptkomponentenanalyse

	Hauptkomponenten		
	Arbeitsmarkt- und Bevölkerungsentwicklung	Nachfrage nach höherqualifizierten Arbeitskräften	Entwicklung des Arbeitskräfteangebots
Arbeitslosenquote 2011	-,596	,686	-,287
Entwicklung Erwerbstätige 2000 bis 2011	,803	-,119	,121
Wanderungssaldo insgesamt je 1000 Einwohner 2011	,881	,008	,057
Entwicklung Erwerbspersonen 2009-2030	,006	-,044	,773
Anteil der Schulabgänger ohne Hauptschulabschluss 2011	-,527	,602	-,292
Verfügbares Einkommen je Einwohner 2009	,599	-,458	,375
Anteil Finanz-/Unternehmensdienstleistungen an allen Erwerbstätigen 2011	,170	,853	,161
Erwerbstätigenquote 2011	,177	-,056	,731
Anteil der SGB-II-Empfänger 2011	-,542	,721	-,259
Bevölkerungsentwicklung 2000 bis 2009	,924	-,180	,062

Extraktionsmethode: Analyse der Hauptkomponente
Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung (Rotation konvergierte in 5 Iterationen)
Datenbasis: Regionaldatenbank Deutschland / eigene Berechnungen

3.5.3 Clusteranalyse zur Typisierung ländlicher Räume

Aufbauend auf der Hauptkomponentenanalyse ist nun die Typisierung der ländlichen Kreise möglich. Während die Betrachtung der Arbeitsmarkt- und Bevölkerungsentwicklung (HK 1) alleine ausreicht, um Beurteilungen über die Verteilung der strukturschwachen Regionen zu erhalten, kann die Kombination von verschiedenen Hauptkomponenten zu weiteren Erkenntnissen führen. Im Kontext der Regionalanalyse hat sich hierfür die Clusteranalyse bewährt, mit deren Hilfe sich Gebiete zu Gruppen mit ähnlichen Strukturen zusammenfassen lassen können.

Wie bei problemorientierten Typisierungen dieser Art unvermeidlich, ist auch bei dieser Analyse einschränkend zu beachten, dass die ausgewiesenen Typen hinsichtlich ihrer Struktur und Entwicklung zwar relativ ähnlich sind, eine vollständige Homogenität innerhalb der gebildeten räumlichen Subeinheiten aber nicht unterstellt werden darf. Die folgende Benennung und Beschreibung der drei Typen ländlicher Räume ist daher zwangsläufig ein reduktionistisches Vorgehen. Da auf Basis einer derartigen komplexitätsreduzierenden Methode allerdings Erkenntnisse über grundlegend zu unterscheidende demografische Strukturen und Entwicklungspfade gewonnen und auf Grundlage dessen planerische Handlungsstrategien abgeleitet werden können, ist die Verwendung eines solchen Gruppierungsverfahren trotz dieser Einschränkung ein fruchtbarer Ansatz.

Auf Grundlage der vorgenommenen Analyse können die ländlichen Gebiete zu folgenden drei Typen zusammengefasst werden:

Wachsende Ländliche Räume

- strukturstarke Gebiete, oftmals enge (verkehrsraumliche) Verflechtungen mit Ballungsräumen
- gute wirtschaftliche Basis (zumeist auf mittelständischen Unternehmen basierend)
- teilweise starkes Bevölkerungswachstum in der jüngeren Vergangenheit, allerdings auch hier größtenteils Bevölkerungsalterung und -abnahme prognostiziert
- Konzentration auf alte Bundesländer und Berliner Umland
- partiell bereits Fachkräfteengpässe in allen derzeitigen Mangelberufen vorhanden (v.a. in den Bereichen Maschinen- und Fahrzeugtechnik, der Mechatronik- und Automatisierungstechnik sowie in der Elektrotechnik)
- in bestimmten Berufsfeldern große Fachkräfteengpässe erwartet
- Entwicklungschancen werden positiv eingeschätzt

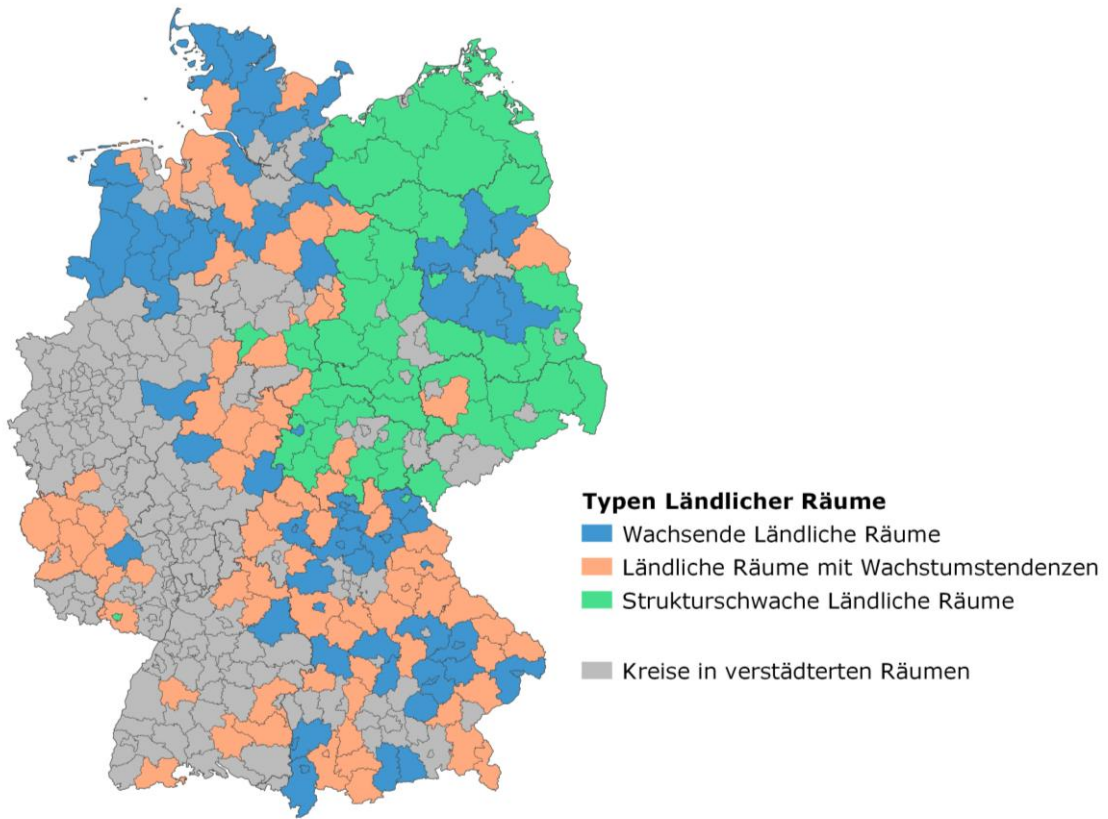
Ländliche Räume mit Wachstumstendenzen

- stabile wirtschaftliche Entwicklung (v.a. im verarbeitenden Gewerbe, teilweise auch im Tourismus)
- leichte Bevölkerungszunahme seit der Wiedervereinigung (vor allem durch Zuwanderung)
- Anstieg der älteren Bevölkerung und zunehmende Bevölkerungsalterung für die Zukunft erwartet
- teils erheblicher zukünftiger Rückgang der Erwerbspersonen prognostiziert, dadurch Defizite beim Arbeitskräfteangebot
- Fachkräfteengpässe derzeit nur in bestimmten Berufsfeldern vorhanden (z.B. Humanmediziner)
- teils erhebliche Probleme bei der Rekrutierung neuer Fachkräfte vorhergesagt

Strukturschwache Ländliche Räume

- starke Bevölkerungsschrumpfung seit der Wiedervereinigung (durch niedrige Fertilitätsrate und Abwanderung insbesondere der gut ausgebildeten jüngeren und weiblichen Bevölkerung)
- hohes Durchschnittsalter / Anzahl der älteren Menschen wird überdurchschnittlich stark ansteigen
- geringe ökonomische Wettbewerbsfähigkeit (z.B. fehlende Zukunftsbranchen)
- kritischer Arbeitsmarkt mit überdurchschnittlich hoher Arbeitslosigkeit/ unter den Arbeitslosen überdurchschnittlich viele Geringqualifizierte
- überdurchschnittlich viele (männliche) Schulabgänger ohne Schulabschluss
- niedriges durchschnittliches Haushaltseinkommen, dadurch geringe Kaufkraft und lokale Nachfrage
- große Fachkräfteengpässe insbesondere im Bereich der medizinischen Versorgung (Humanmediziner) vorhanden bzw. bei den Pflegekräften erwartet
- Entwicklungschancen werden negativ eingeschätzt

Abbildung 12: Typen ländlicher Räume



Datenbasis: Statistisches Bundesamt, Bundesagentur für Arbeit, BBSR 2012d
Geometrische Grundlage: BKG, Kreise, 31.12.2012; eigene Darstellung

4 Handlungsfelder der Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen

4.1 Zusammenfassung des Kapitels

Im vorangegangenen Kapitel wurden die im Rahmen der vorliegenden Studie identifizierten acht Handlungsfelder zur Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen vorgestellt. Als eine wichtige Basis für die Gestaltung der regionalen Maßnahmen zur Fachkräftesicherung erweisen sich die *Bedarfs-, Potenzial- und Bestandsanalysen*. Die Arbeitsmarktmonitoren der Arbeitsagenturen sowie die Fachkräftemonitoren der IHKs können hier gute Grundlagen bieten, auf denen tiefergehende Analysen aufbauen können. Bestandsanalysen stellen dar, welche Akteure in einer Region bereits aktiv im Bereich der Fachkräftesicherung sind und welche Maßnahmen sie jeweils umsetzen. Sie können als Ausgangsbasis für die Erstellung eines umfassenden Konzepts zur Fachkräftesicherung dienen.

Regionale Akteursnetzwerke werden als besonders geeignet für die Bearbeitung des Fachkräfteproblems angesehen, da

- ein Austausch über den jeweiligen Fachkräftebedarf und über die Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften erfolgen kann.
- Informationen und Wissen zu den regionalen Aktivitäten ausgetauscht werden können.
- eine Abstimmung der Aktivitäten zwischen den Akteuren Doppelstrukturen vermeiden und effizientere Vorgehensweisen ermöglichen kann.
- Unterstützungsmöglichkeiten identifiziert, Synergien genutzt und somit Ressourcen eingespart werden können.
- neue (interkommunale und intersektorale) Partnerschaften gebildet und ein innovatives Milieu geschaffen werden können.
- ein Netzwerk sichtbarer als einzelne Akteure ist, insbesondere wenn es unter einer gemeinsamen Dachmarke agiert. Es steigert die Aufmerksamkeit nach außen und erhöht die Chance, dass weitere Akteure auf das Thema aufmerksam und aktiv werden.

Der prioritäre Ansatz der Netzwerke sollte es sein, die *regionalen Potentiale zu erschließen und zu halten*. Projekte zur besseren schulischen Bildung, Berufsberatung oder Studienorientierung können bereits früh die Entscheidung für eine Region positiv beeinflussen. Schüler, Auszubildende, Studierende und Hochschulabsolventen können etwa durch Förderprojekte oder Kooperationsprojekte frühzeitig an die Region gebunden werden. Die Aktivierung der „stillen Reserve“ (z.B. durch die Verbesserung der Arbeitsmöglichkeiten für Migranten oder Mütter) kann den regionalen Fachkräftepool erweitern.

Langfristig werden die ländlichen Regionen auf den *Zuzug von Fachkräften und jungen Menschen* von außen angewiesen sein, um ihren Fachkräftebedarf zu decken.

Ein verbessertes, kooperatives *Regionalmarketing* ist ein Ansatz, der externe Fachkräfte verstärkt in die jeweilige Region bringen kann. Die Rekrutierung von Fachkräften aus anderen Regionen und Ländern erfordert die Schaffung einer Willkommens- und Anerkennungskultur. Diese betrifft unterschiedliche Bereiche wie z.B. die Arbeitsbedingungen in Unternehmen, ein Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen oder die Möglichkeiten zur gesellschaftlichen Partizipation. Im Hinblick auf ausländische Fachkräfte sollte auch ein Fokus auf der Etablierung integrationspolitischer Maßnahmen liegen.

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind im Bereich der Fachkräftesicherung zurückhaltender als große Unternehmen, da ihnen häufig personelle und zeitliche Ressourcen für zusätzliche Projekte fehlen. Gerade sie werden aber vermutlich besonders vom Fachkräfteproblem betroffen sein. Kommunen können hierbei unterstützend wirken. Hierbei sind verschiedene Maßnahmen denkbar:

- Schaffung von Jobportalen
- Organisation von regionalen Bildungsmessen
- Organisation von Veranstaltungen zur Sensibilisierung der Unternehmen
- Beratungsleistungen für Unternehmer zum Beispiel zu Personalmanagement und zum „employer branding“
- Unterstützung eines innovativen Milieus, z.B. durch Angebote zur Innovationsförderung (Innovations- und Gründerzentren)

Auch die Schaffung eines attraktiven Lebens- und Arbeitsumfeldes ist von wesentlicher Bedeutung. Durch das Vorhandensein verschiedener weicher Standortfaktoren sollen die ländlichen Regionen zu attraktiven Wohnstandorten für Fachkräfte entwickelt werden. Hierzu gehört ein Angebot an attraktiven, vielfältigen und günstigen Wohnmöglichkeiten, attraktive Einkaufsmöglichkeiten sowie interessante Kultur- und Freizeitangebote in der Nähe. Ein Schwerpunkt sollte zudem in der Schaffung eines kindergerechten Wohnumfelds sowie der Bereitstellung einer ausreichenden Anzahl an Betreuungsangeboten für Kinder bilden.

Zuletzt ist auch eine regelmäßige Evaluierung der Netzwerk-Aktivitäten und Projekte notwendig, um

- einen iterativen Prozess aus Erfolgsmessung und Maßnahmenplanung zu initiieren.
- die Erfolge öffentlichkeitswirksam präsentieren zu können (Marketing),
- die beteiligten Akteure stetig zu motivieren.
- einen fundierten Nachweis über die eingesetzten Ressourcen für Netzwerkmitglieder, Sponsoren und andere Geldgeber zu erhalten.
- Best Practices zu identifizieren und die Übertragbarkeit einzelner Maßnahmen zu testen.

4.2 Einführung in das Kapitel

Die ländlichen Regionen stellen sich den Herausforderungen im Bereich der Fachkräftesicherung auf unterschiedliche Weise. Sie schließen Netzwerke und Kooperationen, entwickeln Konzepte und ergreifen Maßnahmen, die unterschiedliche Handlungsfelder betreffen. Es geht zum Beispiel darum, die Unternehmen zunehmend für das Thema Fachkräftesicherung zu sensibilisieren, neue Fachkräfte auszubilden oder durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit, den potentiellen Fachkräften einen positiven Eindruck von ihrer Region zu vermitteln. Insgesamt wurden im Rahmen der vorliegenden Untersuchung acht Handlungsfelder der Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen identifiziert. Diese werden im Folgenden näher erläutert und anhand von Maßnahmen aus den betrachteten Fallregionen mit vorbildlichen Beispielen veranschaulicht. Dabei ist zu beachten, dass eine Maßnahme nicht immer ausschließlich der Fachkräftesicherung zugeordnet werden kann, noch ist eine klare Trennung der Handlungsfelder immer möglich. Viele Initiativen und Projekte dienen gleich mehreren Zielen innerhalb des Fachkräftethemas (z.B. Vernetzung und Wissenstransfer), oder die originären Ziele umfassen ein weiteres Themenspektrum als das der Fachkräftesicherung (z.B. Regionalmarketing).

4.3 Bedarfs-, Potential- und Bestandsanalysen

Bedarfs-, Potential- und Bestandsanalysen stellen die Grundlage für eine zielgerichtete und strukturierte Herangehensweise an das Thema Fachkräftesicherung dar. Hierbei geht es auf der einen Seite um die Bestimmung des Fachkräftebedarfs und des potentiellen Fachkräfteangebots in der Region, auf der anderen Seite sollen die relevanten arbeitsmarktpolitischen und wirtschaftlichen Akteure identifiziert sowie die bereits existierenden, von diesen Akteuren durchgeführten Projekte und Aktivitäten strukturiert erfasst werden.

Die Bestimmung des Fachkräftebedarfs und -angebots erfordert Unternehmensbefragungen und Analysen des regionalen Arbeitsmarktes sowie Umfragen unter (zukünftigen) Nachwuchskräften. Notwendig hierfür sind insbesondere Daten und Informationen zur wirtschaftlichen Situation, Strukturdaten zu demografischer Entwicklung, Beschäftigungsstruktur, Qualifikationsstrukturen, Pendlerverflechtungen und anderen gesellschaftlichen Trends wie beispielsweise einer steigenden Erwerbsbeteiligung von Frauen. Einen hilfreichen Leitfaden für die „Fachkräfteanalyse in regionalen Netzwerken“ wurde vom Innovationsbüro Fachkräfte für die Region (2013) erarbeitet. Dieser gibt einen guten Überblick über die Durchführung von Bedarfs-, Bestands- und Potentialanalysen. Vielfach werden derartige Analysen – zumindest in Ansätzen – flächendeckend von den Arbeitsagenturen oder berufsständischen Kammern angefertigt. In allen im Rahmen der Untersuchung betrachteten Regionen bilden so auch die Umfragen bzw. das

Abbildung 13: Handlungsfelder der Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen



Fachkräftemonitoring¹⁷ der Industrie- und Handelskammer (IHK) und das Arbeitsmarktmonitoring der Agentur für Arbeit die wesentliche Grundlage für die Bedarfs- und Potentialanalysen.

In der Region Augsburg hat darüber hinaus auch die regionale Wirtschaftsförderungsgesellschaft Regio Augsburg Wirtschaft GmbH Befragungen von Unternehmen im Rahmen von Diplomarbeiten durchführen lassen (vgl. Regio Augsburg Wirtschaft GmbH 2012c). Des Weiteren konnten hier verschiedene wissenschaftliche Untersuchungen zur Analyse der regionalen Fachkräftesituation beitragen (vgl. Reimer et al. 2012).

In der Region Barnim-Uckermark wird neben dem Arbeitsmarktmonitor der Agentur für Arbeit vor allem das Fachkräfteinformationssystem (FIS) der Zukunftsagentur Brandenburg¹⁸ (ZAB) als Grundlage für die Untersuchung der Fachkräftesituation in der Region genutzt. Dieses stellt umfangreiche arbeitsmarktrelevante Strukturdaten aus den Bereichen Demografie, Beschäftigung und Arbeitslosigkeit bereit. Darüber hinaus führen auch verschiedene regionale Akteure Befragungen von Arbeitgebern durch. Hierbei konnte das Fachkräftenetzwerk Barnim-Uckermark dazu beitragen, dass diese abgestimmt und verknüpft erfolgen. Gemeinsam wurde ein Mantelfragebogen angefertigt, der nun von allen Netzwerkpartnern benutzt wird (mit Option auf Ergänzungen für weitere Informationen). Ziel dabei war es, einerseits die Ressourcen der Akteure zu bündeln, andererseits sollte durch die Reduzierung der Gesamtzahl an Befragungen eine größere Akzeptanz seitens der Unternehmen und damit ein größerer Rücklauf erreicht werden.

Die Ems-Achse konnte mit einer im Jahr 2009 durchgeführten Studie zum zukünftigen Arbeitskräftebedarf durch die Gesellschaft für Wirtschaftliche Strukturforschung mbH (gws 2009) eine solide Datenanalyse für ihre Aktivitäten schaffen. Hierdurch war von Anfang an eine problemlösungsorientierte Herangehensweise möglich. Darüber hinaus erfolgt in der Region eine kontinuierliche Beobachtung des regionalen Arbeitsmarktes durch enge Zusammenarbeit mit den Arbeitsagenturen (Agentur für Arbeit Nordhorn / Agentur für Arbeit Emden-Leer). Quartalsweise setzen sich die entsprechenden Akteure zusammen, um Fachkräfteengpässe zu identifizieren und die Beschäftigungsentwicklung im Allgemeinen zu analysieren. So geht es beispielsweise um eine Betrachtung der Zu- und Abwanderung in der Region und der Entwicklung im Bereich Bildung.

¹⁷ Die Industrie- und Handelskammern haben in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsforschungsinstitut WifOR in derzeit neun Bundesländern (Stand: Mai 2014) ein Fachkräftemonitoring geschaffen. Eine interaktive Webanwendung ermöglicht es dabei, die regionale und wirtschaftszweigspezifische Fachkräfteentwicklung zu visualisieren, Fachkräfteengpässe zu identifizieren und Regionen zu vergleichen (WifOR 2014).

¹⁸ Die ZAB stellt die Wirtschaftsförderungsgesellschaft des Landes Brandenburg dar. Mit dem Bereich ZAB Arbeit liegt dabei ein besonderer Fokus auf der Sicherung des regionalen Fachkräftebedarfs.

Der Wachstumskern Autobahndreieck Wittstock/Dosse e.V. bezieht sich für die Analyse der Angebots- und Nachfragesituation auf dem Arbeitsmarkt auf den Arbeitsmarktmonitor der Agentur für Arbeit und auf Unternehmensbefragungen. Der Verein hat durch den direkten Kontakt zu den regionalen Unternehmen einen relativ guten Überblick darüber, welche Bedarfe sie haben. Diese werden z.B. über einen regelmäßigen Newsletter abgefragt. Des Weiteren werden auch Erhebungen und Studien der Kammern hinzugezogen. Für die Durchführung einer Fachkräftebedarfsanalyse durch ein Forschungsinstitut fehlen dem Verein allerdings die finanziellen Mittel¹⁹. Diese wären insbesondere von Nutzen, um die angebotenen Ausbildungsgänge in der Region anzupassen, wenn neuer Bedarf bestehen sollte bzw. bestimmte Berufe nicht mehr nachgefragt sind. Die Erhebung konkreter Fachkräftebedarfe der Unternehmen wird als erforderlich gesehen, um entsprechende Bildungsangebote zu erarbeiten.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass unter Zuhilfenahme der Fachkräfteanalysen einerseits der aktuelle und zukünftige Bedarf der regionalen Arbeitskräftenachfrage bestimmt werden kann, auf der anderen Seite zeigen sie, wie das regionale Bildungsangebot darauf antworten sollte, welche eigenen Potentiale zur Verfügung stehen und in welchen Branchen bzw. konkreten Berufen die Zuwanderung von Fachkräften notwendig ist. Im Rahmen der Studie zeigte sich diesbezüglich allerdings, dass vielerorts genaue branchenspezifische Zahlen fehlen. Häufig ist es auch für Unternehmen nicht einfach, ihren zukünftigen Bedarf zu prognostizieren.

4.4 Vernetzung der relevanten Akteure

Die regionale Fachkräftesituation wird von so zahlreichen Faktoren und Akteuren beeinflusst, dass nur ein abgestimmtes Vorgehen aller Beteiligten dieser komplexen Herausforderung gerecht werden kann. Das Thema Fachkräftesicherung erfordert aus diesem Grund eine Herangehensweise, die weniger die einzelnen Sektoren berücksichtigt, sondern vielmehr ressort- und ebenenübergreifend ist. Es bedarf dementsprechend einer integrierten regionalen Steuerung, die darauf abzielt, die endogenen Potentiale der Region zu nutzen und Kooperationen zwischen den verschiedenen Akteuren zu unterstützen. Zu diesem Zweck ist es notwendig, alle relevanten lokalen Akteure in die Aktivitäten der Fachkräftesicherung einzubeziehen. Mit ihrem spezifischen Wissen können effektive Strategien für die Sicherung des regionalen Fachkräftebedarfs identifiziert werden. Zudem stellen sie die dafür erforderlichen Ressourcen, wie finanzielle Mittel, spezielle Informationen, Reputation und Akzeptanz, zur Verfügung.

¹⁹ Im Land Brandenburg werden Fachkräftebedarfsanalysen vor allem für die Regionalen Wachstumskerne (RWK) durchgeführt.

Die Akteurslandschaft im Bereich der Fachkräftesicherung ist äußerst vielfältig (siehe Tabelle 8). Für die Steuerung der Aktivitäten im Bereich der Fachkräftesicherung ist es daher empfehlenswert, regionale Netzwerke und Initiativen zu schaffen, in denen sich die wichtigen regionalen Akteure im Bereich der Fachkräftesicherung gleichberechtigt zusammenfinden. Im Rahmen der Vernetzung können zunächst alle vorhandenen Aktivitäten, d.h. bestehende Projekte bzw. Maßnahmen sowie andere Netzwerke und Arbeitskreise, erhoben und dokumentiert werden (siehe auch Kapitel 4.3). Durch diese Bestandsaufnahme wird deutlich, welche Handlungsfelder in der Region bereits ausreichend tangiert werden, an welchen Stellen noch Defizite bestehen und wo Kooperationsmöglichkeiten zwischen den Akteuren vorhanden sind. Zudem nützt sie der Identifizierung von doppelten Strukturen. Diese können in der Folge beseitigt bzw. effizienter aufgebaut werden, um so zusätzliche Ressourcen für andere Aktivitäten zur Verfügung zu haben. Die Vernetzung dient damit der gegenseitigen Abstimmung unter den Akteuren, der Bündelung von Ressourcen, der Erzielung von Synergieeffekten und der Schaffung von Transparenz. Es findet ein kontinuierlicher Erfahrungsaustausch statt und neue Kontakte sowie Kooperationen können entstehen.

Tabelle 8: Akteure der Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen

Wirtschaft	Unternehmen, Industrie- und Handelskammer (IHK), Handwerkskammer (HWK), Unternehmerverbände, Gewerkschaften etc.
Regionale Gebietskörperschaften	Wirtschaftsförderung, Regionalmanagement, Politische Akteure (Bürgermeister, Stadt- und Landräte usw.), Schulamt, Jugendamt, Ausländerbehörde etc.
Bildung	Grund- und weiterführende Schulen, Hochschulen, Fachhochschulen, Berufsbildende Schulen etc.
Arbeitsmarkt	Agentur für Arbeit, Jobcenter, Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) etc.
Sonstige	Zivilgesellschaftliche Organisationen, Wohlfahrtsverbände, Kultureinrichtungen, Migranten(selbst)organisationen etc.

Darüber hinaus dienen die Netzwerke auch der Entwicklung, Planung und Umsetzung von weiteren Maßnahmen. Die Akteure bringen gemeinsam oder einzeln Ideen ein und nutzen das Netzwerk für die Bewertung und Optimierung der potentiellen Projekte sowie zur Identifizierung von Kooperationspartnern und anderen Unterstützungsmöglichkeiten durch die Akteure. Insgesamt ist dabei eine Mischung von Maßnahmen wichtig, um eine Vielzahl unterschiedlicher Akteure einzubinden und möglichst alle relevanten Zielgruppen zu erreichen. Empfehlenswert ist zudem die Einrichtung eines Projektmanagements, mit dem stets alle Maßnahmen im Blick sind sowie auf ihre Wirksamkeit geprüft und gegebenenfalls angepasst werden können.

Für die erfolgreiche Netzwerkarbeit ist es außerdem von Vorteil, feste Strukturen zu schaffen, durch die eine verbindliche und kontinuierliche Zusammenarbeit gewährleistet ist. Diese können beispielsweise durch die Gründung eines Vereins institutionalisiert werden. Zudem ist die Bereitstellung von finanziellen und personellen Ressourcen sowie anderer relevanter Infrastruktur sinnvoll. Förderlich sind außerdem klare Regelungen zur Lösung von Problemen und Konflikten sowie die Formulierung von gemeinsamen Zielen und Strategien. Hierzu bedarf es auch der Festlegung von Indikatoren, mit denen die geplanten und umgesetzten Vorhaben stetig überprüft werden. Die Ernennung eines Koordinators, welcher die Fäden zusammenhält, moderierend agiert und für die Nachhaltigkeit des Netzwerks sorgt, ist ebenfalls von großer Bedeutung. In vielen Regionen bestehen darüber hinaus gute Möglichkeiten, an bereits etablierten Strukturen wie einem Regionalmanagement oder einer interkommunalen Kooperation anzuknüpfen. Diese sollten unbedingt genutzt werden.

Die Vielfalt der im Rahmen der Studie betrachteten Netzwerke und Kooperationsmodelle verdeutlicht, dass es hierbei nicht nur einen einzigen Königsweg gibt. Es kommt vielmehr darauf an, die regionalen und branchenspezifischen Unterschiede zu beachten und eine problemorientierte Herangehensweise zu entwickeln. Die Region konstituiert sich hierbei nicht anhand von administrativen Grenzen, stattdessen treten die Verflechtungen der lokalen Akteure in den Vordergrund. Sie bestimmen darüber, wer dem Netzwerk angehört und wer nicht. Übergeordnete Institutionen wie Bundesländer oder Regionaldirektionen der Bundesagentur für Arbeit können die Initiativen in der Gründungsphase zwar helfen und durchaus auch wichtige Impulse geben, für das langfristige Bestehen der Netzwerke und Kooperationen hingegen ist das Engagement der lokalen Akteure dringend notwendig.

4.4.1 Akteurslandschaft der Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen

Die Akteurslandschaft in den verschiedenen Netzwerken zur Fachkräftesicherung hat sich als äußerst vielfältig gezeigt. Hierzu gehören vor allem berufs- und allgemeinbildende Schulen, Hochschulen, Ausbildungszentren, Wirtschaftskammern, Weiterbildungsträger, Agenturen für Arbeit und andere Dienstleister zur Umsetzung von Arbeitsmarktpolitik, kommunale Wirtschaftsförderer, Verbände, Unternehmen,

Gewerkschaften, Kommunalpolitik und falls vorhanden das Regionalmanagement. Die Aktivitäten zur Fachkräftesicherung werden federführend von den Agenturen für Arbeit, den Berufsständischen Körperschaften des öffentlichen Rechts (Kammern) und den regionalen Gebietskörperschaften vorangetrieben. Die Agenturen für Arbeit sind in den meisten Fällen Initiator der regionalen Fachkräftenetzwerke und übernehmen vielerorts auch die Koordinierung und Sprecherfunktion. Verfügt eine Region über ein Regionalmanagement, so ist die Koordination der Netzwerksaktivitäten zumeist hier angesiedelt. Während diese drei Akteure für einen weiten, themenübergreifenden Bereich der Fachkräftesicherung zuständig sind („Generalisten“), sind die weiteren Akteure zumeist für ein klar abgegrenztes, themenspezifisches Aufgabengebiet verantwortlich („Spezialisten“). Die jeweiligen Tätigkeitsschwerpunkte sind dabei von Akteur zu Akteur äußerst unterschiedlich. Während beispielsweise die Bildungsträger selbstverständlich hauptsächlich im Handlungsfeld „Regionale Potentiale erschließen und vorhandene Fachkräfte halten“ aktiv sind, geht es den Wirtschaftskammern sowohl um die Aus- und Bildung von Fachkräften als auch um die Sensibilisierung und Unterstützung von Unternehmen. Im Folgenden soll die Rolle der neben den regionalen Gebietskörperschaften zwei bedeutendsten Akteure der Fachkräftesicherung näher eingegangen werden, die Agenturen für Arbeit und Berufsständische Körperschaften des öffentlichen Rechts (Kammern).

Agenturen für Arbeit

Die Bundesagentur für Arbeit (BA) ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechts und unterliegt als solche einer eigenen Verwaltungsstruktur unter Rechtsaufsicht des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS). Sie ist für die Erfüllung unterschiedlicher Dienstleistungsaufgaben für den Arbeits- und Ausbildungsmarkt zuständig, welche im Dritten Sozialgesetzbuch (SGB III) geregelt sind. Hierfür steht ihr ein flächendeckendes Netz von 156 Arbeitsagenturen und ca. 600 Geschäftsstellen im gesamten Bundesgebiet zur Verfügung. Diese bilden die unterste Einheit der dreistufigen Gliederung der BA. Ihnen übergeordnet ist die Bundeszentrale in Nürnberg, welche für die Strategiefestlegung und die Gestaltung des konzeptionellen und inhaltlichen Rahmens verantwortlich ist. Zudem führt die Zentrale die zehn Regionaldirektionen, welche die mittlere Ebene der Arbeitsmarktpolitik darstellen. Diese sind für die Umsetzung der Strategie der BA zuständig und arbeiten zur Abstimmung ihrer Aufgaben eng mit der Arbeitsmarkt-, Struktur- und Wirtschaftspolitik der Bundesländer zusammen. Die Regionaldirektionen wiederum führen die Agenturen für Arbeit, welche auf örtlicher Ebene die Aufgaben der Arbeitslosenversicherung umsetzen und die Netzwerkarbeit sowie andere arbeitsmarktrelevante Partnerschaften auf lokaler Ebene gestalten.

Darüber hinaus sind die Arbeitsagenturen zusammen mit den Landkreisen und kreisfreien Städten in den Jobcenter Träger der Grundsicherung²⁰. Die Jobcenter sind für die Betreuung von erwerbsfähigen Leistungsberechtigten, also die Bezieher von Arbeitslosengeld II verantwortlich. Hierzu gehören sowohl die Leistungsgewährung zur Sicherung des Lebensunterhalts (passives Leistungsrecht) als auch die Vermittlung bzw. Eingliederung in Arbeit (aktives Leistungsrecht). Mit Blick auf die Fachkräftesicherung ist eines ihrer Hauptanliegen entsprechend die Aktivierung der derzeit erwerbslosen Bevölkerung. Besonders großes Engagement zeigen sie hier bei den Zielgruppen der Langzeitarbeitslosen und der älteren Arbeitslosen.

Mit Blick auf die Zuwanderung von ausländischen Fachkräften ist des Weiteren auch die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) der BA von großer Bedeutung für die Sicherung des Fachkräftebedarfs. Diese unterstützt die Unternehmen bei der Rekrutierung ausländischer Arbeitskräfte und Auszubildende.

Die wesentlichen Aufgaben der BA liegen in der Vermittlung von Ausbildungs- und Arbeitsstellen, der Berufsberatung, der Förderung von beruflicher Aus- und Weiterbildung, der Förderung der beruflichen Eingliederung von Menschen mit Behinderung sowie der Arbeitgeberberatung. Sie erbringt Leistungen zur Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen sowie Entgeltersatzleistungen, wie zum Beispiel Arbeitslosengeld oder Insolvenzgeld. Darüber hinaus führt die BA Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Arbeitsmarktbeobachtung und -berichterstattung durch und stellt verschiedene Statistiken zum Arbeitsmarkt zur Verfügung. Die BA ist außerdem Trägerin der Grundsicherung für Arbeitsuchende und erbringt als solche in den gemeinsamen Einrichtungen Leistungen zur Beendigung oder Verringerung der Hilfebedürftigkeit, insbesondere durch Eingliederung in Arbeit, und Leistungen zur Sicherung des Lebensunterhalts. Die Arbeitsagenturen verstehen sich dabei als zentraler Vermittler zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Entsprechend gehören sie auch zu den wichtigen Akteuren bei der Sicherung des Fachkräftebedarfs in den Regionen.

Berufsständische Körperschaften des öffentlichen Rechts (Kammern)

Weitere wichtige Akteure im Bereich der Fachkräftesicherung sind die sogenannten berufsständischen Körperschaften des öffentlichen Rechts, welche in der Regel einfach als Kammern bezeichnet werden. Und auch wenn durchaus ein Engagement

²⁰ Von den bundesweit 408 sind derzeit 303 gemeinsame Einrichtungen der Bundesagentur für Arbeit und den kommunalen Trägern. 105 Jobcenterbezirke sind in der alleinigen Verantwortung der zugelassenen kommunalen Träger. Sie werden auch als Optionskommunen bezeichnet und gehören in den meisten regionalen Gebietskörperschaften dem Sozialamt an.

der Kammern für freie Berufe (z.B. Ärzte- oder Apothekerkammern²¹) sowie der Landwirtschaftskammern in den regionalen Fachkräftenetzwerken denkbar wäre, treten hierbei vor allem die für das Gewerbe zuständigen Kammern, die Industrie- und Handelskammern (IHK) und die Handwerkskammern (HWK), als aktive Akteure in der Sicherung des regionalen Fachkräftebedarfs auf. Während die Handwerkskammern die Interessen des gesamten Handwerks vertreten, sind die Industrie- und Handelskammern für alle anderen gewerbetreibenden Unternehmen mit Ausnahme der Freiberufler und Landwirtschaftsbetriebe verantwortlich. Dabei sind die einzelnen Kammern für eine bestimmte Region, dem sogenannten Kammerbezirk, zuständig. Die Unternehmen sind per Gesetz Mitglied in der jeweiligen Kammer der Region. Die Kammern finanzieren sich aus Beiträgen der Unternehmen, Gebühren sowie Entgelte für verschiedene unternehmensbezogene Service- und Dienstleistungen.

Derzeit gibt es in Deutschland 80 Industrie- und Handelskammern und 53 Handwerkskammern. Sie nehmen verschiedene öffentlich-rechtliche Aufgaben²² wahr (z.B. Interessenvertretung der Unternehmen, Regelung der Berufsausbildung) und dienen den jeweiligen Mitgliedsunternehmen in unterschiedlichen lokalen, regionalen und überregionalen Angelegenheiten als wichtiger Ansprechpartner. Neben Aufgaben wie der rechtlichen Beratung von Unternehmen oder der Standortpolitik liegt einer ihrer wesentlichen Schwerpunkte mittlerweile auch auf der Sicherung des Fachkräftebedarfs der Mitgliedsunternehmen. Hierfür liefern sie die entsprechenden Datengrundlagen (z.B. Fachkräfte monitore), sie sensibilisieren die Unternehmen für das Thema (z.B. im Rahmen von Veranstaltungen), unterstützen bei der Berufsorientierung von Schülern und setzen sich aktiv bei der Ansprache und Akquisition von Fachkräften ein. Mit der Zuständigkeit für die Aus- und Weiterbildung von Fachkräften sind sie einer der zentralen Akteure im Bereich der regionalen Fachkräftesicherung.

4.4.2 Die Rolle der regionalen Gebietskörperschaften

Die Rolle der Gebietskörperschaften in den untersuchten Netzwerken stellt sich sehr heterogen dar. Sie reicht von einer zentralen Rolle als Initiator der Netzwerke bis hin zu einer eher passiven Haltung. Hier kann insbesondere zwischen den Ebenen bzw. Gebietskörperschaften unterschieden werden. Während zumeist die Stadt- und Kreisebenen stärker involviert sind (besonders durch die jeweiligen Wirtschaftsförderungen), differenziert sich das Engagement vor allem auf

²¹ Gerade im Hinblick auf den im ländlichen Raum oft beklagten Ärztemangel ist so beispielsweise die Beteiligung der Ärztekammern an entsprechenden Maßnahmen in den betroffenen Gebieten durchaus erwünscht.

²² Die Aufgaben der IHKs und HWKs sind im Gesetz zur Ordnung des Handwerk (HwO) bzw. im Gesetz zur vorläufigen Regelung des Rechts der Industrie- und Handelskammern (IHKG) geregelt.

Gemeindeebene. Dies kann zum einen darin begründet sein, dass das Fachkräftethema vor allem als Teil der regionalen Wirtschaftsförderung betrachtet wird und kleinere Gemeinden häufig auch nicht über eine Wirtschaftsförderung verfügen. Auch sind wichtige arbeitsmarktpolitische Akteure (Agentur für Arbeit, berufsständische Kammern etc.) zumeist für die Stadt- oder Kreisebene zuständig. Zum anderen werden auf Gemeindeebene häufig Maßnahmen durchgeführt, die ein zusätzliches Engagement innerhalb eines Netzwerkes überflüssig machen. Hier wurde im Rahmen der Untersuchung häufig darauf hingewiesen, dass die Netzwerkpartner bemüht sind, bestehende Aktivitäten zu identifizieren und Redundanzen und Dopplungen zu vermeiden.

Die Handlungsfelder der regionalen Gebietskörperschaften, sofern sie als Partner eigene Maßnahmen innerhalb der Netzwerke umsetzen, umfassen vor allem klassische Aufgaben der Wirtschaftsförderung und des Standortmarketings. Insbesondere können die Gebietskörperschaften sich im Ausbau der weichen Standortfaktoren engagieren, um die Region als attraktiven Lebens- und Arbeitsraum weiter zu entwickeln. Hier sind zum Beispiel die Schul- und Jugendämter gefragt. Mit Blick auf die Zuwanderung von Fachkräften sind darüber hinaus aber auch die Ausländer- bzw. Integrationsbehörden gefragt. Die Netzwerke bieten insgesamt eine gute Gelegenheit, Kooperationen mit anderen kommunalen, zivilgesellschaftlichen und Wirtschaftsakteuren zu initiieren.

Regionale Gebietskörperschaften als Initiatoren der Fachkräftenetzwerke und -initiativen

In vier der untersuchten Fallregionen gehören die regionalen Gebietskörperschaften zu den Initiatoren der Netzwerke und Initiativen zur regionalen Fachkräftesicherung. In einem Fall (Passau) gehörten Stadt und Landkreis nicht originär zum Gründerzirkel, waren aber bei der Gestaltung des Netzwerkes am runden Tisch mit eingebunden. In Barnim-Uckermark ging die Initiative von der Agentur für Arbeit sowie der Landesagentur für Struktur und Arbeit (LASA) aus. Die Gebietskörperschaften der Region sind hier als gleichberechtigte Partner vertreten²³.

Regionale Gebietskörperschaften als finanzielle Träger

Ein vielfältiges Bild zeigte sich in Bezug auf die Finanzierung der Netzwerke. In Augsburg, Passau und der Eifel sind die regionalen Gebietskörperschaften (Städte und Kreise) maßgebliche finanzielle Träger der Netzwerke. In der Ems-Achse sowie dem Autobahndreieck Wittstock/Dosse zahlen die regionalen Gebietskörperschaften Mitgliedsbeiträge in einem Verein. Das Netzwerk Fachkräftesicherung Barnim-

²³ Hier existiert auch keine weitere Hierarchieebene.

Uckermark setzt selbst keine eigenen Projekte um und benötigt entsprechend keine Gelder. Zudem beteiligen sich verschiedene Gebietskörperschaften in allen betrachteten Regionen finanziell an der Umsetzung von diversen Projekten.

Personalleistungen und Management

Unterschiede gibt es auch hinsichtlich der personellen und institutionellen Aufstellung. Regionale Gebietskörperschaften können eine zentrale Rolle einnehmen, indem sie die Koordination der Netzwerke übernehmen und auch Personal hierfür bereitstellen. Die Zukunftsinitiative Eifel etwa verfügt über das System einer zwischen den Kreisen rotierenden Koordination. Außerdem stellen die Landkreise Kümmerer für die einzelnen Arbeitsgruppen zur Verfügung. Es gibt jedoch keine hauptamtlichen Mitarbeiter. Im Fall der Ems-Achse wiederum wurden eigene Fachkräfte-Servicestellen eingerichtet, deren hauptamtliche Mitarbeiter (Fachkräftemanager) sich vorwiegend aus der Wirtschaftsförderung der jeweiligen Kreise rekrutieren. Im Netzwerk Wachstumskern Autobahndreieck Wittstock/Dosse wird die Koordinierung der Projekte zur Fachkräftesicherung durch die Leiterin des Amtes Meyenburg durchgeführt. Hier und auch bei der Fachkräfteinitiative der Ems-Achse sind die Gebietskörperschaften eine enge öffentlich-private Partnerschaft (ÖPP) in Form eines Vereins eingegangen. Die Gebietskörperschaften aus der Ems-Achse konnte so mithilfe der regionalen Unternehmen eine Geschäftsstelle schaffen, die sich vordergründig im Bereich der Fachkräftesicherung engagiert.

Regionale Gebietskörperschaften als (Mit)Gestalter

In allen Fällen sind die regionalen Gebietskörperschaften in den wichtigen Gremien wie Vorständen, Kuratorien oder Lenkungsgruppen der Netzwerke vertreten. Sie haben also beträchtlichen gestalterischen Einfluss auf Ziele und Maßnahmen. Die Tatsache, dass hier oftmals die höheren Ebenen wie Bürgermeister, Landräte, Fachabteilungsleiter oder Regierungsdirektoren berufen sind, zeigt auch, wie hoch das Thema Fachkräftesicherung auf der politischen Agenda in ländlichen Regionen angesiedelt ist.

Regionale Gebietskörperschaften als aktive Projektumsetzer

Je nach Form der Institutionalisierung des Netzwerkes werden in den verschiedenen Gremien entweder lediglich die Maßnahmen einzelner Partner aufeinander abgestimmt, oder es werden neue Maßnahmen geplant, die dann von den jeweiligen Partnern oder über das Netzwerk finanziert und umgesetzt werden. In den Netzwerken der Regionen Passau, Eifel und AD Wittstock/Dosse werden eigene Aktivitäten in Vorstandssitzungen und Netzwerktreffen geplant. Die Gebietskörperschaften (wie auch andere Partner) setzen diese dann in ihrem jeweiligen Kreis oder kreisübergreifend um. In Barnim-Uckermark z.B. geht es

vorwiegend darum, die einzelnen Initiativen aufeinander abzustimmen. Die Finanzierung einzelner Maßnahmen erfolgt hier über die jeweiligen Partner.

4.5 Regionale Potentiale erschließen und vorhandene Fachkräfte halten

Die Maßnahmen und Projekte zur Fachkräftesicherung sollten zunächst in der eigenen Region beginnen. Hierbei geht es vor allem darum, sich Fachkräfte aus der Region selbst „heranzuziehen“ und diese auch zu halten. Im Mittelpunkt stehen dabei vor allem Maßnahmen in den Bereichen der Berufs- und Studienorientierung sowie in der Aus- und Weiterbildung. Dazu ist es auch erforderlich, das Übergangsmanagement von Schule bzw. Hochschule zur Wirtschaft verbessern. Dies wird in einigen Fällen zum Beispiel durch die frühzeitige Förderung der Berufsorientierung an Schulen, Besuchertage oder Jobexpeditionen von Studierenden zu regionalen Unternehmen umgesetzt. Mit der Durchführung von regionalen Bildungsmessen kann außerdem die Vernetzung von Unternehmen mit Bildungsträgern gestärkt werden. Zudem können derartige Veranstaltungen den Jugendlichen auch die beruflichen Möglichkeiten in der Region vor Augen führen.

Aber auch in den Unternehmen können durch Aus- und Weiterbildung die vorhandenen Potentiale erschlossen werden. Durch die Schaffung arbeitsplatznaher Angebote steigt auf der einen Seite die Qualifizierungsbereitschaft der Beschäftigten und die Bereitschaft der Unternehmensleitungen, ihre Beschäftigten bedarfsgerecht zu qualifizieren. Dies kann auch die Bindung der Arbeitnehmer an den Betrieb erhöhen.

Zusätzlich geht es darum, bisher benachteiligte potentielle Arbeitnehmer bzw. die „stille Reserve“ verstärkt zu mobilisieren, etwa Migranten (durch Anerkennung von im Ausland erworbenen Abschlüssen, Nachqualifizierung), ältere Menschen, Frauen (durch familienfreundliche Angebote wie Teilzeitarbeit, Homeoffice), oder Menschen mit Behinderung, Schul-, Studien- und Ausbildungsabbrecher.

Insgesamt kann die Entwicklung der Region als „Bildungsregion“ verstärkt in den Fokus rücken (Angebote von innovativen Bildungsangeboten, Gründung von Fachhoch- oder -oberschulen). Auch die Zusammenarbeit der einzelnen Schulformen kann gefördert werden. Hier sind die regionalen Gebietskörperschaften und insbesondere die Schulämter gefragt.

Beispiele aus den Fallregionen

Augsburg: Aus- und Weiterbildung in MINT-Berufen

Gemeinsam sind die IHK und HWK im Rahmen der Fachkräfteinitiative Augsburg für die Aus- und Weiterbildung in MINT-Berufen zuständig. Aktivitäten finden hierbei beispielsweise über die Arbeitskreise Schule und Wirtschaft der jeweiligen Gebietskörperschaften statt. Insbesondere sollen damit Realschüler für die MINT-Berufe gewonnen werden. Zeitgleich geht es aber auch um die Sensibilisierung von

Unternehmen zum zukünftigen MINT-Bedarf sowie zur demografischen Entwicklung und Fachkräftesicherung im Allgemeinen. Hierdurch soll eine Öffnung auch für weniger gut qualifizierte Schüler erreicht werden. Darüber hinaus veranstalten die Kammern auch verschiedene Seminare für ausbildende KMU mit Blick auf die Gewinnung von Auszubildenden. Hierbei spielt insbesondere auch die Nutzung von Social Media eine größere Rolle.

Augsburg: Wiedereingliederung älterer Arbeitnehmer (50plus)

Die Fachkräfteinitiative Augsburg zielt mit verschiedenen Maßnahmen auf die Aktivierung von älteren Arbeitnehmern ab. Ziel ist es dabei, die diesbezüglichen Vorurteile abzubauen und Anreize zu schaffen, dass die Unternehmen stärker auch auf älteres Personal setzen, um ihren Fachkräftebedarf zu decken. Insbesondere im Rahmen des Projekts „50plus“, welches federführend von der Agentur für Arbeit Augsburg durchgeführt wird, soll ein Kontakt zwischen älteren Arbeitsuchenden und Unternehmen hergestellt werden. Auf einem sogenannten Aktionstag 50plus präsentieren sich Arbeitgeber aus der Region, die auf der Suche nach älteren Mitarbeiter sind. Die älteren Arbeitsuchenden können auf dieser Veranstaltung in Kontakt mit den Unternehmen kommen und ihre Bewerbungsunterlagen sogleich bei ihnen abgeben. Zudem erhalten sie Tipps zu Bewerbungen, Fördermöglichkeiten der Agentur für Arbeit sowie Informationen zu Rentenanrechnungszeiten, Minijobs und Altersrente. Die anderen Netzwerkpartner fungieren in diesem Handlungsfeld vorwiegend als Multiplikatoren. Sie verbreiten die Informationen bei den Unternehmen und werben dafür, sich an dem Projekt zu beteiligen. Gleichzeitig findet damit auch eine Sensibilisierung der Unternehmen statt.

Eifel: TeTRRA-Projekt „Jobexpeditionen“

In der Eifel besuchen Studierende aus den regionalen Hochschulen Unternehmen vor Ort. Ziel ist es, KMU in der Region – insbesondere im ländlichen Raum – schon bei den Studierenden bekannter zu machen und über Arbeitsmöglichkeiten für die zukünftigen Fachkräfte zu informieren. Außerdem soll der persönliche Kontakt zwischen Unternehmen, Studierenden und Hochschulen intensiviert werden. Die Wirtschaftsförderung Vulkaneifel organisiert beispielsweise solche Studentenexkursionen gemeinsam mit umliegenden Hochschulen und Unternehmen im Landkreis. Sie prüft derzeit zudem Möglichkeiten, das Konzept auf Schulen zu übertragen.

Eifel: TeTRRA-„Preis der Region“

Der „Preis der Region“ ist ein Fachhochschul-Absolventenpreis. Prämiert werden Abschlussarbeiten, die einen Bezug zum ländlichen Raum haben und idealerweise in Kooperation mit einem KMU in der Region entstanden sind.

Eifel: Aus- und Weiterbildung

Die Themen Aus- und Weiterbildung werden in der Eifel von den einzelnen Landkreisen als Schulträger sowie den Wirtschaftskammern bearbeitet. Im Landkreis Vulkaneifel beispielsweise wird das verzahnte Arbeiten von WFG und Schulamt betont. Als Reaktion auf den Fachkräftemangel werden hier Schulentwicklungsplanungen und Investitionen entsprechend angepasst. Im Kreis werden ein Technisches Gymnasium (gymnasiale Oberstufe an der Berufsbildenden Schule Gerolstein mit dem Schuljahr 2014/15) und eine Fachoberschule Gesundheit (seit dem Schuljahr 2013/14) in Daun eingerichtet. Diese besonderen, fachlich orientierten Schulformen sollen auch dazu beitragen, dass junge Menschen (bzw. deren Familien) in der Region bleiben.

Barnim-Uckermark: Erlebnisparkours „komm auf Tour – meine Stärken, meine Zukunft“

Das Projekt „komm auf Tour – meine Stärken, meine Zukunft“ hat das Ziel, Schüler der Klassen 7 an Ober- und Förderschulen frühzeitig und geschlechtersensibel in ihrer Berufsorientierung und Lebensplanung zu unterstützen. Schüler lernen eine Woche lang ihre Stärken durch praktische Übungen kennen und bekommen dadurch Anregungen für Berufe, die zu ihren persönlichen Präferenzen und Kompetenzen passen. Die Woche dient zudem der Vernetzung der lokalen Akteure im Bereich der Berufsorientierung und Lebensplanung (Bildungsträger, Netzwerkpartner, Jugendamt und Berufsorientierungstrainer). Die Veranstaltung findet in jedem Landkreis separat statt und wurde in diesem Jahr bereits zum vierten Mal durchgeführt.

Bei dieser Maßnahme handelt es sich um ein Gemeinschaftsprojekt der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BzGA), des Landes Brandenburg und der Agentur für Arbeit Eberswalde. Für die Organisation und Durchführung der Veranstaltung werden zudem alle wichtigen regionalen Akteure einbezogen. Kooperationspartner in der Region sind so beispielsweise die teilnehmenden Schulen, die Arbeitskreise „Berufsfrühorientierung Uckermark“ und „Berufliche Bildung junger Menschen im Barnim“, die Landkreise und einzelne Städte, das staatliche Schulamt Eberswalde, die Märkische Ausbildungsgesellschaft Qualifizierungs- und Trainingszentrum (MAQT) e.V., pro familia und Fachkräftenetzwerk Barnim-Uckermark. Letzteres dient in diesem Zusammenhang vor allem zur Verbreitung der Informationen und zur Einbindung weiterer Akteure in dem Projekt.

Barnim-Uckermark: Versenden von Elternbriefen

Gemeinsam mit den Arbeitskreisen „Berufliche Bildung im Barnim“ und „Berufsorientierung in der Uckermark“ hat das Netzwerk zur Fachkräftesicherung Briefe an alle Eltern von Schüler der Klassenstufen 7 bis 11 versandt. Ziel dieser Maßnahme ist die Sensibilisierung von Eltern für die rechtzeitige berufliche

Orientierung ihrer Kinder. Die Eltern erhalten je nach Schulform und Klassenstufe aufbereitete Hinweise dazu, wie sie ihre Kinder auf dem Weg zur Berufswahl und zum geeigneten Ausbildungsgang unterstützen können. Des Weiteren dient der Elternbrief zur Verbreitung von Informationen zu Ansprechpartnern und regionalen Veranstaltungen zu diesem Thema.

Barnim-Uckermark: „Templiner Azubi-Karte“

Die Stadt Templin versucht mit der „Azubi-Karte“, junge Leute für eine Ausbildung in ihrer Region zu gewinnen. Auszubildende kommen damit verbilligt oder sogar kostenfrei in Freizeiteinrichtungen und profitieren von Ermäßigungen für Produkte sowie Dienstleistungen von Templiner Unternehmen. Beispielsweise erhalten sie Vergünstigungen für das Kino, für ein Schwimmbad oder auch für ein Fitnessstudio. Zudem können sie kostenlos den Partyraum des Jugendhauses für eine Feierlichkeit mieten. Das Projekt erfolgt in Kooperation mit bislang 17 Partnern. Hauptverantwortliche bei der Stadt Templin ist die Wirtschaftsförderung. Ziel ist es, die Stadt Templin erlebbar zu machen, um dem Wegzug der Jugendlichen aus der Region entgegenzuwirken. Außerdem kann die Azubi-Karte dazu beitragen, überhaupt auf den Ausbildungsstandort Templin aufmerksam zu machen. Mithilfe des Netzwerkes zur Fachkräftesicherung wurden auch andere Städte auf diese Maßnahme aufmerksam und wollen ähnliche Projekte in ihrer Stadt umsetzen.

Ems-Achse: Qualifizierung von Frauen für die Logistikbranche

Gemeinsam mit den Arbeitsagenturen möchte die Ems-Achse im Rahmen dieser Maßnahme die Erwerbsbeteiligung von Frauen in der Region erhöhen und gleichzeitig den Fachkräftebedarf in der Logistikbranche decken. Hierzu stellt die Ems-Achse während der Qualifizierungsphase die Kinderbetreuung sicher, zugleich werden die Frauen intensiv dazu beraten, wie dauerhaft Familie und Beruf zu vereinbaren sind. Eine zusätzliche Motivation soll erreicht werden, indem den Frauen nach dreimonatiger Beschäftigung ein Zuschuss für die Kinderbetreuung zukommt.

Ems-Achse: Zukunftssachse

Das Projekt „Zukunftssachse“ stellt eine Absolventendatenbank dar, in der Schüler, Auszubildende und Studierende per Newsletter über Unternehmen, Veranstaltungen, Stipendien und die neuesten Entwicklungen in ihrer Region informiert werden und in der sie selbst nach Praktika und Jobs suchen können.

Junge Ems-Achse

Das Projekt „Junge Ems-Achse“ zielt auf die Kooperation zwischen Schulen und Wirtschaft ab. Gemeinsam mit der Wirtschaftsvereinigung der Grafschaft Bentheim wird Schülern durch Unternehmenspraktika oder Projektstage in Betrieben ein frühzeitiger Kontakt zu Unternehmen ermöglicht. Darüber hinaus werden auch Schüler-Unternehmensprojekte organisiert. So wurde beispielsweise in den Sommerferien eine Schülerakademie veranstaltet, während der in Kooperation mit Unternehmen in vier Werkstätten (Metall, Holz, Elektrotechnik und Mediengestaltung) ein Floßbau realisiert wurde. Zudem wurden eine Broschüre mit den Ergebnissen der verschiedenen Projekte und ein Leitfaden für die Durchführung derartiger Kooperationen erstellt.

Ems-Achse: Familien-Achse

Im Rahmen des Projekts „Familien-Achse“ soll erreicht werden, die Region familienfreundlicher zu gestalten und die Attraktivität insbesondere für junge Familien zu steigern. Hierzu werden eine Vielzahl von unterschiedlichen Maßnahmen umgesetzt. Es werden Ferienbetreuungsangebote für Kinder bereitgestellt, Fachkräfte bei der Pflege von Angehörigen unterstützt und der berufliche Wiedereinstieg von Frauen gefördert. Zudem wurde eine Notfall-Kinderbetreuung eingerichtet, die sicherstellt, dass bei Ausfall der Kinderbetreuung innerhalb kurzer Zeit kompetenter Ersatz bereitsteht, der es der Fachkraft erlaubt, seine Tätigkeit weiter auszuführen. Hierzu wurde ein regionales Netz aus Tagesmüttern aufgebaut. Diese Maßnahme ist insbesondere für externe Fachkräfte von Vorteil, die noch nicht über soziale Netze der heimischen Mitarbeiter verfügen.

Ein wesentlicher Schwerpunkt im Rahmen der Familien-Achse stellt auch die Sensibilisierung von Unternehmen dar. So war die Ems-Achse bundesweit der erste Kooperationspartner für das Qualitätssiegel „Familienfreundlicher Arbeitgeber“ der Bertelsmann-Stiftung. Dieses bietet insbesondere mittelständischen Unternehmen eine gute Gelegenheit, die eigene Personalarbeit zu hinterfragen und sich für die zukünftigen Herausforderungen auf dem Personalmarkt zu rüsten. So erhalten Unternehmen ein umfassendes Feedback über ihre Personalarbeit, Unternehmenskultur, Kommunikation und Führung im Hinblick auf die Familienfreundlichkeit.

Ems-Achse: Gründungs-Achse

Das Ziel der Gründungs-Achse ist es, die Gründung von Unternehmen zu fördern und „kreative Köpfe“ in der Region zu halten. In Kooperation mit dem Emdener GründerInnenZentrum (EGZ) sowie den Hochschulen Emden/Leer und Osnabrück (Campus Lingen) werden Existenzgründer in einem Vier-Stufen-Modell unterstützt.

Wachstums kern Autobahndreieck Wittstock-Dosse (WADWD): MoFa – Mobile Fabrik

Seit dem Schuljahr 2012/13 findet auf Initiative des WADWD ein- bis zweimal die Woche in verschiedenen Grundschulen die sogenannte Mobile Fabrik (MoFa) statt. Ein Ausbilder der Bildungsgesellschaft Pritzwalk bringt in dieser Maßnahme in Kooperation mit regionalen Unternehmen die betriebliche Werkbank bereits in die Grundschulen. Schüler fertigen in kleinen Projekten unterschiedliche Produkte aus den Bereichen Holz und Elektronik, wie z.B. Solarleuchten oder Alarmanlagen für das Kinderzimmer. Das Projekt wird durch den WADWD und teilweise durch das Land Brandenburg finanziert. Es gilt mittlerweile als Vorbild für mehrere andere Grundschulen in der Region.

Ziel der Maßnahme ist es, die berufliche Frühorientierung von Kindern zu fördern, insbesondere im Bereich der MINT-Fächer. Die Kinder sollen spielerisch an handwerkliche Tätigkeiten herangeführt werden und bereits frühzeitig Kontakt zu den regionalen Unternehmen aufbauen. Des Weiteren kommt das Projekt dem Wunsch von Grundschulen nach, ein mobiles Bildungsangebot zu schaffen. Gerade aufgrund ihrer Lage im ländlichen Raum ist es oftmals schwierig, selbst zu Unternehmen zu fahren. Hier bildet die MoFa eine praktische Möglichkeit, die Unternehmen trotzdem kennenzulernen. Außerdem hat die Maßnahme dazu geführt, dass sich regionale Unternehmen stärker in Schulen engagieren.

WADWD: Gründung einer privaten Berufsschule / Schaffung von Ausbildungsangeboten vor Ort

Der WADWD konnte erfolgreich dazu beitragen, dass es im Jahr 2007 zur Gründung der Privaten Berufsschule für Wirtschaft und Technik durch die Bildungsgesellschaft mbH Pritzwalk kam. Die Unternehmen vor Ort haben erkannt, dass sie sich stärker um die Ausbildung des eigenen Nachwuchses kümmern müssen, um ihre Belegschaft zu verjüngen und so einem zukünftigen Fehlen von Fachkräften entgegenzuwirken. Viele kleinere und mittlere Unternehmen verfügen nicht über das notwendige Lehrpersonal und eine eigene Ausbildungsbildungswerkstatt, um selbst umfassend in den Ausbildungsberufen agieren zu können. In Zusammenarbeit mit der Bildungsgesellschaft wurde erreicht, dass Unternehmen, die nicht über Lehrausbilder oder komplette Möglichkeiten einer durchgängigen und guten Berufsausbildung verfügen, auch die Chance haben, Nachwuchs zu qualifizieren. Die Konzentration von Berufsschulangeboten im Land Brandenburg hat dazu geführt, dass Auszubildende aus der Region oftmals sehr lange Distanzen zu den Ausbildungsstätten auf sich nehmen müssen bzw. ein hoher organisatorischer und finanzieller Aufwand für die Unterbringung zu leisten ist. Um die Kosten für Mobilität und Unterkunft einzusparen, haben sich darum viele Schulabgänger für einen Ausbildungsberuf entschieden, der in der Nähe erlernt werden kann, gleichzeitig allerdings auch weniger von Unternehmen nachgefragt wird. Dadurch fehlte der Nachwuchs in anderen Branchen und hier insbesondere im Bereich der technischen Berufe (z.B.

Werkzeugmechaniker). Zudem haben sich viele Schulabgänger aufgrund der verhältnismäßig schlechten Ausbildungssituation dazu entschieden, die Region zu verlassen.

Aus diesem Grund hat man sich dazu entschlossen, den eigenen Bildungsstandort zu stärken und sich für die Gründung einer beruflichen Ausbildungsstätte vor Ort einzusetzen. Dabei fand von Anfang an eine enge Kooperation zwischen dem WADWD und der Bildungsgesellschaft statt. Es wurde gemeinsam geschaut, welche Ausbildungsberufe in der Region benötigt werden und im Zuge dieser Bestandsaufnahme hat die Bildungsgesellschaft entsprechende Ausbildungsklassen erfolgreich eingerichtet. Das Angebot wird kontinuierlich in Kooperation mit dem WADWD weiterentwickelt. Mithilfe der Gründung einer Berufsschule in der Region konnten die Unternehmen – gerade im gewerblich-technischen Bereich – eine größere Zahl jüngerer Menschen ausbilden lassen. Das nahe Angebot der Berufsbildung trägt dazu bei, dass Schulabgänger vor Ort bleiben. Zudem werden sie durch die Präsenz der Berufsschule vor Ort überhaupt erst auf bestimmte Ausbildungsberufe aufmerksam.

WADWD: Präsenzstelle Prignitz der Fachhochschule Brandenburg

Auf Initiative des WADWD²⁴ konnte im Jahr 2005 die Präsenzstelle Prignitz der Fachhochschule Brandenburg gegründet werden. Dies stellte ein Novum in der Brandenburger Hochschullandschaft dar. Die Präsenzstelle bildet eine Schnittstelle zwischen der Region und der Hochschule und dient als regionale Kontaktstelle für Unternehmen. Durch die Einrichtung des Außenstandortes der FH erhalten die Unternehmen vor Ort direkten Zugang zu aktuellen Forschungsergebnissen und Informationen über den Stand von Wissenschaft und Technik (z.B. durch monatliche „Transfertage“).

Neben dem Wissenstransfer zwischen Unternehmen und Wissenschaft soll die Präsenzstelle außerdem dazu beitragen, jungen Menschen die regionalen Bildungs- und damit Berufsperspektiven aufzuzeigen. Hierbei steht insbesondere die Erhöhung der Studierneigung bei Schülern, aber auch bei Berufstätigen durch Sensibilisierung und gezielte Studienvorbereitung im Mittelpunkt. Dabei sollen auch die Unternehmen sensibilisiert und aktiv eingebunden werden, z.B. indem sie Schulabgänger verstärkt Möglichkeiten des dualen Studiums anbieten. Die Präsenzstelle Prignitz setzt auf die räumliche sowie zeitliche Flexibilisierung und Durchlässigkeit von Hochschulbildung. Dies ermöglicht einer weit größeren Zielgruppe den Zugang zu akademischen Bildungsangeboten und ist eine Antwort auf die Forderung "Lebenslanges Lernen". Die Präsenzstelle Prignitz ist eine regionale Informationsstelle für

²⁴ Die Präsenzstelle wird durch Mittel aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) finanziert. Ein Drittel der Vereinnahmen des WADWD gehen in die Kofinanzierung der Maßnahme.

Bildungsinteressierte und leistet damit einen aktiven Beitrag zum regionalen Fachkräftemanagement. An dem Außenstandort der FH Brandenburg werden Schüler sowie Berufstätige gezielt auf ein Studium vorbereitet und können vor Ort an akademischen (Weiter-)Bildungsangeboten teilnehmen. Durch die enge Anbindung der Präsenzstelle Prignitz an die regionale Wirtschaft wird der Übergang an die Hochschule und in die Berufstätigkeit aktiv gestaltet.

WADWD: Organisation der Messe für Ausbildung und Studium „jobstart“

Bereits zum 8. Mal veranstaltete der Wachstumskern Autobahndreieck Wittstock/Dosse e.V. im Jahr 2013 die Messe „jobstart“. Diese stellt mit mittlerweile über 1.000 Teilnehmer die größte Messe für Ausbildung und Studium in der Region dar. An jährlich wechselnden Standorten können sich Unternehmen und Bildungsträger auf der Messe präsentieren, um so ihren potentiellen künftigen Nachwuchs zu gewinnen. Hierdurch gelangen die regionalen (Aus-)Bildungsangebote in die Köpfe der Schüler (und auch der Lehrer). Es trägt so auch dazu bei, das Image der Region nach innen zu verbessern.

Die Messe wechselte zwischen den Standorten Pritzwalk, Wittstock/Dosse und Kyritz. In diesem Jahr fand sie erstmalig in der Stadt Neuruppin statt. Hierbei spielte vor allem eine Rolle, dass der Landkreis Ostprignitz-Ruppin über eine höhere Zahl an Schulabgängern (insbesondere auch Abiturienten) verfügt und so eine Steigerung der Teilnehmerzahlen erreicht werden sollte. Insbesondere die Präsenz von 11 Hochschulen konnte dazu beitragen, dass mehr als die Hälfte der Schüler von Gymnasien aus der Region kam. Hierdurch wird auch den teilnehmenden Unternehmen die Chance geboten, sich bei dieser Schülergruppe zu präsentieren. Mittlerweile hat sich die Messe durch ihren Erfolg sogar zu einer zusätzlichen Einnahmequelle für den WADWD entwickelt, wodurch wiederum andere Projekte umgesetzt werden konnten.

WADWD: Prignitzer Nachwuchspool

Im Rahmen des Nachwuchspools werden ausgewählte Jugendliche aus der Region auf ihrem weiteren Karriere- und Berufsweg in Form von Patenschaften durch Unternehmen begleitet. Schüler aus verschiedenen Jahrgangsstufen von Oberschulen und Gymnasien nehmen an einem Ideenwettbewerb teil und erhalten in Kooperation mit regionalen Unternehmen einen Einblick in das Erwerbsleben. Die Ziele bei diesem Projekt liegen in der fachlichen Orientierung durch das Kennenlernen von verschiedenen Berufsfeldern (z.B. durch Vermittlung von Ferienjobs oder Schülerpraktika), in der frühzeitigen Bindung von Schülern an die Unternehmen (Stipendien, Betriebsbesichtigungen, Abschlussarbeiten) und in dem Heranführen junger Menschen an die Hochschullandschaft. So begleiten die Firmen die Schüler

auch während ihrer gesamten Studienzzeit. Der Nachwuchspool will dadurch begabte junge Menschen an die Region binden und ein positives Signal für die Region setzen.

Passau: Berufswahl-SIEGEL – Optimal informiert ins Berufsleben durch engagierte Schulen in unserer Region

Das Netzwerk Berufswahl-SIEGEL ist ein bundesweites Projekt, das von der Bertelsmann-Stiftung unterstützt und durch die lokale AG SchuleWirtschaft koordiniert wird. Die Auszeichnung – das Siegel – wird Schulen verliehen, die Schüler qualitativ hochwertig auf Berufe vorbereiten und beraten. Unter Federführung des Regionalmanagements (als Träger und Koordinator vor Ort) wurde das Gütesiegel in Passau (als Pilotregion für Bayern) eingeführt. Das Projekt läuft nach Einschätzung des Regionalmanagements sehr gut, ist zugleich allerdings äußerst personalaufwändig. In anderen Regionen ist das Projekt daher auch nicht am Regionalmanagement angesiedelt. Es soll perspektivisch ausgelagert werden, wenn finanzielle Mittel bereitstehen.

Passau: PASSgenAU – Bildung für jeden

Das Regionalmanagement bietet ein Dach für alle Initiativen in der Region, die Hilfestellung für Schulkinder im schulischen wie sozialen Bereich bieten, um gute Abschlüsse zu erzielen und Schulabbrüche zu verhindern. Auf Initiative des Schulamts Passau wurde das Projekt unter der Federführung des Regionalmanagements Passau entwickelt und umgesetzt. Bereits im ersten Jahr haben sich 17 Initiativen unter dem Dach von "PASSgenAU" zusammengeschlossen und ihre Angebote in einem vom Regionalmanagement herausgegebenen Leitfaden für Eltern und Lehrer veröffentlicht. Die dadurch geschaffene Transparenz dient als Grundlage, um Angebotslücken aufzudecken. Finanziert wird das Projekt durch die Stadt und den Landkreis Passau sowie durch Stiftungs- und Sponsorengelder.

Im Rahmen einer dieser Initiativen arbeitet das Regionalmanagement zusammen mit dem Schulamt und der Universität Passau am Lernpaten-Projekt. Schulen aus der Region können sich bewerben und Unterstützung anfordern. Lernpaten, die an der Universität entsprechend geschult wurden, werden daraufhin an die Schulen vermittelt. Eine Internet-Plattform informiert zudem über alle Bildungsangebote in der Region. Lernpaten von PASSgenAU werden gerne angenommen und mehr Schüler als früher schaffen ihren Schulabschluss. Das Projekt hat den Sonderpreis der Bertelsmann-Stiftung im Wettbewerb „Mein gutes Beispiel“ 2013 erhalten.

Passau: Azubitausch – Erfolgreiche Ausbildung durch Vielfalt

Auszubildenden wird die Möglichkeit geboten, für zwei bis vier Wochen in einem anderen Betrieb zu arbeiten. Das Regionalmanagement vermittelt direkt zwischen

den Arbeitgebern, es organisiert ein gemeinsames Auftakttreffen für die interessierten Arbeitgeber und Auszubildenden (z.B. bei einem der beteiligten Unternehmen, Behörden etc.). Außerdem finden Vor- und Nachbereitungsgespräche statt, die auch durch das Regionalmanagement begleitet werden. Für die Unternehmen kann das Projekt der Attraktivitätssteigerung ihrer Ausbildungsplätze dienen. Insgesamt wird auch hier der Gedanke der Vernetzung verschiedener Arbeitnehmer und Arbeitgeber hervorgehoben.

Passau: Nachwuchskräfteprogramm PA'PLUS – Karriereförderung in der Region Passau

Das Traineeprogramm für Nachwuchskräfte in KMU, Behörden und öffentlichen Institutionen wird kostenpflichtig angeboten²⁵. Seminare werden vom Regionalmanagement organisiert und zentral koordiniert. Das Programm geht laut Regionalmanagement über die rein fachlichen Seminarangebote der IHK hinaus, da der Netzwerkcharakter eine große Rolle spielt. Das Programm umfasst 5 Seminartage und 6 Netzwerktreffen verteilt auf 12 Monate. Vorträge finden in verschiedenen Unternehmen statt, die sich hier auch präsentieren können.

Passau: Kooperationen Wirtschaft-Wissenschaft

Das Regionalmanagement ist Kooperationspartner der Wissensinitiative Passau Plus, einem Projekt zur Förderung und Intensivierung von Wissenstransfers zwischen der Universität Passau und KMU in der Region sowie aus der Region Ostbayern. Konkret geht es darum, dass sich Forschung an der wirtschaftlichen Praxis orientiert und möglichst Forschungsergebnisse für die Unternehmen vor Ort nutzbar werden. So sollen auch Sozial- und Humankapital in der Region aufgebaut werden.

4.6 Rekrutierung von externen Fachkräften / Jugendlichen

Die meisten ländlichen Regionen werden zukünftig auch auf den Zuzug von Fachkräften von außen angewiesen sein. Somit müssen sie bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Maßnahmen auch die potentiellen Zuzügler im Blick haben. Dieses Handlungsfeld ist sehr eng mit dem Regional- und Fachkräftemarketing sowie dem Ausbau der Standortfaktoren zur Attraktivitätssteigerung der Region verbunden.

Das größte Potential hinsichtlich der Rekrutierung externer Fachkräfte haben vermutlich diejenigen Fachkräfte, die in der Region aufgewachsen sind und ihr zum Beispiel in der Ausbildungsphase den Rücken gekehrt haben. Sie sind oftmals noch eng mit ihrer Heimatregion vernetzt und durchaus willens, eines Tages

²⁵ Die Kosten betragen 1.250€ und werden durch einen Teilnehmerbeitrag gedeckt. Mitglieder des Netzwerks erhalten einen Rabatt.

zurückzukehren. Hier sollten die Regionen entsprechend ansetzen. Gute Beispiele für geeignete Maßnahmen sind die Schaffung einer Willkommensagentur in der Uckermark und die Einrichtung von dezentralen Fachkräfteservicestellen in der Ems-Achse. Hier werden interessierte Rückkehrer bei einem Mitarbeiter mit Informationen über die Region versorgt. Sie erhalten Beratung bei der Wohnungssuche und der Kinderbetreuung. Zudem wird ihnen bei der Vermittlung von Arbeitsstellen geholfen.

Gleichzeitig werden mit derart Maßnahmen aber auch die potentiellen neuen Zuzügler angesprochen. Hierbei ist es allerdings wesentlich schwerer, die Fachkräfte auf die jeweilige Region aufmerksam zu machen. Insbesondere verschiedene Maßnahmen im Rahmen des Regionalmarketings sind deshalb von Bedeutung (siehe Kapitel 4.5). Zunehmend gelangen zudem auch ausländische Fachkräfte in das Blickfeld der Aktivitäten. Die regionalen Gebietskörperschaften werben gezielt im Ausland um Fachkräfte bzw. ausbildungswillige Personen und versuchen auf diese Weise ihren Bedarf an Fachkräften zu decken (vgl. BMVBS/BBSR 2012). Dabei vollziehen die regionalen Gebietskörperschaften einen Paradigmenwechsel in der Zuwanderungs- und Integrationspolitik: Weg von der Wahrnehmung von Migranten als Problemgruppe, hin zu einer potentialorientierten Diversitätspolitik. Ein Beispiel hierfür stellt die „Internationale Ausbildungsinitiative“ der Ems-Achse dar, mit der junge Spanier für eine Ausbildung in der Region gewonnen werden sollen.

Insbesondere für ausländische Zuwanderer, aber auch für Zuzügler ist die Schaffung einer Willkommens- und Anerkennungskultur von großer Bedeutung. Eine Willkommenskultur soll potentiellen Zuwanderern einen positiven Eindruck von der Region vermitteln und Neu-Zuwanderern das Gefühl geben, willkommen zu sein. In ländlichen Gebieten sind die Herausforderungen besonders groß: Zum einen sind diese Regionen international kaum sichtbar und so bedarf es bei der Rekrutierung von ausländischen Fachkräften oftmals eines größeren Engagements der beteiligten Akteure. Zum anderen weisen die ländlichen Regionen im Vergleich zu städtischen Gebieten einen geringeren Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund auf und verfügen über wenig bis keine Ressourcen und Erfahrungen bei der Integration von Zuwanderern.

Die regionalen Gebietskörperschaften in ländlichen Gebieten begegnen diesen Herausforderungen auf unterschiedliche Weise. Im Mittelpunkt steht zumeist die Schaffung eines organisierten Zuwanderungsrahmens, der die fehlenden Willkommensstrukturen und -ressourcen vor Ort effektiv kompensiert. Hierzu gehören beispielsweise: Lotsen- und Mentorenprogramme, persönliche Unterstützung und Begleitung in allen arbeits- und lebensweltlichen Fragen oder gemeinsame Freizeitaktivitäten, Firmenbesichtigungen, Unterstützung bei der Wohnungssuche, gebündelte und begleitete Bearbeitung aller administrativen Angelegenheiten, Reisekostenunterstützung, persönliche Abholung, Empfangsveranstaltung, Informationen zur Region, Besichtigung der Region (look and see-Trips), persönliches Kennenlernen und Kontakt zu regionalen Funktionsträgern und Akteuren.

Beispiele aus den Fallregionen

Eifel: Bildungs- und Rekrutierungsmessen

Die Zukunftsinitiative Eifel (ZIE) und das TeTRRA-Projekt werden insbesondere auf Rekrutierungs- und Firmenkontaktmessen (z.B. VDI Recruitingtag Aachen, FHs Trier und Koblenz) beworben, auf denen Unternehmen sich mit ihren Stellenangeboten kostenfrei präsentieren können. Ziel ist auch die überregionale Verbreitung und Streuung von Stellenausschreibungen.

Barnim-Uckermark: Willkommensportale und -agentur für Rückkehrer und Zuzügler

Auf den Online-Portalen „Willkommens-Agentur Uckermark“ und „Leben im Barnim“ können sich potentielle Rückkehrer und Zuzügler über die Perspektiven und Angebote in den jeweiligen Landkreisen informieren. Es werden beispielsweise Hinweise zu Stellenangeboten, Immobilien und Kinderbetreuung gegeben. Darüber hinaus wurde eine Jobbörse eingerichtet, zudem können die regionalen Unternehmen eine Liste rückkehr- oder zuzugsinteressierter Fachkräfte abrufen. Die Portale sind vom Verein „Zuhause in Brandenburg e.V.“ erstellt worden²⁶. Die beiden Landkreise unterstützen dieses zivilgesellschaftliche Engagement mit finanziellen Mitteln.

Der Landkreis Uckermark konnte zudem durch das Modellvorhaben „LandZukunft“ des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) die „Willkommens-Agentur Uckermark“ eröffnen. Auch hier ist der Zuhause in Brandenburg e.V. federführend für die Umsetzung verantwortlich. Die Mitarbeiter der Willkommens-Agentur helfen beispielsweise bei der Vermittlung von Jobanfragen und Stellenangeboten und beraten die Interessierten individuell bei ihren Planungen und Problemen. Damit erhalten die möglichen Rückkehrer und Zuzügler alle nötigen Informationen bei einem Ansprechpartner. Die Projekte konnten bereits enorme mediale Aufmerksamkeit erlangen und zur Aufbesserung des Regionalimages beitragen.

Ems-Achse: Einrichtung von Fachkräfteservicestellen

Als eines der umfangreichsten Projekte der Ems-Achse wurde seit Anfang 2011 ein flächendeckendes Netz von sogenannten Fachkräfteservicestellen eingeführt. In diesen kümmern sich Ansprechpartner, die sogenannten Fachkräftemanager, aus den sechs Landkreisen und der Geschäftsstelle der Ems-Achse um sämtliche Anfragen von Fachkräften sowie ihrer Partner und Kinder. Hierbei unterstützen sie die neuen Fachkräfte beispielsweise bei der Suche nach Kindergartenplätzen, Wohnungen oder

²⁶ Der Verein „Zuhause in Brandenburg e.V.“ versteht sich als „moderner Heimatverein“. Er wurde von ehemaligen Uckermärkern gegründet, welche die Region als junge Menschen in der Nachwendzeit verlassen mussten.

Jobs für den Partner. Des Weiteren werden den Mitgliedsunternehmen Service-Gutscheine angeboten, den sie bereits im Bewerbungsgespräch aushändigen können, um so den Bewerbern eine Entscheidung für die Region zu erleichtern. Die Fachkräfteservicestellen dienen so auch der Wirkung nach außen.

In den meisten Fällen ist ein Mitarbeiter aus der Wirtschaftsförderung des jeweiligen Landkreises als Fachkräftemanager tätig. Hierdurch ist auch der Kontakt zu den regionalen Unternehmen gegeben. Die Fachkräftemanager erstellen zudem einen Newsletter für die Unternehmen mit aktuellen Informationen und Lebensläufen interessanter Bewerber. Sie arbeiten außerdem eng mit den Agenturen für Arbeit vor Ort zusammen und treffen sie sich einmal im Monat zu einer Gesprächsrunde, um sich gegenseitig über aktuelle Entwicklungen zu informieren.

Für die Evaluierung wird die Zahl der Kontakte (telefonisch/persönlich/schriftlich) gemessen. Dabei wurde deutlich, dass der Erfolg vor allem von den handelnden Personen vor Ort abhängt. So gibt es Gebietskörperschaften, in denen die Fachkräfteservicestelle eher eine geringe Bedeutung hat und der zuständige Mitarbeiter für diese Aufgabe nur wenige Ressourcen aufwenden kann. Hierdurch fehlt in der Folge zum Beispiel die Zeit für die Auswertung des lokalen Stellenangebots. Die Einrichtung von Fachkräfteservicestellen kann insgesamt als sehr erfolgreich bewertet werden. Sie dient bereits als Vorbild für andere Gebietskörperschaften.

Ems-Achse: Rückkehreraktion

Im Zuge der Rückkehreraktion wurde Ende 2011 ein Pilotprojekt im Emsland durchgeführt, in dem Studierende und Auszubildende, die an Weihnachten ihre Eltern besuchen, über Chancen in der Region informiert und zu einer Rückkehr bewegt werden sollten. Hierzu wurden insgesamt 120.000 Flyer an Haushalte in Form eines Türhängers verteilt, den die Eltern ihren Kindern an die Zimmertür hängen konnten. Über 1.500 Jugendliche besuchten daraufhin die Facebook-Seite der Aktion oder kontaktierten die Ems-Achse-Partner direkt. Dieses Projekt war gleichzeitig Auftakt für eine Reihe weiterer Social-Media-Aktivitäten der Ems-Achse.

Ems-Achse: Internationale Ausbildungsinitiative

Die "Internationale Ausbildungsinitiative" stellt ein Pilotprojekt des Ems-Achse e.V. dar und zielt auf die Anwerbung von jungen Spaniern ab. Das Projekt wurde im Februar 2012 auf Initiative verschiedener handwerklicher Betriebe aus dem Raum Sögel und dem Bürgermeister der Samtgemeinde ins Leben gerufen.

Die Umsetzung des Projekts wird federführend von der Geschäftsführung der Ems-Achse durchgeführt. Hierfür wurde zu Beginn auch eine spanischsprachige Mitarbeiterin eingestellt. Die Ems-Achse übernimmt die Akquise in Spanien, das Matching, die Beantragung von Fördermitteln sowie die Betreuung bei alltäglichen

Dingen (Wohnungssuche, soziale Integration, Organisation von Sprachkursen etc.). Die Ems-Achse betreut die jungen Spanier und die rund 20 Ausbildungsbetriebe für eine Projektlaufzeit von insgesamt drei Jahren (2012 bis 2015). In diesem Zeitraum sollen 50 bis 60 Spanier für eine duale Ausbildung in der Region gewonnen werden. Derzeit nehmen bereits 36 Spanier an diesem Projekt teil.

Ems-Achse: Anwerbung von Auszubildenden aus Regionen mit hoher Jugendarbeitslosigkeit

In einem Gemeinschaftsprojekt des Schulamts Bremerhaven, des Ausbildungsverbunds Bremerhaven, dem MEMA-Netzwerk und der Ems-Achse wurden im Jahr 2013 Schüler aus Bremerhaven in die Region eingeladen, um in Kontakt mit Unternehmen aus der Region zu kommen. Ziel dieser Maßnahme ist es, Jugendliche aus Regionen zu gewinnen, in denen die Jugendarbeitslosigkeit verhältnismäßig hoch ist. Hierzu sind derzeit weitere Aktivitäten in Planung.

Ems-Achse: Job-Bus für Studierende

Im Zuge des Gemeinschaftsprojektes „Job-Bus“ sollen Jugendliche aus den Niederlanden als Fachkräfte in die Region kommen. Vor dem Hintergrund, dass dort die Arbeitslosigkeit in den letzten Jahren stetig zugenommen hat, sollen im Rahmen des Projekts „Arbeiten in Deutschland, wohnen in den Niederlanden“ Busse organisiert werden, die aus den grenznahen niederländischen Regionen zu Unternehmen und Jobmessen fahren. Neben der Ems-Achse sind auch die Ems-Dollart-Region, die niederländische Arbeitsagentur UWV in Emmen, die Agentur für Arbeit Nordhorn, der EUROpean Employment Service (EURES) und die BARLAGwerbe- & messeagentur GmbH als Partner an diesem Projekt beteiligt.

Passau: Anwerbung von ausländischen Fachkräften

Einige IT-Unternehmen in der Region werben bereits in größerem Umfang Fachkräfte aus Spanien an. Dies soll noch intensiviert und auf weitere Branchen ausgeweitet werden. Eine enge Zusammenarbeit herrscht hier mit der EURES-Plattform für berufliche Mobilität und der Zentralen Auslandsvermittlung (ZAV)²⁷ der Arbeitsagentur. Bislang fehlt eine ausreichende Koordinierung des Projekts, so dass die Spanier häufig wieder das Land verlassen. Diese Kümmerer-Struktur soll jetzt

²⁷ Die ZAV bemüht sich insbesondere um Spanier, da dort der Ausbildungsstandard gut ist (vor allem im IT-Bereich). In Passau gibt es eine große spanische Gemeinde und eine Deutsch-Spanische Gemeinschaft wegen des regionalen Schwerpunkts an der Universität Passau.

aufgebaut werden. Hier werden Synergien genutzt: Die Berufsakademie Passau betreut schon spanische Fachkräfte im Bereich Pflege.

Projekt Comeback PA' – Wirtschaftsplattform der Region Passau

Die regionale Plattform Comeback PA' ist kürzlich online gegangen. Hier können Unternehmen kostenpflichtig²⁸ freie Stellen und Unternehmensprofile einstellen. Weiterhin bietet die Plattform Informationen zu Leben und Arbeiten in der Region. Auch die Region als ein Arbeitgeberstandort mit hoher Lebensqualität soll beworben werden.

Passau: Willkommensservice PA'Persönlich – Regionalspezifische Informationen für Neubürger

Der Willkommensservice richtet sich an Hochqualifizierte, die zum Essen und zu einer Stadtführung eingeladen werden. Diesen Fachkräften werden auch Unternehmenspaten aus der jeweiligen Branche zur Seite gestellt. Das Ziel des Projekts ist der Aufbau einer umfassenden Willkommenskultur und die schnelle Integration der Fachkräfte in der Region. Die Willkommenskultur soll zukünftig neben dem Projekt PA'Persönlich durch einen Welcome-Service (Hilfe bei der Wohnungssuche etc.) noch erweitert werden. Das Projekt läuft seit mehr als zwei Jahren. Es wird laut Aussage des Regionalmanagements gut angenommen und erhält positive Resonanz von den Teilnehmern.

4.7 Regionalmarketing / Öffentlichkeitsarbeit

Regionen stehen bei der Sicherung von Fachkräften in Konkurrenz zueinander. Vor allem die prosperierenden Metropolen können seit Längerem von einem Zuzug gut qualifizierter junger Menschen profitieren. Die ländlichen Regionen, insbesondere in Ostdeutschland, haben hierbei oftmals das Nachsehen. Durch gezieltes Standortmarketing wird darum versucht, die Region für Fachkräfte attraktiv zu machen. Hierfür müssen sich die ländlichen Regionen durch ein Angebot interessanter Leistungen zu einem wettbewerbsfähigen Standort mit positivem Image entwickeln. Es geht darum, die Einzigartigkeit der Region darzustellen. Fachkräften müssen ansprechende Arbeitsplätze und attraktive Lebensbedingungen angeboten werden. Hierzu gehören beispielsweise ein interessantes Freizeit- und Kulturangebot, vielseitige Einkaufs- und Wohnmöglichkeiten und ein attraktives Kinderbetreuungs- und Bildungsangebot (siehe hierzu auch Kapitel 4.7).

Das Regionalmarketing hat vor allem zum Ziel, die Region als attraktiven Standort für potentielle Zuzügler darzustellen. Somit bestehen hier enge Bezüge zur

²⁸ Die Finanzierung des Portals erfolgt über diese Entgelte.

Rekrutierung von externen Fachkräften (siehe Kapitel 4.6). Die betrachteten Regionen haben für das Standortmarketing unterschiedliche Maßnahmen entwickelt. Im Mittelpunkt stehen hierbei vor allem die Präsenz auf Recruiting-Veranstaltungen und die Bewerbung der Region in Zeitungen, Zeitschriften und anderen Medien. Dies kann in der Nachbarregion anfangen und in anderen Ländern aufhören. Wichtig für die Außenwirkung ist auch eine informative und übersichtliche Internetpräsenz sowie konkrete Ansprechpartner für die Bereitstellung von Hilfestellungen und Informationen.

Das Regionalmarketing soll aber auch nach innen wirken. So hat insbesondere die Betrachtung der beiden ostdeutschen Fachkräfteinitiativen verdeutlicht, dass ein negatives Image der Regionen zu einem Wegzug der gut qualifizierten Personen führt und oftmals wenig Kenntnisse über die möglichen Perspektiven vor Ort vorhanden sind. Mithilfe regionaler Öffentlichkeitsarbeit können den Bürgern die Potentiale der Region verdeutlicht werden. Zielgruppen sind hierbei vor allem Jugendliche und ihre Eltern.

Beispiele aus den Fallregionen

Augsburg: Fachkräftemarketing-Kampagne

Die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH ist federführend für die Durchführung eines sogenannten Fachkräftemarketings verantwortlich. Ziel dieser Maßnahme ist die Attraktivitätssteigerung der Region Augsburg für externe Fachkräfte. Gleichzeitig sollen dabei aber auch die bereits in der Region lebenden Fachkräfte gehalten werden. Im Rahmen der Marketingkampagne soll überregional bei Fachkräften für den Wirtschaftsraum Augsburg geworben und zielgerichtet benötigte Berufsgruppen akquiriert werden. Hierzu wurden unter Zuhilfenahme einer Werbeagentur eine Marketingstrategie und ein Kampagnendesign entwickelt, in dessen Rahmen unter anderem verschiedene Broschüren (zum Beispiel das „Fachkräfte-Magazin Hochdreif“) und ein Internetportal (www.region-augsburg-gefaellt-mir.de) erstellt wurden. Diese Informationen und Materialien stehen den Unternehmen für ihr Recruiting zur Verfügung und werden zudem von der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH bei eigenen Veranstaltungen und auf Bildungsmessen eingesetzt.

Darüber hinaus wurden in Kooperation mit der Universität Augsburg interaktive Karten zur Region entwickelt, die beispielsweise Informationen zu Kinderbetreuung, Schulen, Nahverkehr, Unternehmen, Wohnstandorten bereitstellen. Außerdem sind Plakatkampagnen, Anzeigen, eine Buchveröffentlichung, Unternehmensportraits mit Medienpartnern (wie etwa lokale Zeitungen und Fernsehkanal) geplant. Die regionale Wirtschaftsförderungsgesellschaft möchte damit über den beruflichen Bereich hinaus für das gesamte Lebensumfeld werben. Dabei soll die Region Augsburg als attraktiver Ort zum Leben, Wohnen und Arbeiten präsentiert werden, wo familienfreundliche Angebote vorhanden und die Wohn- und Lebensqualität hoch sind. Ein Kern der Kampagne ist eine Porträtserie in der Wochenendbeilage der

lokalen Zeitung, in der „echte“ Fachkräfte selbst zu Wort kommen und als Botschafter ihres Unternehmens sowie der Region Augsburg vorgestellt werden.

Das Projekt finanziert sich hauptsächlich durch Sponsoring von Unternehmen und soll zukünftig gänzlich ohne öffentliche Gelder auskommen können. Jeder Kooperationspartner wurde hierfür durch persönliche Gespräche intensiv zur Teilnahme beworben.

Augsburg: Teilnahme an Recruiting-Events

Die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH wirbt auf unterschiedlichen Jobmessen (z.B. Akademika) für die Region und ihre Unternehmen. Dabei können die Unternehmen der Region sich entweder direkt am Gemeinschaftsstand beteiligen oder ihre Stellenangebote zusammen mit branchenspezifischen Arbeitgeberlisten vom Regionalmanagement auf der Messe präsentieren lassen. Die Teilnahme an Bildungsmessen von Unternehmen kann darüber hinaus auch als Indikator für den Bedarf an Fachkräften angesehen werden. So sind die Recruiting-Events in der Region mittlerweile so begehrt, dass nicht ausreichend Plätze für alle interessierten Unternehmen zur Verfügung stehen.

Eifel: Schaffung einer Dachmarke

Die ZIE firmiert unter einem einheitlichen Logo, das originär das Logo der Eifeltourismus GmbH ist. Es soll zukünftig als Standardlogo für alle anderen Wirtschaftszweige, z.B. auch für die „Regionalmarke Eifel“ (für Produkte aus der Region, hier wird bereits ein ähnliches Logo genutzt) oder die geplante „Arbeitgebermarke“ verwendet werden. Für das TeTRRA-Projekt wird zum Beispiel Marketing in Hochschulmagazinen (unter dem Logo der ZIE) betrieben.

Eifel-Award 2013

Der Preis zeichnet Beiträge von Unternehmen oder Initiativen aus, die sich in besonderer Weise durch ihr ideelles Engagement für die Fachkräftesicherung und -gewinnung in Verbindung mit Jugendlichen und deren Ausbildung auszeichnen.

Eifel: TeTRRA-Projekt „Technologieatlas“

Der Technologieatlas ist ein Online-Portal, auf dem sich Unternehmen präsentieren können. Er bietet insbesondere für Hochschulabsolventen, aber auch anderen Arbeitnehmern, „harte und weiche“ Fakten über die Unternehmen in der Region und freie Arbeitsplätze. Der Atlas existiert sowohl für die Eifel als auch für die gesamte TeTRRA-Region.

Ems-Achse Mobil

Im Rahmen der Maßnahme „Ems-Achse Mobil“ fahren Mitarbeiter der Ems-Achse zu Hochschulen und auf Jobmessen, um dort potentielle Fach- und Führungskräfte zu rekrutieren. Hierzu wurde sogar ein eigener Info-Bus angeschafft. Jährlich werden damit rund 30 Veranstaltungen angefahren, um bei potentiellen Fachkräften für die Region zu werben. Evaluiert wird die Maßnahme anhand der Zahl der Messekontakte und der Zugriffszahlen auf die Homepage der Ems-Achse aus der jeweiligen Stadt. Die Daten werden für die fortwährende Optimierung dieses Projekts genutzt.

Ems-Achse: Internetportal Job-Achse

Das Internetportal Job-Achse (www.jobachse.de), in dem mittlerweile über 600 Unternehmen der Region ihre freien Stellen einstellen, dient der Vermittlung von Arbeitskräften. Interessierte Fachkräfte können hier offene Stellen und Unternehmensprofile recherchieren, den Unternehmen wird die Möglichkeit geboten, Bewerberprofile anzuschauen. Ziel dabei ist es zudem, den potentiellen Fachkräften zu zeigen, dass es eine Vielzahl von offenen Stellen und Unternehmen in der Ems-Achse gibt. Damit sind die Zielgruppen der Job-Achse vor allem potentielle Rückkehrer und Zuzügler, aber auch Jugendliche aus der Region.

Die Idee für die Maßnahme kam auf, als Unternehmen aus der Region davon berichteten, dass Fachkräfte ihre Bewerbung zurückgezogen haben, da sie nach einem Umzug und einem möglichen Arbeitsplatzverlust keine andere Zukunftsperspektive in der Region gesehen haben. Durch dieses Projekt will die Ems-Achse entsprechend auch dem Vorurteil entgegenwirken, dass die Arbeitsmarktsituation in der Region schlecht ist.

4.8 Sensibilisierung / Unterstützung von Unternehmen

Kleine und mittelständische Unternehmen im ländlichen Raum stehen in Fragen der Fachkräftesicherung vor mehrfachen Herausforderungen. Zum einen führt der demografische Wandel in diesen Regionen häufig zu einem generellen Fachkräftedefizit. Aber auch qualitativ nimmt das Angebot an Nachwuchskräften ab. Außerdem stehen KMU auf dem Land mit den Ballungszentren sowie den Großbetrieben in direkter Konkurrenz um die verbleibenden Fachkräfte.

Für viele KMU ist der Fachkräftebedarf jedoch (noch) nicht akut, so dass sie häufig keine Notwendigkeit für entsprechende Maßnahmen sehen. Eine ganzheitliche und längerfristige Personalentwicklung stellt außerdem insbesondere für kleine Unternehmen eine große Herausforderung dar, da sie zumeist nicht über die entsprechenden personellen Ressourcen verfügen.

Die Sicherung von Fachkräften ist originär eine Aufgabe der Unternehmen selbst. Dennoch können Netzwerke und regionale Gebietskörperschaften bei der Sensibilisierung für das Thema aktiv werden und KMU bei der Umsetzung von

Maßnahmen unterstützen. Dies kann insbesondere in Form von Veranstaltungen und Beratungsleistungen geschehen, wie sie vielfach schon von Berufsverbänden aber auch der Wirtschaftsförderung angeboten werden. Die Maßnahmen, die ein Unternehmen zur Personalentwicklung ergreifen kann und möchte, variieren stark und demzufolge ebenfalls das Angebot an Informationen und Beratungsleistungen. Sie beginnen bei Potentialanalysen, reichen über Fördermöglichkeiten (z.B. für Pendler, Weiterbildungen) über innovative Ausbildungsformen (z.B. duales Studium), Familienfreundlichkeit bis zu Gesundheit am Arbeitsplatz.

Die Netzwerke können hier dazu dienen, den Erfahrungsaustausch der Unternehmer untereinander aber auch zwischen Unternehmen und regionalen Gebietskörperschaften zu fördern. So werden einzelne Akteure sensibilisiert und Bedarfe kommuniziert.

Beispiele aus den Fallregionen

Augsburg: Servicestelle Beruf und Familie

Im Rahmen des vom Berufsbildungszentrum (BBZ) Augsburg gGmbH getragenen Projektes „Perspektive Wiedereinstieg“ konnte die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH eine Servicestelle Beruf und Familie einrichten. Diese stellt Informationen rund um das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf bereit und soll dazu beitragen, die Familienfreundlichkeit von Unternehmen und der Region zu erhöhen. So werden den Unternehmen beispielsweise individuelle Lösungsmöglichkeiten angeboten und Hilfestellungen zur Planung von betrieblichen Kinderbetreuungsangeboten gegeben. Auch die Beratung der regionalen Gebietskörperschaften bei der Einrichtung von Kindertagesstätten ist Bestandteil der Aktivitäten. Darüber hinaus wurde in Kooperation mit anderen Akteuren eine ganztägige Ferienbetreuung für Schüler eingerichtet.

Augsburg: Organisation von Veranstaltungen

In der Veranstaltungsreihe "A³ Wirtschaftsdialog" sollen Entscheidungsträger aus Wirtschaft, Politik, Verwaltung, Forschung und Institutionen eine Plattform für einen Austausch über verschiedene Themen geboten werden. Darunter fallen auch Veranstaltungen wie „Potentiale erkennen gewinnen fördern“ oder „Nur gute Köpfe bringen das Runde ins Eckige“, in der insbesondere bei Unternehmen das Bewusstsein für neue, noch nicht erschlossene Potentiale geschärft werden soll. Hier wird den TeilnehmerInnen auch ein Überblick über die vorhandenen Angebote der Fachkräfteinitiative gegeben. Veranschaulicht werden die einzelnen Projekte mit Beispielen aus der Praxis. Dabei wird insbesondere auch darauf geachtet, dass kleinere Unternehmen ihre Konzepte vorstellen, damit sich eine möglichst große Zahl der Unternehmen in den Maßnahmen wiederfindet.

Eifel: Branchennetzwerke und Informationsveranstaltungen

Aus dem ZIE-Netzwerk haben sich neue Initiativen bzw. Netzwerke der Wirtschaft entwickelt, darunter zum Beispiel die Aachener Industriedialoge, die unter der Schirmherrschaft des BMBF seit 2013 zweimal jährlich stattfinden. Vertreter von Verwaltungen und Wirtschaft treffen sich hier, um Bedarfe und Belange der Unternehmen und entsprechende Handlungsmöglichkeiten der Verwaltungen zu diskutieren. Im Rahmen dieser Veranstaltung wurde z.B. auch ein Themen-Workshop zum Thema „Fachkräfte“ durchgeführt. Hier wurden besonders die Handlungsfelder Kooperation von Wirtschaft und Hochschulen, sekundärer Bildungsbereich, betriebliche Aus- und Weiterbildung und familienorientierte Arbeits(zeit-)modelle diskutiert. Des Weiteren finden mehrmals im Jahr Informationsveranstaltungen zum Thema Rekrutierung und Fachkräfte-Gewinnung bei unterschiedlichen Partnern statt, unter anderem wird auch ein anschließender Markt der Möglichkeiten organisiert.

Eifel: Arbeitgebermarke

Die WFG Vulkaneifel arbeitet eine Idee aus, die von der ZIE über die Dachmarke Eifel umgesetzt werden soll: Die Arbeitgebermarke soll als Qualitätssiegel für Unternehmen in der Eifel fungieren. In Workshops sollen nun Kriterien festgelegt werden und Maßnahmen, wie die Unternehmen gewonnen werden können. Das Ziel ist die (überregionale) Werbung für Eifler Unternehmen als erstklassige Arbeitgeber.

Eifel: „Relaisstation“

In einer Gründerzentrale in Monschau wurde eine sogenannte „Relaisstation“ der ZIE bzw. des Arbeitskreises Technologie und Innovation eröffnet, der die Kontaktaufnahme der Unternehmen in den ländlichen Gebieten erleichtern soll. Von den Relais können interessierte Unternehmen an die sogenannten Kümmerer des Handlungsfeldes weitergeleitet werden, die dann entsprechende Anregungen und Bitten erledigen. Weitere Relaisstationen sind im Gründerzentrum HIGIS in Wiesbaum/ Hillesheim sowie im Technologiezentrum Daun geplant. Kurze Wege sollen hier die Hemmschwelle senken, sich im Rahmen des Netzwerks zu engagieren.

Barnim-Uckermark: „Dialoge Fachkräftesicherung“

Ein weiteres Projekt des Fachkräftenetzwerks Barnim-Uckermark stellt die Veranstaltungsreihe „Dialoge Fachkräftesicherung“ dar. Zusammen mit Vertretern aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft wird die Fachkräftesituation in der Region analysiert und diskutiert. Ziel ist es dabei, Ideen für Lösungsansätze und Strategien zu entwickeln sowie die Unternehmen vor Ort auf das Thema aufmerksam zu machen. Es soll zum Beispiel auf die Bedeutung der Ausbildung von jungen Menschen für die Unternehmen hingewiesen und die Ausbildungsbereitschaft der

Unternehmen erhöht werden. Zudem unterstützen die Veranstaltungen die Vernetzung zwischen den Unternehmen und den Akteuren im Bereich Fachkräftesicherung.

Ems-Achse: Organisation von Veranstaltungen

Die Geschäftsstelle der Ems-Achse ist federführend für die Organisation einer Vielzahl von unterschiedlichen Veranstaltungen verantwortlich, die vor allem auf die Sensibilisierung der regionalen Unternehmen, aber auch der politischen Entscheidungsträger abzielen. So wird seit Kurzem beispielsweise die Veranstaltungsreihe „Fit für Fachkräfte“ durchgeführt, in der an insgesamt 15 Terminen die Unternehmen zu verschiedenen Themen informiert werden sollen. Hierzu gehören z.B. das Fachkräfte- und Ausbildungsmarketing, die Nutzung von Social Media, Teilzeitausbildung, Qualifizierungsmaßnahmen, die Nutzung von Messen oder die Eingliederung von Menschen mit Behinderung.

Darüber hinaus wurde ein Fachkräftekongress mit rund 220 TeilnehmerInnen durchgeführt und gemeinsam mit der Stadt Emden, der IHK für Ostfriesland und Papenburg und der Hochschule Emden/Leer die Messe „Job-Forum“ organisiert.

Passau: Projekt PA'45+ – Generationsübergreifender Wissenstransfer

PA 45+ ist ein Projekt des Wirtschaftsforums, das aus Mitteln des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen im Rahmen des Arbeitsmarktfonds gefördert wird. Hier werden Pilotpartnerfirmen gesucht, deren Arbeitgeber für die Förderung eines nachhaltigen Wissensmanagements im Betrieb durch die langfristige Integration älterer ArbeitnehmerInnen sensibilisiert werden. Es werden Altersstruktur- und Fluktuationsanalysen sowie Arbeitsplatzbegehungen durchgeführt. Zusätzlich soll die Motivation der ArbeitnehmerInnen durch Maßnahmen wie etwa flexible Arbeitszeitmodelle gesteigert werden. Die AOK ist Partner im Bereich Gesundheit am Arbeitsplatz. Den Unternehmen wird durch das WiFo drei Jahre lang ein Projektmanager zur Seite gestellt, der verschiedene Maßnahmen umsetzt. Handlungsempfehlungen werden zusammen mit den Partnern entwickelt und getestet, ein Leitfaden für Arbeitgeber wird erstellt. Es wird außerdem ein Netzwerk, beispielsweise mit der Handwerkskammer und der AOK, aufgebaut, um den Maßnahmenkatalog nach Projektende in der Region zu verankern.

4.9 Schaffung eines attraktiven Lebens- und Arbeitsraums

Für die Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen ist die Schaffung eines attraktiven Lebens- und Arbeitsumfeldes von erheblicher Bedeutung. Dabei ist es erforderlich, die Region durch das Vorhandensein verschiedener weicher Standortfaktoren zu einem attraktiven Wohnstandort für Fachkräfte zu entwickeln. Die Regionen müssen hierfür ein Angebot an attraktiven, vielfältigen und günstigen

Wohnmöglichkeiten schaffen. So bieten die ländlichen Regionen zum Beispiel gute Bedingungen für die Bildung von Wohneigentum. Wichtig sind auch attraktive Einkaufsmöglichkeiten sowie interessante Kultur- und Freizeitangebote in der Nähe.

Es ist zudem besonders wichtig, sich als familienfreundliche Region zu entwickeln. Hier stehen vor allem die Schaffung eines kindergerechten Wohnumfelds sowie die Bereitstellung einer ausreichenden Anzahl an Betreuungsangeboten für Kinder im Vordergrund. Fachkräfte mit Familien lassen ihre Entscheidung für einen Wohnort auch stark von der lokalen Bildungslandschaft abhängen. Dabei geht es insbesondere um das Vorhandensein von Schulen vor Ort und deren Attraktivität sowie um die Möglichkeiten, diese in kurzer Zeit zu erreichen. Hier wird gleichzeitig auch die Bedeutung der Schaffung eines attraktiven und flächendeckenden Mobilitätsangebots in den ländlichen Regionen deutlich. Gerade dort, wo sich Nahversorgungs-, Bildungs- und andere öffentliche Einrichtungen auf dem Rückzug befinden, ist ein gutes Angebot des öffentlichen Personenverkehrs (ÖPNV) von hoher Bedeutung (BVMBS 2013, S. 16ff.).

In vielen ländlichen Regionen werden heute bereits händeringend Ärzte gesucht. Dabei ist eine gute medizinische Versorgung nicht nur aus humanitären Gründen eine Notwendigkeit. Sie ist ein wesentlicher Standortfaktor für die Gewinnung neuer Fachkräfte. Insbesondere in den betrachteten ostdeutschen Regionen wurden die Konsequenzen aus der unzureichenden Ärzteversorgung für die Fachkräftesicherung sichtbar. Wenn beispielsweise der nächste Kinderarzt erst in 60 Kilometer Entfernung zu erreichen ist, werden Fachkräfte mit Familien sich womöglich gegen diese Region entscheiden. Hier können innovative Ansätze, wie die Förderung der Telemedizin oder Stipendienprogramme für Medizin-Studierende, Abhilfe leisten.

4.10 Evaluierung der Maßnahmen und Konzepte

Die Analyse der verschiedenen Projekte und der Fachkräftenetzwerke konnte zeigen, dass eine systematische Evaluierung oftmals noch gar nicht bzw. in unzureichendem Maße stattfindet. Jede Planung wird letztlich allerdings an den Resultaten gemessen. Die Erfolgskontrolle der Maßnahmen und Konzepte stellt entsprechend ein wirkungsvolles und lohnendes Steuerungsinstrument dar und ist für die effektive Projektumsetzung zur Sicherung des Fachkräftebedarfs von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Auf der einen Seite kann im Zuge der Evaluierung analysiert werden, welche der verfolgten Ziele erreicht wurden, um so die Intention der verschiedenen Maßnahmen zu bestätigen und eventuell Anregungen für Anschlussprojekte zu erhalten. Auf der anderen Seite kann sie Anhaltspunkte zur Überarbeitung von Projekten geben und zur verbesserten Ausgangslage bei der Akquisition von Fördermitteln und auch Akteuren beitragen. Es ist dabei zu empfehlen, die Evaluierung der Maßnahmen und Konzepte von Beginn an durchzuführen und bereits in der Planungsphase konkrete Ziele zu formulieren und sie auch zu einem frühen Zeitpunkt in der Netzwerkarbeit zu berücksichtigen. Im Rahmen einer sogenannten formativen Evaluation können so Projekte und Akteure

über den gesamten Prozessverlauf begleitet werden. Entsprechend müssen für die jeweiligen Maßnahmenziele, aber auch für die Netzwerkarbeit insgesamt schon frühzeitig Bewertungskriterien festgelegt und passende Indikatoren für die Messung der Resultate gefunden werden.

Im Zuge der prozessbegleitenden Evaluierung kann bereits frühzeitig in der Umsetzungsphase auf Modifikationen der Rahmenbedingungen eingegangen werden. Diese können beispielsweise durch Veränderungen der wirtschaftlichen oder politischen Lage auf regionaler oder übergeordneter Ebene zustande kommen. Des Weiteren zeigt sich auch häufig, dass sich erst während der Zusammenarbeit mit den Zielgruppen der Projekte verschiedene Probleme und Auswirkungen verdeutlichen. In der Folge kann es vorkommen, dass die vormals formulierten Ziele und das entwickelte Planungskonzept noch stark modifiziert werden. Da Maßnahmen und Konzepte oftmals verschiedene Umsetzungsschritte aufweisen, können die Erkenntnisse aus der Evaluation im Idealfall bereits im laufenden Umsetzungsprozess berücksichtigt werden. Durch die den Prozess begleitende Evaluierung werden unerwünschte Entwicklungen frühzeitig erkannt und entsprechend korrigiert. Die Anpassung von Projekten und Planungen während des Prozesses kann damit dazu beitragen, dass Fehlplanungen frühzeitig entgegengewirkt werden und neue Zielsetzungen einfließen.

Darüber hinaus können durch die Evaluation von Projekten Wirkungen belegt werden und als Begründungen für Folgeprojekte dienen. Nachweislich erfolgreiche Maßnahmen und Projekte, aber auch Organisationsformen der Fachkräftenetzwerke erhalten Vorbildcharakter und können so zur Nachahmung bzw. Weiterentwicklung animieren. Identifizierte Hemmnisse und Schwierigkeiten können dazu dienen, dass in Nachahmeprojekten ähnliche Fehler bzw. Konfliktpunkte von Beginn an berücksichtigt werden. Ein oftmals verwendetes Bewertungsinstrument in der Evaluation von Planungsprozessen stellt die SWOT-Analyse dar. Diese kann auch bei der Erfolgsmessung der Maßnahmen zur Fachkräftesicherung hilfreich sein. Ziel der SWOT-Analyse ist es zu untersuchen, ob die Maßnahmen und Konzepte unter Berücksichtigung ihrer spezifischen Stärken und Schwächen geeignet sind, zur Sicherung des Fachkräftebedarfs beizutragen.

Nach Beendigung des Projektes kann die Erfolgsmessung Hinweise auf Defizite geben, die durch Modifikationen behoben werden können. Außerdem ist es möglich, eventuell aufgetretene Nebeneffekte zu analysieren. Darüber hinaus sollte untersucht werden, ob der Planungsprozess in der vorher angestrebten Weise (v.a. in Bezug auf Organisation, Zeit und Finanzen) realisiert wurde. Die Evaluation kann somit Ansatzpunkte zur Verbesserung aufzeigen und für ähnliche oder folgende Projekte von Bedeutung sein. Die Analyse der Ergebnisse des Projekts „Junge Ems-Achse“ konnte so beispielsweise verdeutlichen, dass der Aufwand zu groß für die letztlich erreichten Personen war und eine Weiterführung der Maßnahme erheblicher Anpassungen bedarf.

Die Evaluation nimmt damit Umsetzungsprozesse und Ergebnisse der Maßnahmen und die Netzwerkarbeit im Allgemeinen von Beginn an in Augenschein und soll

- allgemein formulierte Ziele als Grundkontrolle spezifizieren sowie überprüfen, inwieweit diese Ziele erreicht wurden;
- die Realisierung der einzelnen Projekte belegen und ihren Erfolg sowie ihre Wirkungen ermitteln;
- die Nachhaltigkeit der umgesetzten Projekte herausarbeiten;
- die Bewertung der beteiligten Akteure auf die Projekte, auf die Netzwerkarbeit und auf Tauglichkeit und Wirkkraft der Akteurskonstellation herausarbeiten;
- die Effizienz und Wirkung der verwendeten finanziellen und personellen Ressourcen ermitteln;
- identifizieren, welche Handlungsansätze und Instrumente Vorbildcharakter für andere Regionen haben und wie diese weiterentwickelt werden können.

5 Die Fallregionen und ihre Netzwerke zur Fachkräftesicherung

5.1 Zusammenfassung des Kapitels

Insgesamt lassen sich in den betrachteten Netzwerken keine eindeutigen Problemtypen-spezifischen Herangehensweisen und Handlungsschwerpunkte erkennen. Es deutet sich an, dass vor allem die wirtschaftlich prosperierenden Regionen verstärkt auf das Regionalmarketing setzen, um so – zusätzlich zu den regionalen Potentialen – externe Fachkräfte und ausbildungswillige Jugendliche für die Unternehmen vor Ort zu gewinnen. Die strukturschwachen ländlichen Gebiete legen ihren Schwerpunkt im Wesentlichen auf die Erschließung der eigenen Potentiale sowie auf das Halten der Jugendlichen und Fachkräfte in der Region. Insbesondere bei der Zielgruppe der Rückkehrer verspricht man sich Erfolgchancen.

Das Handlungsfeld „Regionale Potentiale erschließen und vorhandene Fachkräfte halten“ hat entsprechend die größte Bedeutung. Die verschiedenen Maßnahmen haben zum Ziel, junge Menschen vor Ort zu halten, die Berufs- und Studienorientierung zu stärken, Ausbildungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten zu schaffen, die „stille Reserve“ (v.a. Frauen, Arbeitslose und älteren Menschen) zu aktivieren, Kooperationen zwischen (Hoch)Schulen und Wirtschaft auf- bzw. auszubauen oder die Bindung zwischen Arbeitnehmern und den Unternehmen bzw. der Region zu erhöhen.

Die Netzwerke sind unterschiedlich strukturiert und organisiert. Die Verfügbarkeit von personellen und finanziellen Ressourcen ist – wie immer – eines der zentralen Themen, insbesondere zur Etablierung eines kontinuierlichen und verlässlichen Managements. Dennoch leben die Netzwerke vor allem vom persönlichen Engagement ihrer Mitglieder. Dieses Engagement hängt vor allem von einer sensiblen Problemwahrnehmung für das Thema Fachkräftesicherung ab, die bislang sowohl auf kommunaler als auch auf unternehmerischer Seite noch sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Eine vielfältige Öffentlichkeitsarbeit für die Sensibilisierung einerseits und die Sichtbarmachung der Aktivitäten und Erfolge andererseits ist daher ein wichtiges Handlungsfeld.

5.2 Fachkräftenetzwerke in ländlichen Regionen

Die untersuchten Netzwerke haben sich im Verlauf der Untersuchung als äußerst heterogen dargestellt. Es handelt sich um zum Teil originär zum Thema Fachkräftesicherung arbeitende als auch aus Gründen des allgemeinen Standortmarketings gegründete Netzwerke. Außerdem unterscheiden sie sich dahingehend, inwieweit sie bestehende Aktivitäten im Bereich der Fachkräftesicherung bündeln, um daraus entstehende Synergien zu nutzen, Ressourcen zu sparen und Best Practices zu übertragen, oder ob sie eigene Projekte entwickeln und umsetzen. Auch hier gibt es wiederum Variationen. Die Aktivitäten können sowohl über das Netzwerk als auch über die einzelnen Partner finanziert

werden. So unterschiedlich die Netzwerke sind, so unterschiedlich ist auch die Rolle der regionalen Gebietskörperschaften in ihnen. Sie reicht vom stillen Träger bis hin zum aktiven Koordinator und Projektumsetzer. Insgesamt lassen sich somit auch anhand der kleinen Anzahl an Fallregionen keine Netzwerkstrukturen bestimmten Problemkonstellationen zuordnen.

Die Recherchen haben außerdem gezeigt, dass es einerseits schwierig ist, Initiativen zur Fachkräftesicherung von anderen Aktivitäten wie z.B. der klassischen Wirtschaftsförderung oder im Bildungsbereich abzugrenzen. Andererseits ergibt sich daraus die Schwierigkeit, ein umfassendes Bild aller Aktivitäten in einer Region zum Thema Fachkräftesicherung zu liefern. Dies liegt auch daran, dass vielfach Akteure außerhalb des Netzwerkes in diesem Bereich tätig sind. So existieren etwa Maßnahmen der zahlreichen Bildungseinrichtungen in einer Region, der Jobcenter, einzelner Unternehmen oder weiterer Netzwerke. Ebenso konnten auch nicht für alle Netzwerke alle Aktivitäten der beteiligten Akteure analysiert werden, da diese ebenfalls von einzelnen Gemeinden bis hin zu einzelnen Unternehmen in der Region rangieren. Die Vielzahl und Vielfältigkeit von Akteuren und Maßnahmen erlaubt es somit lediglich, einen Ausschnitt je Fallstudie abzubilden und daraus erste Thesen abzuleiten. Darüber hinaus ist auch die Bewertung der verschiedenen Projekte und Netzwerke mit großen Problemen behaftet. Hier sind selten Indikatoren benannt, mit welchen der Erfolg gemessen werden kann. Die Rolle der regionalen Gebietskörperschaften, wie sie hier beschrieben wird, ist insofern zumeist auf die Rolle der Städte und Landkreise bzw. eines von ihnen eingerichteten Regionalmanagements beschränkt.

5.3 Fachkräfteinitiative Wirtschaftsraum Augsburg

Koordination	Regio Augsburg Wirtschaft GmbH
Mitglieder	Regio Augsburg Wirtschaft GmbH, Industrie- und Handelskammer (IHK) Schwaben, Handwerkskammer (HWK) Schwaben, Agentur für Arbeit Augsburg, Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Augsburg
Formalisierungsgrad	Lenkungsgruppe unter Federführung des Regionalmanagements
Fachkräfteproblem	Fachkräfteengpässe in den regionalen Schlüsselbranchen Metall- und Maschinenbau sowie Bau- und Ausbaugewerbe (gewerblich-technische Berufe); in ländlichen Gebieten Abwanderung von jungen Menschen in die Metropolen
Handlungsfelder	Bedarfs- und Potentialanalysen; Regionale Potentiale erschließen; Regionalmanagement / Öffentlichkeitsarbeit; Sensibilisierung von Unternehmen
Projekte	Aus- und Weiterbildung in MINT-Berufen; Wiedereingliederung älterer ArbeitnehmerInnen (50plus); Fachkräftemarketing-Kampagne; Teilnahme an Recruiting-Events; Servicestelle Beruf und Familie
Beteiligung der Gebietskörperschaften	Stadt Augsburg sowie die Landkreise Augsburg und Aichach-Friedberg sind die Gesellschafter der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH und tragen einen Teil der Finanzierung. Regionalmanagement koordiniert und initiiert wesentliche Aktivitäten im Bereich der regionalen Fachkräftesicherung

Die „Fachkräfteinitiative Wirtschaftsraum Augsburg“ ist seit dem Jahr 2010 federführend für die Koordination der Projekte im Bereich der Fachkräftesicherung in der Region Augsburg zuständig. Hierbei haben sich die wichtigsten Arbeitsmarktakteure der Region zu einer Lenkungsgruppe Fachkräftesicherung zusammengeschlossen, um die verschiedenen Aktivitäten abzustimmen und neue Projekte zu entwickeln. Die Lenkungsgruppe setzt sich zusammen aus Vertretern der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH, der Industrie- und Handelskammer (IHK) Schwaben, der Handwerkskammer (HWK) Schwaben, der Agentur für Arbeit Augsburg und des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) Augsburg. Die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH ist eine gemeinsam von der Stadt Augsburg und den beiden benachbarten Landkreisen Augsburg und Aichach-Friedberg gegründete regionale Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Wirtschaftsraum Augsburg. Hierdurch ist diese Region durch eine enge Verflechtung der ländlichen Gebiete mit einem Oberzentrum, der Stadt Augsburg, geprägt. Die Hauptaufgaben der Wirtschaftsförderungsgesellschaft liegen im Regionalmanagement und -marketing. Neben den Themen Innovationsförderung und Standortmarketing steht dabei die Sicherung von Fachkräften im Mittelpunkt ihrer Aktivitäten. Dieses Thema wird innerhalb der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH schwerpunktmäßig von einer Mitarbeiterin behandelt. Sie ist auch für die Koordinierung der Fachkräfteinitiative zuständig.

Ausgangspunkt für die Gründung der Lenkungsgruppe waren zwei Studien zum Fachkräftebedarf und zur Notwendigkeit der Anpassung der regionalen Bildungsangebote, die in den Jahren 2008 und 2009 im Auftrag der beiden

Wirtschaftskammern und der drei Gebietskörperschaften von der Hochschule Augsburg durchgeführt wurden (vgl. Lebrecht & Regnet 2009). Hiernach herrscht in der Region zwar kein allgemeiner Fachkräftemangel, doch sind vor allem in den regionalen Schlüsselbranchen Metall- und Maschinenbau sowie Bau- und Ausbaugewerbe bereits Probleme bei der Stellenbesetzung festzustellen. Die meistgesuchten Fachkräfte in der Region sind Facharbeiter bzw. Gesellen, die über eine abgeschlossene Berufsausbildung im gewerblich-technischen Bereich verfügen. Darüber hinaus hat sich die Region Augsburg zu einem technologieorientierten Wirtschaftsstandort entwickelt, wodurch auch ein hoher Bedarf an hochqualifizierten Arbeitskräften besteht. Die Region verfügt zwar mit zwei Hochschulen über gute Voraussetzungen, ein entsprechendes Fachkräfteangebot aufzuweisen, dennoch kann nur ein Teil der nachgefragten Hochschulabsolventen in der Region ausgebildet werden. So liegt beispielsweise ein Schwerpunkt der Unternehmen im Bereich der Faserverbundtechnologie, eine Studienrichtung Chemie ist an den Hochschulen hingegen nicht vorhanden. Somit ist die Region auch auf den Zuzug von Fachkräften aus anderen Regionen angewiesen und muss sich entsprechend bei ihren Aktivitäten aufstellen. Des Weiteren weisen die beiden Landkreise Augsburg und Aichach-Friedberg mit einer Arbeitslosenquote von rund 2,5 Prozent eine äußerst positive Situation auf dem Arbeitsmarkt auf. Hieraus lässt sich gleichzeitig aber auch schließen, dass das derzeitige Angebot an zur Verfügung stehenden Arbeitskräften in diesen Gebieten relativ gering ist. Zudem ist in den ländlichen Gemeinden ein Wegzug der jüngeren Bevölkerung in die größeren Metropolen, hier insbesondere nach Augsburg und München, zu beobachten. Dadurch haben die Unternehmen wiederum zunehmend Probleme, ihre Ausbildungsplätze zu besetzen. In der Stadt Augsburg ist die Arbeitslosenquote mit 6 Prozent zwar höher als in den Landkreisen. Doch auch hier ist ein Engpass in den stark nachgefragten Berufen zu beobachten.

Aufgabe der Fachkräfteinitiative ist es, die Bestrebungen und Projekte im Wirtschaftsraum Augsburg mit dem Ziel, dem Fachkräftemangel in der Region entgegen zu wirken, zu bündeln und zu koordinieren. Die Partner stimmen ihre Aktivitäten untereinander ab und haben Themenschwerpunkte verteilt. Darüber hinaus geht die Fachkräfteinitiative aber auch als eigenständiger Akteur, etwa mit Veranstaltungen, an die Öffentlichkeit.

5.3.1 Struktur, Charakteristika des Netzwerks

Im Rahmen der Fachkräfteinitiative Wirtschaftsraum Augsburg agieren mit den Vertretern des Regionalmanagements, der Agentur für Arbeit, der Kammern und der Gewerkschaften wesentliche Akteure der regionalen Fachkräftesicherung im Wirtschaftsraum Augsburg Hand in Hand. Im zentralen Steuerungsgremium, der Lenkungsgruppe Fachkräftesicherung, kommen diese regelmäßig zusammen, um die regionalen Strategien und Maßnahmen zur Fachkräftesicherung abzustimmen. Durch die Fachkräfteinitiative werden die Ressourcen der beteiligten Akteure gebündelt, Doppelarbeiten vermieden und eine Vergrößerung des Adressatenkreises der Aktivitäten erreicht. Die Netzwerkmitglieder verantworten als Koordinatoren jeweils

eigene Maßnahmen und Projekte, zu denen sie dann weitere Partner hinzuziehen. Die Agentur für Arbeit ist so für die Wiedereingliederung älterer ArbeitnehmerInnen und das altersgerechte Arbeiten zuständig, die IHK und HWK behandeln zusammen das Themenfeld Aus- und Weiterbildung sowie das Werben für MINT-Berufe an Schulen. Die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH ist für das Fachkräftemarketing und für den Bereich Vereinbarkeit von Beruf und Familie verantwortlich. Das Handlungsfeld „Migranten / Anerkennung“ wird von allen Akteuren gemeinsam bearbeitet. Der DGB hat in der Lenkungsgruppe eher eine Berater- und Multiplikatorfunktion und ist bei der Umsetzung der Maßnahmen nur in geringem Maße beteiligt.

In der Lenkungsgruppe wird jährlich ein gemeinsamer Aktionsplan entwickelt, in dem Ziele, Maßnahmen und Verantwortlichkeiten festgehalten werden. Hierdurch wird einerseits Transparenz über die regionalen Aktivitäten im Bereich Fachkräftesicherung nach außen geschaffen, andererseits trägt er auch zur Herstellung von Verbindlichkeiten nach innen bei. So wird die Umsetzung der Maßnahmen im Folgejahr zusammen evaluiert. Entscheidende Faktoren für das erfolgreiche Handeln der Lenkungsgruppe sind außerdem Kontinuität und Harmonie: Seit der Gründung gab es mit einer Ausnahme keine personellen Veränderungen innerhalb der Gruppe. Zudem ist es für alle Netzwerkpartner von großer Bedeutung, dass die Treffen der Lenkungsgruppe durch ein harmonisches Miteinander geprägt sind. Dies schafft Vertrauen und trägt wesentlich dazu bei, Projekte konfliktfrei zu entwickeln und umzusetzen. Wichtig hierbei ist, dass die unterschiedlichen institutionellen Interessen der Partner bei der Zielsetzung Berücksichtigung finden. Konflikte zwischen den Netzwerkakteuren finden selten statt und entstehen zumeist durch Differenzen auf höheren Hierarchieebenen.

Die Koordinierung der Lenkungsgruppe wird im Wesentlichen durch eine Mitarbeiterin der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH durchgeführt. Damit übernimmt die regionale Wirtschaftsförderungsgesellschaft die Rolle des „Kümmers“ im Bereich der regionalen Fachkräftesicherung. Ihre Aufgabe ist dabei vor allem, die Treffen der Lenkungsgruppen vor- und nachzubereiten sowie zu moderieren, die Bestandsanalyse zu regionalen Aktivitäten im Bereich der Fachkräftesicherung laufend fortzuführen und die Hauptverantwortung bei der Umsetzung gemeinsamer definierter Aktivitäten (zum Beispiel Veranstaltungen) zu tragen. Die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH ist auch Ansprechpartnerin für weitere Akteure in der Region, die sich mit ihrer Tätigkeit im Bereich der Fachkräftesicherung der Fachkräfteinitiative anschließen oder sich in anderer Form einbringen möchten. Die Stelle der Koordinatorin wird im Rahmen einer Förderung des Regionalmanagements durch das Land Bayern finanziert. Die Fachkräfteinitiative verfügt über kein gemeinsames Budget, von dem die einzelnen Maßnahmen finanziert werden. Stattdessen bringt sich jeder Netzwerkpartner mit Arbeitszeit und projektbezogenen Mitteln ein.

Neben den in der Fachkräfteinitiative vertretenden Akteuren sind vor allem die Hochschule und die Universität Augsburg wichtige Kooperationspartner für die Umsetzung von Maßnahmen zur Fachkräftesicherung. In den durchgeführten

Interviews wurde die Bedeutung der Einbindung von Hochschulen in die Aktivitäten zur Fachkräftesicherung stets sehr betont. Dabei soll insbesondere erreicht werden, die Studierenden stärker an die Region zu binden und den Kontakt zwischen Hochschulen und Unternehmen zu intensivieren – gerade auch im Hinblick auf die Vermittlung von Absolventen. Weitere Handlungsfelder sind zudem der Quereinstieg und Studienabbrecher. Hier hat die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH bereits vereinzelt Projekte mit dem Career Service der Hochschulen initiiert, dessen Mitarbeiter diesem Thema sehr offen gegenüberstehen. Allerdings sei das Engagement der Hochschulen insgesamt noch ausbaufähig. Eine stärkere Mitarbeit scheitere in erster Linie an den zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen und der Prioritätensetzung in den verantwortlichen Hochschuleinrichtungen. So verfügen die Hochschulen derzeit über zu wenige Kapazitäten, um sich stärker in Projekten zur Sicherung von Fachkräften zu engagieren und in entsprechenden Netzwerken aktiv zu sein. Akteure aus der Fachkräfteinitiative wollen diesbezüglich allerdings weiter daran arbeiten, die Hochschulen stärker einzubinden – letztlich mit dem Ziel, sie als Mitglied in der Lenkungsgruppe zu gewinnen (vgl. Regio Augsburg Wirtschaft GmbH 2012a; 2012b).

5.3.2 Rolle der Gebietskörperschaften in der Region

In der Region Augsburg werden die regionalen Gebietskörperschaften bei der Fachkräftesicherung im Wesentlichen durch ihre regionale Wirtschaftsförderungsgesellschaft, der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH, repräsentiert. Im Jahr 2004 haben die drei beteiligten Gebietskörperschaften, die Stadt und der Landkreis Augsburg sowie der Landkreis Aichach-Friedberg, die „Kommunale Arbeitsgemeinschaft Region Augsburg“ gegründet. Im Jahr darauf wurde der Startschuss für den Aufbau und die Umsetzung einer Regionalmarketinginitiative gegeben, die letztlich zur Standortmarketing-Marke A³ führte. Die Gründung der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH erfolgte im Jahr 2009. Hier nehmen die regionalen Gebietskörperschaften die Rolle der Gesellschafter ein und tragen einen Teil der Finanzierung²⁹. Die Interessen der drei Gebietskörperschaften werden in quartalsmäßigen Sitzungen eines Beirats und weiterer Gremiensitzungen eingebracht und entsprechend berücksichtigt. Der Hauptinitiator dafür, dass die neue Gesellschaft direkt mit einem Regionalmanagement, in dem bereits das Thema Fachkräftesicherung verankert war, starten konnte, war der damalige Geschäftsführer der städtischen Wirtschaftsförderungsgesellschaft, welcher heute auch der Geschäftsführer der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH ist. In Kenntnis des entsprechenden Förderprogramms des Freistaats Bayern (und in Vorwegnahme der sich abzeichnenden Entwicklung zu

²⁹ Die Anteile verteilen sich abhängig von der jeweiligen Wirtschaftskraft wie folgt: 50 Prozent durch die Stadt Augsburg, 30 Prozent durch den Landkreis Augsburg und 20 Prozent durch den Landkreis Aichach-Friedberg. Mittlerweile erzielt die Wirtschaftsförderungsgesellschaft allerdings den Großteil der Einnahmen durch externe Fördermittel.

einer regionalen Gesellschaft) wurde bereits im Jahr 2008 die Initiative ergriffen, ein integriertes Handlungskonzept für das Regionalmanagement zu entwickeln. Gestützt auf das Förderprogramm konnte so ein eigener Bereich in der neuen Gesellschaft geschaffen werden, der sich um übergreifende Themen in der Region kümmert. Dadurch war auch die Sicherung von Fachkräften frühzeitig zentraler Gegenstand der Aktivitäten.

Im Zuge medialer Berichterstattung, der Veröffentlichung von Studien zur demographischen Entwicklung und der Debatten im Regionalmanagement ist das Thema Fachkräftesicherung regional sehr intensiv diskutiert worden. Das systematische Aufgreifen erfolgte durch eine eigene Arbeitsgruppe im Rahmen der Erarbeitung des integrierten Handlungskonzeptes als Basis des Regionalmanagements. Die Fachkräfteinitiative, die 2010 ihre Arbeit aufnahm, ist die konsequente Weiterentwicklung dieser ursprünglichen Arbeitsgruppe. Die drei Gebietskörperschaften haben ihre Gesellschaft explizit damit beauftragt, für sie dieses Themenfeld zu bearbeiten und auch die regionalen Akteure in Form der Wirtschaftskammern, der Gewerkschaften und der Agentur für Arbeit unter ihrer Federführung miteinzubeziehen.

Die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH arbeitet weitestgehend unabhängig. Durch eine wirtschaftliche Arbeitsweise wird versucht, Projekte ohne Unterstützung der Gesellschafter durchzuführen. So wird beispielsweise, wie die Fachkräftemarketing-Kampagne zeigt, verstärkt auf Kooperationen mit der regionalen Unternehmerschaft gesetzt, um einzelne Projekte zu finanzieren.

Verantwortlich für die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH auf Seiten der drei Kreise ist die jeweilige Wirtschaftsförderung. Vereinzelt finden auch mit ihnen gemeinsame Projekte zur Fachkräftesicherung statt (vor allem Veranstaltungen), im Großen und Ganzen halten sich die Gebietskörperschaften allerdings bei diesem Thema heraus. Hier wird die Koordinierung und Umsetzung von diesbezüglichen Maßnahmen eindeutig bei der regionalen Wirtschaftsförderungsgesellschaft gesehen. Allerdings wird auch deutlich, dass bestimmte Maßnahmen zwar nicht das Label „Fachkräftesicherung“ tragen, nichtsdestotrotz aber wichtige Beiträge bei diesem Thema darstellen. Diese Aktivitäten beziehen sich weitestgehend auf den Bereich der Berufsorientierung. So gibt es beispielsweise im Landkreis Augsburg seit 1989 einen Arbeitskreis SchuleWirtschaft³⁰, der eine verbesserte Orientierung und Förderung von jungen Menschen für das Berufs- und Arbeitsleben zum Ziel hat. Des Weiteren geht der Landkreis Augsburg auch beim Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit gutem Beispiel voran und lässt sich derzeit als „familienfreundlicher Arbeitgeber“ von der Bertelsmann Stiftung zertifizieren.

³⁰ Der Arbeitskreis wird vom staatlichen Schulamt des Landkreises koordiniert. Mitglieder sind daneben IHK, HWK, Agentur für Arbeit, Landratsamt (Wirtschaftsförderung) und Vertreter der verschiedenen Branchen (Industrie, Einzelhandel, Landwirtschaft, Medien, Dienstleistung, Energieversorgung, Handwerk).

Zum Teil treten vereinzelte regionale Gebietskörperschaften auch als Blockierer von Maßnahmen zur Sicherung von Fachkräften auf. So sollte beispielsweise im Rahmen des Projekts „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ durch die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH die Schaffung von Betreuungsmöglichkeiten für Kinder gefördert werden. Im Mittelpunkt stand dabei die Einrichtung einer Kindertagesstätte in einem Gewerbegebiet einer ländlichen Gemeinde. Hier ist man allerdings auf größere Vorbehalte auf Seiten der regionalen Gebietskörperschaften gestoßen als erwartet. Insbesondere die politischen Entscheidungsträger der Gemeinde und des Landkreises würden für die „modernen“ Themen wenig Offenheit zeigen und eher ein traditionelles Familienbild vertreten. So kam es in dieser Kommune – trotz offenen Briefes von mehreren Unternehmern – nicht zur Einrichtung der gewünschten Kindertagesstätte. Ähnliche Erfahrungen wurden auch in anderen Gemeinden gemacht. Beim Aufbau von Betreuungseinrichtungen für Kinder sieht die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH entsprechend noch Handlungsbedarf bei den Gebietskörperschaften. Wünschenswert wäre hier laut Fachkräfteinitiative ein gemeinsames regionales Vorgehen, welches beispielsweise durch die regionale Wirtschaftsförderungsgesellschaft koordiniert werden könnte.

5.3.3 Kurzbewertung/Selbsteinschätzung

Die Fachkräfteinitiative Wirtschaftsraum Augsburg konnte erheblich dazu beitragen, dass sich das Thema Fachkräftesicherung zu einem Schwerpunkt der regionalen Wirtschaftsförderung entwickelte. Gestützt durch die beteiligten Gebietskörperschaften konnte die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH die Schlüsselrolle bei den regionalen Aktivitäten zur Fachkräftesicherung übernehmen. Sie ist verantwortlich für die Koordinierung der Maßnahmen, der Organisation von Netzwerkveranstaltungen und vieles mehr. Wichtigstes Steuerungsgremium der Fachkräfteinitiative stellt die Lenkungsgruppe dar, in der die zentralen Arbeitsmarktakteure der Region versammelt sind. Die regionale Wirtschaftsförderungsgesellschaft übernimmt hier die Rolle der operativen Betreuung und sorgt für die Einhaltung der getroffenen Absprachen. Die Schwerpunkte der Fachkräfteinitiative liegen vor allem im Bereich des Regionalmarketings und der Sensibilisierung von Unternehmen.

Die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH stellt für das Thema Fachkräftesicherung im Wirtschaftsraum Augsburg insoweit eine sehr gute Plattform dar, als dass sie über eigene regionale formelle Strukturen verfügt (Aufsichtsrat, Gesellschafterversammlung, Beirat), selbst in weitere Steuerungs- und Abstimmungsstrukturen integriert ist (regionaler Wirtschaftsbeirat, Lenkungsgruppe Augsburg Innovationspark, Beirat Familienfreundliche Wirtschaftsregion) oder diese sogar selbst leitet (Lenkungsgruppe Fachkräftesicherung, Beirat Zukunftsoffensive Wirtschaftsraum Augsburg). Hierdurch ist sie in ständigem Kontakt zu den relevanten regionalen Akteuren der Fachkräftesicherung und kann dadurch beispielsweise wichtige Kooperationspartner für die verschiedenen Projekte gewinnen.

Probleme haben sich vor allem auf politischer Ebene und bei den KMU gezeigt. Hier wird deutlich, dass das Thema Fachkräftesicherung längst noch nicht in allen Köpfen angekommen ist und weitere Anstrengungen im Bereich der Sensibilisierung nötig sind. Es wurde zudem deutlich, dass noch weitere Anreize für die Hochschulen zur Mitwirkung gefunden werden müssen. Hierbei sind insbesondere auch die Unternehmen gefragt. Sie müssen stärker auf die Hochschulen zugehen und versuchen, mit ihnen in unterschiedlichen Bereichen, wie bei der Vergabe von Stipendien oder der Bereitstellung von Praktikumsplätzen, zusammenzuarbeiten.

5.4 Netzwerk Fachkräftesicherung Barnim-Uckermark

Koordination	Agentur für Arbeit Eberswalde
Mitglieder	Agentur für Arbeit Eberswalde; Regionalbüro für Fachkräftesicherung Nordost-Brandenburg der Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH (LASA); Industrie- und Handelskammer (IHK) Ostbrandenburg; Handwerkskammer (HWK) Frankfurt (Oder) – Region Ostbrandenburg, ZukunftsAgentur Brandenburg (ZAB) – RegionalCenter Nordost-Brandenburg; Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Ostbrandenburg; staatliches Schulamt Eberswalde; Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE); die Städte Angermünde, Prenzlau, Schwedt, Templin, Eberswalde und Bernau; Landkreise Barnim und Uckermark sowie ihre Wirtschaftsförderungsgesellschaften
Formalisierungsgrad	loses Netzwerk
Fachkräfteproblem	Abnahme der SchulabsolventInnen und Abwanderung junger Menschen, dadurch fehlender Nachwuchs an Arbeitskräften
Handlungsfelder	Potential- und Bedarfsanalysen; Regionale Potentiale erschließen und Fachkräfte halten; Sensibilisierung / Unterstützung von Unternehmen; Rekrutierung von externen Fachkräften
Projekte	Erlebnisparkours „komm auf Tour – meine Stärken, meine Zukunft“; Elternbriefe; Templiner Azubi-Karte; Dialoge Fachkräftesicherung; Willkommensportale und -agentur
Beteiligung der Gebietskörperschaften	einfache Mitglieder im Netzwerk; Umsetzung von eigenen Maßnahmen

Das „Netzwerk Fachkräftesicherung Barnim-Uckermark“ besteht formell aus den zwei landkreisbezogenen Netzwerken „Barnimer Netzwerk Fachkräftesicherung“ und dem „Netzwerk Fachkräftesicherung Uckermark“. In der Praxis agieren die beiden Netzwerke allerdings zusammen. Diese Vorgehensweise lag nahe, da die verantwortlichen Personen der einzelnen Institutionen ohnehin in beiden Landkreisen

aktiv sind und die zwei Landkreise Barnim und Uckermark bereits in verschiedenen Bereichen intensiv zusammenarbeiten³¹.

In der Region stellen die Abnahme der Schulabsolventenzahlen und damit der fehlende Nachwuchs an Arbeitskräften das größte Problem im Hinblick auf die Sicherung von Fachkräften dar. Die Gründe hierfür liegen vor allem in der Abwanderung von jungen Menschen in der Nachwendezeit sowie in der niedrigen Geburtenrate in der Region. Verstärkend kommt hinzu, dass ein großer Teil der Schüler keine Perspektiven in ihrer Heimatregion sieht und in der Folge für Ausbildung oder Studium in andere Gebiete abwandern – vorzugsweise in die großen Metropolen und hier insbesondere ins nahegelegene Berlin. Schon heute haben durch diese Entwicklungen viele Unternehmen Probleme, ihren Nachwuchs zu rekrutieren. Einerseits sehen sie sich dabei mit insgesamt sinkenden Bewerberzahlen konfrontiert, andererseits weisen die Bewerber zunehmend ein niedrigeres Qualifikationsniveau auf. Zudem befinden sich in der Region hauptsächlich kleinere und mittlere Unternehmen (KMU), die auf der einen Seite im Gegensatz zu größeren Unternehmen oftmals eine geringere Attraktivität aufweisen, in denen der Personalplanung und -beschaffung auf der anderen Seite oftmals aber auch keine hohe Priorität gegeben wird.

Mit Blick auf diese Probleme und im Zuge der deutschlandweit aufgekommenen Diskussion um die Fachkräftesicherung hat sich im Jahr 2007 auf Initiative der Agentur für Arbeit Eberswalde und der Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg (LASA) zunächst das Barnimer Netzwerk Fachkräftesicherung gegründet. Ein Jahr später wurde dieses um das Netzwerk Fachkräftesicherung Uckermark erweitert. Für die Koordination der beiden Netzwerke hat die Agentur für Arbeit Eberswalde von Beginn an eine Stelle zur Verfügung gestellt. Gleichzeitig übt ihre Geschäftsführerin das Amt der Sprecherin des Netzwerkes aus.

Neben der Agentur für Arbeit Eberswalde und dem Regionalbüro für Fachkräftesicherung Nordost-Brandenburg der Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH (LASA) sind die Industrie- und Handelskammer (IHK) Ostbrandenburg, die Handwerkskammer (HWK) Frankfurt (Oder) – Region Ostbrandenburg, die ZukunftsAgentur Brandenburg (ZAB) – RegionalCenter Nordost-Brandenburg, der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) Ostbrandenburg, das staatliche Schulamt Eberswalde sowie die Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE) in beiden Netzwerken vertreten. Hinzu kommen Vertreter aus den beiden Landkreisen. Im Netzwerk Fachkräftesicherung Uckermark sind dies der Landkreis Uckermark und das kommunale Wirtschaftsförderungsunternehmen ICU Investor Center Uckermark GmbH sowie die Städte Angermünde, Prenzlau, Schwedt und Templin. Dem Barnimer Netzwerk gehören der Landkreis Barnim, die

³¹ Es wurde zudem mehrfach in den durchgeführten Interviews darauf hingewiesen, dass das Land Brandenburg im Zuge der geplanten Kreisgebietsreform ohnehin eine Fusion der Landkreise Barnim und Uckermark anstrebt.

Wirtschafts- und Tourismusedwicklungsgesellschaft mbH WITO des Landkreises sowie die Städte Eberswalde und Bernau an.

Die Netzwerktreffen finden in der Regel einmal im Quartal statt. Die Orte der Treffen wechseln stetig, wobei der Partner vor Ort zusammen mit der Netzwerkkoordinatorin für die Planung der Sitzung verantwortlich ist. Ein wichtiger Bestandteil der Treffen ist die Vorstellung von Projekten aus der Region oder anderen relevanten Informationen und Ergebnissen, die das Thema Fachkräftesicherung betreffen. Dies kann durch einen Netzwerkpartner selbst, aber auch durch einen anderen Akteur erfolgen. So nimmt beispielsweise auch der Verein „Zuhause in Brandenburg“ regelmäßig an den Treffen teil und hält die Netzwerkpartner über seine Aktivitäten auf dem Laufenden.

Das Ziel des Netzwerkes, eine ausreichende Anzahl an Fachkräften für die Unternehmen in den Landkreisen Barnim und Uckermark sicherzustellen, soll vor allem durch den Austausch von Informationen zwischen den arbeitsmarktrelevanten Akteuren und der Bündelung ihrer Ressourcen erfolgen. Durch die Netzwerktreffen werden die Netzwerkpartner über anstehende und laufende Projekte in der Region informiert, um so Doppelungen von Aktivitäten zu vermeiden und Ideen für das eigene Handeln zu erhalten. Des Weiteren können hierdurch weitere regionale Kooperationspartner für die Umsetzung der Maßnahmen gefunden werden. Thematisch liegen die Schwerpunkte vor allem im Bereich der Berufsorientierung von SchülerInnen und in der Sensibilisierung von Unternehmen durch die Organisation von Veranstaltungen zum Thema Fachkräftesicherung. Das Thema Gewinnung von Rückkehrern und Zuzüglern wird durch den Zuhause in Brandenburg e.V. behandelt, welcher nicht Mitglied im Netzwerk ist, aber enge Kontakte zu den einzelnen Akteuren pflegt. Das Netzwerk soll Optimismus ausstrahlen. Die Akteure möchten deutlich machen, dass auch ihre Region jungen Menschen eine Perspektive bieten kann und die Unternehmen vor Ort nicht befürchten müssen, eines Tages ohne ausreichend qualifiziertes Personal dazustehen. Die Netzwerksprecherin, Dr. Dagmar Brendel, brachte den Kern ihrer Aktivitäten im Interview folgendermaßen auf den Punkt: „Die besten Fachkräfte von morgen sind die, die wir heute gut beraten, gut aufklären, gut in ihren Stärken begleiten.“

5.4.1 Struktur, Charakteristika des Netzwerkes

Das Netzwerk Fachkräftesicherung Barnim-Uckermark ist gekennzeichnet durch eine große Vielfalt an unterschiedlichen Akteuren. Es sind sowohl wichtige Institutionen des regionalen Arbeitsmarktes als auch die zentralen Gebietskörperschaften vertreten. Neben den beiden Landkreisen und ihren Wirtschaftsförderungsgesellschaften wurden mit der Stadt Bernau, welche erst im September 2013 dem Netzwerk beitrug, alle größeren Städte der Region in das Netzwerk eingebunden. Hierdurch soll sichergestellt werden, dass nicht nur die übergreifenden Aktivitäten, sondern auch die verschiedenen Maßnahmen auf kleinräumiger Ebene in das

Netzwerk einfließen. Die Gebietskörperschaften werden dabei jeweils von ihrer Wirtschaftsförderung vertreten.

Das Netzwerk ist geprägt von einer flachen Hierarchie. Im Zentrum der Aktivitäten steht zwar die Agentur für Arbeit Eberswalde, die sowohl die Sprecherin als auch die Koordinatorin stellt, dennoch sind alle Mitglieder gleichberechtigt, Entscheidungen werden stets von der ganzen Gruppe getroffen. Die Arbeitsagentur stellt die Ressourcen zur Koordinierung der Aktivitäten zur Verfügung und gewährleistet dadurch, dass die Netzwerkarbeit nicht einschläft und kontinuierlich neue Themen auf die Agenda gesetzt werden. Durch die Mitglieder des Netzwerkes werden die Informationen zu den verschiedenen Aktivitäten in der Region auf einem kurzen Weg in die jeweilige Institution kanalisiert. In einem Strategie-Workshop wurde sich darauf geeinigt, dass das Netzwerk selbst nicht mit Aktionen auftreten will. Im Mittelpunkt der Netzwerkarbeit steht der Wissenstransfer zwischen den Mitgliedern und anderen regionalen Akteuren. Die Umsetzung der Maßnahmen erfolgt in der Regel durch die einzelnen Akteure. Das Netzwerk selbst spielt dabei eine untergeordnete Rolle. Die Netzwerktreffen dienen dazu, Unterstützungs- und Anknüpfungsmöglichkeiten zu identifizieren. Dies reicht von der Verbreitung von Informationen (Multiplikator-Funktion) hin zur finanziellen und personellen Unterstützung von Projekten. Die Netzwerkpartner entscheiden dabei jeweils für sich, inwieweit sie sich an den einzelnen Maßnahmen beteiligen. Es wird somit auf Eigeninitiative und -verantwortung der einzelnen Netzwerkmitglieder gesetzt.

Neben den beiden Netzwerken zur Fachkräftesicherung sind zudem die Arbeitskreise „Berufliche Bildung junger Menschen im Barnim“ und „Berufsfrühorientierung Uckermark“ für das Thema Fachkräftesicherung in der Region von großer Bedeutung. Diese beschäftigen sich schwerpunktmäßig mit dem Thema Berufsorientierung in den jeweiligen Landkreisen.

5.4.2 Rolle der Gebietskörperschaften in der Region

Die regionalen Gebietskörperschaften spielen eine wichtige Rolle im Netzwerk. Sie setzen eigene Maßnahmen um und unterstützen andere Akteure bei ihren Aktivitäten. Über das Netzwerk erhalten sie den Kontakt zu den wichtigen Akteuren auf dem regionalen Arbeitsmarkt. Hierdurch entstehen Kooperationen bei der Umsetzung verschiedener Maßnahmen. Allerdings wurde auch deutlich, dass das Engagement im Bereich der Fachkräftesicherung von Stadt zu Stadt äußerst unterschiedlich ist. Während einige das Thema als einen Schwerpunkt ihrer Aktivitäten definiert haben, wird es von anderen gänzlich ausgeblendet bzw. nur am Rande behandelt. Dies hängt vor allem von den jeweiligen verantwortlichen Personen und finanziellen Möglichkeiten der Gebietskörperschaften ab.

Mit der Unterstützung des Zuhause in Brandenburg e.V. bei ihren Aktivitäten zur Gewinnung von Rückkehrern und Zuzüglern durch die beiden Landkreise wird außerdem deutlich, dass die Einbeziehung von zivilgesellschaftlichen Akteuren bei diesem Thema äußerst lohnenswert sein kann. Gleichzeitig zeigt das Projekt

„Willkommens-Agentur Uckermark“, welche Bedeutung Förderprogramme für die Initiierung von innovativen Wegen auf diesem Gebiet haben können.

Darüber hinaus verfügen die regionalen Gebietskörperschaften über die Kontakte zu den lokalen Unternehmen. Sie haben oft den „kürzesten Draht“ zu den ansässigen Firmen und werden als einer der wichtigsten Akteure für den Zugang zu den Unternehmen identifiziert.

5.4.3 Kurzbewertung/Selbsteinschätzung

Durch das Netzwerk zur Fachkräftesicherung wurde erreicht, ein vielseitiges Spektrum der arbeitsmarktrelevanten Akteure in der Region einzubinden. Im Vordergrund der Netzwerkarbeit steht der Austausch über die vorhandenen Aktivitäten im Bereich der Fachkräftesicherung, das Treffen von Absprachen und die Bündelung von bereits bestehenden Projekten innerhalb der Landkreise. Ziel dabei ist es, dass die Netzwerkpartner nicht an unterschiedlichen Strängen ziehen, sondern eine Verzahnung der einzelnen Maßnahmen erfolgt.

Das Netzwerk hat im Rahmen eines Workshops seine Arbeit evaluiert. Dabei wurde diskutiert, ob man noch mehr sichtbare Aktivitäten nach außen schaffen möchte und ob bestimmte Themen als eigenes Projekt intensiv betrieben werden sollen. Die Netzwerkpartner waren sich darüber einig, dass man sich eher als Dienstleister und Vermittler sieht – bei Eigenständigkeit der Partner. Das Netzwerk soll als Dach für einen intensiven Austausch dienen. Eine Weiterentwicklung des Netzwerkes ist darum nicht geplant. Die Evaluierung der einzelnen Maßnahmen wird als schwierig erachtet. Als Erfolge, die auch dem Netzwerk zugerechnet werden können, gelten der Rückgang der Jugendarbeitslosigkeit und die Versorgung fast aller Ausbildungsplatzbewerber. Zudem hat es die Region geschafft, erstmals die Zahl von 18.000 Arbeitslosen zu unterschreiten.

Als äußerst wichtig für die Nachhaltigkeit des Netzwerkes kann die Schaffung einer Stelle zur Koordination durch die Agentur für Arbeit Eberswalde angesehen werden. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Netzwerkes ist zudem das große Engagement der Geschäftsführerin der Arbeitsagentur: Sie sorgt als Netzwerk-Sprecherin dafür, dass das Thema Fachkräftesicherung größere Aufmerksamkeit erlangt und die relevanten Akteure einbezogen werden.

Die Netzwerkmitglieder sind der Meinung, dass das Netzwerk alle wichtigen regionalen Akteure dabei hat und keine weiteren Mitglieder notwendig sind. Das Fehlen von Unternehmen bzw. Unternehmerverbänden im Netzwerk wird nicht als Problem gesehen. Die einzelnen Akteure, insbesondere die Kammern, die kommunalen Wirtschaftsförderungen und Prof. Dr. Mallok von der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE), welcher unter anderem die wissenschaftliche Leitung des Netzwerkes Metall innehat, pflegen enge Kontakte zur regionalen Wirtschaft. Dies wird als ausreichend bewertet. Darüber hinaus wird die

Öffnung des Netzwerkes für Unternehmen vor allem aufgrund von Abgrenzungsproblemen als kritisch bewertet.

Als einziges der betrachteten Netzwerke verfügt das Netzwerk Fachkräftesicherung Barnim-Uckermark mit dem staatlichen Schulamt Eberswalde auch über einen Vertreter der Schulen. Schon früh nach der Gründung des Netzwerkes wurde festgestellt, dass die Aktivitäten zur Fachkräftesicherung insbesondere die Ursachen des Problems angehen müssen. So standen schnell Maßnahmen zur frühzeitigen beruflichen Orientierung von jungen Menschen im Zentrum. Eine zentrale Rolle spielt darum die Zusammenarbeit mit den Schulen in der Region. Das staatliche Schulamt Eberswalde ist für beide Landkreise zuständig und stellt damit ein wichtiges Eintrittstor in die Schulen dar. Die Kooperation mit dem Schulamt wird entsprechend als äußerst wichtig für die Arbeit des Netzwerkes erachtet. Als problematisch in diesem Zusammenhang wird die Entscheidung des Landes Brandenburg gesehen, die Schulverwaltung umzustrukturieren und den Standort Eberswalde aufzugeben. Hierdurch werden Friktionen in der Netzwerkarbeit befürchtet, da die Betreuung und Einflussnahme auf die regionalen Schulen darunter leiden könnte. Aus diesem Grund macht sich das Netzwerk dafür stark, den Standort zu erhalten (zum Beispiel durch Elternbriefe und Informationsveranstaltungen). In diesem Zusammenhang wurde auch darauf verwiesen, dass das Netzwerk einen wesentlich größeren Einfluss auf die Entscheidungsträger ausüben kann als ein einzelner Akteur.

5.5 Fachkräfteinitiative „Ems-Achse, Jobmotor Nordwest“

Koordination	Geschäftsstelle des Ems-Achse e.V.
Mitglieder	ca. 430 Mitglieder; 330 davon Unternehmen; restliche Mitglieder bilden sich aus regionalen Gebietskörperschaften, Wirtschaftskammern, Verbänden, Hochschulen und Berufsbildende Schulen; wichtige Mitglieder: Landkreise Aurich, Emsland, Grafschaft Bentheim, Leer und Wittmund; Stadt Emden
Formalisierungsgrad	Verein mit Geschäftsstelle; Steuerungs- und Projektgruppen
Fachkräfteproblem	überproportionalen Stellenzuwachs bei gleichzeitigem Rückgang der erwerbsfähigen Bevölkerung
Handlungsfelder	Bedarfs- und Potentialanalysen; Regionale Potentiale erschließen; Regionalmarketing / Öffentlichkeitsarbeit; Sensibilisierung / Unterstützung von Unternehmen
Projekte	Qualifizierung von Frauen in der Logistikbranche; Zukunftsachse; Junge Ems-Achse; Familien-Achse; Gründungs-Achse; Fachkräfteservicestellen; Rückkehreraktion; Internationale Ausbildungsinitiative; Anwerbung von Azubis aus Regionen mit hoher Jugendarbeitslosigkeit; Ems-Ache Mobil; Job-Achse; Job-Bus für Studierende; Veranstaltungen
Beteiligung der Gebietskörperschaften	Kreise sind im Vorstand des Vereins vertreten und leisten Mitgliedsbeitrag; beteiligen sich an der Umsetzung verschiedener Maßnahmen

Im Zuge der „Ostfriesisch-Emsländischen Erklärung“ im Jahr 1995 gründeten die Landkreise Aurich, Emsland, Grafschaft Bentheim, Leer und Wittmund sowie die Stadt Emden gemeinsam mit regionalen Unternehmen, Wirtschaftskammern und Verbänden ein Jahr später den Verein „Wachstumsregion Ems-Achse“. Ausgangspunkt war der vorzeitige Lückenschluss der Bundesautobahn (BAB) 31, in dessen Rahmen sich Anfang der 1990er Privatleute, Unternehmen, Gemeinden, Landkreise aus der Region und den Niederlanden zusammengeschlossen haben, um eine Beschleunigung des Autobahnstreckenausbaus zu bewirken. Der Erfolg des Projekts hat den Beteiligten verdeutlicht, dass durch das gemeinsame Engagement weit mehr erreicht werden konnte, als dies ein Akteur allein geschafft hätte. Etwa zur gleichen Zeit wurden in Deutschland zudem die Europäischen Metropolregionen bestimmt. Der Nordwesten Niedersachsens wurde dabei nicht berücksichtigt. Hierdurch setzte sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass sich die Region zusammenschließen muss, um weiterhin im regionalen Wettbewerb bestehen zu können. Diese beiden Tatsachen gaben den wesentlichen Ansporn zur Gründung des Ems-Achse e.V.

Zunächst hatte der Verein vor allem die Vernetzung der regionalen Unternehmen und das Standortmarketing als Schwerpunkte seiner Aktivitäten. Das erste Projekt zur Fachkräftesicherung wurde im Jahr 2008 initiiert. Ausschlaggebend hierfür war damals der Besuch des Vorstandsvorsitzenden der Bundesagentur für Arbeit, Frank-J. Weise, in der Region. Im Zuge der geführten Gespräche entwickelte sich die Idee einer Fachkräfteinitiative, für deren Anschub die Arbeitsagentur im folgenden Jahr eine Arbeitskraft, den heutigen Leiter der Arbeitsagentur für Arbeit Nordhorn, zur Verfügung stellte. Gemeinsam mit einem Mitarbeiter der Industrie- und Handelskammer (IHK) konnte in der Folge die Geschäftsstelle³² des Ems-Achse e.V. ausgebaut und konkrete Maßnahmen zur Sicherung des Fachkräftebedarfs umgesetzt werden.

Die Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen der Bundesagentur für Arbeit hat daraufhin außerdem eine regionale Beschäftigungsprojektion in Auftrag gegeben (vgl. gws 2009), die letztlich entscheidend dazu beitragen konnte, die Mitglieder des Vereins für das Thema Fachkräftesicherung zu gewinnen. So wurde innerhalb der Ems-Achse im Jahr 2009 die Entscheidung getroffen, sich bei der Bewerbung um das Regionalbudget des Landes Niedersachsen, ein Förderprogramm zur Stärkung regionaler Projekte, das Thema Fachkräftegewinnung zu verwenden und den Eigenanteil in Höhe von 300.000€ durch Vereinsbeiträge bereitzustellen. Hier zeigte sich, dass eine Fachkräfteinitiative für derartige Projekte sehr geeignet ist, da sich einerseits alle beteiligten Akteure darauf verständigen können und es andererseits im Gegensatz zu anderen Themen keine Kontroversen auslöst. Im Zuge der Bewerbung

³² Die Geschäftsstelle befindet sich in der Stadt Papenburg. Bei der Entscheidung für diesen Standort war vor allem von Bedeutung, dass die Stadt einen der (wirtschafts-)politischen Kerne der Region darstellt und sich in relativ zentraler Lage befindet.

wurden im Rahmen von Workshops insgesamt 30 Maßnahmen entwickelt, die seit der erfolgten Förderungszusage umgesetzt wurden. Ausschlaggebend für die erfolgreiche Bewerbung war die enge interkommunale Zusammenarbeit in der Region und die Entscheidung, die Mittel in die gemeinsame Geschäftsstelle fließen zu lassen, die federführend für die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich ist.

Durch den Mitarbeiter der Arbeitsagentur hatte man dabei von Beginn an einen Koordinator für den Bereich Fachkräftesicherung. Dies war in der Startphase der Initiative von großer Bedeutung, um die einzelnen Projekte erfolgreich zu realisieren. Parallel wurde zudem eine Steuerungsgruppe mit allen relevanten Arbeitsmarktakteuren einberufen. Hierunter waren Vertreter der Agentur für Arbeit und der Wirtschaftskammern, ein Unternehmer, ein führender Gewerkschafter, Vertreter der Berufsbildenden Schulen, ein Kommunalpolitiker, der Geschäftsführer der Ems-Achse, ein Bildungsträger und ein Wirtschaftsförderer (dabei wurde darauf geachtet, dass alle Kreise vertreten sind).

Mit dem Auslaufen der Förderung durch das Regionalbudget ist seit dem 1. Juni 2013 die 2. Fachkräfteinitiative „Ems-Achse, Jobmotor Nordwest“ in Kraft getreten. Zuvor stimmten die Mitglieder der Ems-Achse geschlossen für die Fortführung der Fachkräfteinitiative und erklärten sich bereit, die entstehenden höheren Ausgaben über die Mitgliedsbeiträge und durch sogenannte Premium-Partnerschaften zu finanzieren³³. Hierdurch konnte eine förderunabhängige Finanzierung der wichtigsten Maßnahmen geschaffen werden. Zuvor fand eine Evaluierung statt. Zu teure und weniger erfolgreiche Maßnahmen wurden in der Folge aus dem Portfolio genommen. Mit der 2. Fachkräfteinitiative wird die Ems-Achse zudem im Rahmen einer neuen Förderlinie des Landes Niedersachsen unterstützt³⁴.

Der Arbeitsmarkt in der Region ist durch einen überproportionalen Stellenzuwachs bei gleichzeitigem Rückgang der erwerbsfähigen Bevölkerung geprägt. Dabei fällt der heutige Stellenzuwachs sogar noch stärker als in der 2009 veröffentlichten Studie aus, da beispielsweise zu diesem Zeitpunkt noch von einem Rückgang der Beschäftigten im Schiffsbau ausgegangen wurde, die Meyer-Werft, einer der größten Arbeitgeber in der Region, agiert allerdings derzeit sehr erfolgreich. In einigen Bereichen ist die Region infolge der positiven wirtschaftlichen Entwicklung bereits früher als erwartet von Fachkräftengpässen betroffen. Hierunter fallen insbesondere folgende Bereiche: Handwerksberufe, einzelne gewerblich-technische Berufe, Berufe im Hotel- und Gaststättengewerbe, medizinisches Personal, Pflegekräfte, Berufe im Logistikbereich (vor allem Staplerfahrer, Berufskraftfahrer). Die Hauptleitragenden

³³ Es erfolgte eine erhebliche Beitragserhöhung, in dessen Folge fünf Prozent der Unternehmen ausgetreten sind.

³⁴ Im Rahmen des Förderprogramms „Regionale Wachstumsprojekte“ werden die Maßnahmen allerdings mit nur noch 30 Prozent gefördert. Zudem wird die verhältnismäßig kurze Förderungszeit im Zuge der Neugestaltung der EU-Förderperioden als problematisch bewertet. Hierdurch wird die Entwicklung von längerfristigen Projekten stark gehemmt.

der Engpässe sind die kleinen und mittleren Unternehmen, die „auf den Dörfern sitzen“. So sind die Engpässe insbesondere auch in den kleineren ländlichen Gemeinden zu spüren. Im Gegensatz dazu kann festgestellt werden, dass die großen Unternehmen (v.a. VW, Meyer, Krone) aufgrund eines gezielten Ausbildungsmarketings und ihres guten Rufs noch keine größeren Schwierigkeiten haben, Fachkräfte zu rekrutieren. Darüber hinaus weisen die Teilgebiete der Region unterschiedliche Entwicklungen auf. Während zum Beispiel die Arbeitslosenquote im Landkreis Emsland bei rund 3,7 Prozent liegt, fällt sie mit über 7 Prozent im Landkreis Aurich wesentlich höher aus. Entsprechend ist die Arbeitsmarktlage hinsichtlich der Fachkräfteproblematik unterschiedlich stark ausgeprägt. Zudem gibt es auch in Bezug auf die nachgefragten Berufe ein heterogenes Bild. So weist beispielsweise der stark touristisch geprägte Landkreis Wittmund eine besonders hohe Nachfrage bei Berufen im Hotel- und Gaststättengewerbe auf.

Die vielen unterschiedlichen Maßnahmen, die in der Region durchgeführt werden, decken weitestgehend alle Handlungsfelder der kommunalen Fachkräftesicherung ab. Schwerpunkte liegen insbesondere in der Attraktivitätssteigerung der Region für Fachkräfte, dem Regionalmarketing und der Anwerbung von (zukünftigen) Fachkräften aus anderen Regionen oder auch Ländern. Die Entwicklung der einzelnen Maßnahmen erfolgt im Wesentlichen durch die Geschäftsstelle der Ems-Achse und durch verschiedene Projektgruppen. Gleichzeitig wird immer wieder betont, dass die Region auch in ihrer Breite bei diesem Thema mitzunehmen sei. Jeder soll die Möglichkeit erhalten, Ideen einzubringen und sich bei der Umsetzung der Projekte zu beteiligen. Hierzu wurde beispielsweise im November 2012 ein Fachkräftekongress mit 220 TeilnehmerInnen durchgeführt, bei dem einerseits die Bewertung der bereits durchgeführten Projekte im Mittelpunkt stand, andererseits neue Maßnahmen entwickelt wurden, die in der Zukunft umgesetzt werden sollen. Entsprechende Projektgruppen haben sich neu konstituiert und sind nun für die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen zuständig.

5.5.1 Struktur, Charakteristika des Netzwerks

Der Ems-Achse e.V. hat derzeit ca. 430 Mitglieder, wovon rund 330 Unternehmen sind. Die restlichen Mitglieder bilden sich vor allem aus regionalen Gebietskörperschaften, Wirtschaftskammern, Verbänden, Hochschulen und Berufsbildende Schulen. Damit ist ein Großteil der Arbeitsmarktakteure aus der Region im Netzwerk vertreten. Die Agenturen für Arbeit Nordhorn und Emden-Leer sowie die Jobcenter können aufgrund der Beitragspflicht nicht Mitglied im Netzwerk werden. Sie sind allerdings als Kooperationspartner in verschiedenen Projekten beteiligt. Der Verein hat einen Vorstand bestehend aus insgesamt 24 Mitgliedern, wovon jeweils 12 Vertreter aus den Kreisen und der Wirtschaft (inklusive Wirtschaftskammern) kommen. Eine Lenkungsgruppe ist verantwortlich für die Vorbereitung der Vorstandssitzungen und koordiniert untergeordnete Arbeitskreise bzw. Projekte. In der Lenkungsgruppe sind neben den Vertretern der Geschäftsstelle der Ems-Achse auch die IHK für Ostfriesland und Papenburg, die IHK Osnabrück-

Emsland, die HWK für Ostfriesland sowie die HWK Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim und die Wirtschaftsförderer der beteiligten Landkreise vertreten. Außerdem gibt es innerhalb der Ems-Achse sechs Unternehmer-Netzwerke zu den Themenbereichen Logistik, Maritime Verbundwirtschaft, Metall- und Maschinenbau (MEMA), Tourismus, Energie und Kunststoff, wodurch ein ständiger Austausch mit der regionalen Wirtschaft gewährleistet ist.

Die Fachkräfteinitiative wird federführend von den MitarbeiterInnen der Geschäftsführung der Ems-Achse umgesetzt. Von hier aus werden die meisten Maßnahmen in Kooperation mit verschiedenen Partnern geplant und durchgeführt. Hierfür sind vor allem verschiedene themenbezogene Projektgruppen verantwortlich. So beschäftigt sich die Projektgruppe „Junge Ems-Achse“ vorwiegend mit den Aktivitäten zur Berufsorientierung von Kindern und Jugendlichen, die Projektgruppe „Familien-Achse“ ist zuständig für die Maßnahmen rund um das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Projektgruppe „Studierende“ kümmert sich um die Zusammenarbeit mit den Hochschulen sowie der Teilnahme an Hochschulmessen und die Projektgruppe „auswärtige Fachkräfte“ ist vor allem für das Werben um RückkehrerInnen und ZuzüglerInnen verantwortlich. In den Projektgruppen sind die wichtigen regionalen Akteure für das jeweilige Themengebiet vertreten. Hier werden Informationen ausgetauscht sowie die verschiedenen Maßnahmen geplant und umgesetzt. Die Projektgruppen treffen sich alle 4 bis 6 Wochen über mehrere Stunden. In der Anfangsphase von Projekten kommt es zudem oftmals zu zusätzlichen Treffen.

Die Einbindung aller relevanten Akteure in die Projektarbeit führt immer wieder zu Schwierigkeiten. So sind vor allem Unternehmen nicht bereit, über einen längeren Zeitraum in einer regelmäßig tagenden Projektgruppe mitzuwirken. Sie werden stattdessen punktuell einbezogen, z.B. über „ad-hoc-Arbeitsgruppen“ oder als Berater bzw. Referenten. Die Beteiligung der Unternehmen erfordert dabei stets viel Überzeugungsarbeit. Darüber hinaus gibt es auch andere Akteure, wie z.B. regionale Wirtschaftsverbände, mit denen engere Kooperationen gewünscht sind. Hier war die Ems-Achse bislang allerdings erfolglos.

Wichtige Projektpartner sind des Weiteren die unterschiedlichen Bildungsträger in der Region, wie berufs- und allgemeinbildende Schulen und Hochschulen. Diese sind auch in den verschiedenen Projektgruppen vertreten und vor allem bei der konkreten Umsetzung der Maßnahmen von erheblicher Bedeutung. Insbesondere die Zusammenarbeit mit den Hochschulen wird dabei zunehmend wichtiger.

5.5.2 Rolle der Gebietskörperschaften in der Region

Die regionalen Gebietskörperschaften sind in diesem Netzwerk wichtige Partner für die Durchführung verschiedener Maßnahmen zur Sicherung des Fachkräftebedarfs. Sie haben zusammen mit Unternehmen, Wirtschaftskammern und anderen zentralen Akteuren aus der Region den Verein Ems-Achse gegründet, der die Fachkräftesicherung zum Schwerpunkt der Tätigkeiten ausgewählt hat. In diesem

Verein stellen die Kreise, repräsentiert durch ihre Landräte und Abgeordneten aus den Kreis- bzw. dem Stadtparlamenten, die Hälfte der Vorstandsmitglieder. Hierüber üben sie erheblichen Einfluss auf die Tätigkeiten der Geschäftsstelle aus, welche federführend für die Fachkräftesicherung in der Region verantwortlich ist.

Die regionalen Gebietskörperschaften kooperieren an unterschiedlichen Stellen mit der Geschäftsstelle. So sind sie beispielsweise aufgefordert, mögliche Kooperationspartner aus ihren Gebieten zu identifizieren, z.B. bei der Jungen Ems-Achse die Schulen und die Betriebe, zudem arbeiten sie maßgeblich in den verschiedenen Projektgruppen bei der Entwicklung und Umsetzung der Maßnahmen mit. Hierbei wird versucht, die Maßnahmen möglichst gleichverteilt in den beteiligten Kreisen durchzuführen. Die Gebietskörperschaften zahlen auch unabhängig von ihrer Größe den gleichen Beitrag in den Verein. Der Anspruch ist dabei allerdings nicht, alle Projekte gleich flächendeckend zu gestalten, sondern bestimmte Maßnahmen erst einmal in einem Kreis auszuprobieren. Entsprechend gab es auch je nach Projekt unterschiedliche Beteiligungen der verschiedenen Gebietskörperschaften. So sind Maßnahmen, die sich beispielsweise mit der Fachkräftesicherung im Hotel- und Gastronomiegewerbe auseinandersetzen, entsprechend eher für die Gebietskörperschaften in den touristischen Gebieten an der Nordseeküste interessant. Die Beteiligung an verschiedenen Projekten hängt darüber hinaus oftmals auch von der Größe und damit der Leistungsfähigkeit der Landkreise ab. Hier sind beispielsweise erhebliche Unterschiede bei der personellen Ausstattung der jeweiligen Wirtschaftsförderung zu beobachten.

Auch bei der Entwicklung von eigenen Maßnahmen weisen die regionalen Gebietskörperschaften differenzierte Herangehensweisen auf. Während beispielsweise der kleinere Landkreis Wittmund das Thema Fachkräftesicherung fast ausschließlich bei der Geschäftsstelle der Ems-Achse sieht, setzt der größere Landkreis Emsland auch eigene Projekte um, wie das Beispiel „Arbeitsplatz sucht Frau!“ zeigt, mit dem die Erwerbsbeteiligung von Frauen im Landkreis erhöht werden soll. Gerade die größeren Landkreise versuchen sich innerhalb der Region voneinander abzugrenzen und ihr eigenes Profil zu entwickeln. Dies kann in manchen Fällen auch unerwünschte Auswirkungen haben, wie beispielsweise die Schaffung von Doppelstrukturen.

Neben den Landkreisen sind auch Städte und Gemeinden im Bereich der Fachkräftesicherung aktiv. Hier sind vor allem die Arbeitskreise Schule/Wirtschaft von Bedeutung. Bei konkreten Projekten geht die Initiative allerdings zumeist von der Geschäftsstelle der Ems-Achse aus. Insbesondere im Hinblick auf die Gewährleistung der ärztlichen Versorgung zeigen aber auch viele kleinere Gemeinden hohes Engagement. So führte ein Bürgermeister einer Samtgemeinde aus dem

Emsland selbst die Bewerbungsgespräche (inklusive Rundgang) mit den Mediziner³⁵, die sich für eine Niederlassung in der Gemeinde interessierten.

Seit der Schaffung der Fachkräfteservicestellen gibt es in den Landkreisen der Region auch explizite Ansprechpartner für Fachkräfte. Während die Fachkräftemanager-Stellen anfangs noch durch die Ems-Achse finanziert wurden, haben sich die Gebietskörperschaften mittlerweile dazu bereiterklärt die gesamten Personalkosten zu übernehmen, um so die Weiterführung dieses erfolgreichen Projekts zu gewährleisten.

5.5.3 Kurzbewertung/Selbsteinschätzung

Die Fachkräfteinitiative des Ems-Achse e.V. stellt ein vorbildliches Beispiel für eine gut funktionierende gebietskörperschaftsübergreifende Zusammenarbeit im Bereich der Fachkräftesicherung dar. Der Verein hat zum Ziel, die Region im niedersächsischen, nationalen und europäischen Kontext zu positionieren und nach außen eine Steigerung der Aufmerksamkeit zu erreichen. Außerdem soll die Zusammenarbeit innerhalb der Region verbessert und die Fachkräftesicherung verfolgt werden. Durch die Gründung des Ems-Achse e.V. wurde erfolgreich eine Beteiligung der regionalen Unternehmen an den durchgeführten Projekten erreicht. Hierdurch wurde eine solide finanzielle Grundlage für die Umsetzung der Vielzahl an Projekten geschaffen. Einen großen Einfluss auf die Entscheidung, sich intensiv dem Thema Fachkräftesicherung zu widmen, hat auch das Förderprogramm Regionalbudget des Landes Niedersachsen gehabt. Erst hierdurch konnten die Vereinsmitglieder davon überzeugt werden, einen Großteil der finanziellen Mittel für die Fachkräftesicherung zu verwenden. Letztlich konnte mit den zusätzlichen Landesmitteln eine Vielzahl von weiteren Maßnahmen umgesetzt werden.

Die Geschäftsstelle der Ems-Achse übernimmt dabei eine koordinierende und moderierende Funktion. Sie ist außerdem der wesentliche Impulsgeber für die Entwicklung der verschiedenen Projekte und hauptverantwortlich für ihre Umsetzung. Durch die Schaffung eines Steuerungsgremiums und themenbezogener Projektgruppen wird darüber hinaus ein ständiger Austausch zwischen den relevanten Arbeitsmarktakteuren in der Region gewährleistet. Hier werden Ressourcen gebündelt, Kooperationen geschaffen, Informationen ausgetauscht und Projekte koordiniert.

Die Fachkräfteinitiative der Ems-Achse hat entscheidend dazu beigetragen, ein Problem- und Lösungsbewusstsein im Hinblick auf die Sicherung von Fachkräften zu schaffen. Die Projekte zeugen von der Einsicht, dass sich diese ländliche Region attraktiv aufstellen muss, um die Aufmerksamkeit qualifizierter Fachkräfte zu

³⁵ Auch die Geschäftsstelle der Ems-Achse beschäftigt sich mit der Gewinnung von MedizinerInnen für die Region. So wird derzeit eine Broschüre „Mediziner in die Ems-Achse“ erstellt, in der diesbezügliche Projekte vorgestellt werden sollen.

wecken. Es wurden dafür Strukturen aufgebaut, die eine effiziente Zusammenarbeit und die Lösung von konkreten Problemstellungen ermöglichen. Insbesondere mit dem hohen Engagement der Unternehmen hebt sich die Ems-Achse von anderen Regionen ab. Die enge Kooperation von Unternehmen und Gebietskörperschaften, die sich auch in der Finanzierung der Fachkräfteinitiative zeigt, sind von großer Bedeutung für den Erfolg. Äußerst wichtig für den Aufbau der Strukturen zur Fachkräftesicherung in der Region war außerdem die Entscheidung der Bundesagentur für Arbeit, in der Anfangsphase einen Mitarbeiter bereitzustellen. Hier zeigt sich, welche bedeutende Rolle die Arbeitsagentur für die Gründung von regionalen Fachkräfteinitiativen haben kann.

Bei der Betrachtung der Fachkräfteinitiative wird zudem deutlich, dass bestimmte Bereiche nicht zentral, in diesem Fall von der Geschäftsstelle, gesteuert werden können und Kenntnisse der lokalen Gegebenheiten von großer Bedeutung sind. An dieser Stelle sind insbesondere die einzelnen Gebietskörperschaften gefragt, die mit ihrem Wissen über die Situation vor Ort ein wichtiger Partner für die Durchführung der Maßnahmen sind. Außerdem können sie maßgeblich dazu beitragen, den Kontakt zu lokalen Akteuren herzustellen bzw. sie für die Beteiligung an Projekten zu gewinnen.

5.6 Wachstumskern Autobahndreieck Wittstock-Dosse e.V.

Koordination	Amt Meyenburg und ein Unternehmer
Mitglieder	37 regionale Unternehmen; Städte Wittstock/Dosse und Pritzwalk; Amt Meyenburg; Gemeinde Heiligengrabe
Formalisierungsgrad	eingetragener Verein
Fachkräfteproblem	sinkende Zahl an Schulabgängern; Abwanderung junger Menschen; dadurch fehlender Nachwuchs bei den Unternehmen
Handlungsfelder	Bedarfs- und Potentialanalysen; Regionale Potentiale erschließen und vorhandene Fachkräfte halten
Projekte	MoFa – Mobile Fabrik; Gründung einer privaten Berufsschule; Schaffung von Ausbildungsangeboten vor Ort; Präsenzstelle Prignitz der FH Brandenburg; Messe „jobstart“; Prignitzer Nachwuchspool
Beteiligung der Gebietskörperschaften	Regionale Gebietskörperschaften sind Mitglied im Verein und tragen einen Teil der Finanzierung; Koordination und Umsetzung der Maßnahmen

Das Netzwerk „Wachstumskern Autobahndreieck Wittstock/Dosse e.V.“ (WADWD) wurde am 11. August 2005 zunächst als Arbeitsgemeinschaft gegründet. Ein Jahr später erfolgte die Eintragung ins Vereinsregister. Initialzündung für die Gründung des Vereins war die Entscheidung des Landes Brandenburg im Jahr 2004, seine Förderpolitik regional und sektoral neu auszurichten und auf bestimmte Gebiete zu konzentrieren. Darauf folgend hat die damalige Landesregierung im November 2005

insgesamt 15 sogenannte Regionale Wachstumskerne (RWK) identifiziert, welche seitdem bei der Verteilung von Fördermitteln vorrangig behandelt werden. Die Nähe zum Autobahndreieck Wittstock/Dosse, von welchem innerhalb von rund 90 Minuten fast 10 Millionen Menschen erreicht werden können, hat die Region zu einem attraktiven Standort vor allem für Logistik-Unternehmen gemacht. Entgegen den Erwartungen wurde das Autobahndreieck Wittstock/Dosse von der Landesregierung bei der Auswahl der RWK allerdings nicht berücksichtigt. Dies hat die Akteure vor Ort „wachgerüttelt“. Zwar gab es schon vor der Umstellung der Förderpolitik erste Ansätze einer Zusammenarbeit, durch die Landesinitiative wurde allerdings ein Antrieb dafür geschaffen, sich zusammenzuschließen, um so von den politisch verantwortlichen Stellen besser wahrgenommen zu werden. Selbstbewusst hat man sich daraufhin auch für die Bezeichnung „Wachstumskern“ entschieden. Hierdurch wollte man ein klares Signal nach außen senden.

Der WADWD besteht insgesamt aus 37 regionalen Unternehmen und fünf Gebietskörperschaften: aus dem Landkreis Ostprignitz-Ruppin sind dies die Stadt Wittstock/Dosse und die Gemeinde Heiligengrabe, aus dem Landkreis Prignitz die Stadt Pritzwalk sowie die Ämter Meyenburg und Putlitz-Berge. Darüber hinaus gibt es eine enge Zusammenarbeit mit verschiedenen Netzwerkpartnern. Hierzu gehören das RegionalCenter Prignitz der Industrie- und Handelskammer (IHK) Potsdam, die Handwerkskammer (HWK), die Bildungsgesellschaft Pritzwalk mbH (GbG), die Sparkasse, das Regionalbüro für Fachkräftesicherung Nordwest-Brandenburg der LASA Brandenburg GmbH, die Präsenzstelle Prignitz der Fachhochschule Brandenburg, die Wirtschaftsförderungsgesellschaft InKom Neuruppin und verschiedene Bildungsträger (z.B. Grundschulen).

Von Anfang an war den Akteuren bewusst, dass die Sicherung der Fachkräfte eine existenzielle Bedeutung für die Unternehmen in der Region hat. Folglich wurde dieses Thema neben dem Bereich Logistik und dem Standortmarketing in den Mittelpunkt der Vereinsaktivitäten gestellt. Die Region ist seit der Wiedervereinigung von einem starken Bevölkerungsrückgang betroffen. Heute leben hier verhältnismäßig wenig junge Menschen. Eine sinkende Zahl an SchulabgängerInnen steht in der Folge einer wachsenden Zahl an Ausbildungsplätzen gegenüber. Als großes Problem wurde zudem identifiziert, dass bei den SchulabgängerInnen und ihren Eltern kein Wissen über die beruflichen Perspektiven in der Region vorhanden war bzw. davon ausgegangen wurde, dass sie die Region verlassen müssen, um erfolgreich in das Berufsleben starten zu können. Hierbei spielte auch eine Rolle, dass die Unternehmen in der Nachwendezeit auf eine große Anzahl an Arbeitslosen zugreifen konnten, die entsprechend umgeschult bzw. weitergebildet wurden. Die Ausbildung von jungen Menschen wurde dabei vernachlässigt. Dies hatte nicht nur zur Folge, dass die Belegschaften in den Unternehmen heute verhältnismäßig alt sind und somit viele Mitarbeiter in den nächsten Jahren das Rentenalter erreichen, es hat auch dazu beigetragen, dass die Region lange Zeit über zu wenige Ausbildungsplätze verfügte, so dass viele junge Menschen gezwungen waren, ihr den Rücken zu kehren. Als

Problem wird auch die verhältnismäßig schlechte Bezahlung der Arbeitskräfte genannt. Hierdurch wird es für die Unternehmen zunehmend schwerer, sich im Wettbewerb um die Fachkräfte zu behaupten. Anfangs zeigten sich Engpässe in der mittelständisch geprägten Wirtschaft vor allem bei Führungskräften. Mittlerweile sind Fachkräfteengpässe auch in den anderen Bereichen zu erkennen. Dramatisch ist die Situation vor allem bei der Vermittlung von Auszubildenden. So gab es laut der Agentur für Arbeit Neuruppin auf 700 gemeldeten Ausbildungsplätzen in der Region nur 547 BewerberInnen.

Entsprechend liegen die Schwerpunkte des Vereins in der Berufsorientierung und in der Verbesserung des Images nach innen. Ziel ist es, den jungen Menschen vor Ort (und ihren Eltern) die beruflichen Perspektiven in der Region aufzuzeigen und sie zum Bleiben zu motivieren. Die Region soll zu einem Bildungsstandort mit einem ganzheitlichen Angebot werden, der auch die Möglichkeiten zur beruflichen Entfaltung bereitstellt.

5.6.1 Struktur, Charakteristika des Netzwerks

Das Netzwerk ist als Verein organisiert. Die zentralen Akteure im Bereich der Fachkräftesicherung sind der Vereinsvorsitzende Mike Blechschmidt, Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens aus der Region, und die Stellvertreterin Katrin Lange, Amtsleiterin des Amts Meyenburg. Diese beiden Personen sind federführend für die meisten Aktivitäten des Netzwerks verantwortlich. Herr Blechschmidt nimmt hier eine besondere Schlüsselrolle ein, weil er sowohl den Kontakt zu den Unternehmen als auch zu den regionalen Gebietskörperschaften hat. Hierbei ist ebenfalls von Bedeutung, dass er in der Nachwendezeit Geschäftsführer der Arbeitsagentur vor Ort war und die Arbeitsmarktsituation und -akteure in der Region entsprechend sehr gut kennt. Von Anfang an war durch sein ehrenamtliches Engagement das Thema Fachkräftesicherung Schwerpunkt des Netzwerks.

Der Verein schafft eine gemeinsame Kommunikationsebene zwischen Unternehmen und den regionalen Gebietskörperschaften und trägt dazu bei, Doppelstrukturen im Bereich der Fachkräftesicherung zu vermeiden. Der Vereinsvorstand und die Mitgliederversammlung tagen regelmäßig, um das Netzwerk kontinuierlich weiterzuentwickeln. Die verschiedenen Projekte zur Fachkräftesicherung werden in einer Lenkungsgruppe entwickelt und umgesetzt. Diese trifft sich in der Regel ein- bis zweimal im Monat (anfangs fast wöchentlich). Die Lenkungsgruppe besteht im Kern aus folgenden Teilnehmern: Mike Blechschmidt (Vorsitzender), Katrin Lange (Amt Meyenburg), Vertreter der Wirtschaftsförderung der Städte Pritzwalk und Wittstock/Dosse, der Bürgermeister von Heiligengrabe sowie jeweils ein Vertreter der IHK, der Bildungsgesellschaft Pritzwalk mbH (GbG), der Präsenzstelle Prignitz der Fachhochschule Brandenburg und der LASA. Des Öfteren ist auch die Zukunftsagentur Brandenburg (ZAB) vertreten, seltener die

Wirtschaftsfördergesellschaft des Landkreises Prignitz³⁶. Die Lenkungsgruppe dient vor allem dem Austausch zwischen den Netzwerkpartnern, der Koordinierung der verschiedenen Aktivitäten, der Entwicklung von neuen Maßnahmen und der Identifizierung von Möglichkeiten zur Kooperation.

Der Verein finanziert sich im Wesentlichen durch die Beitragszahlungen³⁷ der Vereinsmitglieder. Hierdurch wurde dem Netzwerk die Möglichkeit geschaffen, selbst als Akteur bei der Sicherung von Fachkräften aktiv zu werden. Außerdem tragen die Mitgliederbeiträge dazu bei, eine gewisse Unabhängigkeit von temporären Fördermitteln zu erreichen und die Unternehmen dazu zu bringen, sich für die Aktivitäten des Netzwerks zu interessieren und sich bei verschiedenen Aktivitäten zu beteiligen.

Die Aktivitäten des Vereins beruhen weitestgehend auf der freiwilligen Mitarbeit der Vereinsmitglieder und Netzwerkpartner. Darüber hinaus gibt es seit drei Jahren eine freiberufliche Honorarkraft, die bei der Organisation und Umsetzung der Projekte behilflich ist. Hier sehen die Akteure vor Ort allerdings weiteren Handlungsbedarf. Insbesondere an der Schnittstelle zwischen Schule und Wirtschaft würde ein Ansprechpartner in der Region fehlen.

An dieser Stelle würde sich das Netzwerk insbesondere ein stärkeres Engagement der Agentur für Arbeit wünschen. Allerdings wird hier darauf verwiesen, dass es durch die zunehmende Zentralisierung und Straffung der Organisation zu einer Reduzierung der lokalbezogenen arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen gekommen ist. Die Arbeitsagentur ist in der Region kaum wahrzunehmen und sollte sich stärker kreativ im Bereich der Fachkräftesicherung engagieren.

Ein Großteil der Maßnahmen wird in enger Zusammenarbeit mit der Bildungsgesellschaft Pritzwalk mbH durchgeführt. Hierbei wurde deutlich, dass die Kooperation mit einem privaten Bildungsträger für die Entwicklung von neuen Ideen durchaus gewinnbringend sein. Als größtes Problem für die Umsetzung der Maßnahmen wird hingegen der Zugang zu den staatlichen Schulen definiert. Hier ist die Bereitschaft, sich an Projekten zu beteiligen, auf Seiten der SchulleiterInnen und LehrerInnen äußerst unterschiedlich. Während einige Schulen sehr offen für eine Kooperation mit dem WADWD und ihren Partnern sind, zeigen andere eine ablehnende Haltung, z.B. aufgrund von Vorbehalten gegenüber der Zusammenarbeit

³⁶ Der Landkreis Ostprignitz-Ruppin sei nicht beteiligt, da dieser noch keine eigene Wirtschaftsförderungsgesellschaft hat. Diese ist allerdings im Aufbau. Der WADWD soll im Beirat vertreten sein.

³⁷ Beiträge sind sowohl durch regionale Gebietskörperschaften (jährlich 2.000€) als auch durch Unternehmen zu leisten (je nach Größe zwischen 500 und 1.000€). Eine Aufnahmegebühr in Höhe von 1.000€ soll zudem dazu beitragen, dass nur Unternehmen Mitglied werden, die sich auch ernsthaft im Verein engagieren wollen. Insgesamt stehen dem Verein dadurch rund 30.000€ zur Verfügung.

mit Unternehmen. Hier würde sich der Verein insbesondere ein stärkeres Engagement der Schulverwaltung wünschen.

5.6.2 Rolle der Gebietskörperschaften in der Region

Die Gründung der Arbeitsgemeinschaft „Autobahndreieck Wittstock/Dosse“ im Jahr 2005 war für die beteiligten regionalen Gebietskörperschaften der Startschuss einer Zusammenarbeit, die sich mittlerweile zu einer engen interkommunalen Verflechtung entwickelt hat. Im Jahr 2007 wurde ein entsprechender Kooperationsvertrag zur Bildung einer „Verantwortungsgemeinschaft zur Sicherung mittelzentraler Funktionen eines Mittelzentrums in Funktionsteilung Pritzwalk – Wittstock/Dosse“ geschlossen, zwei Jahre später wurde die Region auch im Landesentwicklungsplan Berlin-Brandenburg (LEP B-B) als Mittelzentrum ausgewiesen. Im Jahr 2010 folgte dann die Aufnahme der Region in das Städtebauförderprogramm „Kleinere Städte und Gemeinden - überörtliche Zusammenarbeit und Netzwerke“. Hierfür wurde ein überörtliches integriertes Konzept zur Wahrnehmung der mittelzentralen Funktionen und Aufgaben erstellt, welches die Grundlage für die Sicherung der regionalen Daseinsvorsorge und der interkommunalen Zusammenarbeit bildet. Im Mittelpunkt stehen hierbei die Städte Pritzwalk und Wittstock/Dosse. Daneben wirken auch die Gemeinde Heiligengrabe und das Amt Meyenburg an der Kooperation mit. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit bündeln die Gebietskörperschaften ihre Ressourcen und entwickeln arbeitsteilig konkrete Projekte und Maßnahmen für verschiedene Bereiche der Daseinsvorsorge. Dabei wurde sich beispielsweise darauf geeinigt, dass die Stadt Pritzwalk insbesondere den Bildungsbereich abdecken soll, die Stadt Wittstock/Dosse wiederum den Bereich Kultur und Tourismus.

Zentrales Gremium der Zusammenarbeit bildet der sogenannte Kooperationsrat. Dieser besteht aus den Vertretern der beteiligten Gebietskörperschaften und dem Vorsitzenden des WADWD. Der WADWD ist eng mit der Kooperation verflochten. Er stellt die Zusammenarbeit der Gebietskörperschaften mit den Unternehmen sicher und ist innerhalb der Kooperation zusammen mit dem Amt Meyenburg für das Thema Fachkräftesicherung verantwortlich. Dies drückt sich entsprechend auch in dem großen Engagement der Amtsleiterin aus.

Über den WADWD können die regionalen Gebietskörperschaften öffentlichkeitswirksam Themen wie die Fachkräftesicherung und das Standortmarketing vorantreiben. Die „outgesourcte Organisationseinheit Verein“ hilft den beteiligten Akteuren, Prozesse und Projekte schneller auf den Weg zu bringen, als wenn diese Aufgaben bei den regionalen Gebietskörperschaften direkt verortet wären. Darüber hinaus sind die Städte aber auch unabhängig vom WADWD beim Thema Fachkräftesicherung aktiv. So hat die Stadt Wittstock/Dosse beispielsweise eine „Heimkehrerbörse“ eingerichtet, die insbesondere auf die Vermittlung von potentiellen Rückkehrern an Unternehmen in der Region abzielt.

5.6.3 Kurzbewertung/Selbsteinschätzung

Mit verhältnismäßig wenig Mitteln kann das Netzwerk Autobahndreieck Wittstock/Dosse e.V. eine Vielzahl an Maßnahmen umsetzen. Hierbei spielt auf der einen Seite eine große Rolle, dass die Unternehmen aus der Region die Tätigkeiten des Vereins in allen Belangen unterstützen. Die Gründung des Vereins konnte somit dazu beitragen, dass sie sich auch finanziell stärker an der Sicherung von Fachkräften in ihrer Region beteiligen. Andererseits wird bei diesem Netzwerk auch deutlich, wie wichtig das (freiwillige) Engagement von einzelnen Personen für das erfolgreiche Umsetzen von verschiedenen Maßnahmen sein kann. Besonders hervorzuheben sind hier der Vorsitzende des Vereins und seine Stellvertreterin, die sicherlich einen erheblichen Beitrag zur gelungenen Durchführung der verschiedenen Projekte geleistet haben.

Von großer Bedeutung in diesem Netzwerk ist damit die enge Zusammenarbeit zwischen regionalen Gebietskörperschaften und den Unternehmen. Der WADWD dient als Mittler zwischen den Arbeitsgebern und anderen Akteuren. So gibt er beispielsweise Wünsche der Unternehmen an die Schulen und Hochschulen weiter oder setzt sich dafür ein, dass Studiengänge verändert bzw. neu geschaffen werden. Die einzelnen Unternehmen hätten für derlei Aktivitäten keine oder nur zuzureichende Kapazitäten.

Die Maßnahmen des Netzwerks zur Sicherung von Fachkräften zielen größtenteils darauf ab, die Potentiale vor Ort zu nutzen. Als wichtigste Aufgabe galt es zunächst, „die Köpfe zu drehen“ und die beruflichen Perspektiven aufzuzeigen, die ihre Region bietet. Ziel war es, die Blickrichtung von Eltern und SchülerInnen zu verändern und deutlich zu machen, dass es auch vor Ort gute Ausbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten gibt. Dieses „Binnenmarketing“ hat der Region ein neues Selbstbewusstsein gegeben und auch nach außen erhebliche Wirkung gehabt. Hiervon zeugt beispielsweise der erfolgreiche Antrag im Bereich der Städtebauförderung. Daneben war für die Nachhaltigkeit des Vereins von großer Bedeutung, dass man am Anfang mit der Organisation der ersten Jobmesse im Jahr 2005 sogleich ein verbindendes gemeinsames Projekt hatte. Der Erfolg dieser Veranstaltung wirkte motivierend auf die Netzwerkpartner und ermutigte sie weitere Maßnahmen umzusetzen.

Die Netzwerkpartner würden sich mehr Möglichkeiten für die Institutionalisierung von erfolgreichen Maßnahmen wünschen (z.B. MoFa und die Präsenzstelle der FH). Hier wird die zu starke Abhängigkeit von verschiedenen temporären Förderungen bemängelt.

5.7 Wirtschaftsforum der Region Passau e.V. / Regionalmanagement

Koordination	2 hauptamtliche MitarbeiterInnen im Regionalmanagement
Mitglieder	Gebietskörperschaften Stadt und Landkreis, ca. 150 Unternehmen, Banken, MdL, MdB aus der Region, Kirchenvertreter, Kammern, Verbandsvertreter, Bildungseinrichtungen, Privatpersonen
Formalisierungsgrad	Das WiFo ist ein eingetragener Verein. Es finanziert sich über Mitgliedsbeiträge, Fördergelder, Sponsoren und kostenpflichtige Angebote
Fachkräfteproblem	Ausbildungsberufe (Handwerk, Hotelgewerbe, Pflege, Erziehungswesen), einige Akademikerberufe (Ingenieure, IT-Branche), Qualität der Bewerber
Handlungsfelder	Bedarfs- und Potentialanalysen; Vernetzung; regionale Potentiale erschließen; Regionalmarketing / Öffentlichkeitsarbeit; Sensibilisierung / Unterstützung von Unternehmen
Projekte	PASSgenAU; Berufswahl-SIEGEL; Azubitausch; Nachwuchskräfte-Programm PA' PLUS; PA' Persönlich; Come Back PA'; PA' 45+
Beteiligung der Gebietskörperschaften	Vor allem finanzielle Träger; in Vorstand und Kuratorium vertreten

Das Netzwerk Wirtschaftsforum der Region Passau e.V. wurde 1995 von einem Professor der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Passau zusammen mit regionalen Unternehmen ins Leben gerufen. Das Wirtschaftsforum ist Träger des Regionalmanagements, das wiederum für die Aufgaben im Bereich der Fachkräftesicherung zuständig ist. Die Mitglieder des WiFo setzen sich aus Gebietskörperschaften Stadt und Landkreis, ca. 150 Unternehmen, Banken, Mitgliedern des Landtags (MdL), Mitgliedern des Bundestages (MdB) aus der Region, Kirchenvertretern, Kammern und Verbandsvertretern, Bildungseinrichtungen und Privatpersonen zusammen.

Das Wirtschaftsforum (WiFo) hat die Stadt und den Landkreis Passau als finanzielle Träger und wird von ca. 15 Sponsoren der Wirtschaftsregion unterstützt. Beteiligte Unternehmen zahlen Mitgliedsbeiträge gestaffelt nach Größe. Das Regionalmanagement finanziert sich zusätzlich über Zuschüsse des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie aus Mitteln des EFRE-Programms „Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung“ (2007-2013). Außerdem werden kostenpflichtige Programme wie der Azubitausch oder das Nachwuchskräfteprogramm angeboten³⁸.

Der Fachkräftebedarf in der Region Passau besteht laut Angaben des WiFo vor allem in den Ausbildungsberufen (Handwerk, Hotelgewerbe, Pflege, Erziehungswesen) und in einigen Akademikerberufen (Ingenieure, IT-Branche). Die statistischen Grundlagen

³⁸ Die gesamten Ausgaben beliefen sich im Zeitraum von März 2012 bis Februar 2013 auf rund 134.000€.

dazu lieferte der Arbeitsmonitor der Agentur für Arbeit. In Passau gibt es außerdem eine neue Unternehmerszene, die zunehmend Informatiker sucht. Trotz eines Studiengangs Informatik an der Universität Passau fällt es den Unternehmen zunehmend schwer, entsprechende Fachkräfte zu gewinnen. Die Bewerberzahlen seien rückläufig, aber auch die Qualität der Bewerbungen lasse nach. Genaue Zahlen fehlen jedoch, insbesondere dazu, wie viele Personen in welchem Bereich gesucht werden³⁹. Laut IHK-Fachkräftemonitor werden bereits im Jahr 2014 voraussichtlich rund 14.000 Fachkräfte im IHK-Bezirk Niederbayern fehlen (vgl. IHK Bayern 2014).

5.7.1 Struktur, Charakteristika des Netzwerks

Das Regionalmanagement arbeitet seit September 2008 auf der Grundlage einer langfristig angelegten Regionalstrategie, die vom Vorstand des WiFo erarbeitet wurde. Es ist eine übergreifende Initiative aus Stadt, Landkreis, Wirtschaft und Institutionen der Region und neutral außerhalb der Gebietskörperschaften am Wirtschaftsforum angesiedelt. Zwei hauptamtliche Koordinatorinnen halten die Kommunikation zu den Partnern aufrecht und organisieren Termine, Projekte und Veranstaltungen.

Das Regionalmanagement hat sich folgende Ziele innerhalb der Regionalstrategie 2020 zur Optimierung der regionalen Rahmenbedingungen gesetzt:

- Potentiale erschließen durch die Vernetzung der regionalen Kräfte,
- Begegnung demografischer Wandel & Fach- und Führungskrätemangel,
- sehr guter Status in praxisvernetzter Aus- und Weiterbildung,
- nachhaltige Attraktivität des Lebensraumes.

Die oben genannten Ziele werden mit konkreten Projekten gestaltet, welche in priorisierter Abfolge vom Regionalmanagement im Zusammenspiel mit etablierten Akteuren vor Ort umgesetzt werden⁴⁰.

Das Wirtschaftsforum selbst dient vor allem der Unterstützung und Verbesserung der Zusammenarbeit gesellschaftlicher Akteure, was durch die Stärkung der Identität und des Profils der Wirtschaftsregion sowie durch das Ergreifen bzw. Unterstützen von entsprechenden Initiativen erfolgen soll. Die Vernetzung der Akteure aus Stadt und Landkreis Passau wird dafür als notwendige Ausgangsbasis angesehen. Hierzu dienen zum einen die Netzwerktreffen selbst, aber auch Projekte wie Azubitausch oder das Nachwuchskräfteprogramm sollen für einen intensiven Austausch unter den

³⁹ Derzeit wird von der IHK Niederbayern dazu eine Studie erarbeitet, die voraussichtlich Ende des Jahres zugänglich ist.

⁴⁰ Zu Beginn waren rund 70 einzelne Maßnahmen aus den Bereichen Kultur, Wirtschaft, Gesundheit und Bildung geplant worden. Doch es war nicht möglich, all diese Themen mit der nötigen Intensivität zu bearbeiten, so dass sie auf acht Projekte reduziert wurden und die Priorität auf das Thema Fachkräfte gelegt wurde.

Beteiligten sorgen. Zusätzlich zur internen Vernetzung gibt es noch weitere Kooperationen des Regionalmanagements mit Institutionen und Organisationen, die nicht im Netzwerk vertreten sind. Dazu gehören z.B. die Wissensinitiative Passau Plus oder die Agentur für Arbeit Passau, die zukünftig mit dem Projekt PASSgenAU vernetzt werden soll.

Das Regionalmanagement koordiniert derzeit rund 10 Kompetenzteams mit über 80 Experten. Die Projektkompetenzteams haben sich während der Identifizierungs- und Konzipierungsphase der Projekte regelmäßig in Konferenzen getroffen. Diese werden nun nicht mehr regelmäßig einberufen, da das Regionalmanagement einstweilig in die Umsetzungsphase übergegangen ist. Die Kompetenzteams unterstützen die Projekte jedoch während des Umsetzungsprozesses und werden nach Bedarf einberufen. Grundsätzlich lassen sich alle Aktivitäten des Netzwerks (siehe Pyramide) unter dem Bereich Fachkräftesicherung subsumieren.

Das Netzwerk des WiFo trifft sich in regelmäßigen Mitgliederversammlungen, auf denen auch jeweils ein Rückblick und Ausblick zu den Prozessen und Projekten der Regionalstrategie erstattet wird.

Abbildung 14: Projekte des WiFo Passau (© <http://www.wifo-passau.de/projekte/>)



In den Interviews wurde deutlich, dass das Ausmaß des Engagements im Netzwerk stark an Persönlichkeiten gebunden und weniger institutionell begründet ist. Der ehrenamtliche Vorstandsvorsitzende sowie der ehrenamtliche Geschäftsführer sind nach Angaben der Interviewpartnerin Frau Bartl (Regionalmanagement) allein aufgrund ihrer Position sehr aktiv. Vertreter kleinerer Unternehmen engagieren sich immer mehr, allerdings sind es derzeit vor allem Vertreter der großen Firmen, wie etwa der AOK oder der Sparkasse Passau, die auch im Vorstand vertreten sind. Auf Seiten der Wirtschaftsförderung wurde unterstrichen, dass viele Unternehmer heute

den Mehrwert der Maßnahmen für ihre Betriebe erkannt haben und dass durch die Reduzierung der Projekte von anfänglich rund 70 auf acht diese greifbarer geworden sind.

In Zusammenarbeit mit der Bertelsmann-Stiftung werden derzeit neue Projekte entwickelt. Kammern, Stadt- und Landkreise sowie Unternehmen sind daran beteiligt. Es werden nun AGs zu folgenden Themen gegründet: (1) FK-Rückkehrer (2) verbesserte Willkommenskultur (3) Marketing / social media. Die berufsständischen Kammern (IHK und HWK) werden in den aktuellen Projekten zunehmend eingebunden. An den Treffen der Kompetenzteams nehmen Vertreter der Kammern teil, der Schwerpunkt ihrer Arbeit liegt aber eher auf den eigenen Projekten zum Thema Fachkräftesicherung.

Die Handlungsfelder decken in vielfältiger Weise insbesondere die Bereiche Berufsorientierung sowie Aus- und Weiterbildung ab. Der Wissenstransfer zwischen Hochschulen und Unternehmen und eine optimale Einbindung älterer ArbeitnehmerInnen in den Betrieb sind ebenfalls wichtige Themen. An einer verbesserten Kümmerer-Struktur für ausländische Fachkräfte sowie einem Willkommensservice wird derzeit gearbeitet. Vorrangiges Ziel der Projekte ist jedoch nach Aussagen der Stadt Passau, junge Leute davon zu überzeugen, in der Region zu bleiben.

Das Regionalmanagement fungiert vorwiegend als Organisator der Projekte, die langfristig ohne Beteiligung des Regionalmanagements weiterlaufen sollen. In Zukunft will sich das Regionalmanagement verstärkt als Dienstleister für solche Unternehmen anbieten, die über keine eigene Marketing- oder Personalentwicklungsabteilung verfügen.

5.7.2 Rolle der Gebietskörperschaften in der Region

Das Regionalmanagement ist neutral außerhalb der Gebietskörperschaften angesiedelt. Stadt und Landkreis haben das WiFo in der Gründungsphase aktiv am runden Tisch mitgestaltet, dienen heute aber in erster Linie als finanzielle und ideelle Träger. Die regionalen Gebietskörperschaften sind im Vorstand und im Kuratorium vertreten (zum Beispiel der Oberbürgermeister der Stadt Passau, die Wirtschaftsförderung der Stadt Passau), beteiligen sich also an der Entwicklung von Strategien, weniger jedoch an der Umsetzung. Vor allem das Engagement der Stadt Passau in den Gremien wurde hier positiv hervorgehoben. Insgesamt wird das derzeitige Engagement als ausreichend für die Belange des Regionalmanagements angesehen, und die Fachabteilungen unterstützen das Netzwerk stets in administrativen Angelegenheiten. Wichtiger für das Netzwerk sei es, dass die Unternehmen sich aktiv an der Umsetzung beteiligten.

Die Stadt Passau versteht sich selbst ebenfalls vor allem als ideeller und finanzieller Träger. Das Standortmarketing, das in Kooperation mit dem Landkreis betrieben wird, hat jedoch auch die Fachkräftesicherung zum Thema, so dass hier Synergien

genutzt werden können. Die Kommune begleitet dabei vor allem Maßnahmen der Kammern. Volkshochschule und Berufsakademie Passau werden finanziell getragen.

5.7.3 Kurzbewertung/Selbsteinschätzung

Bei der Gesamtbeurteilung ist zu beachten, dass die Strukturen des Regionalmanagements erst seit 5 Jahren existieren. Die ersten 3 Jahre waren wichtig, um das Netzwerk insbesondere organisatorisch auf die Füße zu stellen und beispielsweise zu entscheiden, welche finanziellen Ressourcen in welche Projekte fließen sollen. Die Projekte selbst werden somit erst seit 1-2 Jahren umgesetzt. Einige der Projekte sind laut InterviewpartnerInnen sehr gut angelaufen und werden bereits ohne Beteiligung des Regionalmanagements weitergeführt. Viele der Projekte und Unternehmen hätten mittlerweile Vorbildcharakter gewonnen. Dennoch fehlt es bislang noch an umfassenden Werbemaßnahmen für das Regionalmanagement, damit es im gewünschten Maße zur Fachkräftesicherung in der Region beitragen kann.

Das Netzwerk ist nach Auffassung der InterviewpartnerInnen bezüglich der Akteurskonstellation (Kammern, Gebietskörperschaften, Unternehmen) gut aufgestellt, mehr engagierte Unternehmen wären jedoch wünschenswert. Einige Unternehmen („die üblichen Verdächtigen“) engagieren sich sehr stark, während andere noch wenig Engagement zeigen. Insgesamt ist der Umfang, in dem sich Mitglieder aktiv einbringen, stark an die jeweiligen Personen geknüpft.

In den Interviews wurde deutlich gemacht, dass ein umfangreiches Marketing, das Informationen über die Arbeit des Netzwerks in die Region trägt, um die Projekte in den Institutionen und Unternehmen noch bekannter zu machen, noch fehlt (dazu wird gerade eine AG gebildet, s.o.). Die Projekte Azubitausch und das Nachwuchskräfte-Programm würden beispielsweise bisher nicht sehr stark nachgefragt, weil es noch keine optimale Vermarktung gebe, so dass nicht genügend Unternehmen darauf aufmerksam würden. Dies sei vor allem ein personelles Problem. Die persönliche Ansprache wurde als wichtig herausgehoben, sei aber mit den aktuellen personellen Ressourcen nicht zu bewerkstelligen. Daher wird versucht, weitere Kanäle wie Veranstaltungen der Kammern verstärkt für Werbung zu nutzen.

Unternehmen in der Stadt sind bislang noch stärker eingebunden als auf dem Land. Dies liegt insbesondere an personellen Ressourcen, da eine Versorgung des Landkreises mit Informationen über das Netzwerk sehr aufwändig ist. Ein weiterer Grund ist, dass Randregionen des Landkreises es tendenziell schwerer haben, Fachkräfte von außen anzuwerben. Hier gilt es eher die Menschen in der Heimat zu halten, und die Rahmenbedingungen wie Kita-Plätze, Schulen oder Arbeitsmöglichkeiten für die Partner stehen im Vordergrund. Die Stadt Passau verfügt dagegen über gute Rahmenbedingungen (so wurden etwa Kitas mit der Unterstützung der Wohlfahrtsverbände und Kirchen stark ausgebaut). Die Stadt steht aber im stärkeren Wettbewerb mit anderen Städten wie München, Linz, Nürnberg,

Salzburg etc., weswegen hier besonders auf die Attraktivität der Unternehmen und Arbeitsplätze fokussiert wird.

Es wurde weiterhin angemerkt, dass in vielen KMU aufgrund der Größe keine Personalmanagement-Strukturen existieren. Hier ist es schwierig, mit den entsprechenden Projekten anzusetzen. Gerade bei guter Auftragslage gehen solche Maßnahmen oder bereits die Beschäftigung mit den dahinter liegenden Konzepten im Tagesgeschäft unter.

Eine weitere Schwierigkeit ist laut Regionalmanagement, Fachkräfte und Rückkehrwillige außerhalb der Region zu erreichen. Eine andere Region in Bayern sammelt zum Beispiel Schülerdaten, um die Alumni immer wieder mit Informationen zur „Heimat“ zu versorgen (etwa durch Newsletter). Dem Regionalmanagement fehlt bislang eine solche Datengrundlage.

Von den Interviewpartnern wurden auch einige Faktoren genannt, die zum Erfolg des Netzwerks und der Projekte beitragen können. Zunächst sei es wichtig, ein überschaubares, handhabbares Maßnahmenpaket zu schnüren, das sinnvoll aufeinander aufbaut. Zu viele Maßnahmen führen dazu, dass eine intensive Arbeit in den Projekten unmöglich wird, außerdem wird die Netzwerkarbeit schwieriger nach außen kommunizierbar. Erfolgreich seien Maßnahmen außerdem dann, wenn sie auf vielen Schultern verteilt und von verschiedenen Seiten beworben werden. Dazu zählt auch, dass gute Beispiele immerzu publik gemacht werden müssen: Pilotunternehmen sollten stets ihre gute Erfahrungen nach außen tragen. Weiterhin wurde erwähnt, dass es eine positive Außenwirkung hat, wenn man mit hochrangigen Vertretern von Unternehmen oder aus der Gesellschaft die Projekte bewerben kann. Um überregional auf sich aufmerksam zu machen, müssen zum Beispiel Alumni-Netzwerke und Newsletter genutzt werden. Bestehende Kontakte müssen gehalten werden.

5.8 Zukunftsinitiative Eifel

Koordination	Eifel Tourismus GmbH, Eifelkreis Bitburg-Prüm, IHK Aachen, DGB, StädteRegion Aachen, derzeit bei der StädteRegion Aachen
Mitglieder	8 Eifelkreise, 63 Gemeinden, 8 berufsständische Kammern
Formalisierungsgrad	Freiwilliger Zusammenschluss mit festen Mitgliedsbeiträgen. Die Geschäftsführung rotiert. Keine hauptamtlichen Mitarbeiter
Fachkräfteproblem	Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen, Maschinenbau, Ernährungsgewerbe
Handlungsfelder	Vernetzung; Regionale Potentiale erschließen; Rekrutierung von externen Fachkräften; Regionalmarketing / Öffentlichkeitsarbeit; Sensibilisierung / Unterstützung von Unternehmen
Projekte	TeTRRA: Jobexpeditionen, Messen, Technologieatlas, Preis der Region; Branchentreffs; Netzwerktreffen; Eifel-Award; Dachmarke Eifel; Veranstaltungen
Beteiligung der Gebietskörperschaften	Gründungsmitglieder, finanzielle Träger und aktive Umsetzer. In Präsidium, Kuratorium, Koordination und Arbeitsgruppen vertreten

Das Netzwerk Zukunftsinitiative Eifel (ZIE) umfasst fünf⁴¹ rheinland-pfälzische und drei⁴² nordrhein-westfälische Eifelkreise, die Deutschsprachige Gemeinschaft Belgiens, 63 Gemeinden sowie acht regionale Industrie- und Handels- sowie Handwerkskammern. Die Geschäftsführung bzw. Gesamtkoordination rotiert alle drei Jahre unter den beteiligten Landkreisen.

Seit der strategischen Neuausrichtung ab 2011⁴³ verfolgt die ZIE drei Hauptaufgaben: Das Anstoßen von neuen Aktivitäten durch die Verbreitung von Ideen und Best Practices in den einzelnen Regionen. Das Informieren über Aktivitäten, Erfolge von Maßnahmen und Ergebnisse in das Netzwerk hinein sowie die Unterstützung der Kommunikation der Partner nach außen. Und das Vernetzen von regionalen Akteuren aus Politik, Bildungseinrichtungen und Wirtschaft sowie die Intensivierung der Zusammenarbeit der Partner.

Das Fachkräfteproblem in der Region Eifel liegt insbesondere in der schrumpfenden Bevölkerung bei gleichzeitigem ökonomischem Wachstum begründet. Wachsende Branchen in der Region sind z.B. das Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen, der Maschinenbau und das Ernährungsgewerbe. Eine Befragung im Herbst 2011 im Aachener Kammerbezirk ergab, dass 35 Prozent aller Unternehmen einen

⁴¹ Bernkastel-Wittlich, Bitburg-Prüm, Trier-Saarburg, Vulkaneifel, Mayen-Koblenz.

⁴² Städtereion Aachen, Düren, Euskirchen.

⁴³ Das Netzwerk wurde 2011 von der Prognos AG evaluiert. Basis dieser Evaluation war insbesondere eine zweitägige Zukunftswerkstatt (Maßnahmentag, Strategietag), auf der eine neue Gesamtstrategie erarbeitet wurde.

Fachkräftemangel befürchten. Bisher betrifft der Engpass vor allem Ingenieure (Maschinenbau), Auszubildende in Handwerk, Tourismus und Gastronomie (hier vor allem bei der Unternehmensnachfolge) sowie Gesundheit und Pflege.

Die InterviewpartnerInnen erklärten, dass die Herausforderung derzeit darin besteht, gut qualifizierte MitarbeiterInnen zu finden und diese langfristig zu halten, da viele HochschulabsolventInnen zwar zunächst eine Tätigkeit in der Region aufnehmen, aber später oft in die größeren Städte oder zu prominenteren Unternehmen wechseln. Das Ziel des Netzwerkes ist es somit auch, Fachkräfte so früh wie möglich an die Region bzw. an die regionalen Unternehmen bzw. KMU zu binden, bevor große Konzerne sie anwerben. In der Region gibt es einige so genannte High Potentials und Hidden Champions, also erfolgreiche, technologieorientierte Unternehmen, die aber wenig bekannt sind. Diese sind oft nicht im Fokus der Öffentlichkeit und somit auch nicht der jungen BerufsanfängerInnen, die dort gegebenenfalls einen Arbeitsplatz finden können.

Die Grundfinanzierung des Netzwerkes wird von den Mitgliedern getragen. 2012 wurden feste Beiträge⁴⁴ eingeführt: je nachdem, wie viele Gemeinden eines Kreises innerhalb der ZI-Gebietskulisse liegen, sind die Beiträge gestaffelt in 2.000€, 4.000€ und 6.000€. Kammern zahlen 1.000€. Ein Teil der finanziellen Mittel des EU-Interreg-Förderprojekts TeTRRA⁴⁵ (Europäischer Fonds für Regionale Entwicklung, EFRE) konnte auch für die ZIE genutzt werden, da sich die Gebiete nahezu decken. Das Projekt läuft voraussichtlich noch bis 2015. Weitere Förderungen einzelner Projekte bestehen durch das Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz, das Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie des Landes NRW, über die MORO-Initiative (3 Landkreise) sowie durch den EU-Strukturfonds (2007-13) über das Netzwerk Ländliche Räume – die Eifel beheimatet hierbei vier LEADER-Regionen.

⁴⁴ Im Zusammenhang mit allgemeinen knappen öffentlichen Kassen wurde das („relativ üppige“) Budget gekürzt. Bis dahin zahlten die Kreise ihren Beitrag proportional je Größe und Einwohnerzahl.

⁴⁵ Das Interreg-Projekt TeTRRA (*Technology Transfer and Recruiting in Rural Areas*) ist ein trinationales Gemeinschaftsprojekt in der Euregio Maas-Rhein, gefördert vom EFRE. Ziele des Projekts sind die Förderung des grenzüberschreitenden Technologietransfers, die Rekrutierung von Fachkräften, die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und KMU sowie die Verhinderung von Abwanderung. Das Projekt umfasst 12 Partner aus Deutschland, den Niederlanden und Belgien und deckt damit eine größere Fläche als die ZIE ab. Aus diesem Fördertopf werden jedoch wichtige Projekte der ZIE-Partner im Bereich Fachkräftesicherung finanziert.

5.8.1 Struktur und Charakteristika des Netzwerks

Im Jahr 2003 schlossen sich der nordrhein-westfälische und der rheinland-pfälzische Teil der Eifel zur Eifel Tourismus GmbH zusammen. Wichtigste Basis für die Gründung der Zukunftsinitiative Eifel aus dieser Gesellschaft heraus waren dann die Initiativen der Handwerkskammern Aachen, Koblenz und Trier im Jahr 2005: die Erarbeitung eines Handlungskonzepts und die "Bitburger Erklärung", unterzeichnet von den Kammern gemeinsam mit damals zehn Eifelkreisen, in der eine stärkere, koordinierte Zusammenarbeit im Bereich des Standortmarketings vereinbart wurde. 2008 trat die deutschsprachige Gemeinschaft Ostbelgiens bei, so dass das Netzwerk heute tri-national ist.

Im Herbst 2005 ließen die Eifelkreise durch das Konsortium agiplan / FUTOUR ein gemeinsames Strategiekonzept (agiplan / FUTOUR 2005) zu den Zukunftsperspektiven der Eifel erarbeiten. Hier wurden regionale Kompetenzen identifiziert, die weiter ausgebaut werden sollten, um sich im Wettbewerb der Regionen zu behaupten und die Eifel auch überregional in den Fokus zu rücken. Dies führte schließlich zur Identifikation von fünf Handlungsfeldern: Tourismus, Wald & Holz(industrie), Handwerk & Gewerbe, Landwirtschaft sowie Technologie & Innovation. 2011 wurde das Netzwerk von Prognos evaluiert und es wurde empfohlen, zusätzlich zu den Handlungsfeldern Querschnittsfelder zu identifizieren (vgl. Prognos 2011). Eines davon ist das Thema Fachkräftesicherung. Somit wird nun versucht, das Thema in allen Handlungsfeldern einzubeziehen. Das Handlungsfeld Innovation und Technologie hat jedoch originär dazu gearbeitet, so dass hier bislang die meisten Schnittstellen bestehen.

Das Netzwerk setzt sich im Prinzip aus fünf untergeordneten themen- bzw. branchenspezifischen Arbeitskreisen zusammen, die für jeweils eines der benannten Handlungsfelder zuständig sind. Sie bestehen aus verschiedenen Verwaltungseinheiten, der Wirtschaft und dem Bildungssektor, überführen einzelne Kompetenz- und Handlungsfelder in konkrete Maßnahmen und setzen diese gemeinsam um. Die Ergebnisse sollen an die ZIE zurück kommuniziert werden. Die Arbeitskreise werden jeweils durch einen Kümmerer⁴⁶ koordiniert.

Trotz der verbindlichen finanziellen Beiträge⁴⁷ versteht sich die ZIE als „lockerer Zusammenschluss“ von Eifelkreisen, regionalen Gebietskörperschaften und gewerblichen Kammern. Die fachliche Steuerung bzw. Gesamtkoordination der ZIE erfolgt durch fünf Vertreter der beteiligten Kreise, der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens (DGB) und der berufsständischen Kammern (siehe Abb. 2).

⁴⁶ Üblicherweise werden keine eigenen Stellen eingerichtet, sondern die Arbeit fällt zusätzlich zum Tagesgeschäft an (Ausnahme: eine halbe Stelle wurde vom Städteregionsrat Aachen für administrative Zwecke eingerichtet).

⁴⁷ Diese werden auf die Geschäftsführung sowie die einzelnen Netzwerke aufgeteilt, die damit Projekte und Veranstaltungen finanzieren können.

Die Besetzung rotiert alle drei Jahre zwischen den Landkreisen (Ausnahme: der Vorsitzende der Eifel Tourismus GmbH mit ständigem Sitz und die Vertretung der DGB). Die Gesamtkoordination soll die einzelnen Initiativen der Arbeitskreise in der gesamten Region aufeinander abstimmen, die Klärung grundsätzlicher Prozessabläufe und Entscheidungen für das Kuratorium vorbereiten und diese Entscheidungen zurück in die Netzwerke kommunizieren. Das Gremium trifft sich alle zwei Monate.

Das Kuratorium⁴⁸ ist verantwortlich für die politische Steuerung des Netzwerkes. Es trifft sich mindestens einmal pro Jahr, definiert die Ziele der ZIE und gewährleistet die politische Rückkopplung in die Gremien der Eifelkreise und berufsständischen Kammern. Ein Auszug aus dem Kuratorium bildet das Präsidium. Es nimmt insbesondere repräsentative Aufgaben wahr, wie die Vertretung der ZIE auf Veranstaltungen.

Tabelle 9: Aufbau der Zukunftsinitiative Eifel

Präsidium	StädteRegion Aachen, DG Belgien, Eifelkreis Bitburg-Prüm, IHK Trier
Kuratorium	Landräte 8 Kreise, HGF gewerbliche Kammern, Ministerpräsident der DGB, 4 Bürgermeister
Gesamtkoordination	Eifel Tourismus GmbH, Eifelkreis Bitburg-Prüm, IHK Aachen, DGB, StädteRegion Aachen
Netzwerke (länderübergreifend)	Tourismus, Wald & Holz, Technologie & Innovation, Landwirtschaft, Handwerk & Gewerbe

Die ZIE versteht sich vor allem als Plattform und Mittlerin zwischen den einzelnen beteiligten Akteuren. Sie koordiniert, bündelt Informationen und Ressourcen, stellt Schnittstellen zwischen den Arbeitskreisen und Akteuren her und fördert so den inter- und innerregionalen Dialog. Auf den jährlich stattfindenden Eifel-Konferenzen werden zudem Entscheidungen über Fragestellungen mit gesamtregionaler Dimension getroffen. Es geht vor allem darum, Verständnis und Sensibilität für das große Ganze zu schaffen („Die Eifel als Haus mit vielen bunten Fenstern“).

Die Arbeitsschwerpunkte der Geschäftsführung sind die Initiierung und Unterstützung der Etablierung von Arbeitskreisen sowie die Organisation von Netzwerktreffen und

⁴⁸ Das Kuratorium setzt sich zusammen aus den 22 „Vätern“ der ZIE, i.d.R. die Landräte der acht Kreise, der Ministerpräsident der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens sowie die Geschäftsführer der acht regionalen Industrie- und Handels- sowie Handwerkskammern. Den Vorsitz hat derzeit der Aachener Städteregionsrat.

Konferenzen⁴⁹. Die Geschäftsführung kommuniziert Fortschritte der Initiativen in das Netzwerk hinein und sorgt für regelmäßige Kommunikation zwischen den Partnern. Sie regt Projekte an, die zum Beispiel auf Basis europäischer Förderprogramme initiiert werden können. Sie überprüft, wo das Netzwerk inhaltlich steht, was wichtige Inhalte für die Region sind, greift Vorschläge auf und prüft, welche Initiativen aus den einzelnen Handlungsfeldern gegebenenfalls auf andere übertragen werden können. Arbeitskreise oder einzelne Akteure können Projektideen und Anregungen an die ZIE kommunizieren, die dann weitergetragen werden.

Die Arbeitskreise treffen sich rund viermal im Jahr. Auf diesen Treffen wird intern „evaluiert“ (in Form eines Rückblicks) und der Fahrplan für das folgende Jahr festgelegt. Es werden Aktivitäten und Termine koordiniert (um Überschneidungen zu vermeiden) und Erfahrungen mit einzelnen Aktivitäten ausgetauscht. Es sollen möglichst viele Initiatoren geworben werden, die die Konzepte der ZIE vorantreiben. Die einzelnen Initiativen der Akteure werden aufbereitet, justiert und in den Jahresplan der ZIE integriert. Insgesamt werden viele Synergien genutzt. Die einzelnen Maßnahmen werden von den Partnern bzw. über Fördergelder wie etwa aus dem ZIEL2/EFRE-Programm finanziert. Ein Beispiel bildet das Interreg-Projekt TeTRRA, das einen großen Teil der Maßnahmen innerhalb des Handlungsfeldes Technologie und Innovation und somit im Bereich Fachkräftesicherung finanziert.

In der Zukunftsinitiative Eifel (ZIE) waren von Beginn an im Netzwerk verschiedene Schwerpunkte anvisiert: Zum einen ging es darum, die Unternehmen in der Eifel in Kontakt zu bringen, um Synergien besser auszunutzen und voneinander zu profitieren. Weiterhin sollte die Vernetzung von Unternehmen und Hochschulen gestärkt werden, denn Unternehmen sollen vermehrt zur Lösung von speziellen Problemen und bei Innovationsbedarf an die Hochschulen herantreten (zur Vergabe von Masterarbeiten etc.). Außerdem soll die Attraktivität der Region für junge Menschen gesteigert und *brain drain* minimiert werden: Die Arbeits- und Entwicklungschancen für Absolventen sind bislang oft unklar. Diesbezüglich soll Bewusstsein geschaffen und Marketing betrieben werden.

Das Thema Fachkräftesicherung wird von Seiten der ZIE vor allem verstanden als Nachwuchskräfteicherung, Gewinnung qualifizierter Fachkräfte (vor allem aus der Region) und Sicherung der Betriebsnachfolge (besonders in der Landwirtschaft). Im Rahmen des Standortmarketings sollen die Vorzüge der Region für Nachwuchskräfte und Fachkräfte prominent behandelt („Lebenswerter und -würdiger Raum“) und in die nahe gelegenen Ballungsräume kommuniziert werden.

Für die einzelnen Arbeitskreise ergeben sich daraus nach Angaben der Koordinatorin folgende Handlungsfelder, die bereits teilweise umgesetzt werden:

⁴⁹ Aus dem Netzwerk, das eigentlich keine Unternehmen umfasst, sind Branchennetzwerke entstanden (bisher z.B. Maschinenbau, Metall, Mechatronik, Kunststoff), nachdem Unternehmen zu einzelnen Veranstaltungen eingeladen wurden.

- AK Wald und Holz: Einrichtung von Studiengängen Holzingenieurswesen an den (Fach-)Hochschulen der Region.
- AK Landwirtschaft: Sicherung der Betriebsnachfolge, Gewinnung qualifizierter Fachkräfte, unter anderem für die Wartung von technischen Anlagen.
- AK Technologie und Innovation: SchulabgängerInnen und Studierende bzw. Hochschulabsolventen anwerben, Jobbörsen organisieren.
- AK Kultur und Tourismus: Nachwuchskräfte sichern.
- AK Handwerk und Gewerbe: Unterstützung bei Existenzgründungen.
- Eifelweit: Technologieatlas, Stellenbörse, Ansprache von Hochschulen und Marketingkampagnen.

Durch die Arbeitskreise, Konferenzen, Infoveranstaltungen und das Marketing sollen Netzwerke zwischen Unternehmen, Politik und Verwaltungen, Kammern und Hochschulen etabliert werden. Die Dichte der Vernetzung variiert. Das Handlungsfeld Tourismus ist beispielsweise schon seit vielen Jahren⁵⁰ länderübergreifend über die Eifel-Tourismus GmbH organisiert. Auf den Branchen-Netzwerktreffen, die zum Knüpfen von Kontakten mit Unternehmen und Hochschulen in den für die Region bedeutsamen Branchen wie Maschinenbau oder Kunststoff dienen, werden auch Themen wie „Duales Studium – Eine Strategie zur Fachkräfte-Bindung?“ erörtert.

Auf den jährlich stattfindenden Bürgermeisterkonferenzen wird über die Arbeit der ZIE berichtet, aber es werden auch Anregungen, Fragestellungen und Prioritäten diskutiert, die in den Handlungsfeldern bearbeitet werden sollen. Die Ergebnisse werden dann für die einzelnen Gebietskörperschaften aufbereitet. Die Konferenz ist ein Instrument, um die Entscheidungsträger auf Gemeindeebene stärker zu involvieren und auch fachlich „mitzunehmen“.

Die Eifelkonferenzen bilden die jährliche große Konferenz des Netzwerks ZIE. Hier werden Rückblicke auf Initiativen gegeben und Pläne für die Zukunft diskutiert. Außerdem gibt es einen jährlichen Themenschwerpunkt, wie z.B. „Fit für die Zukunft? Wie berufliche Bildung Fachkräfte in der Eifel sichern kann“ (2011).

5.8.2 Rolle der regionalen Gebietskörperschaften

Das Netzwerk ZIE ist ein Zusammenschluss von eifeler Gebietskörperschaften und den regionalen berufsständischen Kammern. Die ZIE wurde von den Landräten von damals zehn Kreisen gegründet, und im Begleitgremium für die Erarbeitung des Strategiekonzepts 2005 saßen 16 Vertreter der Kreisverwaltungen. Die

⁵⁰ Die Fusion der Tourismus-Verbände RLP und NRW zur Eifel Tourismus GmbH fand im Jahr 2000 statt.

Gebietskörperschaften sind in den wichtigen Gremien (Präsidium, Kuratorium, Koordination) sowie in den Arbeitskreisen vertreten (hier vor allem die WFG).

Sowohl finanziell als auch ideell wird das Netzwerk neben den Kammern insbesondere von den Eifelkreisen getragen. Während von den Mitgliedsbeiträgen vor allem die Veranstaltungen der ZIE finanziert werden, werden die Maßnahmen – falls es keine anderen Fördertöpfe gibt – insbesondere durch die Budgets der Landkreise getragen.

Innerhalb des Netzwerkes wird das Thema Fachkräftesicherung derzeit vor allem im Rahmen des TETRA-Projekts bearbeitet, dessen Koordination bei der StädteRegion Aachen liegt. Auf Seiten der regionalen Gebietskörperschaften sind insbesondere die Wirtschaftsförderungen aktiv (zum Beispiel Organisation von „Jobexpeditionen“ und Messeständen). Das Netzwerk ist bestrebt, auf den verschiedenen Veranstaltungen (4-5-mal im Jahr eifelweite Netzwerktreffen, Eifelkonferenz und Bürgermeisterkonferenz je einmal pro Jahr) die einzelnen Initiativen bekannt zu machen, Best Practices vorzustellen und den Austausch zwischen den Akteuren zu fördern. Doch nicht alle Initiativen laufen immer unter dem Label der ZIE. Diese ist vor allem wichtig als Instrument, um Außenmarketing zu betreiben und intern Netzwerke und Kooperationen zu schaffen und zu verstetigen.

In den Interviews wurde deutlich, dass gerade durch die Vernetzung der kommunalen Akteure Konkurrenzsituationen in Kooperationen umgewandelt werden können. So habe es die ZIE erreicht, die Wirtschaftsförderer aus beiden Bundesländern zur Zusammenarbeit zu motivieren, während früher noch starkes Konkurrenzdenken vorherrschte. Weiterhin fehle es gerade bei den regionalen Gebietskörperschaften häufig an Personal, um selbst Initiativen zu entwickeln, so dass sie auf gute Beispiele für mögliche Initiativen und Ansätze angewiesen seien.

Das Engagement der kommunalen Vertreter variiert nach Auskunft der Interviewpartner je nach Person. Manche wollten eher „bespielt“ werden, während andere aktiv Vorschläge für Initiativen machten. Dadurch, dass die Landkreise Beiträge zum Netzwerk zahlen, sind sie zumeist jedoch auch bestrebt, Vorteile aus dem Netzwerk zu ziehen. Alle Mitgliedslandkreise sowie Kammern agieren als Kümmerer, sie sind in jedem Handlungsfeld vertreten, um die Themen im Landkreis zu streuen. Die WFG Vulkaneifel versteht sich beispielsweise als „Bindeglied“, um Netzwerke und Arbeitskreise am Leben zu halten, indem sie sich immer wieder mit Ideen einbringt. Die Landräte bringen sich vor allem über das Kuratorium ein.

5.8.3 Kurzbewertung/Selbsteinschätzung

Sowohl laut der Prognos-Evaluation von 2011 als auch der Interviewpartner bestehen die Stärken des Netzwerks vor allem darin, dass es konstruktiv den Gedanken der Eifel als Wirtschaftsraum vorangebracht und einen gesamtregionalen Strategie- und Bewusstseinswandel eingeleitet hat. Durch die Idee einer gemeinsamen Dachmarke wurde außerdem die Profilierung der Region verbessert.

Im Netzwerk werden verschiedene Interessen, Wissensstände und Meinungen gebündelt und es wird versucht, in einem gemeinsamen Strategieprozess Maßnahmen zu initiieren. Das Netzwerk bietet eine gute Gelegenheit, auch mit den Partnern über die Eifel hinaus (unter anderem Belgien, Niederlande) in Kontakt zu kommen, von Erfahrungen im Zusammenhang mit Innovation, Technologie, Wissenstransfer zu profitieren, voneinander zu lernen und Anstöße zu erhalten, neue Wege in der eigenen Region zu testen. Auch Kooperationen zwischen Unternehmen verschiedener Kreise wurden angebahnt.

Das Netzwerk leidet nach Meinung der Interviewpartner insbesondere an den fehlenden hauptamtlichen Koordinatoren. Die Netzwerkarbeit wird von allen Akteuren neben dem eigentlichen Tagesgeschäft geleistet. Zugleich muss aber eine Kontinuität in der Bearbeitung des Themas gewährleistet sein, während Effekte in der Wirtschaftsförderung allgemein oder speziell der Fachkräftesicherung erst langfristig sichtbar werden. Die Freiwilligkeit ist also schwierig, da die Motivation stetig gefördert werden muss, aber auch ein Vorteil, da eine andere Dynamik hinter den Aktivitäten steckt als bei erzwungenen Initiativen.

Eine feste Geschäftsstelle wäre wünschenswert, damit das rotierende System aufgelöst werden kann, denn eine neue Geschäftsführung muss sich immer wieder neu orientieren. Gleichzeitig wäre es auch mit einem höheren Budget und festen Stellen verbunden. Die aktuelle Geschäftsführung verfügt erstmals über eine halbe hauptamtliche Stelle. Bitburg-Prüm und Daun haben sich daran orientiert und jeweils eine Stelle für die Administration eingerichtet. Dies spiegelt auch die Relevanz und Wertschätzung der Arbeit wider und sei ein positives Signal für die anderen Akteure.

Mangelnde finanzielle Ressourcen schränken den Handlungsspielraum ein. Finanzen und damit auch personelle Ressourcen sind jedoch laut Interviews der Dreh- und Angelpunkt. Ist kein Geld für Marketing vorhanden, leidet die Sichtbarkeit, und somit fehlt die Einsicht der Partner, dass mehr finanzielle Mittel notwendig wären.

Die aktivsten Arbeitskreise sind derzeit Tourismus, als das Zugpferd der Initiative, Technologie und Innovation sowie Wald und Holz. Als Effekt aus der ZIE-Arbeit wurden hier an der Fachhochschule Aachen ein Fachbereich sowie ein Lehrstuhl Holzingenieurwesen eingerichtet. Weniger aktiv sind der Arbeitskreis Landwirtschaft, da hier vorwiegend die Initiativen der Kammern vorangetrieben werden, und Handel und Handwerk, der an der HWK Aachen angesiedelt ist und aufgrund fehlenden Personals kaum Handlungsspielräume hat.

Weitere Herausforderungen für die Netzwerkarbeit sind nach Angaben der Interviewpartner die unterschiedlichen Mentalitäten, etwa in Hinblick auf Planung und Entwicklung (insb. in den belgischen Gebieten). Außerdem bestehen gerade durch unterschiedliche Förderkulissen⁵¹ in den Bundesländern verschiedene

⁵¹ Z.B. hat sich das Land NRW mit einer Co-Finanzierung am Interreg-Projekt beteiligt, während RLP sich nicht finanziell eingebracht hat. Daher war die Vulkaneifel (mit einem

Herangehensweisen an Aktivitäten. Die einzelnen Mitglieder haben somit unterschiedliche finanzielle Spielräume und in der Folge auch unterschiedliche Ansprüche an das Netzwerk. Bestehende Meinungsverschiedenheiten können aber auch als gesunde Konflikte bewertet werden, die im Netzwerk ausgetragen werden, sodass allen Beteiligten die Gründe für bestimmte Entscheidungen deutlich werden.

Nach Meinung der Interviewpartner sind formal alle wichtigen Akteure engagiert vertreten. Der Umfang der Aktivitäten ist jedoch naturgemäß bei den regionalen Gebietskörperschaften schmaler, die nur mit Teilflächen im ZI-Gebiet vertreten sind. Diese Regionen orientieren sich nicht nur in die Eifel hinein, sondern gegebenenfalls in andere Richtungen und Netzwerke (Mehrfachorientierung). Das Bewusstsein über den Mehrwert des Netzwerks sei insbesondere bei den Unternehmen in der Region noch nicht umfassend genug vorhanden.

Einige Empfehlungen wurden von Seiten der Interviewpartner gegeben. Wichtig sei, dass sich die verschiedenen Kümmerner gut darüber informieren und absprechen, was im Laufe des Jahres geplant sei, damit keine Dopplungen entstehen. Zudem sei es wichtig, immer interessante Themen zu finden und in Veranstaltungen umzusetzen („Nicht Netzwerken um des Netzwerks Willen“). Dabei sei gleichzeitig darauf zu achten, dass die Akteure nicht vom Netzwerk überfrachtet würden, da alle Initiativen parallel zum Tagesgeschäft stattfinden. Gerade KMU fehle oftmals die Zeit, sich zu engagieren.

Im Netzwerk könnten umfassende Themen befördert werden, wie etwa die Vermarktung der Region als attraktiver Lebens- und Arbeitsort. Hier müsse eine Verzahnung der Akteure und Aktivitäten hergestellt werden. Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Regionen müssten herausgestellt und dementsprechend Ziele und Themen definiert werden, an denen zusammen gearbeitet werden könne bzw. bei denen punktuell in einzelnen Gemeinden angesetzt werden müsse.

selbst aufgebrachten finanziellen Eigenanteil) der einzige Kreis in RLP, der am Interreg-Projekt TeTRRA beteiligt war.

6 Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen

6.1 Allgemeine Erkenntnisse

Der ländliche Raum ist äußerst vielfältig und unterscheidet sich dementsprechend auch hinsichtlich der Problemlagen und Herausforderungen im Bereich der Fachkräftesicherung. Grob lassen sich drei Raumtypen unterscheiden: (1) Wachsende ländliche Räume; (2) Ländliche Räume mit Wachstumstendenzen und (3) strukturschwache ländliche Räume.

Die wachsenden ländlichen Räume (1) sind geprägt durch eine prosperierende wirtschaftliche Entwicklung (zumeist auf mittelständischen Unternehmen basierend) und konzentrieren sich vor allem auf die alten Bundesländer und das Berliner Umland. Sie konnten in der jüngeren Vergangenheit vielerorts ein starkes Bevölkerungswachstum aufweisen, jedoch steigt der Fachkräftebedarf im Verhältnis stärker. Partiiell sind hier bereits heute Fachkräfteengpässe in den derzeitigen Mangelberufen vorhanden (v.a. in den Bereichen Maschinen- und Fahrzeugtechnik, der Mechatronik- und Automatisierungstechnik sowie in der Elektrotechnik).

In den ländlichen Räumen mit Wachstumstendenzen (2) kann eine stabile wirtschaftliche Entwicklung (v.a. im verarbeitenden Gewerbe, teilweise auch im Tourismus) und seit der Wiedervereinigung eine leichte Bevölkerungszunahme beobachtet werden. In einigen Regionen ist ein Fachkräfteengpass in bestimmten Branchen schon heute Realität, sei es bei den örtlichen Handwerksbetrieben, den sozialen Diensten oder in den ansässigen mittelständischen Unternehmen. Für die Zukunft wird ein teils erheblicher Rückgang der Erwerbspersonen und zunehmende Probleme bei der Rekrutierung neuer Fachkräfte prognostiziert. Hierdurch werden sich die Defizite beim Arbeitskräfteangebot weiter verschärfen.

Die strukturschwachen ländlichen Regionen (3) verzeichnen seit der Wiedervereinigung eine starke Bevölkerungsschrumpfung. Sie weisen eine verhältnismäßig geringe ökonomische Wettbewerbsfähigkeit (z.B. fehlende Zukunftsbranchen) und eine überdurchschnittlich hohe Arbeitslosigkeit auf. Zudem sind unter den Arbeitslosen überdurchschnittlich viele Geringqualifizierte. In der jüngeren Vergangenheit hat sich eine Negativspirale in Gang gesetzt, der nur schwer entgegenzuwirken ist: Fehlende Arbeitsplätze veranlassen insbesondere die gut ausgebildete jüngere (und weibliche) Bevölkerung zur Abwanderung, was die Kaufkraft sowie die Steuereinnahmen der Region reduziert. Damit müssen diese Gebietskörperschaften mittelfristig ihre Leistungen begrenzen, wodurch wiederum die Attraktivität des Wohn- bzw. Unternehmensstandorts geschwächt wird. Fachkräfteengpässe sind heute bereits im Bereich der medizinischen Versorgung (Humanmediziner) und der gewerblich-technischen Berufe vorhanden.

Beim Wettbewerb um die Fachkräfte konkurrieren die ländlichen Regionen sowohl untereinander als auch mit den überregional und international sichtbaren Metropolregionen. Die asymmetrische Wettbewerbssituation – attraktive

Metropolregionen, prosperierende ländliche Regionen, vom demografischen Wandel betroffene ländliche Regionen – erfordert jeweils spezielle Fachkräftestrategien, um im „Rennen um die besten Köpfe“ bestehen zu können.

Die ländlichen Regionen haben vielerorts mit Fachkräftenetzwerken bzw. -initiativen auf die Fachkräfteproblematik reagiert. Da die Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen ein neues Handlungsfeld ist, das zudem recht unterschiedliche Problemlagen aufweist, sind die Herangehensweisen, Konzepte und Maßnahmen noch wenig kodifiziert. Die Fachkräfte-Netzwerke befinden sich dementsprechend in Such-, Aufbau-, Experimentier- und Explorationsprozessen.

Obwohl die Problemlagen recht unterschiedlich sind, sind noch keine klaren typenspezifischen Herangehensweisen und Handlungsschwerpunkte erkennbar. Es deutet sich an, dass vor allem die wirtschaftlich prosperierenden Regionen verstärkt auf das Regionalmarketing setzen, um so – zusätzlich zu den regionalen Potentialen – externe Fachkräfte und ausbildungswillige Jugendliche für die Unternehmen vor Ort zu gewinnen. Die strukturschwachen ländlichen Gebiete hingegen sehen in diesem Handlungsfeld der Fachkräftesicherung nur geringe Chancen. Sie legen ihren Schwerpunkt daher im Wesentlichen auf die Erschließung der eigenen Potentiale sowie auf das Halten der Jugendlichen und Fachkräfte in der Region. Außerdem verspricht man sich bei der Zielgruppe der RückkehrerInnen Erfolgchancen.

Im Unterschied zu den 1960er Jahren, als auf den Arbeitskräftemangel mit einer massiven Anwerbung ausländischer Arbeitskräfte reagiert wurde, fokussieren die Fachkräftenetzwerke in ländlichen Räumen heute sehr stark auf die Aktivierung eigener regionaler und/oder inländischer Potentiale und Ressourcen. Dementsprechend spielt das Handlungsfeld „Regionale Potentiale erschließen und vorhandene Fachkräfte halten“ die größte Rolle. Die Maßnahmen zielen beispielsweise darauf ab, junge Menschen vor Ort zu halten, die Berufs- und Studienorientierung zu stärken, Ausbildungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten zu schaffen, Kooperationen zwischen (Hoch)Schulen und Wirtschaft auf- bzw. auszubauen, die Bindung zwischen ArbeitnehmerInnen und den Unternehmen bzw. der Region zu erhöhen oder die „stille Reserve“ (v.a. Frauen, Arbeitslose und älteren Menschen) zu aktivieren.

Dabei gehen bislang nur wenige Netzwerke systematisch auf der Basis eines umfassenden Konzepts vor. In der gegenwärtigen Phase ist die Genese des Netzwerks (Initiator und bestehende Anknüpfungspunkte) der bestimmende Faktor für die Auswahl der Aktivitäten.

Dort, wo systematisch auf der Basis einer strategischen Konzeption gearbeitet wird, hat sich gezeigt, dass die Vielfalt der Handlungsfelder und Akteure auch zu einem Übermaß an Aktivitäten und zur Überforderung der Akteure führen kann.

Die sinn- und maßvolle Auswahl und Verknüpfung der sektor- und kommunenübergreifenden Handlungsfelder und Akteure auf der Basis einer

regionalen Bedarfsanalyse ist die zentrale Herausforderung für die Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen.

Die Struktur, Organisation und Arbeitsweise der Netzwerke ist recht unterschiedlich. Die Verfügbarkeit von personellen und finanziellen Ressourcen ist – wie immer – eines der zentralen Themen, insbesondere zur Etablierung eines kontinuierlichen und verlässlichen Managements. Dennoch leben die Netzwerke vor allem vom persönlichen Engagement ihrer Mitglieder.

Dieses Engagement hängt vor allem von einer sensiblen Problemwahrnehmung für das Thema Fachkräftesicherung ab, die bislang sowohl auf kommunaler als auch auf unternehmerischer Seite noch sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Eine vielfältige Öffentlichkeitsarbeit für die Sensibilisierung einerseits und die Sichtbarmachung der Aktivitäten und Erfolge andererseits ist daher ein wichtiges Handlungsfeld, das oftmals nicht ausreichend bespielt werden kann. Die Sichtbarmachung der Aktivitäten ist auch für die Kommunikation von Erfolgen und Misserfolgen nach Innen wichtig, um die Motivation der Netzwerkakteure zu erhalten.

Die Netzwerke werden bevorzugt als – mehr oder weniger formalisierte – Public Private Partnerships (PPP) organisiert und außerhalb der Kommunalverwaltung angesiedelt, auch um schneller und unkomplizierter agieren und reagieren zu können. Sie werden häufig über Mitgliedsbeiträge finanziert, um eine stabile, wenn auch meistens geringe Grundfinanzierung zu generieren und die Verbindlichkeit der Mitwirkung zu erhöhen. Externe Projektförderungen spielen derzeit vor allem in den strukturschwachen ländlichen Regionen noch eine große Rolle – mit allen einschlägigen Vor- und Nachteilen. So wurde beispielsweise während des Workshops als Problem benannt, dass die Projekte oftmals eher an die Förderprogrammatisik anstatt an den regionalen Bedarf angepasst werden oder die Aktivitäten keine nachhaltigen Finanzierungsstrategien aufweisen.

In einigen Netzwerken beteiligen sich die Unternehmen und ihre Verbände an den Aktivitäten zur kommunalen Fachkräftesicherung. Sie erkennen zunehmend, welche Bedeutung die Gestaltung eines attraktiven Wohn- und Arbeitsstandorts oder insbesondere auch der direkte Kontakt zu den Fachkräften über Veranstaltungen, Messen etc. für die Deckung ihres zukünftigen Fachkräftebedarfs hat. Insgesamt betrachtet ist das Engagement der Unternehmen im Bereich der regionalen Fachkräftesicherung allerdings noch ausbaufähig.

6.2 Handlungsfelder der regionalen Fachkräftesicherung

In Kapitel 4 wurden die Handlungsfelder bereits vorgestellt und mit Beispielen aus den Fallregionen illustriert. Im Folgenden werden umsetzungsrelevante Eckpunkte der Handlungsfelder prägnant zusammengefasst.

Bedarfs-, Potential- und Bestandsanalysen durchführen

Bedarfs- und Potentialanalysen haben sich als eine wichtige Grundlage für die Gestaltung der regionalen Maßnahmen zur Fachkräftesicherung erwiesen. In einigen Regionen ist der Begriff des Fachkräftemangels allerdings noch diffus, während er in anderen schon sehr konkret ist. Teilweise fehlen konkrete Zahlen zum branchenspezifischen Fachkräftebedarf. Die Arbeitsmarktmonitore der Arbeitsagenturen sowie die Fachkräftemonitore der IHKs können hier gute Grundlagen bieten, auf denen tieferegehende Analysen aufbauen können.

Bestandsanalysen stellen dar, welche Akteure in einer Region bereits aktiv im Bereich der Fachkräftesicherung sind und welche Maßnahmen sie jeweils umsetzen. Sie können als weitere Grundlage für die Erstellung eines umfassenden Konzepts zur Fachkräftesicherung dienen.

Die regionale Akteurslandschaft muss dafür identifiziert werden. Tabelle 8 (S. 66) gibt einen entsprechenden Überblick.

Regionale Akteure einbinden – Vernetzung schaffen

Regionale Akteursnetzwerke haben sich als besonders geeignet für die Bearbeitung des Fachkräfteproblems dargestellt, da

- ein Austausch über den jeweiligen Fachkräftebedarf und über die Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften erfolgen kann.
- Informationen und Wissen zu den regionalen Aktivitäten ausgetauscht werden können.
- eine Abstimmung der Aktivitäten zwischen den Akteuren Doppelstrukturen vermeiden und effizientere Vorgehensweisen ermöglichen kann.
- Unterstützungsmöglichkeiten identifiziert, Synergien genutzt und somit Ressourcen eingespart werden können.
- neue (interkommunale und intersektorale) Partnerschaften gebildet und ein innovatives Milieu geschaffen werden können.
- ein Netzwerk sichtbarer als einzelne Akteure ist, insbesondere wenn es unter einer gemeinsamen Dachmarke agiert. Es steigert die Aufmerksamkeit nach außen und erhöht die Chance, dass weitere Akteure auf das Thema aufmerksam und aktiv werden.

Feste Strukturen entwickeln

Netzwerke weisen dann besonders effektive Arbeitsweisen auf, wenn klare Strukturen die Mitarbeit unterstützen:

- Bestehende interkommunale Kooperationen, öffentlich-private Partnerschaften (PPP) oder Regionalmanagements sind geeignete Plattformen, auf die aufgebaut werden kann.
- Die Ziele des Netzwerks und der einzelnen Akteure sollten klar definiert, die Zielerreichung regelmäßig überprüft werden.
- Zuständigkeiten sollten klar verteilt werden. Insbesondere losere Netzwerke sind oftmals auf das Engagement einzelner Personen angewiesen. Eine Ungleichverteilung der Verantwortlichkeiten kann bei den Beteiligten zu Frustration führen.
- Die Finanzierung von Aktiven und Aktivitäten sollte frühzeitig geklärt werden. Diese kann entweder über das Budget des Netzwerkes erfolgen, oder die einzelnen Partner finanzieren jeweils ihre Mitarbeiter und Projekte.
- Eine gute Außendarstellung scheint besonders wichtig zu sein. So werden einerseits Fachkräfte und Nachwuchskräfte auf das Netzwerk und dessen Partner aufmerksam. Außerdem motivieren eine größere Bekanntheit und Resonanz die Partner zu weiteren Aktivitäten und legitimieren deren Ressourceneinsatz.

Eine Kümmerer-Struktur, vorzugsweise durch hauptamtliche Mitarbeiter, innerhalb des Netzwerkes deutet sich als Vorteil an. Netzwerkpartnern, am Netzwerk Interessierten und Fachkräften wird durch einen Ansprechpartner der Zugang zum Netzwerk oder zu einzelnen Partnern erleichtert.

Maßnahmen planen

1. Das Fachkräfteproblem hat regional unterschiedliche Ursachen, somit erfordert es auch regional differenzierte Lösungsansätze. Einige Regionen sind sehr stark von demografischem Wandel und Schrumpfungsprozessen betroffen, während andere Regionen wirtschaftlich prosperieren. Diese Ursachen sollten zuerst untersucht werden, um ein angepasstes Maßnahmenpaket zu schnüren.
2. Bei der Erarbeitung eines Konzepts zur Fachkräftesicherung sollten dazu sowohl die Push-Faktoren (warum zieht es die Fachkräfte weg aus der Region?) und die Pull-Faktoren (warum zieht es die Fachkräfte in andere Regionen?) gemeinsam betrachtet und bearbeitet werden. Dies kann auch das Standing im regionalen Wettbewerb positiv beeinflussen.
3. Maßnahmen sollten den realen Bedingungen angepasst und nicht zu ambitioniert sein, um handhabbar zu bleiben.

Mögliche Rollen der regionalen Gebietskörperschaften identifizieren

Die regionalen Gebietskörperschaften sind für die Sicherung des Fachkräftebedarfs von großer Bedeutung und sollten unbedingt in die verschiedenen Aktivitäten vor Ort eingebunden werden. Dabei gibt es für sie vielfältige Möglichkeiten, sich in ein Netzwerk einzubringen. Die spezifische Rolle kann je nach vorhandenen Ressourcen und Potentialen verschieden ausfallen:

- (Mit-)Initiator von Netzwerken
- Finanzieller Träger
- Koordinator, z.B. über eine Geschäftsstelle oder ein Regionalmanagement
- Initiator und Entwickler von Projekten
- Projektumsetzer: Kommunale Akteure können eigene Projekte entwickeln und umsetzen.
- Kooperationspartner für einzelne Projekte
- Gestalter: In vielen Netzwerken sind die regionalen Gebietskörperschaften in Gremien wie dem Vorstand, der Lenkungsgruppe oder dem Kuratorium vertreten und können so konstruktiv die Arbeit des Netzwerkes beeinflussen.
- Partner ohne besondere Rolle / „Mitmacher“

Die regionalen Gebietskörperschaften können (auch jenseits eines Netzwerkes) für den Ausbau weicher Standortfaktoren sorgen, um die Region für Fachkräfte attraktiver zu gestalten.

Harte und weiche Standortfaktoren sind gleichermaßen wichtig für die Fachkräftesicherung einer Region. Diese sollte deswegen nicht lediglich Aufgabe der Wirtschaftsförderung sein. Die regionalen Gebietskörperschaften werden in den Netzwerken jedoch in der Regel durch ihre Wirtschaftsförderung vertreten. Die Rolle der anderen kommunalen Akteure, wie z.B. Jugendämter, Fachbereiche Bildung und Arbeit oder Jobcenter, sollte geklärt werden.

Die Kooperation zwischen Schulen / Schulämtern und Wirtschaft wird als äußerst wichtig angesehen. Hier gibt es allerdings oftmals Vorbehalte auf Seiten der Schulen. Es scheint jedoch notwendig, auch sie stärker in die Aktivitäten einzubinden, um Nachwuchspotentiale frühzeitig an lokale Unternehmen zu binden.

Vorhandene Potentiale nutzen und halten

Der prioritäre Ansatz der Netzwerke sollte es sein, die regionalen Potentiale zu erschließen und zu halten. Erst in einem zweiten Schritt sollen Fachkräfte aus anderen Regionen angeworben werden.

Projekte zur besseren schulischen Bildung, Berufsberatung oder Studienorientierung können bereits früh die Entscheidung für eine Region positiv beeinflussen.

SchülerInnen, Auszubildende, Studierende und HochschulabsolventInnen können etwa durch Förderprojekte oder Kooperationsprojekte frühzeitig an die Region gebunden werden.

Die Aktivierung der „stillen Reserve“ (z.B. durch die Verbesserung der Arbeitsmöglichkeiten für MigrantInnen oder Mütter) kann den regionalen Fachkräftepool erweitern.

Zukünftige Fachkräfteengpässe werden laut Prognosen vor allem auf der mittleren Qualifikationsebene auftreten. Da in den ländlichen Regionen ohnehin der Bedarf an Hochqualifizierten vergleichsweise niedrig ist, sollten die Anstrengungen insbesondere auf die Berufsausbildung von jüngeren bzw. geringqualifizierten Personen abzielen (eine große Herausforderung stellt insbesondere das Handwerk dar).

Externe Fachkräfte rekrutieren und ausbilden

Die ländlichen Regionen werden langfristig auf den Zuzug von Fachkräften und jungen Menschen von außen angewiesen sein, um ihren Fachkräftebedarf zu decken. Ein verbessertes, kooperatives Standortmarketing ist ein Ansatz, der externe Fachkräfte verstärkt in die jeweilige Region bringen kann.

Die Rekrutierung ausländischer Fachkräfte findet derzeit nur punktuell statt und konzentriert sich im Wesentlichen auf spanische Fachkräfte über ESF-geförderte Projekte. Hier ist der genaue Bedarf zu klären, um geeignete Herangehensweisen auszuloten, auch insbesondere dazu, wie die Fachkräfte an die Region gebunden werden können.

Die Rekrutierung von Fachkräften aus anderen Regionen und Ländern erfordert die Schaffung einer Willkommens- und Anerkennungskultur. Diese betrifft unterschiedliche Bereiche wie z.B. die Arbeitsbedingungen in Unternehmen, ein Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen oder die Möglichkeiten zur gesellschaftlichen Partizipation. Im Hinblick auf ausländische Fachkräfte sollte auch ein Fokus auf der Etablierung integrationspolitischer Maßnahmen liegen.

Unternehmen unterstützen

KMU sind im Bereich der Fachkräftesicherung zurückhaltender als große Unternehmen, da ihnen häufig personelle und zeitliche Ressourcen für zusätzliche Projekte fehlen. Gerade sie werden aber vermutlich besonders vom Fachkräfteproblem betroffen sein. Entsprechende, auf KMU zugeschnittene Maßnahmen existieren, werden aber noch nicht umfassend umgesetzt bzw. genutzt.

Fachkräftesicherung ist eine Herausforderung gerade für kleine und mittelständische Unternehmen. Regionale Gebietskörperschaften können hierbei unterstützend wirken. Hierbei sind verschiedene Maßnahmen denkbar:

- Schaffung von Jobportalen
- Organisation von regionalen Bildungsmessen
- Organisation von Veranstaltungen zur Sensibilisierung der Unternehmen
- Beratungsleistungen für Unternehmer zum Beispiel zu Personalmanagement und zum „employer branding“
- Unterstützung eines innovativen Milieus, z.B. durch Angebote zur Innovationsförderung (Innovations- und Gründerzentren)

Evaluierung

Die Evaluation nimmt damit Umsetzungsprozesse und Ergebnisse der Maßnahmen und die Netzwerkarbeit im Allgemeinen von Beginn an in Augenschein und soll

- allgemein formulierte Ziele als Grundkontrolle spezifizieren sowie überprüfen, inwieweit diese Ziele erreicht wurden;
- die Realisierung der einzelnen Projekte belegen und ihren Erfolg sowie ihre Wirkungen ermitteln;
- während der Umsetzungsphase unerwünschte Entwicklungen erkennen und die Grundlage für die Nachjustierung von Projekten und Planungen im laufenden Prozess bilden;
- die Nachhaltigkeit der umgesetzten Projekte herausarbeiten;
- die Bewertung der beteiligten Akteure auf die Projekte, auf die Netzwerkarbeit und auf Tauglichkeit und Wirkkraft der Akteurskonstellation herausarbeiten;
- die Effizienz und Wirkung der verwendeten finanziellen und personellen Ressourcen ermitteln;
- identifizieren, welche Handlungsansätze und Instrumente Vorbildcharakter für andere Regionen haben und wie diese weiterentwickelt werden können.

Eine regelmäßige Überprüfung der Netzwerk-Aktivitäten sowie der Maßnahmen und Konzepte ist notwendig, um

- einen iterativen Prozess aus Erfolgsmessung und Maßnahmenplanung zu initiieren;
- die Erfolge öffentlichkeitswirksam präsentieren zu können (Marketing);
- die beteiligten Akteure stetig zu motivieren;
- einen fundierten Nachweis über die eingesetzten Ressourcen für Netzwerkmitglieder, Sponsoren und andere Geldgeber zu erhalten;

6.3 Der spezifische Beitrag der Raumordnung zur Fachkräftesicherung

Die Untersuchung der sechs Fallregionen hat gezeigt, dass in der Bearbeitung des Themas vielfältigste Ansätze und Akteure vorstellbar sind. So ist die Fachkräftesicherung entweder ursprünglicher Schwerpunkt der untersuchten Netzwerke, ein Arbeitsfeld unter vielen oder es wird eher als Querschnittsthema verstanden. Einige Netzwerke verfügen über eine große Akteursvielfalt, die ihre jeweils eigenen Maßnahmen innerhalb des Netzwerkes abstimmen, während andere mit wenigen Akteuren Projekte planen und umsetzen. Es gibt bislang nur erste Ansätze einer allgemeingültigen, klar definierten Rollenverteilung zwischen Akteuren und kodifizierter Herangehensweisen, Konzepte und Maßnahmen. Die untersuchten Netzwerke befinden sich zu großen Teilen noch in einer Phase des Trial-and-Error.

Gerade diese Tatsachen lassen den Schluss zu, dass regionale Gebietskörperschaften als zentrale Gestalter der Raumplanung insbesondere die Vernetzung und Koordination der verschiedenen Akteure und Aktivitäten übernehmen und damit vor allem in strukturschwachen Regionen eine wichtige Lücke schließen können.

Denn eine Erfolg versprechende Fachkräftesicherung kann weder, wie häufig unterstellt, allein in der Verantwortung der Unternehmen liegen – die Handlungsfelder reichen weit über die üblichen Maßnahmen der unternehmerischen Personalpolitik hinaus und können zumal von kleinen und mittleren Unternehmen keinesfalls bewältigt werden –, noch auf die Tätigkeitsbereiche der Arbeitsagenturen und Wirtschaftskammern begrenzt werden. Vielmehr müssen diese beiden wichtigen regionalen Akteursgruppen mit den Handlungsfeldern und -spielräumen der regionalen Gebietskörperschaften verzahnt werden.

Spezifische Beiträge der regionalen Gebietskörperschaften zu einer aussichtsreichen Fachkräftesicherungspolitik – jenseits der Koordinatorenrolle – liegen beispielsweise in der Optimierung des Übergangs zwischen Schule, Berufswahl, Ausbildung und Unternehmen sowie der Verbesserung der sozio-kulturellen Standortfaktoren, die neben einem attraktiven Arbeitsplatz für die Wahl von Wohn- und Arbeitsort sehr wichtig sind. Dabei spielen messbare Faktoren wie Kita-Plätze und ärztliche Versorgung ebenso eine Rolle wie die vermeintlich „weicheren“ Faktoren einer lebendigen Freizeit- und Kulturszenerie und die Vitalität des gesellschaftlichen Lebens. Ein Schwerpunkt liegt dabei auch darin, regionale Identitäten zu „produzieren“, zu erhalten und nutzbar zu machen.

Damit wird auch deutlich, dass die Wirtschaftsförderungen als traditionelle kommunale Partner der Unternehmen zwar eine wichtige, aber eben nicht die einzige Rolle aufseiten der Gebietskörperschaften spielen. Die Kunst einer guten Fachkräftesicherungspolitik liegt gerade in der effektiven Kombination von Bildung und Bindung, von Arbeiten und Leben, von medialer Präsenz und regionaler Attraktivität. In der Besinnung auf das, was für einheimische und (noch) auswärtige Fachkräfte in der Region eigentlich attraktiv sein soll, und in der Erkenntnis, dass dafür konzertierte Aktionen unterschiedlicher Partner in der Region notwendig sind,

liegt für die Gebietskörperschaften auch eine große Chance, sich zu (re-)organisieren und sich im Sinne einer Regional Governance ein gemeinsames fokussiertes Arbeitsprogramm zu verordnen.

Dass die regionalen Gebietskörperschaften sich für das Thema Fachkräftesicherung (mit)zuständig fühlen, wurde nicht zuletzt im Werkstattgespräch sehr deutlich. Aber auch jenseits dieser Studie gibt es zahlreiche Anhaltspunkte dafür. Beispielhaft seien genannt:

- Im Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge wollen sechs Regionen Pilotprojekte zur Fachkräftesicherung umsetzen, obwohl arbeitsmarktpolitische Maßnahmen in der Ausschreibung nicht ausdrücklich gefordert waren.
- Im Rahmen eines DIFU-Seminars für Wirtschaftsförderer wurde von fast allen TeilnehmerInnen bestätigt, dass sie Fachkräftesicherung für eines ihrer wichtigen Handlungsfelder halten und/oder es an sie herangetragen wird. Deutlich wurde auch, dass sie der neuen Aufgabe noch recht ratlos gegenüberstehen.
- Im derzeit laufenden BMUB-Wettbewerb „Menschen und Erfolge“ greifen zahlreiche Beiträge die Revitalisierung des sozio-kulturellen Lebens als wichtigen regionalen Standortfaktor auf. Dabei springen zivilgesellschaftliche Akteure gerade in strukturschwachen Regionen in die Breschen, die die leeren kommunalen Kassen geschlagen haben, und erweisen sich als wichtige Partner der Gebietskörperschaften.

7 Empfehlungen zu einem MORO

Grundsätzliche Empfehlungen

1. Wir empfehlen, ein Modellvorhaben der Raumordnung zur Absicherung eines hochwertigen und ausreichenden Fachkräfteangebots in ländlichen Regionen durchzuführen.

Die Ergebnisse und Erkenntnisse aus dieser Studie zeigen erstens, dass in den ländlichen Regionen infolge der Wettbewerbsnachteile gegenüber Metropolregionen ein besonderer Handlungsbedarf besteht. Sie zeigen zweitens, dass die Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen nur in der organisierten Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure Erfolg versprechend angegangen werden kann. Drittens wurde herausgearbeitet, dass die regionalen Gebietskörperschaften in diesen Fachkräftesicherungsnetzwerken eine wichtige Rolle spielen können und müssen, die je nach regionaler Lage unterschiedlich ausfallen kann. Und viertens wurde schließlich deutlich, dass sich die regionalen Gebietskörperschaften durchaus in der Mitverantwortung für die Fachkräftesicherung sehen, weil das Wohl der Regionen eng mit dem Wohl der ansässigen Unternehmen und Arbeitnehmer verknüpft ist, und sowohl entsprechendes Orientierungs- als auch Handlungswissen nachfragen.

2. Wir empfehlen, das MORO auf strukturschwache ländliche Regionen als Modellregionen zu begrenzen.

Die Untersuchung der Fallregionen zeigt eindeutig, dass in solchen Regionen die Selbstorganisations- und Selbsthilfepotentiale der wirtschaftlichen Akteursgruppen zu schwach sind, um eine Erfolg versprechende Fachkräftesicherung prospektiv voranzutreiben. Wenn solche Regionen respektive Unternehmen Fachkräfteengpässe lediglich situativ angehen, drohen sie im überregionalen Wettbewerb weiter ins Hintertreffen zu geraten und die Abwärtsspirale zu beschleunigen. Hier bedarf es einer initiativen, koordinierenden und vernetzenden Instanz, die ansprechbar und verlässlich Strukturen aufbaut, Bedarfe erhebt und konzertierte Aktionen vorantreibt. Die Finanzierung einer solchen Stelle im Rahmen eines MORO kann das Handlungsfeld Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen entscheidend voranbringen, indem es unterschiedliche Herangehensweisen erprobt, evaluiert und problemspezifisch kodifiziert.

3. Wir empfehlen darüber hinaus, weitere strukturstärkere Regionen nicht als Modellregionen, wohl aber als Partnerregionen in das MORO einzubeziehen.

Die strukturstärkeren Fallregionen haben dezidiert geäußert, dass sie keine weitere finanzielle Unterstützung für ihre Netzwerkarbeit, wohl aber einen externen Blick für die Evaluation ihrer Konzepte und Maßnahmen benötigen. Da die Erarbeitung und Erprobung eines Evaluationskonzepts für die

unterschiedlichen Fachkräftesicherungspolitiken für alle Netzwerke von entscheidender Bedeutung ist, sollte das MORO im Sinne einer Win-Win-Situation folgendes Angebot beinhalten: Ausgewählte strukturstärkere Regionen mit erfahrenen Fachkräftenetzwerken beteiligen sich ohne Förderung an der Erarbeitung eines Evaluationskonzepts und werden umgekehrt bei der Erprobung des Evaluationskonzepts, sprich: der Durchführung der Evaluation ihres Netzwerks, unterstützt.

Darüber hinaus ist es wünschenswert, die wertvollen Erfahrungen und Erkenntnisse dieser Fachkräftenetzwerke als belastbares Handlungswissen für die Modellregionen nutzbar zu machen. Hier sollte mit dem BMAS-geförderten „Innovationsbüro – Fachkräfte für die Region“ kooperiert werden.

4. Wir empfehlen, den MORO-Wettbewerb mit den Fachkräfte-Aktivitäten anderer Institutionen eng zu verzahnen und die Ausschreibungsbedingungen entsprechend klar zu fassen.

Da die Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen Überschneidungen mit anderen Programmen, Projekten und Akteuren aufweist, muss das MORO klar zugeschnitten werden. Die Begrenzung auf strukturschwache ländliche Regionen, die Einrichtung einer hauptamtlichen, bei den Gebietskörperschaften ansässigen Netzwerkkoordinatorinnenstelle, die verpflichtende Einbeziehung der Unternehmen und Kammern, der Arbeitsagenturen und des „Innovationsbüro – Fachkräfte für die Region“ sind wesentliche Eckpfeiler für den klaren komplementären Zuschnitt des MORO und die effektive und effiziente Kooperation mit weiteren einschlägigen Institutionen (siehe auch unter Ausschreibungsbedingungen).

Ziel und Gegenstandsbereich des MORO

1. Ziel des MORO ist es, die Fachkräftesicherung in strukturschwachen ländlichen Regionen durch die regionalen Gebietskörperschaften zu unterstützen, indem unterschiedliche problemspezifische Herangehensweisen, Konzepte und Maßnahmen entwickelt, erprobt, evaluiert und verbreitet werden.
2. Das MORO knüpft an das raumordnerische Leitbild „Wachstum und Innovation“ an und trägt im Sinne der Herstellung gleichwertiger regionaler Lebensverhältnisse zur Stärkung der strukturschwachen ländlichen Räume bei.
3. Zentraler Gegenstand ist es, die Rollen, Aufgaben und Handlungsspielräume der regionalen Gebietskörperschaften im Zusammenspiel mit weiteren relevanten Akteuren im Handlungsfeld Fachkräftesicherung auszuloten, klar herauszuarbeiten und in unterschiedlichen Varianten zu erproben.
4. Im Zuge des MORO sollen insbesondere auf KMU zugeschnittene Maßnahmen entwickelt und geprüft werden. Ziel ist es, die Unternehmen stärker in die Aktivitäten zur Fachkräftesicherung einzubinden

5. Zu folgenden weiteren Gegenstandsbereichen sollen im Rahmen des MORO praktische Erkenntnisse und Erfahrungen gewonnen und im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung auf ihre Verallgemeiner- und Übertragbarkeit hin ausgewertet und aufbereitet werden:

- Handlungskonzepte und Maßnahmenbündel für verschiedene konkrete Aufgabenbereiche wie Bedarfsanalysen, Sensibilisierung, zielgruppenspezifische Maßnahmen, Regionalmarketing, Öffentlichkeitsarbeit
- Strukturen und Netzwerke, Management und Prozessgestaltung
- Finanzierung und Verstetigung
- Fortschrittsmessung und Evaluation
- Erfolgsfaktoren, Übertragbarkeit und Kodifizierung/Teilstandardisierung des Handlungsfeldes (horizontale Innovation)
- Unterstützungsbedarf und Einbettung in ressortübergreifende Fachkräftesicherung und Demografiestrategien des Bundes und der Länder (vertikale Innovation)

Hierbei wird mit dem BMAS-geförderten „Innovationsbüro – Fachkräfte für die Region“ eng kooperiert, um die komplementäre Perspektive und Rolle der Gebietskörperschaften und die besonderen Anforderungen an die Fachkräftesicherung in strukturschwachen ländlichen Regionen mit den Materialien und Herangehensweisen des Fachkräftebüros zu verzahnen.

Empfehlungen zur Konstruktion des MORO

1. Das MORO besteht aus

- strukturschwachen ländlichen Modellregionen, die im Wettbewerbsverfahren ausgewählt werden und konkrete Herangehensweisen entwickeln, erproben und evaluieren,
- strukturstärkeren Partnerregionen mit erfahrenen Fachkräftenetzwerken, die in Zusammenarbeit mit dem „Innovationsbüro – Fachkräfte für die Region“ ausgewählt werden, ihre Erfahrungen und Erkenntnisse ins MORO einbringen und als Gegenleistung bei der Evaluation ihrer Fachkräftesicherung unterstützt werden (ohne finanzielle Zuwendung des BMVI),
- einer wissenschaftlichen Begleitung, die für den Regionen übergreifenden Austausch und die Auswertung des MORO zuständig ist, konzeptionell mit dem „Innovationsbüro – Fachkräfte für die Region“ zusammenarbeitet und mit einer proaktiven Öffentlichkeitsarbeit die bundesweite Diffusion der erprobten Fachkräftepolitiken für strukturschwache ländliche Regionen vorantreibt,
- einem Steuerungskreis aus Auftraggeber (BMVI und BBSR), je zwei ausgewählten Vertretern der Regionen und der Länder sowie je einem

Vertreter des BMAS/des Innovationsbüros und ggfs. des BMWI/der Kammern, die für die institutionelle und Ressort-übergreifende Einbettung des MORO verantwortlich sind.

2. Das MORO sollte über drei Jahre laufen. Dabei sollte von einer phasenspezifischen Konstruktion (etwa: Konzeptionsphase, Umsetzungsphase, Evaluierungsphase) abgesehen werden, um den Modellregionen die Freiheit für unterschiedliche Vorgehensweisen zu lassen. Mit wenigen Akteuren gleich Projekte zu starten und zu evaluieren (inkrementelles Vorgehen) kann genauso sinnvoll sein wie zunächst ein umfassendes Netzwerk aufzubauen und dann gemeinsame Konzepte zu entwickeln und umzusetzen (systematisches Vorgehen).
3. Um dennoch Sachstands- und Fortschrittsberichte abverlangen und beurteilen zu können, sollten die Modellregionen verpflichtet werden, nach etwa 8 – 12 Wochen ein Arbeitsprogramm mit Zielsetzung und Evaluationskriterien vorzulegen, an denen sie gemessen werden wollen.

Eckpunkte der Ausschreibung

1. Bewerber können sich regionale Gebietskörperschaften in strukturschwachen ländlichen Regionen, die mit Hilfe einer bei der Gebietskörperschaft angesiedelten Koordinatorenstelle ein Fachkräftesicherungsnetzwerk bilden oder ein bestehendes Netzwerk weiterentwickeln wollen.
2. Die Notwendigkeit einer solchen Netzwerkkoordinatorenstelle bei der Gebietskörperschaft muss nachvollziehbar dargestellt werden. Bestandteile dieses Nachweises sind die Dokumentation einer ersten regionalen Fachkräfteanalyse mit Hilfe des Arbeitsmarktmonitors der Bundesagentur für Arbeit sowie Ausführungen zur konzeptionellen Einbindung des „Innovationsbüro - Fachkräfte für die Region“ in die konkrete MORO-Arbeit.
3. Grundsätzlich verlangt das MORO von den strukturschwachen ländlichen Regionen, aus einer anspruchsvollen Kombination von Akteuren (Öffentliche, Verbände, Unternehmen, Zivilgesellschaft) ein handlungsfähiges Bündnis zu schmieden, das sich in Kenntnis des regionalen Fachkräftebedarfs mit sehr unterschiedlichen Zielgruppen (Schüler, Auszubildende, Studierende, Studienabbrecher, Eltern, Frauen, Alleinerziehende, Menschen mit Migrationshintergrund, ältere Menschen, Arbeitslose, Geringqualifizierte, potentielle Rückkehrer und Zuwanderer aus dem In- und Ausland) auseinandersetzt und dazu Maßnahmen aus verschiedenen Sektoren (u.a. Bildung und Arbeit, Wirtschaftsförderung und Standortpolitik, Daseinsvorsorge und Infrastruktur, Mobilität und Erreichbarkeit, Gesundheit und Alter, Bürgerschaftliches Engagement und Verwaltungsstrukturen) aufeinander abstimmt und arbeitsteilig umsetzt. Die regionalen Gebietskörperschaften

müssen deutlich machen, welche Schwerpunkte sie jeweils zu setzen gedenken und wie sie ihre Arbeit reflektieren und fortschreiben. Im Einzelnen müssen sie darstellen,

- wie sie die Bedarfsanalyse angehen und fortschreiben,
 - wie das Netzwerke (weiter-)entwickelt werden soll: Wen sie ins Netzwerk holen wollen und welchen Charakter es haben soll (klein und schlagkräftig; umfassend und unverbindlich; langsam wachsend etc.),
 - wie und mit welchen Unternehmen sie zu einer verbindlichen Zusammenarbeit kommen wollen,
 - wie sie das Netzwerk tragfähig machen wollen (Träger- und Finanzierungsstrukturen / Nachhaltigkeit),
 - welche schwerpunktmäßigen Ziele und Handlungsfelder sie in welchen – auch über die Förderphase hinausgehenden – Zeiträumen angehen wollen (mit Bezug auf die hier systematisierten Handlungsfelder),
 - wie sie die Wirkung ihrer Arbeit messen und bewerten wollen und welche rekursiven Steuerungsschleifen sie einbauen,
 - wie sie die eigene Rolle definieren.
4. Die Einforderung von Kooperationsabsichtserklärungen wichtiger avisierter Netzwerkpartner, in denen auch deren jeweils eigenen Ziele (messbar) benannt werden sollten, ist hierbei bedenkenswert.
5. Voraussetzungen für die Teilnahme und Förderung an die regionalen Gebietskörperschaften sind:
- Die Region befindet sich im ländlichen Raum und kann als „strukturschwach“ bezeichnet werden (Nachweis durch bestimmte Indikatoren wie z.B. überdurchschnittlich hohe Arbeitslosenquote, hohe Schulabbrecherquoten, geringes BIP/Kopf).
 - Es sind bereits Ansätze und Strukturen zur Fachkräftesicherung vorhanden, auf die das MORO aufbauen kann.
 - Der Region ist es ein Anliegen, die Fachkräftesicherung aktiv zu fördern sowie neue Maßnahmen und Projekte auf den Weg zu bringen. Die regionalen Gebietskörperschaften und die politischen Träger müssen insbesondere bereit sein, sich auf den Prozess zur Verbesserung der regionalen Fachkräftesicherung und eine daran orientierte Organisationsentwicklung einzulassen.
 - Es müssen ein oder mehrere qualifizierte AnsprechpartnerInnen benannt werden, der/die ausreichend zeitliche Ressourcen zur Verfügung hat/haben, um das MORO aktiv zu unterstützen und Aktivitäten vor Ort zu entwickeln und zu begleiten.

6. Die Mitwirkung an der Entwicklung eines Evaluationskonzepts und die Durchführung einer Selbstevaluation zu zwei definierten Zeitpunkten sollte als Pflichtbestandteil des MORO angekündigt werden. Eine selbst durchgeführte Evaluation dient im Gegensatz zur externen Evaluation dazu, die Bewertung der Maßnahmen und Konzepte durch die jeweils Beteiligten vornehmen zu lassen und die Ergebnisse damit unmittelbar in die Projekte vor Ort einfließen zu lassen (Nachjustierung und Lernprozess). Während eine externe Evaluation zudem nach Ende der Projektlaufzeit beendet ist, kann die Selbstevaluation unkompliziert weitergeführt werden. Das oben unter Empfehlungen zur Konstruktion des MORO unter Punkt 3 genannte Arbeitsprogramm mit Evaluationskriterien sollte in diesem Zusammenhang bereits in der Ausschreibung als verpflichtender Bestandteil erwähnt werden.

Durchführung und wissenschaftliche Begleitung des MORO

1. Vier übergreifende Arbeitsschwerpunkte sollten das MORO prägen:
 - Der strukturierte Erfahrungsaustausch zwischen den Modellregionen und den Partnerregionen (hierfür sollten auch entsprechende Reisemittel für die Partnerregionen berücksichtigt werden),
 - eine projektbegleitende Öffentlichkeitsarbeit, die erstens in kurz gefassten Formaten wie z.B. Policy-Briefs permanent über Thema, Herangehensweisen, Erfahrungen informiert und so auch für weitere strukturschwache Regionen die Agenda setzt (und nicht erst in Form schwergewichtiger Endberichte, die eher von Wissenschaftlern als von Praktikern gelesen werden), die zweitens auch die Verbreitungskanäle komplementärer Institutionen nutzt (z.B. Newsletter des Fachkräftebüros),
 - die Erarbeitung und Erprobung eines Evaluationskonzepts, das die Fachkräftesicherungsnetzwerke in die Lage versetzt, die Wirkung ihrer Maßnahmen zu überprüfen, gegebenenfalls nachzusteuern, aber auch Erfolge für eine regionale Öffentlichkeit sichtbar zu machen (siehe auch folgender Punkt),
 - die Einbettung problemadäquater Fachkräftesicherungsstrategien für strukturschwache ländliche Regionen in Ebenen und Ressort übergreifende Strategien mit Hilfe des Steuerungskreises.
2. Das Evaluationskonzept sollte einfach, aber nicht simpel und mit überschaubarem Aufwand von den Fachkräftesicherungsnetzwerken eigenständig in regelmäßigen Abständen anwendbar sein. Diese als formativ bezeichnete, prozessbegleitende Evaluation hat den zentralen Vorteil, dass sie
 - sicherstellt, dass die Evaluationskriterien auch den Zielen der Region entsprechen,

- keine weiteren Ausgaben verursacht und sie von den Beteiligten mit überschaubarem Aufwand geleistet werden kann,
- alle Beteiligten regelmäßig zur Reflexion der Strategien und Maßnahmen zwingt und Nachsteuerungsbedarf herausarbeitet,
- aber auch Erfolge sichtbar und kommunizierbar macht.

Um ein einheitliches Evaluationskonzept auszuarbeiten, sollte frühzeitig mit den Netzwerkkoordinatoren der Modell- und Partnerregionen ein Workshop veranstaltet werden (sobald die Arbeitsprogramme mit den Evaluationskriterien vorliegen, also zu Beginn des zweiten Quartals), in dem ein Rahmenkonzept erarbeitet und ein einheitliches methodisches Vorgehen verabredet wird. Die Erprobung des Konzepts läuft eigenständig in den Regionen. Die Auswertung der Erfahrungen und die Weiterentwicklung kann im Rahmen des üblichen Werkstattgespräches (in einer Arbeitsgruppe) oder – besser – in einem zweiten Workshop der Koordinatoren erfolgen.

Literaturverzeichnis

agiplan / FUTOUR (2005): Zukunftsinitiative Eifel - Prädikats- und Kompetenzregion Eifel. URL: <http://www.zukunftsinitiative-eifel.de/urspruenge.htm> (letzter Zugriff: 16.05.2014).

AKETR (Arbeitskreis „Erwerbstätigenrechnung des Bundes und der Länder“) (2011): Erwerbstätigenrechnung. Erwerbstätige in Vollzeitäquivalenten in den kreisfreien Städten und Landkreisen der Bundesrepublik Deutschland 2008 bis 2010. Vorläufige revidierte Ergebnisse. Reihe 2, Band 3. Wiesbaden.

AKETR (2012): Erwerbstätigenrechnung. Erwerbstätige in den kreisfreien Städten und Landkreisen der Bundesrepublik Deutschland 2000 bis 2011. Reihe 2, Band 1. Wiesbaden.

BBSR (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung) (Hrsg.) (2012a): Die Attraktivität großer Städte: ökonomisch, demografisch, kulturell. Ergebnisse eines Ressortforschungsprojekts des Bundes. Bonn.

BBSR (Hrsg.) (2012b): Fachkräftemangel. Ein neues, demografisch bedingtes Phänomen? Dezentertagung des Arbeitskreises „Städte und Regionen“ der DGD in Kooperation mit dem BBSR (8. Dezember bis 9. Dezember 2011 in Berlin). BBSR-Online-Publikation 02/2012. Bonn.

BBSR (Hrsg.) (2012c): Raumordnungsbericht 2011. Bonn.

BBSR (Hrsg.) (2012d): Raumordnungsprognose 2030. Bevölkerung, private Haushalte, Erwerbspersonen. Analysen Bau.Stadt.Raum Bd. 9. Bonn.

BBSR (2014a): Laufende Raumb Beobachtung – Raumabgrenzungen. Kreisregionen. URL: http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumbeobachtung/Raumabgrenzungen/Kreise_Kreisregionen/kreise_node.html (letzter Zugriff: 16.05.2014).

BBSR (2014b): Laufende Raumb Beobachtung – Raumabgrenzungen. Siedlungsstrukturelle Kreistypen. URL: <http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumbeobachtung/Raumabgrenzungen/Kreistypen4/kreistypen.html?nn=443270> (letzter Zugriff: 16.05.2014).

BiB (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung) (2014): Erwerbsbeteiligung von Älteren und Frauen nimmt zu. http://www.demografieportal.de/SharedDocs/Informieren/DE/Statistiken/Deutschland/Erwerbstaetigenquote_Alter_Geschlecht.html (letzter Zugriff: 08.05.2014).

BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2014): Fortschrittsbericht 2013 zum Fachkräftekonzept der Bundesregierung. Berlin. URL: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/fortschrittsbericht-fachkraefte-fuer-2013.pdf?__blob=publicationFile (Stand: 08.05.2014)

BMVBS (Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung) & BBSR (Hrsg.) (2009): Ländliche Räume im demografischen Wandel. BBSR-Online-Publikation 34/2009. Bonn.

BMVBS (Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung) (2013): Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge. Ein MORO-Forschungsfeld. MORO-Informationen 10/3 – 11/2013. Berlin.

BMVBS & BBSR (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung) (Hrsg.) (2012): Wie können Kommunen für qualifizierte Zuwanderer attraktiv werden? Zwischenergebnisse der Zuwanderungs- und Fachkräfteanalyse. Berlin.

BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie) (2014): Fachkräfteengpässe in Unternehmen. In vielen Berufsgattungen bestehen seit längerem Engpässe. Berlin.

Brenke, Karl (2012): Gibt es einen Fachkräftemangel – und wird es einen geben? Der unsichtbare Mangel. In: BBSR (Hrsg.): Fachkräftemangel. Ein neues, demografisch bedingtes Phänomen? Dezentertagung des Arbeitskreises „Städte und Regionen“ der DGD in Kooperation mit dem BBSR (8. Dezember bis 9. Dezember 2011 in Berlin). BBSR-Online-Publikation 02/2012. Bonn, S. 4-13.

Brücker, Herbert; Brunow, Stephan; Fuchs, Johann; Kubis, Alexander; Mendoliccio, Concetta & Weber, Enzo (2013): Fachkräftebedarf in Deutschland. Zur kurz- und langfristigen Entwicklung von Fachkräfteangebot und -nachfrage, Arbeitslosigkeit und Zuwanderung. IAB-Stellungnahme 1/2013. Nürnberg.

Brücker, Herbert; Christoph, Bernhard; Dietz, Martin; Fuchs, Johann; Fuchs, Stefan; Haas, Anette; Hummel, Markus; Jahn, Daniel; Kleinert, Corinna; Kruppe, Thomas; Kubis, Alexander; Leber, Ute; Müller, Anne; Osiander, Christopher; Schmerer, Hans-Jörg; Söhnlein, Doris; Spitznagel, Eugen; Stabler, Jochen; Stegmaier, Jens; Walwei, Ulrich; Wanger, Susanne; Wapler, Rüdiger; Weber, Brigitte; Weber, Enzo & Gerd Zika (2012): Fachkräftebedarf: Analyse und Handlungsstrategien. In: H. Brücker Klinger, Sabine; Möller, Joachim & Ulrich Walwei (Hrsg.), Handbuch Arbeitsmarkt 2013. Analysen, Daten, Fakten (IAB-Bibliothek, 334). Bielefeld, S. 205-290.

Brunow, Stephan; Garloff, Alfred; Wapler, Rüdiger & Zika, Gerd (2012): Wie wird sich der Arbeitsmarkt langfristig entwickeln? Methoden und Validitäten von Prognosen zur Vorhersage von Fachkräfteangebot und -bedarf. IAB-Stellungnahme 1/2012. Nürnberg.

Bundesagentur für Arbeit (2013): Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Fachkräfteengpassanalyse Dezember 2013. Nürnberg.

Bundesagentur für Arbeit (2014): Migration-Check. URL: <http://www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/Unternehmen/Arbeitskraeftebedarf/Internationales/MigrationCheck/index.htm> (Stand: 27.06.2014)

- Charta der Vielfalt e.V. (2014): Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion. Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen. URL: http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Charta_der_Vielfalt-%C3%96H-Brosch_WEB.pdf (Stand: 27.06.2014)
- DIHK (Deutscher Industrie- und Handelskammertag) (2014): Fachkräftesicherung – Unternehmen aktiv. DIHK-Arbeitsmarktreport. Ergebnisse einer DIHK-Unternehmensbefragung 2013/2014. Berlin.
- Eckey, Hans-Friedrich.; Schwengler, Barbara & Matthias Türck (2007): Vergleich von deutschen Arbeitsmarktregionen. In: IAB Discussion Paper No. 3/2007. Nürnberg.
- Franz, Wolfgang (2013): Arbeitsmarktökonomik. 8. Auflage. Berlin.
- Fuchs, Michaela & Antje Weyh (2012): Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Fachkräftesituation in Mitteldeutschland. In: BBSR (Hrsg.): Fachkräftemangel. Ein neues, demografisch bedingtes Phänomen? Dezentertagung des Arbeitskreises „Städte und Regionen“ der DGD in Kooperation mit dem BBSR (8. Dezember bis 9. Dezember 2011 in Berlin). BBSR-Online-Publikation 02/2012. Bonn, S. 43-52.
- GIB (Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung) (2013): Empiriegestütztes Monitoring zur Qualifizierungssituation in der deutschen Wirtschaft. Ergebnisbericht zur Welle Frühjahr / Herbst 2012. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Berlin.
- gws (Gesellschaft für Wirtschaftliche Strukturforschung GmbH) (2009): Beschäftigungsprojektion „Wachstumsregion Ems-Achse“ bis zum Jahr 2025. Abschlußbericht im Auftrag der Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen der Bundesagentur für Arbeit. Osnabrück.
- Heidemann, Winfried (2012): Zukünftiger Qualifikations- und Fachkräftebedarf. Handlungsfelder und Handlungsmöglichkeiten. Ein Überblick. Studie der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.
- Helmrich, Robert; Zika, Gerd; Kalinowski, Michael & Marc Ingo Wolter (2012): Engpässe auf dem Arbeitsmarkt: Geändertes Bildung- und Erwerbsverhalten mildert Fachkräftemangel. Neue Ergebnisse der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen bis zum Jahr 2030. BIBB-Report 18/2012.
- Henkel, Gerhard (2004): Der Ländliche Raum. Gegenwart und Wandlungsprozesse seit dem 19. Jahrhundert in Deutschland. 4. Auflage. Stuttgart.
- Hohendanner, Christian & Stegmaier, Jens (2012): Geringfügige Beschäftigung in deutschen Betrieben. Umstrittene Minijobs. IAB-Kurzbericht 24/2012. Nürnberg.
- IAB (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung) (2014): Entwicklung des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots im dritten Quartal 2013. URL: <http://www.iab.de/de/informationsservice/presse/presseinformationen/os1304.aspx> (letzter Zugriff: 09.05.2014)

- IAQ (Institut für Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg) (2014): Abhängig Erwerbstätige nach höchstem beruflichem Bildungsabschluss 1976, 1991 und 2012. URL: http://www.sozialpolitik-aktuell.de/tl_files/sozialpolitik-aktuell/Politikfelder/Arbeitsmarkt/Datensammlung/PDF-Dateien/abbIV12.pdf (letzter Zugriff: 09.05.2014)
- IHK (Industrie- und Handelskammer Bayern (2014): IHK Fachkräftemonitor Bayern. URL: <http://www.ihk-fachkraefte-monitor-bayern.de> (letzter Zugriff: 16.05.2014).
- Innovationsbüro Fachkräfte für die Region (Hrsg.) (2012): Gute Praxis – Ideen und Anregungen zur Fachkräftesicherung in der Region. Berlin.
- Innovationsbüro Fachkräfte für die Region (2013): Fachkräfteanalyse in regionalen Netzwerken. Leitfadenreihe Netzwerkmanagement. Berlin. URL: http://www.fachkraeftebuero.de/fileadmin/user_upload/Daten_und_Fakten/Fachkraefteanalyse_in_regionalen_Netzwerken-Leitfadenreihe_Netzwerkmanagement.pdf (Stand: 19.05.2014)
- Innovationsbüro Fachkräfte für die Region (2014): Netzwerkdatenbank. URL: <http://www.fachkraeftebuero.de/netzwerke/netzwerkdatenbank/> (letzter Zugriff: 09.05.2014)
- Kriehn, Claudia (2011): Erwerbstätigkeit in den ländlichen Landkreisen in Deutschland 1995 bis 2008. Arbeitsberichte aus vTI-Agrarökonomie 02/2011. Braunschweig.
- Kühntopf, Stephan & Susanne Stedtfeld (2012): Wenige junge Frauen im ländlichen Raum: Ursachen und Folgen der selektiven Abwanderung in Ostdeutschland. BiB Working Paper 3/2012. Wiesbaden.
- Lauschmann, E. (1976): Grundlagen einer Theorie der Regionalpolitik. Taschenbücher zur Raumplanung. Band 2. 3. Auflage. Hannover.
- Lebrenz, Christian & Erika Regnet (2009): Fachkräftemangel in Bayerisch-Schwaben. Ergebnisbericht für die IHK und die HWK. Augsburg.
- Madelin, Malika; Grasland, Claude; Mathian, Hélène; Sanders, Léna & Vincent, Jean-Marc (2009): Das „MAUP“: Modifiable Areal Unit – Problem oder Fortschritt? In: Informationen zur Raumentwicklung 10/11, S. 645-660.
- Maier, Tobias; Zika, Gerd; Wolter, Marc Ingo; Kalinowski, Michael & Robert Helmrich (2014): Engpässe im mittleren Qualifikationsbereich trotz erhöhter Zuwanderung. Aktuelle Ergebnisse der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen bis zum Jahr 2030 unter Berücksichtigung von Lohnentwicklungen und beruflicher Flexibilität. In: BIBB-Report 23/2014.
- McKinsey & Company (2008): Deutschland 20|20. Zukunftsperspektiven für die deutsche Wirtschaft. Frankfurt.

Mose, Ingo (2005): Ländliche Räume. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumordnung. Hannover. S. 573-579.

Nuissl, Henning & Dieter Rink (2005): The ‚production‘ of urban sprawl in eastern Germany as a phenomenon of post-socialist transformation. In: Cities 22 (2), S. 123-134.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (2013). Zuwanderung ausländischer Arbeitskräfte: Deutschland. Paris.

Prognos AG (2011): Zukunftswerkstatt Eifel-Ardennen – Eckpunkte einer strategischen Neuausrichtung der Zukunftsinitiative Eifel-Ardennen. Werkstattbericht. Düsseldorf.

Prognos AG (2012): Arbeitslandschaft 2035 – Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise. Eine Studie der Prognos AG im Auftrag der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V.

Regio Augsburg Wirtschaft (2012a): Endbericht und letzter Sachstandsbericht Regionalmanagement Phase I 1. Juli 2009 bis 20. Juni 2012 im Wirtschaftsraum Augsburg A³. Augsburg.

Regio Augsburg Wirtschaft (2012b): Regionalmanagement im Wirtschaftsraum Augsburg A³. Sachstandsbericht vom 01.07.2012 – 31.10.2012. Augsburg.

Regio Augsburg Wirtschaft (2012c): Wer bleibt? Wer geht? Hochqualifizierte Fachkräfte im Wirtschaftsraum Augsburg A³. Ergebnisse von zwei Befragungen an den Augsburger Hochschulen. Augsburg.

Regionomica (2012): Evaluierung der interkommunalen Zusammenarbeit innerhalb funktionsteiliger Mittelzentren im Land Brandenburg. Gutachten im Auftrag der Gemeinsamen Landesplanungsabteilung der Länder Berlin und Brandenburg. Potsdam.

Reimer, Martin; Miosga, Manfred; Hafner, Sabine & Nina Kiehlbrei (2012): Prognosen und Szenarien der demografischen Entwicklung im Wirtschaftsraum Augsburg unter besonderer Berücksichtigung der Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf den Arbeitsmarkt und die regionale Innovationsfähigkeit. Arbeitspapier im Arbeitspaket 1.3 des Verbundprojekts Strategische Allianz „Demografiemanagement, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz am Beispiel der Region Augsburg (ADMIRE A³)“. Bayreuth.

Schlömer, Claus & Martin Spangenberg (2009): Städtisch und ländlich geprägte Räume: Gemeinsamkeiten und Gegensätze. In: BMVBS & BBSR (Hrsg.): Ländliche Räume im demografischen Wandel. BBSR-Online-Publikationen 34/2009. Bonn, S. 17-32.

Schlömer, Claus (2012): Die künftige Entwicklung des Arbeitskräfteangebots in den Regionen Deutschlands – Ergebnisse der neuen Raumordnungsprognose 2030. In: BBSR (Hrsg.): Fachkräftemangel. Ein neues, demografisch bedingtes Phänomen?

Dezembertagung des Arbeitskreises „Städte und Regionen“ der DGD in Kooperation mit dem BBSR (8. Dezember bis 9. Dezember 2011 in Berlin). BBSR-Online-Publikation 02/2012. Bonn, S. 33-42.

Sinz, Manfred (2005): Region. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumordnung. Hannover. S. 919-923.

Statistisches Bundesamt (2009): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2012): Mikrozensus. Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Beruf, Ausbildung und Arbeitsbedingungen der Erwerbstätigen in Deutschland. Fachserie 1, Reihe 4.1.2. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2013): Weiter hohe Zuwanderung nach Deutschland im Jahr 2012. Pressemitteilung vom 7. Mai 2013 – 156/13. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2014): 41,8 Millionen Erwerbstätige im März 2014. Pressemitteilung vom 30. April 2014 – 153/14. Wiesbaden.

WifOR (2014): Fachkräftemonitoring von WifOR. Regionale Fachkräfteengpässe frühzeitig erkennen. URL: <http://www.fk-monitoring.de/> (letzter Zugriff: 09.05.2014)

Anhang

Anhang I: Dokumentation des Expertenworkshops

*„Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen. Wie kann die Absicherung eines hochwertigen und ausreichenden Fachkräfteangebots gestaltet werden?“
am 25. Februar 2014 im Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI), Berlin*

1 Einführung

Am 25. Februar 2014 fand in den Räumen des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) der Expertenworkshop „Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen – Wie kann die Absicherung eines hochwertigen und ausreichenden Fachkräfteangebots gestaltet werden?“ statt. Dort wurden die Zwischenergebnisse der empirischen Untersuchungen präsentiert, die im Rahmen des gleichnamigen Forschungsprojektes in sechs ausgewählten Regionen bzw. Fachkräfteinitiativen durchgeführt wurden.

Das Thema Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen wurde von den rund 50 geladenen ExpertInnen aus Wissenschaft, Praxis und Politik ausführlich erörtert. Ziel der Veranstaltung war es, die Kernelemente eines potentiellen künftigen Modellvorhabens der Raumordnung (MORO) für den Bereich der Fachkräftesicherung zu diskutieren, das Feedback der verschiedenen Akteure einzuholen sowie die Themenschwerpunkte unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Perspektiven weiterzuentwickeln. Zentral war dabei die Frage, was ein originärer Beitrag der Raumordnung in diesem Bereich sein kann, also welche Argumente gegebenenfalls für ein MORO sprechen. Als Grundlage dienten sowohl die einzelnen Vorträge als auch das Thesenpapier, das im Vorfeld des Workshops erarbeitet und an die TeilnehmerInnen versendet worden war.

2 Vorträge

Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen – vorläufige Ergebnisse des Forschungsprojekts (Lena Horlemann & David Westenberg, inter 3 – Institut für Ressourcenmanagement)

Der Vortrag behandelte die vorläufigen Ergebnisse des Forschungsprojekts „Wie kann die Absicherung eines hochwertigen und ausreichenden Fachkräfteangebots gestaltet werden?“, das inter 3 im Auftrag des BBSR durchführt. Es wurden die Handlungsfelder vorgestellt, die als zentral für die Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen identifiziert wurden sowie grundlegende Thesen zur möglichen Ausgestaltung eines MORO zur Diskussion gestellt.

Potentiale und Probleme der Fachkräftesicherung in strukturschwachen ländlichen Regionen (Andreas Hoffmann, Zukunftsagentur Brandenburg, ZAB)

Der Vortrag von Andreas Hoffmann bot einen guten Überblick über die besonderen Herausforderungen, vor denen strukturschwache ländliche Regionen in Bezug auf die Rekrutierung und das Halten von Fachkräften stehen. Zugleich zeigte er aber auch auf, dass es durchaus positive Rahmenbedingungen für Fachkräfte in diesen Regionen gibt, die stärker kommuniziert werden sollten, um so zu realistischen Perspektiven und Ansätzen der Fachkräftesicherung zu gelangen. So weisen ländliche Regionen beispielsweise in der Regel günstigere Immobilienpreise oder eine hohe Lebensqualität (Freizeit, Natur etc.) auf.

Wie können Kommunen die Unternehmen (nicht nur) im ländlichen Raum bei der Fach- und Nachwuchskräfteunterstützung unterstützen? Möglichkeiten und Grenzen kommunalpolitischen Handelns (Dr. Karsten Schuldt, PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung)

In seinem Vortrag ging Karsten Schuldt der Frage nach, auf welche Weise Kommunen die Unternehmen bei der Sicherung ihres Fach- und Nachwuchskräftebedarfs unterstützen können. Am Beispiel von Mecklenburg-Vorpommern verdeutlichte er, dass die ländlichen Regionen noch Potential bei der Aktivierung des endogenen Potentials aufweisen (Arbeitslose, ältere Menschen, Frauen). Schwerpunkte kommunaler Aktivitäten sollten die Verbesserung der Standortfaktoren, Standortmarketing und standortspezifische Vorhaben sein. Kommunen dürften bei der Fachkräftesicherung nicht als „Lückenbüßer“ Aufgaben übernehmen, für die im Grunde andere Akteure zuständig sind.

Fachkräfte-Marketing erfolgreich gestalten (Andreas Thiel, Regio Augsburg Wirtschaft GmbH)

Andreas Thiel stellte in seinem Vortrag die Fachkräfte-Kampagne der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH vor. Mit einem umfangreichen Angebot an Veranstaltungen und aufwändig gestalteten Broschüren stellt sich die Region als optimaler Lebens-, Wohn- und Arbeitsort dar, um so neue Fachkräfte zu gewinnen und lokale Fachkräfte durch ein emotionales *Bonding* zum Bleiben zu animieren. Der Kampagne liegt ein umfassendes Finanzierungskonzept zugrunde, das sich rein auf die Kampagnenpartner stützt.

Vom Tourismusmanagement zum kommunalen Fachkräfte-Marketing (Ruth Roelen, Zukunftsinitiative Eifel)

In ihrem Vortrag stellte Frau Roelen die Zukunftsinitiative Eifel als Beispiel für ein länderübergreifendes Netzwerk vor, das Fachkräftesicherung als ein Querschnittsthema behandelt. Neben den bearbeiteten Handlungsfeldern thematisierte der Vortrag u.a. auch Herausforderungen, die sich aus dem institutionellen Design eines eher lockeren Zusammenschlusses ergeben, sowie die Handlungsspielräume aufgrund begrenzter finanzieller und personeller Ressourcen.

Kommunale Handlungsmöglichkeiten zur Fachkräftesicherung im ländlichen Raum (Dr. Wilhelm Benfer, Landkreis Barnim)

In seinem Vortrag machte Wilhelm Benfer seinen Standpunkt deutlich, dass Fachkräfte-Sicherung in erster Linie Arbeitgeberaufgabe ist. Er betonte, dass die Kommunen meist wenig Kenntnis über die Angebots- und Nachfrageseite hätten. Sie engagieren sich in Barnim zudem eher in Projekten wie dem Regionalbudget, das sich auf die Verbesserung von Vermittlungschancen für Langzeitarbeitslose konzentriert. Die strukturelle Arbeitslosigkeit müsse in strukturschwachen ländlichen Regionen zunächst angegangen werden.

Public Private Partnership als Chance zur Sicherung des Fachkräftebedarfs? (Dr. Dirk Luerßen, Wachstumsregion Ems-Achse e.V.)

Dirk Luerßen stellte in seiner Präsentation ein Netzwerk-Modell einer Public-Private-Partnership vor. Der Großteil der Mitglieder der Ems-Achse e.V. sind hier Unternehmen, die in einer Partnerschaft „auf Augenhöhe“ mit den Kommunen und Bildungseinrichtungen in der Region zusammenarbeiten. Finanziert wird die Initiative zu gleichen Teilen von den Unternehmen, den Kommunen sowie durch öffentliche Förderung. Im Rahmen dieser Kooperation sind die Kommunen wichtige Akteure, werden aber auch als Arbeitgeber verstanden, die ebenfalls ein Interesse an der Akquirierung von Fachkräften haben.

3 Zentrale Diskussionspunkte

Was Netzwerke tun (können)

Das Thema Fachkräftesicherung ist äußerst vielschichtig und betrifft eine Vielzahl an Akteuren, gesellschaftlichen Bereichen, Zielgruppen und Handlungsfeldern. Die Gründung von Fachkräftenetzwerken und -initiativen kann ein Weg sein, dieses Problem anzugehen. Doch was leisten solche Netzwerke und was sollen sie leisten können?

Immer wieder wurde darauf verwiesen, dass die Abstimmung der Akteure, die Arbeitsteilung sowie die Koordination der Aktivitäten die zentralen Aufgaben eines Netzwerkes sein sollten. Netzwerke sollen vor allem eine systematisierte Herangehensweise an das Fachkräftethema garantieren: dazu gehört zum Beispiel die Problemanalyse (wie die Erfassung und Bewertung aktueller Bedarfe und Problemlagen, von Veränderungsprozessen und Entwicklungszielen in Unternehmen), die zielgenaue Kommunikation vor Ort und über die Region hinaus (z.B. das Bekanntmachen von Hidden Champions bei Berufsanfängern) oder der Reduzierung von Redundanzen und Schaffung von Transparenz hinsichtlich der Aktivitäten der einzelnen Akteure. Dies setzt die Entwicklung zukunftsfähiger, realistischer Perspektiven durch das Herausarbeiten und Kommunizieren von Stärken und Vorteilen der Region, aber auch durch den offenen Umgang mit Schwächen und Nachteilen voraus.

Doch die Netzwerke stehen vor verschiedenen Herausforderungen. Unklar ist zum Beispiel, welches institutionelle Design als optimal betrachtet werden kann. Einige Initiativen bevorzugen einen lockeren Zusammenschluss der Akteure und betonen die Kooperation auf Augenhöhe, müssen dafür aber unter Umständen mit sehr viel geringeren Ressourcen auskommen als andere, stark professionalisierte Netzwerke. Insgesamt hat sich gezeigt, dass finanzielle und personelle Ressourcen der Dreh- und Angelpunkt für ein kontinuierliches, verlässliches Management sind. Netzwerke, die eine große Region abdecken, können zudem das Problem haben, dass sich auch hier Aktivitäten eher kleinteilig auf bestimmte Regionen beschränken. Außerdem kann es auch hier zu Konkurrenzsituationen innerhalb der Netzwerkpartner kommen, wenn etwa verschiedene Kommunen mit ihren Wirtschaftsförderungen vertreten sind.

Weiterhin ist das (häufig freiwillige) Engagement der Mitglieder von zentraler Bedeutung. Dies wiederum hängt stark von der Problemwahrnehmung ab. Gerade bei Kommunen und Unternehmen ist diese sehr unterschiedlich ausgeprägt, bei vielen ist das Problem noch nicht angekommen, und somit unterscheiden sich auch die Form und Intensität, mit der sie sich in Netzwerke einbringen. Es wurde auch vorgeschlagen, die Zielgruppen stärker bei der Entwicklung von Strategien einzubinden. Insgesamt bedarf es eines „Zugpferdes“ in jeder Region, und Fachkräfteinitiativen werden hier als zentral angesehen.

Die Rolle der Unternehmen definieren

Die Rolle der Unternehmen wurde kontrovers diskutiert. Einerseits kann argumentiert werden, dass Fachkräftesicherung in erster Linie Arbeitgeberaufgabe ist. Mit Blick auf ein MORO wurde festgehalten, dass die Kommunen oftmals wenig Kenntnisse über die Angebots- und Nachfrageseite haben. Andererseits sind vor allem KMU häufig überfordert, denn sie haben nicht die Kapazitäten (Zeit, Geld und Personal), sich in einem Netzwerk oder in der Fachkräftesicherung allgemein zu engagieren. Sie reagieren oft erst, wenn sie einen Auftrag, der einen verstärkten Einsatz an Fachkräften erfordert, erhalten und klar wird, dass sie unzureichendes Personal zur Verfügung haben. Von großen Unternehmen wird das *Bonding* mit zukünftigen Fachkräften vielfach auf Absolventenmessen vorgenommen und der Bodensatz gleich abgeworfen. Insbesondere KMU sollten daher Strategien entwickeln, wie sie sich gegen große Unternehmen besonders in den Metropolregionen behaupten können.

Ein wichtiger Ansatzpunkt für Unternehmen ist die Behandlung ihrer Bewerber. Fachkräfte könnten zum einen ähnlich dem Einkaufsverbund rekrutiert werden. Teilweise gibt es außerdem schon Fachkräftepools, in denen Unternehmen abgelehnte Bewerber weiterempfehlen. Auf diese Weise können diese bestenfalls in der Region gehalten werden. Außerdem können so eventuell aggressive Abwerbungsprozesse zwischen regionalen Unternehmen begrenzt werden. Einige Firmen denken bei ihrem Engagement auch an die Zulieferfirmen, auch wenn sie selbst keinen akuten Bedarf an Fachkräften haben.

Die Rolle der Regionen schärfen

Zentral für die weitere Diskussion um die mögliche Ausgestaltung eines MORO ist die Frage nach der Rolle der Kommunen. Hier muss deutlich werden, inwieweit die Fachkräftesicherung überhaupt als Betätigungsfeld der Kommunen angesehen werden kann, oder ob hier nicht – wie oben gesagt – zuerst die Unternehmen tätig werden müssten.

Auch hier gab es diverse Argumentationslinien. Zum einen kann gesagt werden, dass die Wirtschaftsförderung der zentrale kommunale Akteur im Feld der Fachkräftesicherung ist und sein sollte. Hier werden die entscheidenden Grundlagen für die harten und weichen Standortfaktoren gelegt. Die Unternehmen sind zwar für die eigentliche Fachkräftesicherung verantwortlich, aber auch auf förderliche Rahmenbedingungen angewiesen. Müssen Unternehmen (vor allem KMU) Aufträge abgeben oder schließen, weil sie kein entsprechendes Personal rekrutieren können, hat das schwerwiegende wirtschaftliche Folgen für die gesamte Region. Insgesamt sollte es darum gehen, die Regional- und Wirtschaftsentwicklung auf Kernbereiche und -kompetenzen der Region zu konzentrieren.

Kommunale Vertreter sollten daher in den Unternehmen präsent sein, um Bedarfe zu klären, die dann von der Wirtschaftsförderung übernommen werden können.

Außerdem könnten sie Veranstaltungen wie Jobmessen besuchen, um zu erfahren, was die Fachkräfte von einer Region erwarten. Solche Aktivitäten finden derzeit eher sporadisch statt, es gibt jedoch kaum regional abgestimmte Vorgehensweisen. Letztlich können die regionalen Gebietskörperschaften auch Initiatoren von Netzwerken sein, weil andere Akteure keine entsprechenden Ressourcen zur Verfügung haben.

Andere Argumente beziehen sich auf andere wichtige arbeitsmarktpolitische Akteure, die zunächst stärker in die Verantwortung gezogen werden können. Es sollte vermieden werden, die nicht oder schlecht erledigte Arbeit etwa von Jobcentern und Arbeitsagenturen leichtfertig und vorschnell den kommunalen Akteuren zu übertragen. Eine ausgewogene Arbeitsteilung ist hier von besonderer Bedeutung.

Best Practices identifizieren und Projekte evaluieren

Ein MORO soll vor allem dazu dienen, aus innovativen Handlungsansätzen übertragbare Erkenntnisse abzuleiten. Insofern müssen die Wirksamkeit von Aktivitäten überprüft und Best Practices identifiziert werden. Bisher ist das Thema Evaluation jedoch noch ein weitgehend vernachlässigtes Thema. Mit Blick auf ein zukünftiges MORO gilt es hier, Wirkungszusammenhänge von Instrumenten und Aktivitäten deutlich zu machen, um so einen Katalog an wirkungsvollen Maßnahmen erstellen und die Übertragbarkeit testen zu können.

Evaluationen können dann nach innen und außen wirken. Zum einen sind sie Grundlage für ein zielgerichtetes Fachkräftemarketing, denn nur so können Erfolge auch glaubhaft an die Fachkräfte werden vermittelt. Zum anderen können sie nutzbar gemacht werden, um den Mehrwert eines Netzwerkes für die eigenen oder potentiellen Mitglieder darzustellen. Dies ist dann wichtig, wenn die Mitglieder Beiträge zahlen, aber auch, wenn sie sich mit freiwilligem Engagement beteiligen (sollen). Auch Fachkräftenetzwerke stehen in Konkurrenz mit anderen regionalen Zusammenschlüssen und benötigen Argumente für eine Mitgliedschaft.

Eine Herausforderung stellt die Entwicklung geeigneter Kriterien dar, um zum Beispiel auch indirekte Effekte zu messen. In einzelnen Fällen wie Jobexpeditionen fällt es leichter, Resultate abzufragen (wurde ein Teilnehmer im betreffenden Betrieb eingestellt?), in anderen Fällen wie etwa Veranstaltungen zur Sensibilisierung von Unternehmen fällt es dagegen schwerer, Effekte zu messen.

Regionale Unterschiede nutzen

Die Regionen stehen miteinander im Wettbewerb um Fachkräfte. Die Konkurrenzen zwischen den städtischen Zentren und den ländlichen Räumen, aber auch der ländlichen Regionen untereinander erfordern ein gut durchdachtes Standortmarketing. Dies setzt voraus, dass sowohl die eigenen Stärken als auch Schwächen genau analysiert werden, um so Alleinstellungsmerkmale zu

identifizieren, aber auch, um zielorientierte kommunale Aktivitäten (von der Einrichtung einer Kita bis zum Anwerben eines Landarztes) zu initiieren. Es sollte auch untersucht werden, wie die Region von außen gesehen wird oder was Fachkräfte dazu bewegt sich (nicht) niederzulassen.

Es wurde argumentiert, dass proaktiv mit den unterschiedlichen Standortvoraussetzungen umgegangen werden sollte, und die Tatsache niedriger Lebenshaltungskosten aufgrund geringerer ökonomischer Wettbewerbsfähigkeit auch als Chance gesehen werden kann. Fachkräfte, die von ländlichen Regionen in die Ballungszentren pendeln, sind leicht zu erreichen, und so kann sich das Fachkräftemarketing auf die eigenen Einwohner konzentrieren.

Möglichkeiten eines Modellvorhabens der Raumordnung

Formales

Herr Maretzke vom BBSR erläutert die Grundgedanken des MORO anhand des Aktionsprogramms Regionale Daseinsvorsorge. Das BMVI (vormals BMVBS) hatte dazu eine Ausschreibung formuliert, auf die sich die Regionen bewerben konnten. 21 sehr unterschiedliche Institutionen wurden auf Basis ihrer innovativen Ideen ausgewählt. Die Modellvorhaben wurden mit unterschiedlich hohen Summen (zwischen 70.000 und 180.000 €) ausgestattet. Des Weiteren werden sie im Rahmen eines MORO umfassend begleitet. So erhalten die Regionen jeweils eine Begleitinstitution zur Unterstützung und Beratung. Weiterhin gibt es eine wissenschaftliche Begleitforschung (z.B. kleinräumige Bevölkerungsprognosen) für konkrete Simulationen und Szenarien zur Entscheidungsunterstützung.

Argumente für ein MORO

Die Hauptargumente für ein MORO im Bereich Fachkräftesicherung stellen die verbesserte Effizienz und Effektivität dar, ein koordiniertes Vorgehen, die Bündelung von Aktivitäten, Impulse und Motivation für die einzelnen Akteure, die Einbeziehung vielfältiger Zielgruppen und Querschnittsthemen, die Möglichkeit der Evaluation sowie die Unterstützung der KMU durch die Kommunen.

Dort, wo bereits Erfahrungen mit MOROs gemacht wurden (Eifel: MORO Daseinsvorsorge), führte dies zu optimierten Abstimmungsprozessen, zu Kooperationen und dem Abbau von Redundanzen und Konkurrenzen. Ein MORO hat hier geholfen, die Rollen der Akteure und auch die Federführung festzulegen.

Auch von Vertretern der strukturschwachen Regionen wird ein MORO befürwortet. So gebe es in der Prignitz (Brandenburg) viele, aber kleinteilige Aktivitäten, die regional geordnet und gebündelt werden sollten. Unterschiedliche Kommunen und Landkreise hätten Befindlichkeiten oder stünden in Konkurrenz zueinander. Es bedürfe daher einer koordinierten und motivierenden Anstrengung für eine Fachkräfte-Strategie.

Ein MORO könnte hier hilfreich sein, um koordinierend zu wirken und gemeinsames Handeln zu initiieren.

Die mögliche Spannbreite erstreckt sich von Kommunen, die noch kein Netzwerk haben und ein Konzept entwickeln wollen, in dem sie andere Erfahrungen und Best Practices kombinieren, bis zu fortgeschrittenen Netzwerkiniciativen (z.B. Ems-Achse), deren Schwerpunkt die Ausarbeitung eines Evaluationskonzepts sein könnte. Ein MORO kann insbesondere Impulse für den Transfer von Erfahrungen und Wissen aus anderen Netzwerken geben. Hier wäre es notwendig, MOROs zu solchen Themen zu machen, die als Modelle auch geeignet sind.

Die Kommunen werden klar in der Verantwortung gesehen. Es wird erwartet, dass sie sich künftig intensiver an der Fachkräftesicherung beteiligen, ja sogar eine Schlüsselfunktion einnehmen. Die Wirtschaftsförderung wird hier als zentraler kommunaler Akteur an der Schnittfläche zwischen Wirtschaft und Unternehmen anerkannt, der auch andere kommunale Akteure organisieren kann. Die Bereiche Abstimmung und Koordination wurden in diesem Zusammenhang betont, sowie die Möglichkeit, auch noch bislang inaktive Akteure einzubeziehen. So träten die Handwerkskammern oder Arbeitgeberverbände zumeist an diejenigen KMUs heran, die bereits aktiv sind. Mit einem MORO könnte sich dies ändern. Eine verbesserte Koordination sowie ein „neutraler“ Akteur könnten auch helfen, Konkurrenzen zu umgehen, was die Ansprache der KMUs angeht. Es wurde allerdings auch argumentiert, dass die Initiative für ein Netzwerk zwar aus den Kommunen erfolgen kann, aber nach und nach an Unternehmen übergeben werden sollte, wenn die Struktur sich gefestigt hat.

Insgesamt wurde die Möglichkeit eines weiteren, fachkundigen Impulses unterstrichen. Denn auch die Qualität der Beratungen durch die einzelnen Akteure wie Jobcenter oder Arbeitsagenturen unterscheidet sich teils erheblich.

Die Gefahr, dass die Nachhaltigkeit bereits bestehender Aktivitäten und Engagements durch externe Gelder gefährdet sein könnte, wird nur bedingt gesehen. Gerade für bestehende Initiativen, die unter einem Mangel an Ressourcen leiden (wie etwa die Eifel) könnte dies auch eine zusätzliche Motivation darstellen.

Argumente gegen ein MORO

Die Argumente gegen ein MORO beziehen sich vor allem auf die Fragen, ob und wie weit die Kommunen beim Thema Fachkräftesicherung in die Verantwortung genommen werden sollten, und ob eine externe Förderung bestehende Strukturen gefährden kann.

So kann argumentiert werden, dass das Thema Fachkräftesicherung äußerst komplex ist und das Engagement vieler Akteure verschiedenster Fachrichtungen erfordert. Es besteht die Gefahr, dass ein MORO andere arbeitsmarktpolitisch wichtige Akteure

dazu verführt, die Verantwortung allein den Kommunen zu überlassen. Diese Gefahr wird vor allem für die strukturschwachen Regionen gesehen.

Alle bestehenden Initiativen sind jedoch aus einem Handlungsdruck heraus entstanden, und so sollte das Engagement einzelner Personen aus der Region heraus nicht dadurch gefährdet werden, dass plötzlich eine (zeitlich begrenzte) Fremdfinanzierung existiert. Dort, wo etwas ohne Förderung begonnen wurde, sollte dies auch nicht geändert werden. Erfahrungen zeigten auch, dass kleine, regional spezifische Aktivitäten effektiver sind als die großen Initiativen.

Regionale Eingrenzung eines MORO

Zur Frage, ob ein MORO nur für die strukturschwachen Regionen konzipiert werden sollte, gab es unterschiedliche Meinungen. Ein Argument ist, dass die wirtschaftlich stärkeren Regionen Maßnahmen zur Fachkräftesicherung mit eigenen finanziellen Mitteln (der Kommune und der Unternehmen) stemmen können und somit keine Förderung benötigen. Dennoch gibt es auch Argumente dafür, die stärkeren Regionen mit einzubeziehen. Zunächst kann es schwierig sein, die Regionen genau voneinander abzugrenzen. So unterscheidet sich z.B. bereits das Umland einiger Städte je nach Entfernung zur Stadt, wie dies an den Beispielen Barnim-Uckermark oder Passau verdeutlicht wurde. Außerdem könnte es sinnvoll sein, unterschiedliche Problemlagen und Lösungsansätze anzuschauen. Quer dazu könnte auch die Verschiedenartigkeit der administrativen Ebenen einbezogen werden, also Kreise und kreisfreie Städte sowie großräumige Strukturen, um zu identifizieren, was vor welchen Hintergründen machbar ist, und so eine kritische Masse zu produzieren. Vor dem Hintergrund der zumeist fehlenden Evaluierungen von Maßnahmen könnte ein MORO außerdem auch in stärkeren Regionen Unterstützung bieten, um Best Practices zu generieren. So braucht z.B. die Ems-Achse nicht unbedingt die Projektförderung eines MORO, wohl aber den externen Blick auf die Aktivitäten.

Es wurde daher angeregt, ein MORO matrixartig auszuschreiben: Diese Matrix würde dann alle Regionstypen mit den unterschiedlichen Problemen und Handlungsfeldern sowie unterschiedliche administrative Ebenen umfassen. Strukturschwache Regionen könnten sich für höhere Fördermittel bewerben, während die prosperierenden Regionen eine Förderung ihrer externen Evaluation beantragen könnten.

4 Forschungsfragen

Die zentralen Fragen für die Ausgestaltung eines MORO könnten lauten:

- Was genau soll wo erprobt?
- Welche Maßnahmen sind wirksam und wie findet man das heraus (Evaluation)?
- Welche Netzwerk- oder sonstigen Organisationsformen sind problemadäquat? Wie können sie nachhaltig gesichert werden?
- Welche Akteure bespielen welche Handlungsfelder und wie kann das effizient und effektiv ineinandergreifen?
- Kann die Fachkräftesicherung auch zu einer fokussierten Verbesserung der Lebensverhältnisse/ Infrastruktur für alle vor Ort beitragen? (z.B. SWOT-Analyse, Reflexion der Attraktivität/ Unattraktivität des Wohnortes)
- Kann ein MORO zu neuen Formen von *Regional Governance* beitragen?
- Welche Aufgaben sollte eine Region vorrangig übernehmen?
- Welcher Mehrwert resultiert daraus, dass Regionen in diesem Feld die Initiative übernehmen?
- Kann ein MORO die Entwicklung einer Bildungsregion befördern?

5 Zusammenfassung (Dr. Steffen Maretzke, BBSR)

Insgesamt wird die Idee, ein MORO für den Bereich der Fachkräftesicherung aufzulegen, positiv bewertet.

Es wurde festgestellt, dass insbesondere die peripheren ländlichen Regionen vom Fachkräfteproblem betroffen sind und somit einer besonderen Aufmerksamkeit bedürfen. Die schlechte finanzielle und personelle Ausstattung von Kommunen und Unternehmen gleichermaßen macht Initiativen und Maßnahmen im Bereich der Fachkräftesicherung hier besonders schwierig. Die Unternehmen in einem strukturschwachen Umfeld sind weniger in der Lage, ein gutes Personalmanagement zu tätigen. Unternehmen und Kommunen brauchen daher Unterstützung, um das Thema anzugehen. Hier kann ein MORO die nötigen finanziellen und methodischen Grundlagen bereitstellen. Die Abstimmung und Überwindung redundanter Strukturen scheinen weitere wichtige Punkte zu sein.

Die Hauptfrage bleibt, ob Fachkräftesicherung tatsächlich ein Feld für die Kommunen ist. Was passiert, wenn die Kommunen sich heraushalten? Die betroffenen Akteure in strukturstarken Regionen werden dann ihre Potentiale mobilisieren und das Thema selbst angehen. Dies fällt strukturschwachen Regionen jedoch aufgrund ihrer Rahmenbedingungen deutlich schwerer. Somit folgt, dass die strukturschwachen

Regionen im Fokus stehen sollten. Die Benachteiligung dieser Räume macht dort ein MORO sinnvoll.

Allerdings sollen auch Modelle mit guten institutionellen Strukturen vorgestellt werden, die übertragen werden können. Hier sollte der Schwerpunkt insbesondere in der Evaluierung der bestehenden Projekte liegen. Im Rahmen des MORO sollten deshalb auch Initiativen berücksichtigt werden, die schon eine Struktur und Projekte vorweisen können.

Die erste Phase eines MORO könnte einen Überblick darüber geben, wo genau die Herausforderungen liegen, so dass in einer weiteren Phase dann Projekte entwickelt werden können.

6 Impressionen



Workshop-Teilnehmer



Herr Fränkler berichtet von Erfahrungen aus dem Landkreis Teltow-Fläming



Podiumsdiskussion mit Herrn Hoffmann (Zukunftsagentur Brandenburg), Frau Schön (inter 3), Frau Roelen (Zukunftsinitiative Eifel) und Herrn Schuldt (Progress-Institut für Wirtschaftsforschung)



Workshop-Teilnehmer nutzen die Pausen, um Kontakte zu knüpfen und sich auszutauschen

Anhang II: Interviewleitfaden Fachkräftesicherung

(1) Einstieg: Verfeinerung Problemtyp / Datengrundlage

- **Können Sie zu Beginn erläutern, worin das Fachkräfteproblem in Ihrer Region eigentlich besteht?**
 - Welche Probleme bestehen derzeit / zukünftig auf dem regionalen Arbeitsmarkt?
- **Wie genau wissen Sie das?**
 - Wurden Bedarfsanalysen erstellt? In welchen Branchen/Berufen werden derzeit/zukünftig Fachkräfte benötigt?
 - Wen betrifft das Fachkräfteproblem am meisten?
 - Gibt es unterschiedliche Entwicklungen in den ländlichen und städtischen Regionen?

(2) akteursbezogener Problemdruck / treibende Kräfte / Sensibilisierung für das Thema?

- **Wer hat das Thema Fachkräftesicherung zuerst auf die Agenda gesetzt?**
 - War die Fachkräfteproblematik von Anfang an ein Thema? Wenn nicht, wer hat es ins Spiel gebracht?
- **Wer hat sich für die Gründung des Netzwerks / die Aktivitäten eingesetzt?**
 - Was war der Anlass für die Gründung des Netzwerks?
 - Wer waren die Initiatoren?

(3) Problembearbeitung: Akteure / Konstellation (Kern – Peripherie)

- **Wer ist heute in dem Netzwerk aktiv?**
 - Wer sind die Hauptakteure im Netzwerk? (Kern)
 - Wer macht sonst noch mit? (Peripherie)
 - Wie ist das Netzwerk organisiert? (lose, feste Strukturen?)
 - Sind Schwierigkeiten bei dieser Konstellation des Netzwerks aufgetreten?
 - Gab es Bedenken im Vorfeld? (regionales Konkurrenzdenken?)
- **Und mit welchen Ressourcen?**
 - Welche Rolle spielen die einzelnen Akteure?
 - Was bringen die Akteure tatsächlich ein (Manpower, Geld, Kontakte, Ideen)?
 - Lässt sich ihr Engagement daran messen?

– **Ist das Netzwerk aus Ihrer Sicht komplett oder fehlen Ihnen noch wichtige Akteure?**

- Weitere wichtige Akteure bei der Sicherung von Fachkräften in Ihrer Region? Warum sind diese nicht Teil des Netzwerks?

(4) Maßnahmen / Konzepte / Handlungsfelder

– **Welche Handlungsfelder sehen Sie als wesentlich für die Sicherung von Fachkräften an?**

- Qualifizierung? Potentiale der Region stärken? Potentiale der Unternehmen stärken? Vermittlung? Öffentlichkeitsarbeit?

– **Was sind Ihre Schwerpunkte? Warum diese?**

- Wie werden im Netzwerk die Strategien und Ziele entwickelt? Gibt es eine Gesamtstrategie?
- Wie werden die Projekte geplant? Zentral oder jeder für sich?
 - Projektbezogen, aufeinander aufbauend, Entwicklung einer Gesamtstrategie?
- Haben Sie vorwiegend bereits bestehende Projekte gebündelt oder neue Projekte entwickelt?
- Handelt es sich dabei um einen speziell auf ländliche Regionen zugeschnittene Vorgehensweise? (Berücksichtigung Ressourcen)

– **Sehen Sie bereits Effekte? Was klappt, was klappt nicht so gut?**

– **Dokumentieren und evaluieren Sie Ihre Aktivitäten?**

(5) Rolle der regionalen Gebietskörperschaften

– **Welche Rolle spielen die regionalen Gebietskörperschaften im Netzwerk?**

– **Wer ist konkret involviert und auch aktiv?**

- Insbesondere die ländlichen Gebiete, wenn die Stadt im Vordergrund steht (z.B. Passau, Augsburg, Aachen)

– **Wie sehen Sie die Arbeitsteilung zwischen Stadt und Umland?**

- bzw. zwischen den verschiedenen Kommunen, z.B. Barnim und Uckermark?

– **Wie schätzen Sie die Einbindung der regionalen Gebietskörperschaften insgesamt ein? Wie initiativ / treibend / mitlaufend sind sie?**

- Denken Sie, dass die regionalen Gebietskörperschaften insgesamt noch stärker im Bereich der Fachkräftesicherung aktiv werden sollten?
- Welche Handlungsfelder könnten speziell durch die Kommunen abgedeckt werden?

– **Welche Aktivitäten werden konkret von den regionalen Gebietskörperschaften gestaltet?**

(6) *Abschließende Fragen*

- **Wie beurteilen Sie Ihre derzeitigen Aktivitäten insgesamt?**
 - Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Region durch die verschiedenen eingesetzten Maßnahmen attraktiver für Fachkräfte geworden ist?
- **Welche guten und schlechten Erfahrungen haben Sie bislang gemacht?**
- **Was haben Sie noch vor?**
 - Wo sehen Sie insgesamt noch Handlungsbedarf in Sachen Fachkräftesicherung in Ihrer Region?
 - Was brauchen Sie ggfs. dafür?
 - Wodurch könnte die Fachkräftesicherung in Ihrer Region noch unterstützt werden?
 - Was wünschen Sie sich von Land/Bund an Unterstützung? Welche Bereiche können Sie vor Ort nicht lösen?
 - Was sollte noch verbessert werden?
- **Was sind gegenwärtig Ihre wichtigsten Tipps für andere Regionen, die sich ebenfalls mit der Fachkräftesicherung beschäftigen wollen?**
 - Was können andere, vor allem ländliche Regionen von Ihnen lernen? Worauf sollten diese Regionen achten?
- **Mit welchen Akteuren sollten wir noch reden?**

Vielen Dank für das konstruktive und hilfreiche Gespräch.

Anhang III: Übersicht über die durchgeführten Interviews

Datum	Fallregion	Interviewpartner	Funktion
11.10.13	Ems-Achse	Dr. Dirk Luerßen	Geschäftsführer Ems-Achse
15.10.13	Augsburg	Diane Angerhausen	Regio Augsburg Wirtschaft GmbH / Projektleiterin Fachkräftesicherung
17.10.13	Wittstock / Dosse	Katrin Lange	Amtsdirktorin des Amtes Meyenburg und 1. Stellvertreterin des Vorsitzenden des "Wachstumskern Autobahndreieck Wittstock/Dosse" e.V.
21.10.13	Eifel	Ruth Roelen	StädteRegion Aachen; Kümmerin des Netzwerks Technologie und Innovation
21.10.13	Wittstock / Dosse	Mike Blechschmidt	Vorsitzender des "Wachstumskern Autobahndreieck Wittstock/Dosse" e.V.
21.10.13	Augsburg	Roland Fürst	Geschäftsführer Operativer Bereich / Agentur für Arbeit Augsburg
22.10.13	Ems-Achse	Herbert Rolfes	Stabstelle Landrat des Landkreises Emsland
23.10.13	Passau	Heidemarie Bartl	Regionalmanagement
23.10.13	Wittstock / Dosse	René Georgius	IHK Potsdam / RegionalCenter Prignitz
23.10.13	Barnim / Uckermark	Dr. Dagmar Brendel	Geschäftsführerin Agentur für Arbeit Eberswalde / Sprecherin des Netzwerks Fachkräftesicherung Barnim-Uckermark
23.10.13	Wittstock / Dosse	Werner Schulze	Geschäftsführer Bildungsgesellschaft mbH Pritzwalk
28.10.13	Augsburg	Bärbl Kohler	HWK für Schwaben

Datum	Fallregion	Interviewpartner	Funktion
29.10.13	Barnim-Uckermark	Christian Knauer	Regionalmanager Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH (LASA)
29.10.13	Barnim-Uckermark	Prof. Dr. Jörn Mallok	Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE) / Fachbereich Nachhaltige Wirtschaft
31.10.13	Barnim-Uckermark	Ariane Böttcher	Vorsitzende des Zuhause in Brandenburg e.V.
05.11.13	Passau	Werner Lang	Referent Wirtschaft, Marketing, Arbeit der Stadt Passau
05.11.13	Augsburg	Daniela Eder	Wirtschaftsreferentin / Sachgebietsleiterin Wirtschaftsförderung / Regionalmanagement Landratsamt Aichach-Friedberg
05.11.13	Barnim-Uckermark	Carsten Bockhardt	Stellvertretender Landrat Landkreis Barnim / Leiter des Wirtschaftsdezernats
05.11.13	Barnim-Uckermark	Michaela Schmidt	Abteilungsleiterin Region Ostbrandenburg der HWK Frankfurt (Oder)
05.11.13	Ems-Achse	Wilhelm Scherf	Wirtschaftsförderung Landkreis Wittmund
06.11.13	Wittstock / Dosse	Edelgard Schimko	Geschäftsbereichsleiterin Wirtschaftsförderung Landkreis Prignitz
06.11.13	Eifel	Alfred Bauer	Leiter WFG Vulkaneifel
07.11.13	Augsburg	Helmut Jung	DGB Augsburg / Regionsvorsitzender
07.11.13	Wittstock / Dosse	Anne Lüdemann	Regionalmanagerin Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH (LASA)
08.11.13	Augsburg	Thomas Schörg	IHK Schwaben / Regionalgeschäftsführer Wirtschaftsraum Augsburg

Datum	Fallregion	Interviewpartner	Funktion
13.11.13	Passau	Mario Piper	Leiter Personalabteilung Sparkasse Passau
14.11.13	Eifel	Klaus Schäfer	Geschäftsführer Eifel Tourismus GmbH
18.11.13	Ems-Achse	Michael Jacob	Geschäftsführer Operativ der Agentur für Arbeit Nordhorn