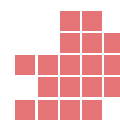




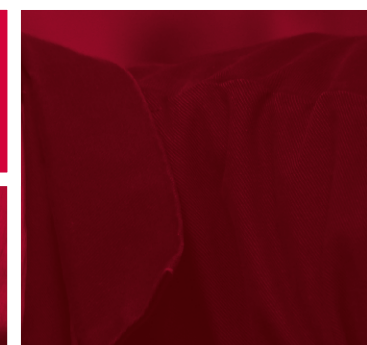
Bundesministerium  
für Verkehr und  
digitale Infrastruktur



MORO

MORO Praxis

# Sicherung des Fachkräfte- angebotes im ländlichen Raum



1

2015



**MORO Praxis Heft 1**

# **Sicherung des Fachkräfte- angebotes im ländlichen Raum**

# Vorwort

Im Aktionsprogramm „regionale Daseinsvorsorge“ wurde 21 ländlichen Modellregionen mit großen Bevölkerungsverlusten die Förderung eines Pilotprojektes zur Umsetzung ihrer Regionalstrategie angeboten. Obwohl Hauptthemen des Aktionsprogramms Gesundheit, Leben im Alter, schulische Bildung und Mobilität sind, dienen sechs Pilotprojekte dem Ziel, angesichts des demografischen Wandels ein ausreichendes Fachkräfteangebot für die Region und ihre Wirtschaft zu sichern, indem sie sich mit dem Übergang Schule – Beruf beschäftigen. An diesen Projekten wird deutlich, welch hohen Stellenwert die Regionen diesem Problem beimessen, und dass sie darin eine Querschnittsaufgabe der Regionalentwicklung sehen. In Regionen, die über einen strukturstarken Unternehmensbesatz verfügen, gibt es in der Regel erfolgreiche Initiativen im Zusammenwirken von Wirtschaft und Arbeitsagenturen zur Fachkräftesicherung, wie sie auch das „Innovationsbüro – Fachkräfte für die Region“ des Bundesministeriums anregt und berät. Wo solche Voraussetzungen nicht gegeben sind, ist es für die Regionalentwicklung jedoch eine sehr viel schwierigere Aufgabe, die vorhandenen Kräfte zu bündeln und wirkungsvolle Maßnahmen zur Fachkräftesicherung in die Wege zu leiten.

Trotz einer bundesweit reichen Projekt- und Förderlandschaft lässt sich deshalb für den Kreis der strukturschwachen ländlichen Regionen ein ganz spezifischer Bedarf an fachlicher Anregung und Unterstützung feststellen, wie unter diesen erschwerten Bedingungen die weitere Belastung der ohnehin schwachen Wirtschaftsentwicklung durch einen Mangel an Fachkräften vermieden werden kann. In der hier vorgelegten Vorstudie ist es gelungen, aus bereits bestehenden Fachkräfteinitiativen die wesentlichen Erfolgsfaktoren dafür „herauszudestillieren“, und die Rolle der regionalen Gebietskörperschaften als querschnittorientierte Aufgabenträger näher zu beschreiben. Vor allem für die Einbeziehung der Schulen und die Gestaltung der weichen Standortfaktoren wie ärztliche Versorgung, Kinderbetreuung und Nahversorgung sind sie unverzichtbar. Maßnahmen zur Sicherung des Fachkräfteangebotes sollten künftig in keinem regionalen Entwicklungskonzept mehr fehlen; diese Broschüre will dabei helfen, diese Herausforderung zu meistern.

## **Hanno Osenberg**

Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI), Referatsleiter „Modellvorhaben der Raumordnung und raumwirksame Fachpolitiken“

# Inhalt

	<b>Das Wichtigste in Kürze</b> .....	4
<b>1</b>	<b>Einführung: Fachkräftesicherung im ländlichen Raum</b> .....	6
1.1	Warum muss sich der ländliche Raum mit der Sicherung des Fachkräftebedarfs beschäftigen? .....	6
1.2	Zentrale Fragestellungen und methodisches Vorgehen .....	6
<b>2</b>	<b>Deutschland – Auf der Suche nach Fachkräften</b> .....	10
2.1	Wer wird gesucht? Die Entwicklung der Arbeitskräftenachfrage .....	11
2.2	Welche Berufsfelder sind bereits von Fachkräftengpässen betroffen? .....	11
2.3	Wie wird sich das Angebot an Fachkräften in Deutschland entwickeln? .....	13
2.4	Welche Maßnahmen werden bereits von der Bundesregierung umgesetzt? .....	17
<b>3</b>	<b>Ländlicher Raum und Fachkräftesicherung – Wo liegt das Problem?</b> .....	20
3.1	Der ländliche Raum – Worum handelt es sich? .....	20
3.2	Bevölkerungsentwicklung im ländlichen Raum .....	21
3.3	Die Arbeitsmarktlage im ländlichen Raum .....	26
3.4	Zwischen Schrumpfung und Wachstum: Unterschiedliche Ausgangsbedingungen im ländlichen Raum .....	35
3.5	Resümee: Die Fachkräftesituation im ländlichen Raum .....	37
<b>4</b>	<b>Handlungsfelder der Fachkräftesicherung im ländlichen Raum</b> .....	38
4.1	Fundament legen: Bedarfs-, Potential- und Bestandsanalysen .....	38
4.2	Regionale Akteure einbinden – Vernetzung schaffen .....	40
4.3	Den Blick nach innen richten: Vorhandene Potentiale nutzen und halten .....	48
4.4	Über den Tellerrand hinaus: Externe Fachkräfte rekrutieren und ausbilden .....	50
4.5	Um Fachkräfte werben: Regionalmarketing und Öffentlichkeitsarbeit .....	53
4.6	Ohne die geht nichts! Unternehmen unterstützen und sensibilisieren .....	55
4.7	Einen attraktiven Lebens- und Arbeitsraum für Fachkräfte schaffen .....	56
4.8	Den Erfolg messen: Evaluierung der Maßnahmen und Konzepte .....	57
<b>5</b>	<b>Die Fallregionen und ihre Fachkräftenetzwerke</b> .....	60
5.1	Die Fallregionen im Überblick .....	60
5.2	Fachkräfteinitiative Wirtschaftsraum Augsburg .....	61
5.3	Netzwerk Fachkräftesicherung Barnim-Uckermark .....	64
5.4	Fachkräfteinitiative „Ems-Achse: Jobmotor Nordwest“ .....	66
5.5	Wachstumskern Autobahndreieck Wittstock/Dosse e.V. ....	69
5.6	Wirtschaftsforum der Region Passau e.V. / Regionalmanagement .....	72
5.7	Zukunftsinitiative Eifel .....	75
<b>6</b>	<b>Schlussfolgerungen und Empfehlungen</b> .....	78
<b>7</b>	<b>Ansprechpartner in den Fallregionen</b> .....	80
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	81

# Das Wichtigste in Kürze

Der ländliche Raum in Deutschland spielt in den Debatten über akute und absehbare Fachkräftengpässe auf dem Arbeitsmarkt derzeit 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 gegenwärtig speziell bei jungen, oftmals gut ausgebildeten Menschen beliebt sind. Die aktuellen 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 Publikation zum Thema „Sicherung des Fachkräfteangebots im ländlichen Raum“ 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.

Die ländlichen Regionen haben vielerorts mit Fachkräfte-netzwerken 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 Fachkräfte-Netzwerke 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.

# 1 Einführung: Fachkräftesicherung im ländlichen Raum

## 1.1 Warum muss sich der ländliche Raum mit der Sicherung des Fachkräftebedarfs beschäftigen?

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 zahlreiche ländliche Gebiete einerseits von der Abwanderung der dringend gebrauchten jungen und gut qualifizierten Personen betroffen sind, kommt andererseits eine Abwärtsspirale zum Tragen, der nur schwer entgegenzuwirken ist: dort, wo sich die Infrastrukturversorgung stetig ausdünnert, wo Schulstandorte verschwinden und der Weg zum nächsten Arzt besonders weit ist, verliert der ländliche Raum zunehmend an Anziehungskraft für potentielle Fachkräfte. Demgegenüber führt aber auch das ökonomische Wachstum einer ländlichen Region dazu, 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 die „Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit durch regionalpolitische Strategien wie die gezielte Förderung von (...) Maßnahmen zur zukünftigen Sicherung des Fachbedarfs“ (BBSR 2012c: 9) zu erhalten.

## 1.2 Zentrale Fragestellungen und methodisches Vorgehen

Mit Blick auf den prognostizierten Fachkräftemangel stehen die ländlichen Räume vor unterschiedlichen Aufgaben. Viele ländliche Regionen 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 im ländlichen Raum dar und folglich sind auch die



Kirche in der winterlichen Uckermark





Die ländlichen Regionen stehen bei der Sicherung des Fachkräftebedarfs großen Herausforderungen gegenüber.

Handlungsschwerpunkte und Herangehensweisen noch weitestgehend unklar. In der vorliegenden Studie wurde 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, 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?
- 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 des 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?

# HEIMWEH?

## UCKERMARK – VIEL PLATZ FÜR DEINE IDEEN!



Die Uckermark wirbt mit Postkarten um Rückkehrer.

- 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?

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

### **Analyse des aktuellen und zukünftigen Fachkräftebedarfs und -angebots**

Um den Handlungsbedarf und die Rahmenbedingungen für ein mögliches Modellvorhaben der Raumordnung (MORO) zur „Absicherung eines hochwertigen und ausreichenden Fachkräfteangebotes“ zu umreißen, erfolgte in einem ersten Schritt 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.

### 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 (Kapitel 5). Diese wurden auf Basis einer umfassenden Literatur- und Internetrecherche sowie eines bundesweiten Screenings 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 zur Verfügung gestellten Dokumente (Jahresberichte, Evaluationen etc.) ausgewertet und auf dieser Basis Interviews mit wichtigen Akteuren der Netzwerke geführt. Die Ergebnisse der Dokumentenanalyse sowie der Interviews stellen die Grundlage 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 mit rund 50 Experten aus Wissenschaft, Praxis und Politik ausführlich diskutiert. Ziel der Veranstaltung war es, das Feedback der verschiedenen Akteure einzuholen und die Handlungsfelder unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Perspektiven weiterzuentwickeln. Als weitere Grundlage dienten die Vorträge von Experten sowie von Vertretern der Fallregionen. Die Ergebnisse des Expertenworkshops sind in die vorliegende Studie eingeflossen.



Gesprächsrunde während des Expertenworkshops

## 2 Deutschland – Auf der Suche nach Fachkräften

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. Laut Zensus 2011 sind rund 82 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland Fachkräfte.

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 und das Erwerbsverhalten geprägt ist, wird die Arbeitskräftenachfrage im Wesentlichen durch die wirtschaftliche Dynamik 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 regionalen Teilmärkten. Um Aussagen über mögliche Engpässe auf dem Arbeitsmarkt treffen zu können, muss ihre Entwicklung dementsprechend separat betrachtet werden.



Insbesondere in den technischen Berufen werden Fachkräfte gesucht.

## 2.1 Wer wird gesucht? Die Entwicklung der Arbeitskräftenachfrage

Insgesamt hat sich der deutsche Arbeitsmarkt in den letzten Jahren äußerst robust gezeigt. So ist die Beschäftigung – trotz Finanz- und Wirtschaftskrise – kontinuierlich angestiegen. Laut Statistischem Bundesamt waren im Juli 2014 knapp 42,6 Millionen Personen erwerbstätig. Dies entspricht einem Wachstum von rund acht Prozent gegenüber dem Jahr 2004. Auch die Zahl der offenen Stellen und die Vakanzzeiten sind seitdem deutlich gewachsen. Während die Arbeitslosigkeit mittlerweile auf unter drei Millionen Personen (Stand: August 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 dieser 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). Laut der Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots (EGS) nahm die Zahl der offenen Stellen, die keinen Berufsabschluss voraussetzten, im Zeitraum von 2006 bis 2010 allerdings verhältnismäßig stark ab. Die Unternehmen bieten erheblich weniger offene Stellen für Personen mit geringer Qualifikation an, als es dem Anteil dieser Gruppe an den Beschäftigten entspricht. Zugleich 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: 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 Energie (BMWi) zufolge hatten bereits mehr als drei Viertel der Unternehmen, die Arbeitskräfte mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung gesucht haben, Schwierigkeiten bei der Rekrutierung – ein Drittel von ihnen hatte gar große Probleme. Bei der Suche nach Fachkräften mit akademischem Abschluss berichtete knapp die Hälfte von einer problematischen Rekrutierung<sup>1</sup> (GIB 2013: 24ff.).

## 2.2 Welche Berufsfelder sind bereits von Fachkräfteengpässen betroffen?

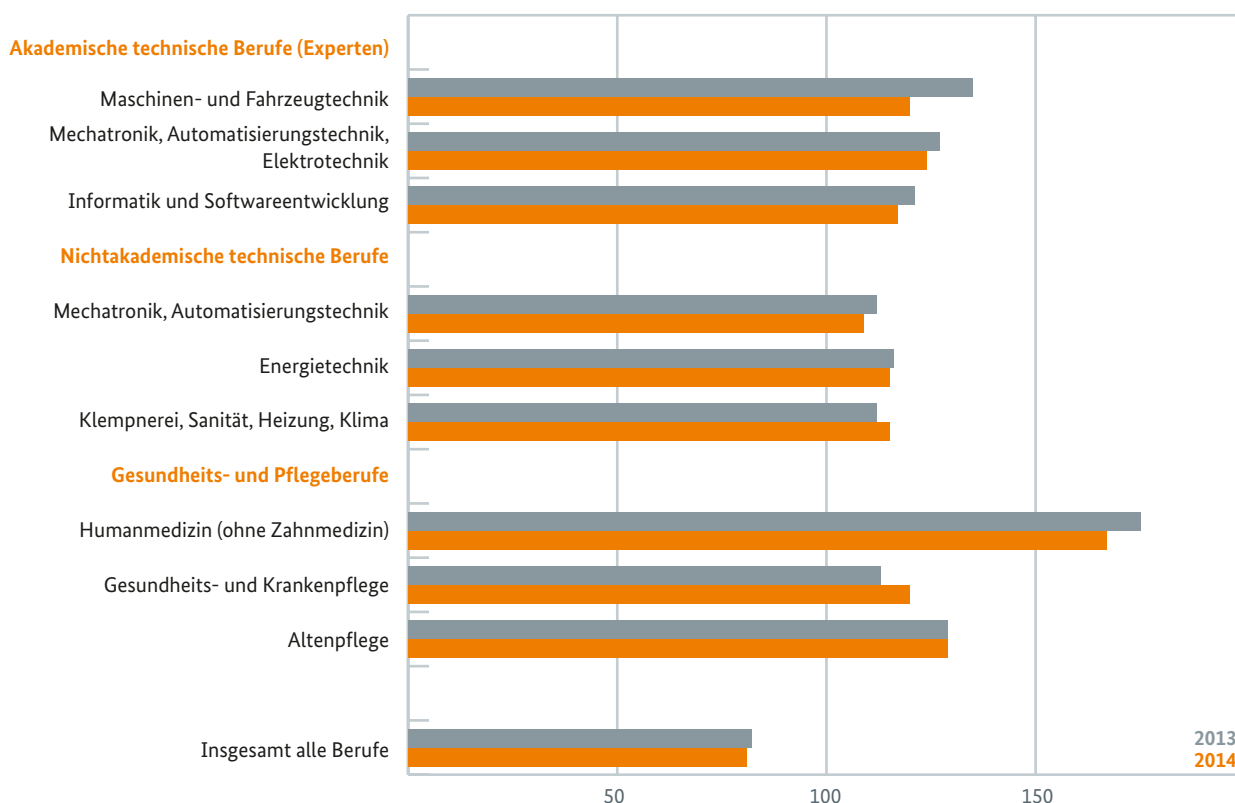
Eine Analyse der einzelnen Berufsfelder verdeutlicht, dass die Rekrutierung von neuen Arbeitskräften für die Betriebe selten ein Problem der Qualifikationsebene ist, sondern vielmehr der konkreten fachbezogenen Kompetenzen und Qualifikationen. Die Bundesagentur für Arbeit analysiert regelmäßig anhand vorliegender Daten und Informationen die Engpasssituation in Deutschland. Das Ergebnis der aktuellen Analyse bestätigt die bisherige Grundtendenz (Bundesagentur für Arbeit 2014; BMWi 2014): Einen flächendeckenden Fachkräfteengpass gibt es in Deutschland aktuell nicht. Es sind allerdings Warnsignale vorhanden. So werden Engpässe bereits in insgesamt 19 Berufsgruppen festgestellt – darunter sind sowohl akademische als auch nichtakademische Berufe (vgl. Abbildung 1). Konkret handelt es sich dabei um technische Berufe sowie Gesundheits- und Pflegeberufe. Zwar haben sich die bereits existierenden Engpasssituationen 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

---

<sup>1</sup> 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.

**Abbildung 1: Vakanzzeiten in ausgewählten Engpassberufen 2013 & 2014\***  
(durchschnittliche Vakanzzeit von sozialversicherungspflichtigen Arbeitsstellen bei Abgang in Tagen)



Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2014: 8; eigene Darstellung; \*gleitender Jahresdurchschnitt, jeweils Mai des Vorjahres bis April

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 (Bundesagentur für Arbeit 2014: 10ff.).

Schwierig ist des Weiteren die Deckung des Bedarfs an Ärzten. Ein Fachkräfteengpass bei Humanmedizinern zeigt sich mit Ausnahme von Berlin und Hamburg 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 auf 100 gemeldete Stellen

rechnerisch lediglich 44 Arbeitslose (Bundesagentur für Arbeit 2014: 16f.).

Bei der Betrachtung der Arbeitskräftenachfrage muss allerdings beachtet werden, dass nicht jede offene Stelle eine Engpassituation 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 Fachkräftengpass 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. (Bundesagentur für Arbeit 2014: 25).

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

### 2.3 Wie wird sich das Angebot an Fachkräften in Deutschland entwickeln?

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.

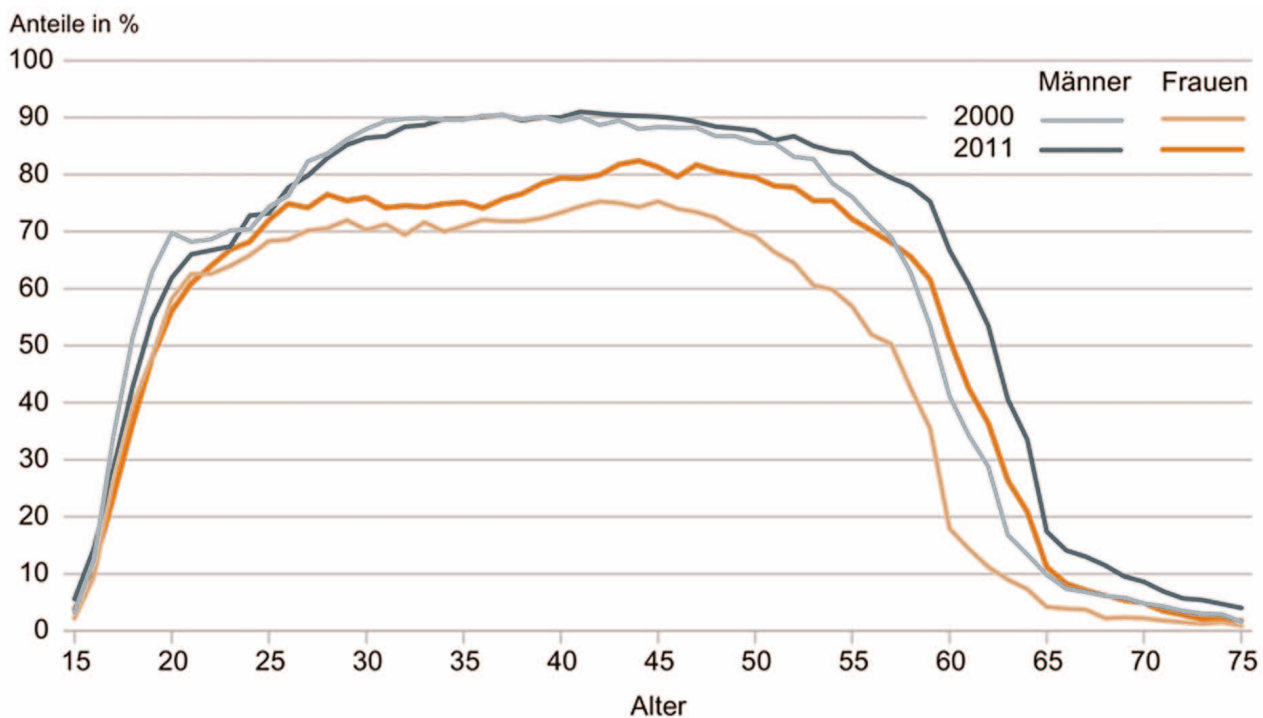
Das Arbeitskräfteangebot bestimmt sich gesamtwirtschaftlich durch die demografische Entwicklung und die Entwicklung der Erwerbsbeteiligung. Wesentliche Faktoren für die demografischen Veränderungen sind die Geburtenentwicklung, die Lebenserwartung und die Migration. Eine Fülle an Informationen zur künftigen 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 Arbeitskräfteangebots ist gegenwärtig noch nicht zu verzeichnen.

Verantwortlich hierfür sind auch die in den letzten Jahren stetig zunehmenden Erwerbstätigenquoten<sup>2</sup> von älteren Menschen und Frauen. So sind seit dem neuen Jahrtausend drei wesentliche Veränderungen in der Erwerbstätigkeit festzustellen (vgl. Abbildung 2). Erstens ist zu beobachten, dass junge Frauen und Männer heute etwas seltener erwerbstätig 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 Erwerbstätigenquote 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

---

2 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.

Abbildung 2: Erwerbstätigenquote nach Alter und Geschlecht in Deutschland, 2000 und 2011



Quelle: BiB 2014

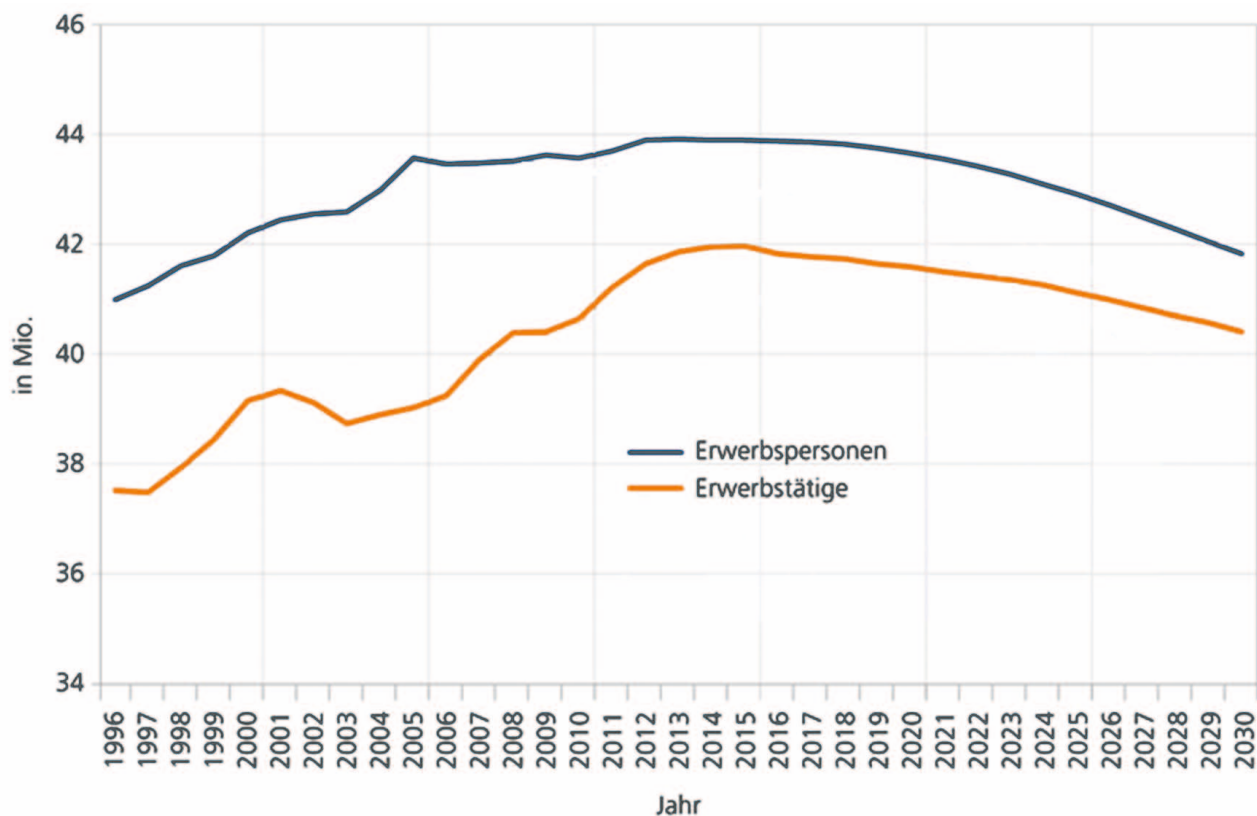
stark gestiegene Erwerbstätigkeit von älteren Männern und Frauen. Hier zeigen vor allem die in den letzten Jahren umgesetzten Arbeitsmarktreformen ihren Einfluss. Mit den eingeschränkten Möglichkeiten zur Frühverrentung und der sukzessiven Anhebung des Rentenalters auf 67 Jahre wird auch in den nächsten Jahren mit einer steigenden Erwerbstätigenquote von älteren Menschen zu rechnen sein (BiB 2014).

Insgesamt ließ sich der demografisch bedingte Rückgang des Arbeitskräfteangebots in den vergangenen Jahren zu großen Teilen durch diese Entwicklungen kompensieren. Hinzu kommt eine steigende Anzahl von Zuwanderern nach Deutschland. Hier zeigen sich allerdings nach einer aktuellen Studie der OECD (2013) noch verschiedene 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



Abbildung 3: Arbeitsmarktentwicklungen bis zum Jahr 2030 nach Erwerbstätigen und Erwerbspersonen



Quelle: Maier et al. 2014: 2

und eine Nettozuwanderung von 300.000 Personen sogar auf 3,2 Millionen Personen<sup>3</sup> (Brücker et al. 2013: 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.

<sup>3</sup> Derzeit übertrifft die Nettozuwanderung sogar die optimistischsten Prognosen. So verzeichnete Deutschland im Jahr 2013 einen Wanderungsüberschuss von fast 429.000 Personen. Hierdurch konnte der natürlichen Bevölkerungsbewegung entgegengewirkt werden, so dass die Gesamtbevölkerungszahl nach derzeitigen Schätzungen um rund 300.000 Personen zugenommen hat (Statistisches Bundesamt 2014).

(2013: 7) 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.

Dennoch wird es voraussichtlich in Zukunft Engpässe auf dem Arbeitsmarkt geben. 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

**Tabelle 1: Erwerbspersonen bis 2030 nach Qualifikationsebenen**

Zeitraum	ohne abgeschlossene Berufsausbildung	mit abgeschlossener Berufsausbildung	Fachschulabschluss, Meister/ Techniker	akademischer Abschluss	in Bildung	Insgesamt
<b>Erwerbspersonen insgesamt in 1000</b>						
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
<b>Qualifikationsstruktur (ohne Erwerbspersonen in Ausbildung) in Prozent</b>						
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: 4; eigene Darstellung & Berechnungen

verwendeten Modellrechnungen kommen zwar zu dem Schluss, dass insgesamt betrachtet das Arbeitskräfteangebot den projizierten Bedarf decken könnte – die Unterbeschäftigung<sup>4</sup> soll im Jahr 2030 noch immer bei etwa 1,4 Mio. Personen liegen (vgl. Abbildung 3). Jedoch wären nichtsdestotrotz deutliche Fachkräfteengpässe in bestimmten Branchen und Regionen äußerst wahrscheinlich (Maier et al. 2014: 2ff.).

Nach dieser Prognose werden im Zuge der demografischen Entwicklung bis zum Jahre 2030 voraussichtlich rund 17,3 Mio. Erwerbspersonen den Arbeitsmarkt verlassen.

<sup>4</sup> Unterbeschäftigung ist als Differenz zwischen Arbeitsangebot und -bedarf definiert.

Das Neuangebot an Erwerbspersonen 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. Personen 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 rund 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: 5f.), dass die Nachfrage nach Arbeitskräften, die keine abgeschlossene Berufsausbildung besitzen, bis zum Jahre 2030 stärker sinken wird als das entsprechende Angebot auf dieser Qualifikationsebene. Demnach wird es diese Personengruppe weiterhin schwer haben, sich auf dem Arbeitsmarkt zu behaupten. 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 dringend notwendig, um der Abnahme an Personen mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung entgegenzuwirken.

Auch Prognosen anderer Forschungsinstitute stellen 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); die Boston Consulting Group (2014) geht davon aus, dass im Jahr 2030 bis zu 10 Millionen Arbeitskräfte fehlen werden. Das Prognos-Institut hingegen veranschlagt bis zum Jahr 2035 eine sogenannte „Fachkräftelücke“ von 4 Millionen Personen (Prognos AG 2012).

Verschiedene Studien identifizieren darüber hinaus auch Fachkräfteengpässe für bestimmte Berufsfelder. So prognostizieren Maier et al. (2014: 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.

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.

## 2.4 Welche Maßnahmen werden bereits von der Bundesregierung umgesetzt?

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 Bundesministeriums

für Wirtschaft und Energie (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 der Bereitstellung von Informationen auf zwei Internetportalen. Unter [www.fachkraefte-offensive.de](http://www.fachkraefte-offensive.de) 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](http://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 Familienpolitik<sup>5</sup> 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 (siehe Info-Boxen).

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

- Bestandsaufnahme von Fachkräftenetzwerken und 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.
- 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.

[www.fachkraeftebuero.de](http://www.fachkraeftebuero.de)



<sup>5</sup> 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](http://www.erfolgsfaktor-familie.de)).

The logo for Kofa (Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen) features the letters 'Kofa' in a stylized font. The 'o' is a colorful circle with segments in green, blue, and yellow.

Fachkräftesicherung für  
kleine und mittlere Unternehmen

Im Auftrag des BMWi wurde gemeinsam vom RKW Kompetenzzentrum und dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln das **Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung** ins Leben gerufen. 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.

[www.kofa.de](http://www.kofa.de)

Das BMAS hat mit der **Initiative Neue Qualität der Arbeit** 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 personalpolitischer Handlungsfelder 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“ 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“ soll den Unternehmen Anregungen für eine gute Personalführung geben und sie dabei unterstützen, ihren diesbezüglichen Handlungsbedarf festzustellen.

[www.inqa.de](http://www.inqa.de)

[www.inqa-unternehmenscheck.de](http://www.inqa-unternehmenscheck.de)

[www.inqa-check-personalfuehrung.de](http://www.inqa-check-personalfuehrung.de)



*Make it in Germany*



**ANERKENNUNG  
IN DEUTSCHLAND**

**bq** PORTAL

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.

[www.make-it-in-germany.de](http://www.make-it-in-germany.de)

[www.anerkennung-in-deutschland.de](http://www.anerkennung-in-deutschland.de)

[www.bq-portal.de](http://www.bq-portal.de)

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.

[www.planet-beruf.de](http://www.planet-beruf.de)

The logo for Planet-Beruf.de features a stylized planet with a ring, followed by the text 'planet-beruf.de' and the tagline 'MEIN START IN DIE AUSBILDUNG' below it.  
**planet-beruf.de**  
MEIN START IN DIE AUSBILDUNG

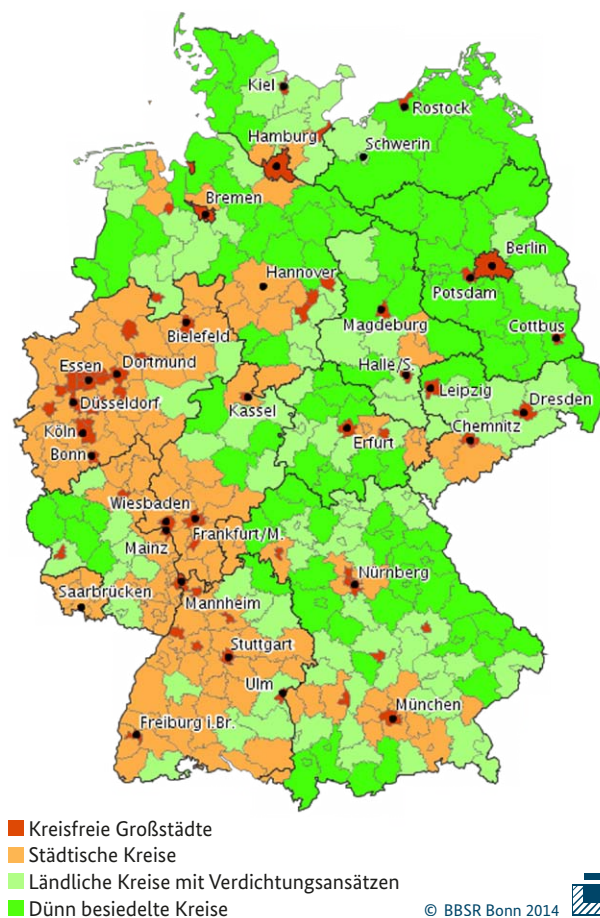
# 3 Ländlicher Raum und Fachkräftesicherung – Wo liegt das Problem?

## 3.1 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: 29f.), bei der ländliche Räume als Gebiete außerhalb von Verdichtungsräumen zu verstehen sind. Auch das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) legt in seiner siedlungsstrukturellen Kreistypisierung solche Verdichtungskriterien zugrunde. Als räumliche Untersuchungseinheiten werden dabei die 402 Landkreise und kreisfreien Städte Deutschlands herangezogen<sup>6</sup>.

Abbildung 4: Siedlungsstrukturelle Kreistypen der Laufenden Raumeobachtung



Auf diese Weise unterscheidet das BBSR (2014b) insgesamt vier siedlungsstrukturelle Kreistypen (vgl. Abbildung 4), 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 km<sup>2</sup>; sowie Kreise mit einer Einwohnerdichte ohne Groß- und Mittelstädte von mindestens 150 Einwohnern pro km<sup>2</sup>
- **Ländliche Kreise mit Verdichtungsansätzen:** Kreise mit einem Bevölkerungsanteil in Groß- und Mittelstädten von mindestens 50 Prozent, aber einer Einwohnerdichte unter 150 Einwohnern pro km<sup>2</sup>, sowie Kreise mit einem Bevölkerungsanteil in Groß- und Mittelstädten unter 50 Prozent mit einer Einwohnerdichte ohne Groß- und Mittelstädte von mindestens 100 Einwohnern pro km<sup>2</sup>

<sup>6</sup> 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 (BBSR 2014a).

Quelle: Laufende Raumeobachtung des BBSR 2014

- **Dünn besiedelte ländliche Kreise:** Kreise mit einem Bevölkerungsanteil in Groß- und Mittelstädten unter 50 Prozent und einer Einwohnerdichte ohne Groß- und Mittelstädte unter 100 Einwohnern pro km<sup>2</sup>

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

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.

## 3.2 Bevölkerungsentwicklung im ländlichen Raum

Insgesamt leben in Deutschland laut Zensus 2011<sup>7</sup> und auf Grundlage der siedlungsstrukturellen Kreistypisierung des BBSR rund 32 Prozent der Bevölkerung in 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.

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. Die unterschiedlichen Bevölkerungsentwicklungen in den Raumtypen sind 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. 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. Jedoch gibt es auch Ballungsräume, die von dieser Zuwanderung nicht profitieren. Hierbei handelt es sich vor allem um

<sup>7</sup> 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). Für die vorliegende Analyse wurde die alte Fortschreibung für das Jahr 2011 verwendet, da Daten zur Arbeitsmarktlage – zumindest zum Zeitpunkt der Analyse – nur auf dieser Grundlage zur Verfügung standen.

**Tabelle 2: Bevölkerungsverteilung nach siedlungsstrukturellen Kreistypen**

	Bevölkerung am 31.12.2011 in 1.000			Anzahl Kreise	Fläche in km <sup>2</sup>
	Zensus 2011	alte Fortschreibung	Abweichung		
<b>Deutschland</b>	<b>80 328</b>	<b>81 844</b>	<b>- 1,82 %</b>	<b>402</b>	<b>357 117</b>
Kreisfreie Großstädte	23 042 (28,7 %)	23 658 (28,9 %)	- 2,60 %	68	12 364 (3,5 %)
Städtische Kreise	31 563 (39,3 %)	32 140 (39,3 %)	- 1,80 %	135	102 865 (28,8 %)
Ländliche Kreise mit Verdichtungsansätzen	13 920 (17,3 %)	14 100 (17,2 %)	- 1,28 %	102	102 518 (28,7 %)
Dünn besiedelte ländliche Kreise	11 803 (14,7 %)	11 945 (14,6 %)	- 1,19 %	97	139 370 (39,0 %)
<b>Alte Bundesländer</b>	<b>57 243</b> <b>(71,3 %)</b>	<b>58 351</b> <b>(71,3 %)</b>	<b>- 1,90 %</b>	<b>325</b>	<b>260 850</b> <b>(73,0 %)</b>
Kreisfreie Großstädte	14 429 (25,2 %)	14 865 (25,5 %)	- 2,93 %	57	8 985 (3,4 %)
Städtische Kreise	26 698 (46,6 %)	27 140 (46,5 %)	- 1,63 %	127	95 156 (36,5 %)
Ländliche Kreise mit Verdichtungsansätzen	9 286 (16,2 %)	9 417 (16,1 %)	- 1,39 %	79	69 193 (26,5 %)
Dünn besiedelte ländliche Kreise	6 831 (11,9 %)	6 929 (11,9 %)	- 1,42 %	62	87 516 (33,6 %)
<b>Neue Bundesländer</b>	<b>23 085</b> <b>(28,7 %)</b>	<b>23 493</b> <b>(28,7 %)</b>	<b>- 1,74 %</b>	<b>77</b>	<b>96 267</b> <b>(27,0 %)</b>
Kreisfreie Großstädte	8 613 (37,3 %)	8 793 (37,4 %)	- 2,05 %	11	3 379 (3,5 %)
Städtische Kreise	4 865 (21,1 %)	5 001 (21,3 %)	- 2,70 %	8	7 709 (8,0 %)
Ländliche Kreise mit Verdichtungsansätzen	4 634 (20,1 %)	4 683 (19,9 %)	- 1,04 %	23	33 325 (34,6 %)
Dünn besiedelte ländliche Kreise	4 973 (21,5 %)	5 017 (21,4 %)	- 0,88 %	35	51 854 (53,9 %)

Quelle: Statistisches Bundesamt 2014; eigene Berechnungen



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

	Veränderung der Bevölkerung		
	1990 bis 2000	2000 bis 2009	2009 bis 2030 (Prognose)
<b>Deutschland</b>	<b>+ 3,14 %</b>	<b>- 0,56 %</b>	<b>- 3,07 %</b>
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 %
<b>Alte Bundesländer</b>	<b>+ 5,61 %</b>	<b>+ 0,61 %</b>	<b>- 1,03 %</b>
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 %
<b>Neue Bundesländer</b>	<b>- 5,24 %</b>	<b>- 4,94 %</b>	<b>- 11,20 %</b>
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

altindustrialisierte Gebiete im Ruhrgebiet und im Saarland (BBSR 2012a).

Weitere Verlierer der Wanderungsbewegungen in Deutschland sind ein großer Teil der ländlichen Räume. Hier führt die Abwanderung der vor allem jüngeren Menschen zu einer stärkeren Bevölkerungsalterung und geringer Geburtenzahlen in den betroffenen Gebieten. 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 eine Vielzahl an Arbeitsplätzen, so dass in der Folge viele Menschen diesen Regionen den Rücken kehrten. 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 vereinzelte weitere Städte wie Leipzig oder Dresden beim Bevölkerungswachstum beinahe inselartig hervor. Wachsende und schrumpfende Regionen liegen dabei häufig nah beieinander.

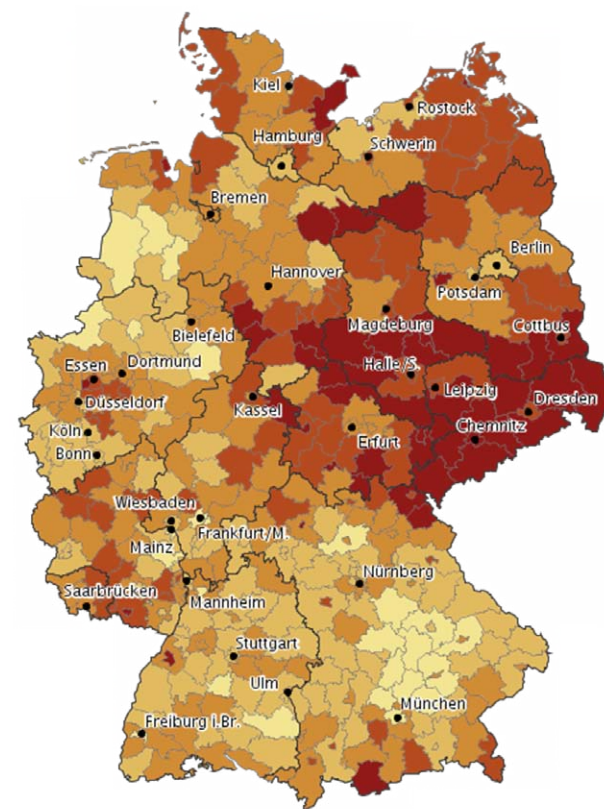
Insgesamt ist die ostdeutsche Bevölkerung seit der Wiedereinigung um rund zehn Prozent geschrumpft. Den größten Rückgang verbuchen dabei die acht städtischen Kreise mit beinahe 18 Prozent. Städte wie beispielsweise Cottbus und Gera haben in dieser Zeit mehr als ein Viertel

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 (z. B. Nuissl & 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.

**Abbildung 5: Zukünftige Veränderung der Bevölkerungszahl und Anteil der älteren Einwohner in den Landkreisen und kreisfreien Städten**

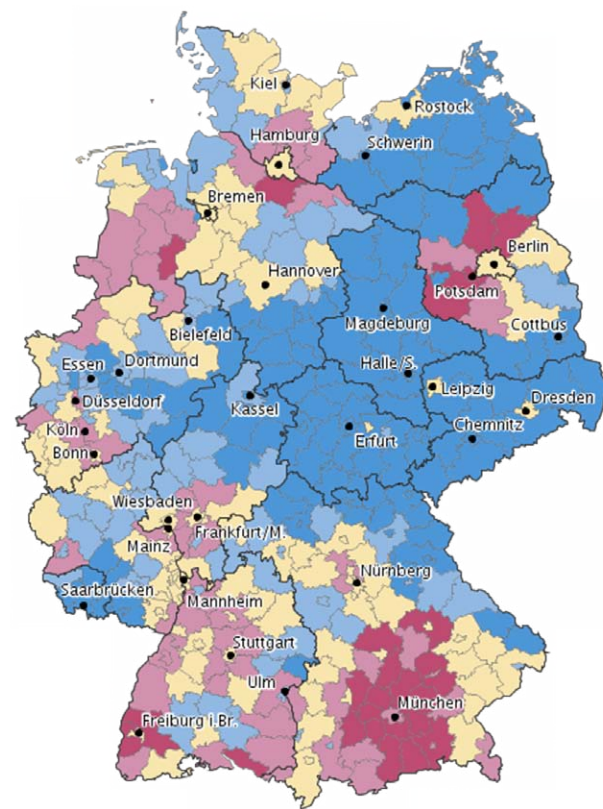
Einwohner mit 65 und mehr Jahren je 100 Einwohner 2011

Veränderung der Bevölkerungszahl 2009 bis 2030 in %



- bis unter 18
- 18 bis unter 20
- 20 bis unter 22
- 22 bis unter 24
- 24 und mehr

© BBSR Bonn 2014



- bis unter -7,5
- -7,5 bis unter -2,5
- -2,5 bis unter 2,5
- 2,5 bis unter 7,5
- 7,5 und mehr

© BBSR Bonn 2014

Quelle: Laufende Raumbearbeitung des BBSR 2014 (links); Bevölkerungsprognose des BBSR 2009 bis 2030 (rechts)

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 prognostiziert. Die stärkste Abnahme der Bevölkerung wird für zwei ostdeutsche ländliche Kreise erwartet: der Landkreis Oberspreewald-Lausitz in Brandenburg und die Stadt Suhl in Thüringen mit jeweils etwa 31 Prozent. Hier wird bereits 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 5). Insbesondere in

Ostdeutschland kommt verstärkend ein großes Geburtendefizit hinzu, da 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 weiterer 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 ist eine stetig anwachsende Zahl ländlicher Gebiete – sowohl in Ost als auch in West – nicht nur von Bevölkerungsverlusten, sondern auch von einer überdurchschnittlichen Alterung der Bevölkerung geprägt. Im Jahr 2030 werden vor allem 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.

### 3.3 Die Arbeitsmarktlage im ländlichen Raum

Die 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

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

	Veränderung der Erwerbspersonen		
	1990 bis 2000	2000 bis 2009	2009 bis 2030
<b>Deutschland</b>	<b>+ 1,88 %</b>	<b>+ 1,41 %</b>	<b>- 7,83 %</b>
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 %
<b>Alte Bundesländer</b>	<b>+ 1,59 %</b>	<b>+ 0,72 %</b>	<b>- 8,30 %</b>
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 %
<b>Neue Bundesländer</b>	<b>+ 3,10 %</b>	<b>+ 2,84 %</b>	<b>- 5,95 %</b>
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

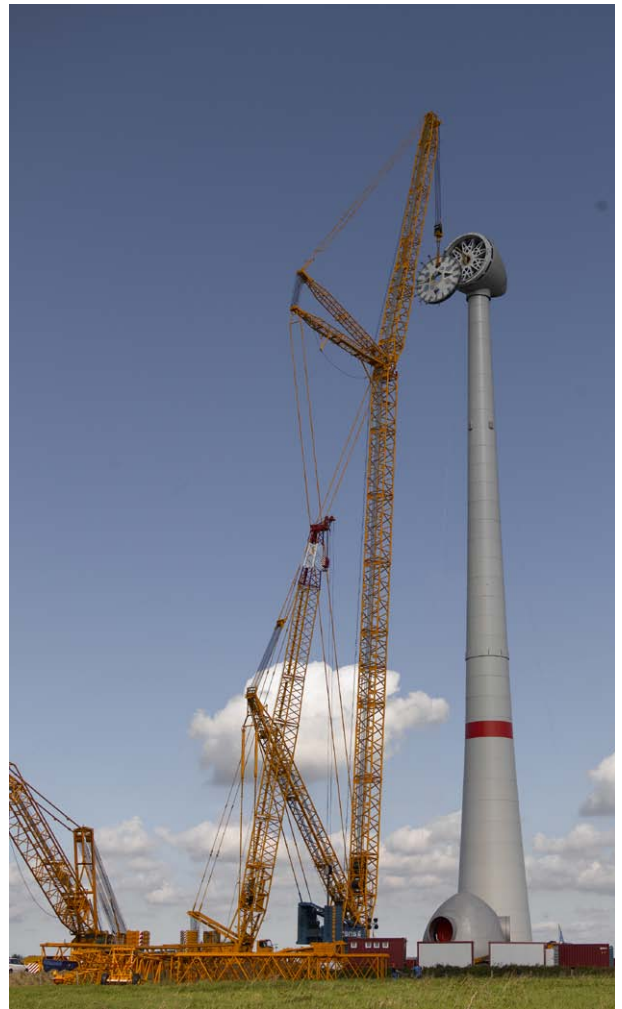
des BBSR (2012d) werden nur die ländlichen Kreise mit Verdichtungsansätzen der alten Bundesländer einen leichten Anstieg der Erwerbspersonen aufweisen. Insgesamt wird deutlich, dass unter Fortsetzung der aktuellen Trends das Angebot an potentiellen Arbeitskräften sowohl in städtischen als auch in den ländlichen Regionen zukünftig abnehmen wird.

### 3.3.1 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: 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).

Auf der Ebene der Kreise wird bei der Berechnung der Erwerbstätigen in der Regel das sogenannte Inlandskonzept<sup>8</sup> (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

<sup>8</sup> 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 (AKETR 2012: 8).



Bau einer Windkraftanlage

desselben Kreises besetzt sind. Auch Einpendler nehmen Stellen in Anspruch und umgekehrt werden auch Erwerbspersonen in anderen Kreisen tätig sein.

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

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

	Erwerbstätige (Inlandkonzept) in 1.000		
	2000	2011	Veränderung in %
<b>Deutschland</b>	<b>39 382</b>	<b>41 164</b>	<b>+ 4,52 %</b>
Kreisfreie Großstädte	14 023 (35,6 %)	14 773 (35,9 %)	+ 5,34 %
Städtische Kreise	13 986 (35,5 %)	14 701 (35,7 %)	+ 5,11 %
Ländliche Kreise mit Verdichtungsansätzen	6 119 (15,5 %)	6 354 (15,4 %)	+ 3,85 %
Dünn besiedelte ländliche Kreise	5 254 (13,3 %)	5 336 (13,0 %)	+ 1,57 %
<b>Alte Bundesländer</b>	<b>31 841</b> <b>(80,9 %)</b>	<b>33 635</b> <b>(81,7 %)</b>	<b>+ 5,64 %</b>
Kreisfreie Großstädte	10 967 (34,4 %)	11 547 (34,5 %)	+ 5,29 %
Städtische Kreise	13 365 (42,0 %)	14 115 (42,0 %)	+ 5,61 %
Ländliche Kreise mit Verdichtungsansätzen	4 391 (13,8 %)	4 690 (13,8 %)	+ 6,81 %
Dünn besiedelte ländliche Kreise	3 118 (9,8 %)	3 284 (9,7 %)	+ 5,30 %
<b>Neue Bundesländer</b>	<b>7 541</b> <b>(19,1 %)</b>	<b>7 529</b> <b>(18,3 %)</b>	<b>- 0,16 %</b>
Kreisfreie Großstädte	3 056 (40,5 %)	3 225 (41,0 %)	+ 5,54 %
Städtische Kreise	621 (8,2 %)	586 (8,2 %)	- 5,64 %
Ländliche Kreise mit Verdichtungsansätzen	1 728 (22,9 %)	1 665 (22,7 %)	- 3,68 %
Dünn besiedelte ländliche Kreise	2 135 (28,3 %)	2 052 (28,0 %)	- 3,89 %

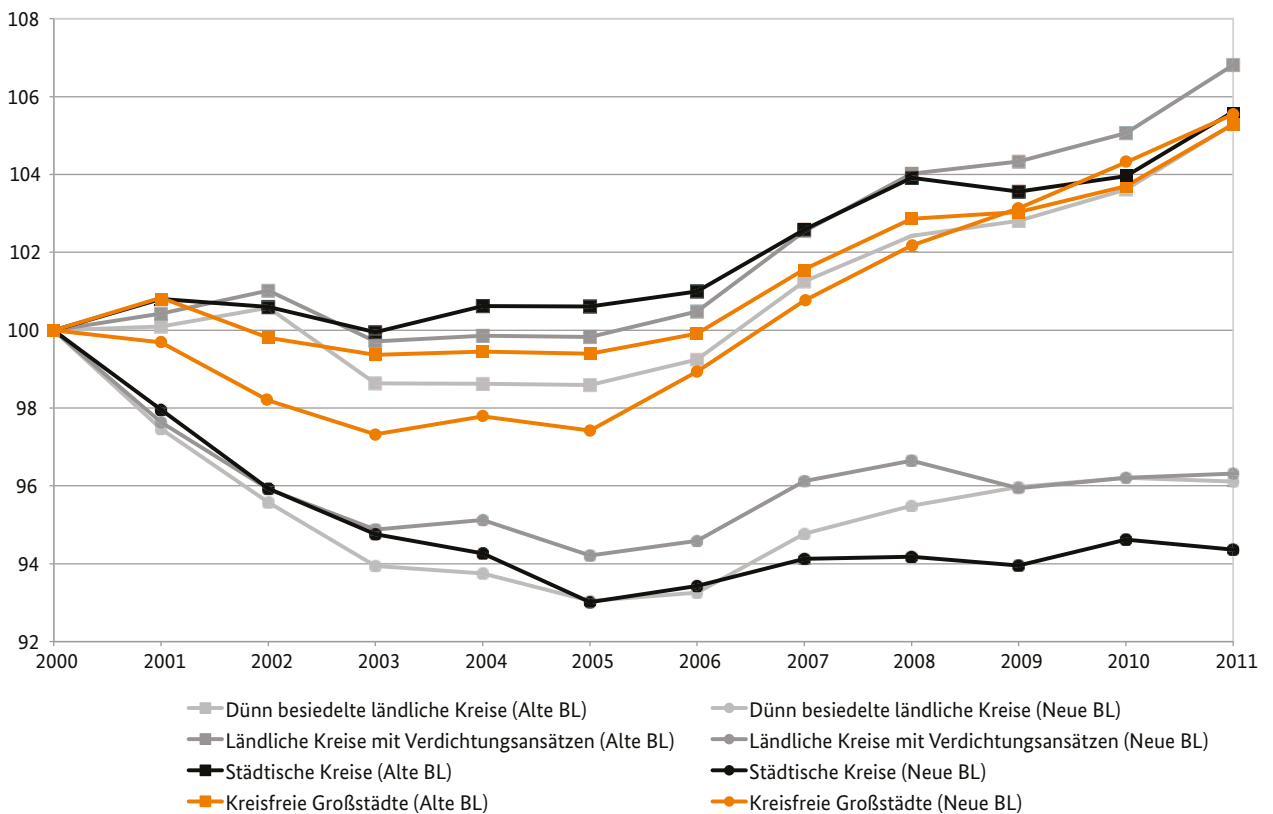
Quelle: AKETR 2012; eigene Berechnungen

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.

Die Entwicklung der Erwerbstätigkeit zeigt auch nach über 20 Jahren seit der Wiedervereinigung weiterhin große Diskrepanzen zwischen West- und Ostdeutschland (siehe Abbildung 6). 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. Zusammengefasst verzeichnen rund drei Viertel der ländlichen Kreise in Westdeutschland bezüglich der Arbeitskräftenachfrage eine positive Entwicklung.

**Abbildung 6: Entwicklung der Erwerbstätigen nach Kreistypen in den neuen/alten Bundesländern (2000 = 100 Prozent)**

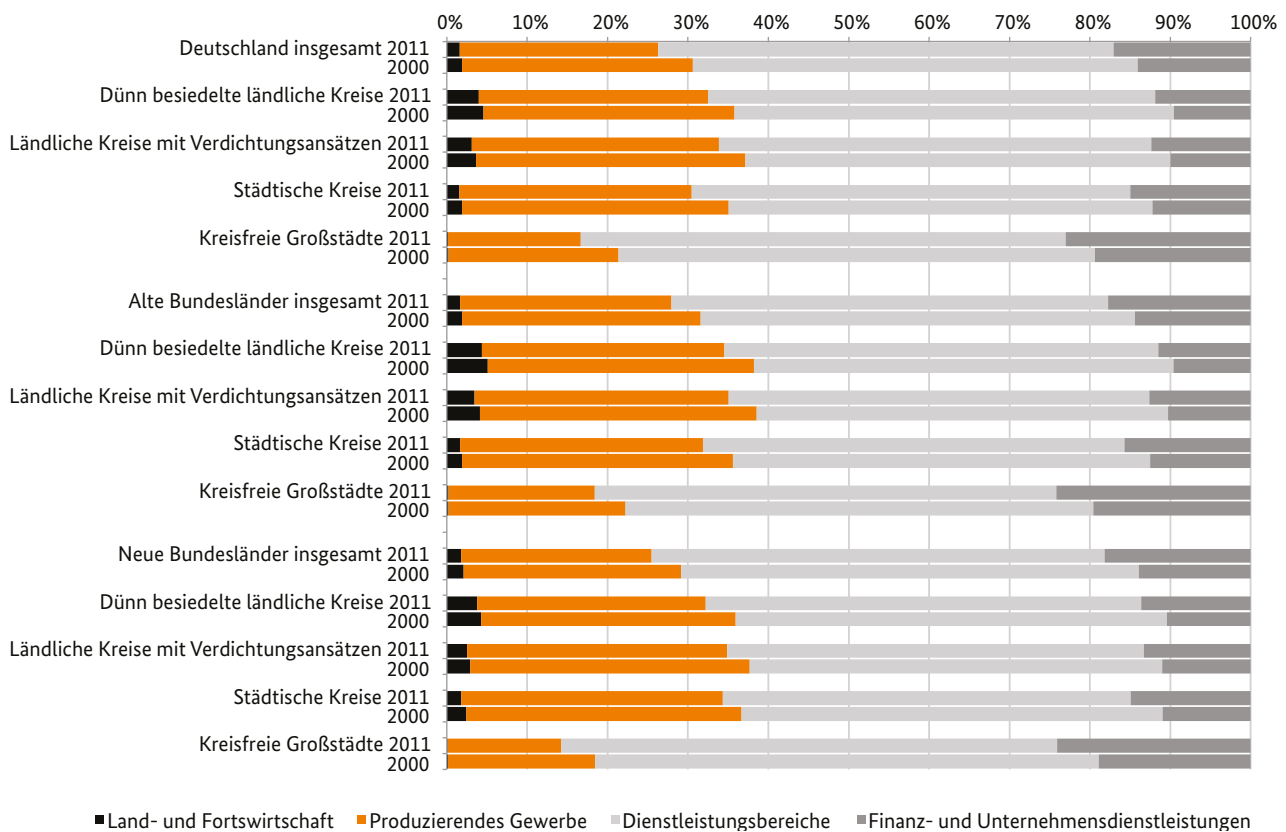


Quelle: AKETR 2012; eigene Berechnungen

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 stehen 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. 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 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.

Abbildung 7: Verteilung der Erwerbstätigen nach Wirtschaftsbereichen in den Jahren 2000 und 2011



Quelle: AKETR 2012; eigene Berechnungen



### 3.3.2 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 7 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.

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



Wochenmarkt in der Region Augsburg

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 die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen daran messen, ob es ihnen gelingt, das entsprechende Humankapital bereitzustellen. Ökonomischer Erfolg und steigende Beschäftigungszahlen sind primär

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

	Beschäftigte insgesamt in 1.000	(Fach-) Hochschul- abschluss	Mit Berufsausbildung	Ohne abgeschl. Berufsausbildung
<b>Deutschland</b>	<b>28 381</b>	<b>10,8 %</b>	<b>57,3 %</b>	<b>13,5 %</b>
Kreisfreie Großstädte	10 506	15,3 %	51,6 %	12,6 %
Städtische Kreise	9 968	9,3 %	57,8 %	15,2 %
Ländliche Kreise mit Verdichtungsansätzen	4 305	7,1 %	63,9 %	13,2 %
Dünn besiedelte ländliche Kreise	3 602	6,6 %	64,8 %	11,8 %
<b>Alte Bundesländer</b>	<b>22 989</b>	<b>10,6 %</b>	<b>56,6 %</b>	<b>14,7 %</b>
Kreisfreie Großstädte	8 253	15,0 %	51,8 %	13,4 %
Städtische Kreise	9 537	9,2 %	57,3 %	15,5 %
Ländliche Kreise mit Verdichtungsansätzen	3 079	6,3 %	62,3 %	15,6 %
Dünn besiedelte ländliche Kreise	2 120	5,6 %	63,7 %	15,0 %
<b>Neue Bundesländer</b>	<b>5 392</b>	<b>11,8 %</b>	<b>60,6 %</b>	<b>8,0 %</b>
Kreisfreie Großstädte	2 253	16,2 %	51,0 %	9,3 %
Städtische Kreise	430	9,6 %	69,5 %	6,7 %
Ländliche Kreise mit Verdichtungsansätzen	1 226	9,2 %	68,1 %	7,1 %
Dünn besiedelte ländliche Kreise	1 482	8,0 %	66,3 %	7,1 %

Quelle: Statistisches Bundesamt; eigene Berechnungen

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.

### 3.3.3 Qualifikationsstruktur im ländlichen Raum

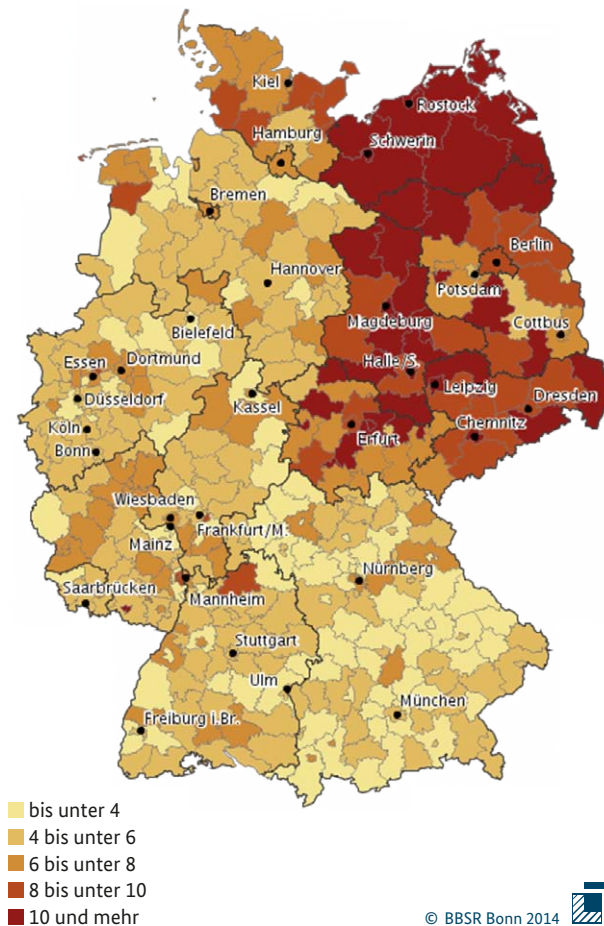
Im Zuge des wirtschaftlichen Strukturwandels hin zu einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft wird die Nachfrage der Unternehmen nach hochqualifizierten Arbeitskräften stetig steigen. Wie bereits in Kapitel 2.3 gezeigt wurde, wird insbesondere die Bedeutung der Fachkräfte mit einem akademischen Abschluss weiter zunehmen. Schon heute haben insgesamt rund 10 Prozent der

sozialversicherungspflichtig Beschäftigten einen (Fach-) Hochschulabschluss (vgl. Tabelle 6). In den Großstädten ist dieser Anteil 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. Es wird zudem deutlich, dass in den neuen Bundesländern der Bildungsabschluss im Durchschnitt höher ist als in den alten Bundesländern. Daraus sollte allerdings nicht gefolgert werden, dass die Arbeitsplätze entsprechende Qualifikationen voraussetzen.

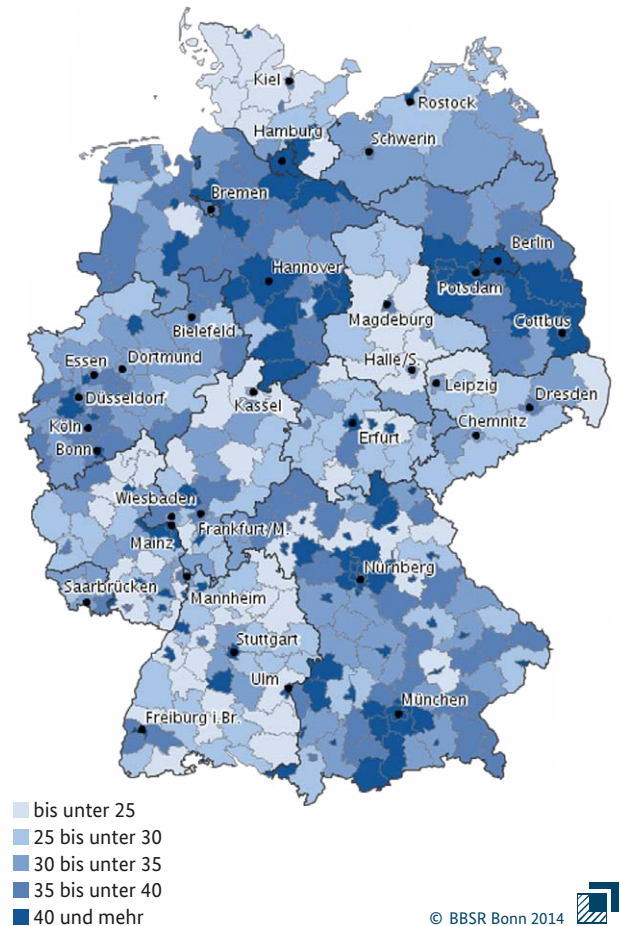
Neben der Betrachtung der derzeitigen Qualifikationsstruktur ist auch ein Blick auf die Bildungsversorgung von zentraler Bedeutung. Ein angemessenes Angebot an Bildungsinfrastruktur sorgt nicht nur dafür, dass allen Bevölkerungsteilen gleiche Bildungschancen gewährleistet werden, es dient auch als Standortfaktor 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.

**Abbildung 8: Schulabgänger ohne Hauptschulabschluss/mit Hochschulreife 2011**

Schulabgänger ohne Hauptschulabschluss  
je 100 Schulabgänger 2011



Schulabgänger mit Hochschulreife  
je 100 Schulabgänger 2011



Quelle: Laufende Raumbearbeitung des BBSR 2014

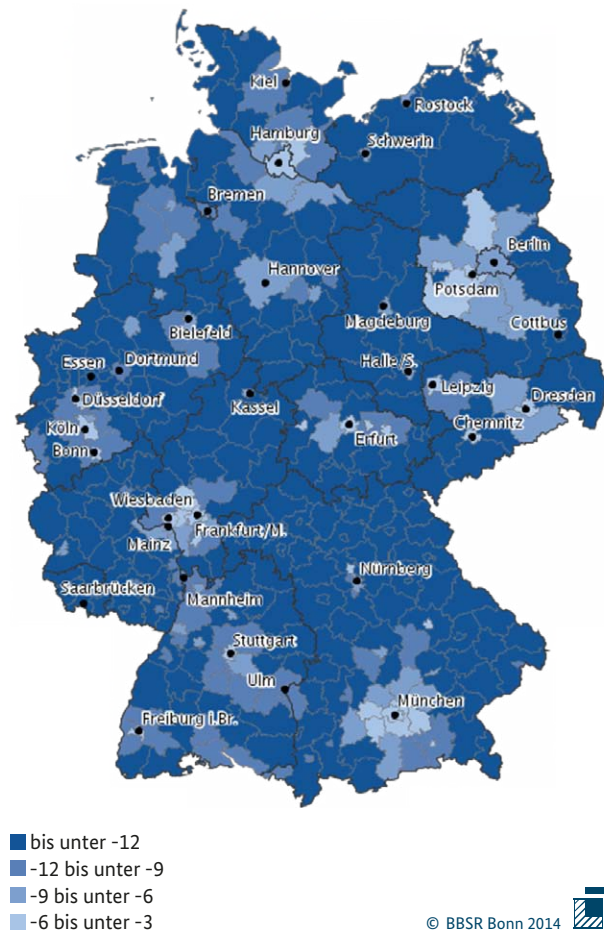
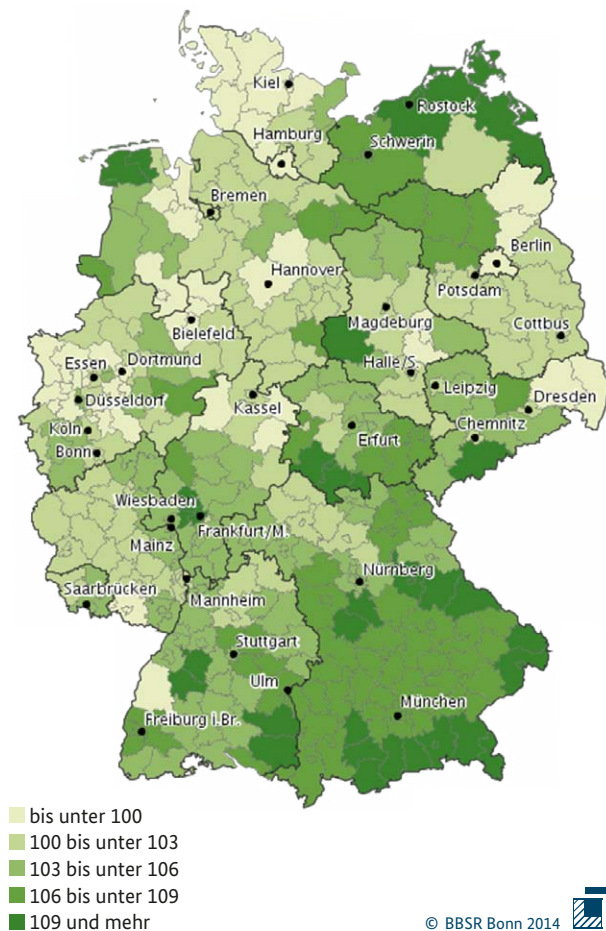
Die Zusammensetzung der Bildungsabschlüsse weist in Deutschland erhebliche regionale Unterschiede auf. So zeigt Abbildung 8, dass der Anteil der Schulabgänger ohne Hauptschulabschluss vor allem in den ländlichen Gebieten Ostdeutschlands hoch ist. Dies stellt zusammen mit der selektiven Abwanderung junger 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 9). 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

**Abbildung 9: Ausbildungsplätze und Entwicklung der jüngeren Bevölkerung**

Angebote betriebliche Ausbildungsplätze je 100 Bewerber 2011

Entwicklung der Zahl der Einwohner von 6 bis unter 18 Jahren 2006 bis 2011 in %



Quelle: Laufende Raumbewertung des BBSR 2014



NINO-Hochbau: Von der Textilfabrik zum Wirtschaftskompetenzzentrum – der Strukturwandel wurde in der Ems-Achse bewältigt.

Entspannung bei der betrieblichen Ausbildung beigetragen – in einigen Gebieten leiden Ausbildungsbetriebe gar unter ausbleibendem Nachwuchs.

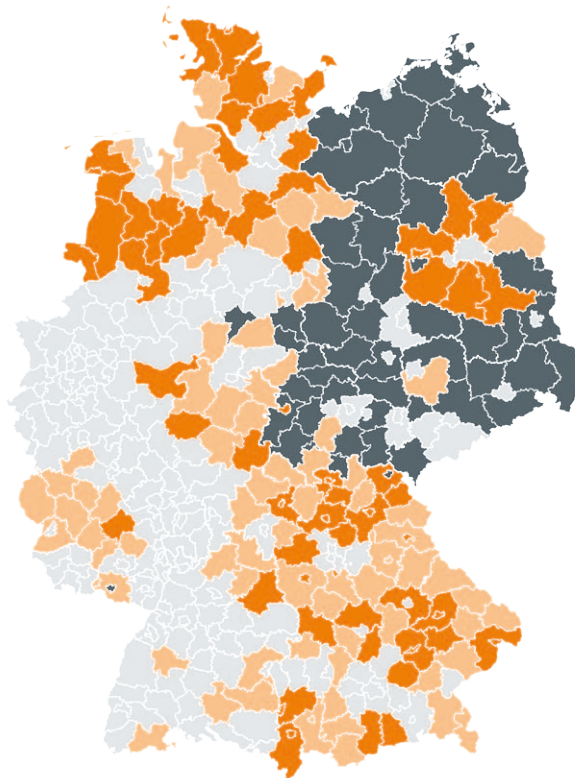
Allerdings ist insbesondere in vielen ländlichen Regionen Ostdeutschlands zu beobachten, dass ein Großteil der jungen Menschen mit höheren allgemeinbildenden Abschlüssen bereits seit geraumer Zeit für ihre Ausbildung in die alten Bundesländer abwandert. Zwar kommen auch zunehmend jüngere Erwachsene aus 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.

### 3.4 Zwischen Schrumpfung und Wachstum: Unterschiedliche Ausgangsbedingungen im ländlichen Raum

Die vorangegangenen Überlegungen konnten verdeutlichen, dass sich die ländlichen Regionen im Hinblick auf ihre arbeitsmarktspezifischen und demografischen Herausforderungen zum Teil erheblich unterscheiden. Die Problematiken und Herausforderungen bei der Fachkräftesicherung können entsprechend auf äußerst unterschiedliche Art und Weise auftreten. Zur Identifizierung räumlicher Muster dieser unterschiedlichen Entwicklungen wurden die ländlichen Kreise näher kategorisiert<sup>9</sup>. Grob können dabei drei Raumtypen ländlicher Räume identifiziert werden.

<sup>9</sup> Diese Typisierung der ländlichen Räume erfolgte auf Grundlage einer Hauptkomponenten- und anschließenden Clusteranalyse. Für die Hauptkomponentenanalyse wurden insgesamt zehn Indikatoren verwendet, die im Wesentlichen verschiedene arbeitsmarktspezifische und demografische Entwicklungen in den ländlichen Regionen abdecken. Aus diesen zehn Variablen wurden drei Hauptkomponenten extrahiert, die 75 Prozent der Varianz erklären, wobei alleine 50 Prozent auf die erste Hauptkomponente entfallen. Die drei Hauptkomponenten (HK 1-3) können inhaltlich folgendermaßen interpretiert werden: Arbeitsmarkt- und Bevölkerungsentwicklung (HK 1), Nachfrage nach höherqualifizierten Arbeitskräften (HK 2) und Entwicklung des Arbeitskräfteangebots (HK 3). Aufbauend auf der Hauptkomponentenanalyse wurden anschließend mit Hilfe einer Clusteranalyse die ländlichen Gebiete zu drei Gruppen mit ähnlichen Strukturen zusammengefasst.

## Typen Ländlicher Räume



- Wachsende Ländliche Räume
- Ländliche Räume mit Wachstumstendenzen
- Strukturschwache Ländliche Räume
- Kreise in verstäderten Räumen

### 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 Engpassberufen 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

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

### 3.5 Resümee: Die Fachkräftesituation im ländlichen Raum

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 bzw. unattraktive 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. Ein unzureichendes Fachkräfteangebot in der Region kann nicht nur dazu führen, dass sich weniger Unternehmen dort niederlassen. Im ungünstigsten Falle sehen sich die vorhandenen Unternehmen dazu gezwungen, bestimmte Betriebsstrukturen auszulagern oder die Region ganz zu verlassen.



Holzwerkstatt für Jugendliche – Impressionen aus dem Projekt „Junge Ems-Achse

# 4 Handlungsfelder der Fachkräftesicherung im ländlichen Raum

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. 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).

## 4.1 Fundament legen: 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. Ein hilfreicher 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 Fachkräftemonitoring<sup>10</sup> der Industrie- und Handelskammer (IHK) und das Arbeitsmarktmonitoring der Agentur für Arbeit die wesentliche Grundlage für die Bedarfs- und Potentialanalysen.

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.

### Beispiele aus den Regionen

In der Region Barnim-Uckermark wird neben dem Arbeitsmarktmonitor der Agentur für Arbeit vor allem das Fachkräfteinformationssystem (FIS) der Zukunftsagentur Brandenburg<sup>11</sup> (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

---

<sup>10</sup> Die Industrie- und Handelskammern haben in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsforschungsinstitut WifOR in derzeit neun Bundesländern (Stand: August 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).

<sup>11</sup> 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.



# Handlungsfelder der Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen

## Regionale Potentiale erschließen und vorhandene Fachkräfte halten

- Berufs- und Studienorientierung
- Aus- und Weiterbildung
- Übergangmanagement von Schule bzw. Hochschule zur regionalen Wirtschaft
- Aktivierung der „stillen Reserve“
- Entwicklung einer „Bildungsregion“

## Rekrutierung von externen Fachkräften und Jugendlichen

- Einrichtung von zentralen Beratungsstellen (z. B. Welcome Center)
- Entwicklung von Maßnahmen zur Rekrutierung von Fachkräften aus anderen Regionen Deutschlands / dem Ausland
- Rückkehrer stellen aussichtsreichste Zielgruppe dar
- Schaffung einer Willkommens- und Anerkennungskultur

## Regionalmarketing und Öffentlichkeitsarbeit

- Darstellung der Region als attraktiven Standort für potentielle Zuzügler (nach außen)
- Aufzeigen der Potentiale in der Region (insbesondere nach innen)
- Bewerbung der Region in Zeitungen, Zeitschriften usw.
- Präsenz auf Recruiting-Veranstaltungen
- informative und übersichtliche Internetpräsenz
- Einrichtung von Jobbörsen

## Bedarfs-, Potential- und Bestandsanalysen

- Identifizierung des Fachkräftebedarfs und -angebots
- Ermittlung der arbeitsmarktpolitischen und wirtschaftlichen Akteure
- Erfassung von bestehenden / möglichen Projekten und Maßnahmen



## Schaffung eines attraktiven Lebens- und Arbeitsraums

- Ausbau der weichen Standortfaktoren
- Schaffung eines Angebots an attraktiven, vielfältigen und günstigen Wohnmöglichkeiten
- familienfreundliche Region
- attraktive Bildungslandschaft

## Vernetzung der relevanten Akteure

- integrierte regionale Steuerung (regional Governance)
- Abstimmung von Projekten / Maßnahmen
- Bündelung der Ressourcen
- Schaffung von Transparenz
- Identifizierung von Kooperationsmöglichkeiten
- ressort- und ebenenübergreifende Vorgehensweise

## Evaluierung der Maßnahmen und der Netzwerkarbeit

- Erfolgsmessung der umgesetzten Projekte und der Netzwerkarbeit
- Formulierung von Zielen und Festlegung von Indikatoren und ihre Kontrolle
- Ermittlung der Effizienz und Wirkung der verwendeten Ressourcen
- Identifizierung von vorbildlichen Projekten

## Sensibilisierung und Unterstützung der Unternehmen

- Unterstützung insbesondere von KMU bei der Umsetzung von Maßnahmen
- Sensibilisierung für das Thema Fachkräftesicherung (z. B. im Rahmen von Veranstaltungen)
- Bereitstellung von Informationen und Beratungsleistungen (z. B. zu Fördermöglichkeiten, innovativen Ausbildungsformen, Familienfreundlichkeit, Gesundheit am Arbeitsplatz)
- Förderung des Erfahrungsaustauschs

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 Strukturfor-schung 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. Quartalsweise setzen sich die entsprechenden Akteure zusammen, um Fachkräftengpässe zu identifizieren und die Beschäftigungsentwicklung im Allgemeinen zu analysieren.

## 4.2 Regionale Akteure einbinden – Vernetzung schaffen

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 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.

Für die Steuerung der Aktivitäten im Bereich der Fachkräftesicherung ist es 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. 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.

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. Bestehende interkommunale Kooperationen, öffentlich-private Partnerschaften (PPP) oder Regionalmanagements sind geeignete Plattformen, auf die aufgebaut werden kann.

Die Finanzierung von Akteuren 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. Die Bereitstellung von finanziellen und personellen Ressourcen sowie anderer relevanter Infrastruktur wird als sinnvoll erachtet.

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.

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 Ernennung eines Koordinators, welcher die Fäden zusammenhält, moderierend agiert und für die Nachhaltigkeit des Netzwerkes sorgt, ist ebenfalls von großer Bedeutung. Eine Kümmerer-Struktur innerhalb des Netzwerkes, vorzugsweise durch hauptamtliche Mitarbeiter, deutet sich als Vorteil an. Netzwerkpartnern, am Netzwerk Interessierten und Fachkräften wird durch einen Ansprechpartner der Zugang zum Netzwerk oder zu einzelnen Partnern erleichtert.

### **Beispiel Organisation der Messe für Ausbildung und Studium „jobstart“**

Bereits zum 9. Mal veranstaltet der Wachstumskern Autobahndreieck Wittstock/Dosse (WADWD) im Jahr 2014 die Messe „jobstart“. Diese stellt mit mittlerweile über 1.000 Teilnehmern die größte Messe für Ausbildung und Studium in Nordwestbrandenburg dar. An jährlich wechselnden Standorten können sich neben Unternehmen und Bildungsträgern auch Hochschulen und Universitäten 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



Auf der Bildungsmesse „jobstart“ informieren sich Schüler über berufliche Perspektiven der Region.

bei, das Image der Region nach innen zu verbessern. Mittlerweile hat sich die Messe durch ihren Erfolg sogar zu einer zusätzlichen Einnahmequelle

für den WADWD entwickelt, wodurch wiederum andere Projekte umgesetzt werden konnten.

[www.jobstart-ausbildung-studium.de](http://www.jobstart-ausbildung-studium.de)

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.

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 den Initiativen in der Gründungsphase zwar helfen und wichtige Impulse geben, für das langfristige Bestehen der Netzwerke und Kooperationen hingegen ist das Engagement der lokalen Akteure dringend notwendig.



Die Präsenzstelle Prignitz hat ihren Sitz im Haus der Wirtschaft in Pritzwalk.

### **Beispiel Präsenzstelle Prignitz der Fachhochschule Brandenburg**

Auf Initiative des Wachstumskerns Autobahndreieck Wittstock/Dosse konnte im Jahr 2005 die Präsenzstelle Prignitz der Fachhochschule Brandenburg gegründet werden. Sie 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.

Die Präsenzstelle soll 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 Schulabgängern 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 Bildungsinteressierte und leistet damit einen aktiven Beitrag zum regionalen Fachkräftemanagement.  
[www.fh-brandenburg.de](http://www.fh-brandenburg.de)

#### 4.2.1 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 (vgl. Tabelle 7). 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 Netzwerkaktivitäten 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 Bereich der Aus- und Weiterbildung aktiv sind, geht es den Wirtschaftskammern darüber hinaus um die Sensibilisierung und Unterstützung von Unternehmen.

##### Beispiel 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



Der Oberbürgermeister der Stadt Passau, Jürgen Dupper, macht sich gemeinsam mit weiteren Projektpartnern ein Bild von der Arbeit der Lernpaten.

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. [www.passgenau-passau.de](http://www.passgenau-passau.de)

**Tabelle 7: Akteure der Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen**

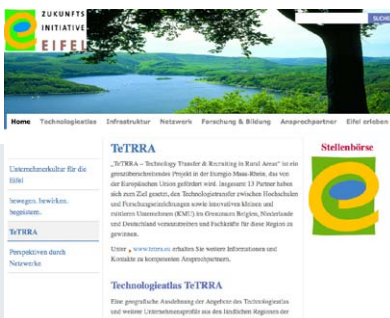
Wirtschaft	Unternehmen, Industrie- und Handelskammer (IHK), Handwerkskammer (HWK), Unternehmerverbände, Gewerkschaften etc.
Regionale Gebietskörperschaften	Wirtschaftsförderung, Regionalmanagement, Politische Akteure (Bürgermeister, Stadt- und Landräte usw.), Schulamt, Jugendamt, Ausländerbehörde etc.
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.

#### 4.2.2 Welche Rolle können die regionalen Gebietskörperschaften spielen?

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 Gemeindeebene. Dies kann

zum einen darin begründet sein, dass das Fachkräftethema vor allem als Teil der regionalen Wirtschaftsförderung betrachtet wird und kleinere Gemeinden häufig nicht über eine eigene 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 oftmals 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



Webseite des Technologiatlas

#### Beispiel Eifel: Technologiatlas Eifel / Technologiatlas TeTRRA

Der Technologiatlas 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. 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. [www.technologiatlas-eifel.de](http://www.technologiatlas-eifel.de) [www.technologiatlas.eu](http://www.technologiatlas.eu)

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. Mit Blick auf die Zuwanderung von Fachkräften sind zum Beispiel auch die Ausländer- bzw. Integrationsbehörden gefragt. Die Netzwerke bieten insgesamt eine gute Gelegenheit, Kooperationen mit anderen kommunalen, zivilgesellschaftlichen und Wirtschaftsakteuren zu initiieren.

### Mögliche Rollen der regionalen Gebietskörperschaften identifizieren

Es gibt vielfältige Möglichkeiten für die regionalen Gebietskörperschaften, sich in ein Netzwerk einzubringen. Die spezifische Rolle kann je nach vorhandenen Ressourcen und Potentialen verschieden ausfallen:

### Regionale Gebietskörperschaften als Initiatoren der Fachkräftenetzwerke und -initiativen

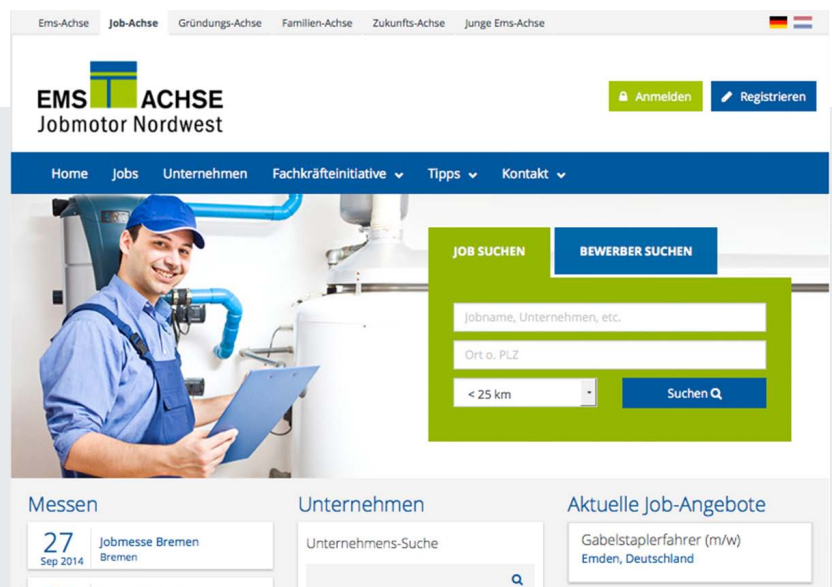
In vier der untersuchten Fallregionen gehören die regionalen Gebietskörperschaften zu den Initiatoren der Netzwerke und Initiativen zur regionalen Fachkräftesicherung. In einem Fall (Passau) gehörten Stadt und Landkreis nicht originär zum Gründerzirkel, waren aber bei der Gestaltung des Netzwerkes am 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 vertreten.

### Regionale Gebietskörperschaften als finanzielle Träger

Ein vielfältiges Bild zeigte sich in Bezug auf die Finanzierung der Netzwerke. In Augsburg, Passau und der Eifel sind

### Beispiel Ems-Achse: Internetportal Job-Achse

Das Internetportal Job-Achse, 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.



Fachkräfte finden Jobangebote auf dem Internetportal der Ems-Achse.

Die Idee für die Maßnahme entstand, nachdem Fachkräfte und junge Menschen davon berichteten, dass sie keine ausreichenden Zukunftsperspektiven in der Region sehen. Durch dieses Projekt will die Ems-Achse

entsprechend dem Vorurteil entgegenwirken, dass die Arbeitsmarktsituation in der Region schlecht ist. [www.jobachse.de](http://www.jobachse.de)

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-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 Amts Meyenburg durchgeführt. Hier und auch bei der Fachkräfteinitiative



Hier wird gehämmert: Die Mobile Fabrik des Wachstumskerns Autobahndreieck Wittstock/Dosse.

#### Beispiel MoFa – Mobile Fabrik

Seit dem Schuljahr 2012/13 findet auf Initiative des Wachstumskerns Autobahndreieck Wittstock/Dosse 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. 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. <http://nordwestbrandenburg.de/index.php/fachkraefte/50-mofa>



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 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.

### **Beispiel 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 regelmäßig veranstalteten 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.

[www.bins50plus.de](http://www.bins50plus.de)



Ältere Personen sind weiterhin als Fachkräfte gefragt.

### 4.3 Den Blick nach innen richten: Vorhandene Potentiale nutzen und halten

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

Fachkräfteengpässe werden laut Prognosen vor allem auf der mittleren Qualifikationsebene auftreten. Die Anstrengungen sollten entsprechend insbesondere auf die Berufsausbildung von jüngeren bzw. geringqualifizierten Personen abzielen (eine große Herausforderung stellt insbesondere das Handwerk dar). Maßnahmen zur besseren schulischen Bildung, Berufsberatung oder Studienorientierung können die Entscheidung für eine Region

bereits frühzeitig positiv beeinflussen. Schüler, Auszubildende, Studierende und Hochschulabsolventen können etwa durch Förder- oder Kooperationsprojekte an die Region und ihren



Während des Erlebnisparkours setzen sich die Schüler mit zentralen Aspekten der Berufsorientierung und Lebensplanung auseinander.

#### **Beispiel 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 in den Landkreisen Barnim und Uckermark 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 im Landkreis Barnim und Uckermark zum fünften Mal durchgeführt. Bei dieser Maßnahme handelt es sich um eine landesweite Initiative der Regionaldirektion Berlin-Brandenburg der Bundesagentur für Arbeit und der Agenturen für Arbeit im Land Brandenburg, der

Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA), des Ministeriums für Bildung, Jugend und Sport, des Ministeriums für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz, des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie sowie Gesundheit Berlin-Brandenburg e.V. in Zusammenarbeit mit regionalen Partnerinnen und Partnern. Für die Organisation und Durchführung der Veranstaltung werden zudem alle wichtigen regionalen Akteure einbezogen. Kooperationspartner in der Region sind so beispielsweise 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 das Fachkräfte Netzwerk Barnim-Uckermark. Letzteres dient in diesem Zusammenhang vor allem zur Verbreitung der Informationen und zur Einbindung weiterer Akteure in das Projekt.

[www.komm-auf-tour.de](http://www.komm-auf-tour.de)

Unternehmen gebunden werden. Dies kann z. B. durch die Vermittlung von Praktika, die Organisation von Studienexkursionen, die Vergabe von Stipendien, den Aufbau von Patenschaften zwischen Schülern bzw. Studierenden und Unternehmen oder durch die Schaffung von Präsenzstellen der Hochschulen vor Ort forciert werden.

Damit sind vor allem Maßnahmen in den Bereichen der Berufs- und Studienorientierung sowie in der Aus- und Weiterbildung von großer Bedeutung für die Sicherung des regionalen Fachkräftebedarfs. Hierbei ist es auch erforderlich, das regionale Übergangsmanagement von Schule bzw. Hochschule zur Wirtschaft zu 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

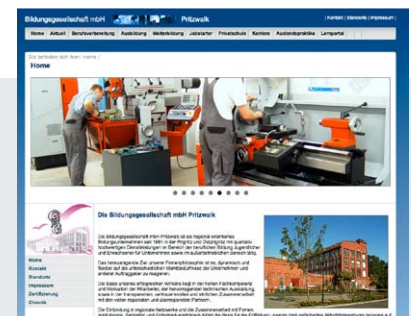
Unternehmen mit Bildungsträgern gestärkt werden. Derartige Veranstaltungen können den Jugendlichen auch die beruflichen Möglichkeiten in der Region vor Augen führen.

Insgesamt sollte die Entwicklung der Region als „Bildungsregion“ verstärkt in den Fokus rücken (z. B. durch die Bereitstellung von innovativen Bildungsangeboten und die Verbesserung des Bildungsmanagements). Die schulische Grundversorgung und ihre Erreichbarkeit sind unbedingt sicherzustellen. Ebenso sollten fachlich orientierte Schulformen geschaffen werden, die am regionalen Arbeitskräftebedarf orientiert sind (in enger Kooperation mit den Unternehmen vor Ort). Auch die Zusammenarbeit der einzelnen Schulformen kann gefördert werden. Hier sind die regionalen Gebietskörperschaften und insbesondere die Schulämter gefragt.

### Beispiel Gründung einer privaten Berufsschule / Schaffung von Ausbildungsangeboten vor Ort

Der Wachstumskern Autobahndreieck Wittstock/Dosse (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. Viele kleine und mittlere Unternehmen der Region verfügen nicht über das notwendige Lehrpersonal und eine eigene Ausbildungsbildungswerkstatt, um selbst umfassend in den Ausbildungsberufen agieren zu können. In Zusammenarbeit mit der Bildungsgesellschaft Pritzwalk 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 wurde gemeinsam geschaut, welche Ausbildungsberufe in der Region benötigt werden und im



Ausbildungsmöglichkeiten in Pritzwalk

Zuge dieser Bestandsaufnahme hat die Bildungsgesellschaft entsprechende Ausbildungsklassen erfolgreich eingerichtet. 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 überhaupt erst auf bestimmte Ausbildungsberufe aufmerksam.

[www.gbg-pritzwalk.de](http://www.gbg-pritzwalk.de)

Zusätzlich kann der regionale Fachkräftepool erweitert werden, indem bisher benachteiligte potentielle Arbeitnehmer bzw. die „stille Reserve“ verstärkt mobilisiert werden. Zielgruppen sind hier vor allem Migranten (z. B. durch Anerkennung von im Ausland erworbenen Abschlüssen, Nachqualifizierung, Integrationsarbeit), ältere Menschen (z. B. durch Umschulungen und Wiedereingliederungsmaßnahmen), Frauen (z. B. durch familienfreundliche Angebote wie Teilzeitarbeit, Homeoffice, Kinderbetreuung), oder Menschen mit Behinderung, Schul-, Studien- und Ausbildungsabbrecher.

Die Einbindung der regionalen Unternehmerschaft ist hier – wie auch in allen anderen Handlungsfeldern – von grundlegender Bedeutung. Sie müssen eine ausreichende Anzahl an attraktiven Ausbildungsplätzen zur Verfügung stellen (mit guten Arbeitsbedingungen und angemessener Bezahlung) und den Jugendlichen verdeutlichen, dass den ausgebildeten Berufsanfängern bei guten Leistungen im Anschluss auch eine Übernahme winkt.



Die Stadt Templin spendiert jungen Menschen eine Azubi-Karte.

#### **Beispiel 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

## **4.4 Über den Tellerrand hinaus: 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. 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 bieten vermutlich diejenigen Fachkräfte, die in der Region aufgewachsen sind und ihr zum Beispiel in der Ausbildungsphase den Rücken gekehrt haben: die potentiellen Rückkehrer. Sie sind oftmals noch eng mit ihrer Heimatregion vernetzt und durchaus willens, eines Tages zurückzukehren. Hier sollten die Regionen

gezielt ansetzen. Gute Beispiele für geeignete Maßnahmen sind die Schaffung einer Willkommensagentur in der Uckermark oder die Einrichtung von dezentralen Fachkräfteservicestellen in der Ems-Achse. Hier werden interessierte Rückkehrer direkt von einem Mitarbeiter mit Informationen über die Region versorgt und in allen

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. Ziel ist es, die Stadt Templin erlebbar zu machen, um dem Wegzug der Jugendlichen aus der Region entgegenzuwirken. Außerdem trägt die Azubi-Karte wirksam dazu bei, das Potenzial des Ausbildungsstandortes Templin breiter bekannt zu machen.

[www.templin.de](http://www.templin.de)

Lebenslagen unterstützt. Sie erhalten Beratung bei der Wohnungssuche und der Kinderbetreuung. Zudem wird ihnen bei der Vermittlung von Arbeitsstellen geholfen.

Gleichzeitig werden mit derartigen 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. Hier kann beispielsweise schwerpunktmäßig in Regionen geworben werden, die von einer hohen Jugendarbeitslosigkeit betroffen sind und über ein größeres Potential an

Personen verfügen, die zu einem Umzug bereit sind, um ihre Beschäftigungssituation zu verbessern. Es ist darüber hinaus von Bedeutung, die Jobangebote der Unternehmen aus der Region sichtbar zu machen. Dies kann auf entsprechenden Online-Portalen geschehen oder aber auch im persönlichen Kontakt auf Job- bzw. Hochschulmessen.

Zunehmend gelangen auch ausländische Fachkräfte in das Blickfeld der Aktivitäten. Die regionalen

### Beispiel Ems-Achse: Rückkehrreaktion

Im Zuge der Rückkehrreaktion 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 Türanhängers 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.

[www.jobachse.de](http://www.jobachse.de)

**Die ersten Infos unter:**  
[www.facebook.de/NORDWESTEN](http://www.facebook.de/NORDWESTEN)

**WIR AUCH!**

Deine **Heimat** steckt voller Potenzial. Das Emsland präsentiert sich nicht nur zukunftsorientiert, dynamisch und erfolgreich, es ist es auch.

Hier kannst Du Dich beruflich entfalten. Deine Kreativität umsetzen und Verantwortung in Deinem **Job** übernehmen.

Du kennst das Emsland und seine vielen **Vorteile:**

- ✓ hohe Lebensqualität
- ✓ optimale Infrastruktur
- ✓ vielseitiges Kulturangebot
- ✓ Familienfreundlichkeit dank hervorragender Kinderbetreuung
- ✓ viele tolle Jobs
- ✓ gesicherte Zukunft

**NUTZE DEINE CHANCEN!**  
**SCHAU DICH IN DER HEIMAT UM!**

Die Ems-Achse wirbt mit Türanhängern um Rückkehrer.

Gebietskörperschaften werben gezielt im Ausland um Fachkräfte bzw. ausbildungswillige Personen und versuchen auf diese Weise ihren Arbeitskräftebedarf zu decken. 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 meist nur über geringere Ressourcen und Erfahrungen bei der Integration von Zuwanderern.

Die regionalen Gebietskörperschaften in ländlichen Gebieten können diesen Herausforderungen auf unterschiedliche Weise begegnen. Im Mittelpunkt steht zumeist die Schaffung eines

zudem über die Perspektiven und Angebote in der Region informiert werden. Hier können beispielsweise Hinweise zu Stellenangeboten, Immobilien und Kinderbetreuung abgerufen werden. Darüber hinaus wurde eine Jobbörse eingerichtet und die regionalen Unternehmen können eine Liste rückkehr- oder zuzugsinteressierter Fachkräfte abrufen. Auch für den Landkreis Barnim wurde mittlerweile ein ähnliches Online-Portal errichtet. Die beiden Landkreise unterstützen dieses zivilgesellschaftliche Engagement mit finanziellen Mitteln.

[www.leben-in-um.de](http://www.leben-in-um.de)

[www.leben-im-barnim.de](http://www.leben-im-barnim.de)

[www.zuhause-in-brandenburg.de](http://www.zuhause-in-brandenburg.de)



Die Willkommens-Agentur Uckermark unterstützt Zuzügler auf dem Weg in die Region.

### **Beispiel Barnim-Uckermark: Willkommensportale und -agentur für Rückkehrer und Zuzügler**

Seit April 2013 fördert die „Willkommens-Agentur Uckermark“ mit ihrem Angebot die Rück- und Zuwanderung von Fachkräften in die Uckermark. Träger der Agentur ist der Verein „Zuhause in Brandenburg“, welcher sich zum Ziel gesetzt hat, insbesondere jungen Menschen die Lebens- und Arbeitsperspektiven in der Region aufzuzeigen. 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. Um die potentiellen Zuwanderer auf die Region aufmerksam zu machen, hat sich insbesondere der Einsatz Neuer Medien bewährt. Die verschiedenen Projekte konnten bereits enorme mediale Aufmerksamkeit erlangen und damit zur Aufbesserung des Regionalimages beitragen. Auf einem Online-Portal kann sich

organisierten Zuwanderungsrahmens, der die fehlenden Willkommensstrukturen und -ressourcen vor Ort effektiv kompensiert. Hierzu gehören beispielsweise: kostenlose Sprachkurse im Herkunftsland, 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.

#### 4.5 Um Fachkräfte werben: Regionalmarketing und 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.



Besuch der spanischen Auszubildenden beim niedersächsischen Landtag in Hannover.

#### Beispiel 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 ins Leben gerufen. 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. Für die Umsetzung wurde zu Beginn eine spanischsprachige Mitarbeiterin eingestellt. [www.emsachse.de/203.html](http://www.emsachse.de/203.html)

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 Rekrutierung von externen Fachkräften. Die betrachteten Regionen haben für das Standortmarketing unterschiedliche Maßnahmen entwickelt. Im Mittelpunkt

### Beispiel Fachkräftemarketing-Kampagne

Ziel der Fachkräftemarketing-Kampagne ist die Attraktivitätssteigerung der Region Augsburg für externe Fachkräfte. Gleichzeitig sollen dabei auch die bereits in der Region lebenden



Das Fachkräfte-Magazin „Ahochdrei“

stehen 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.



Internetportal der Fachkräftemarketing-Kampagne

Fachkräfte gehalten werden. Im Rahmen der Marketingkampagne wird überregional bei Fachkräften für den Wirtschaftsraum Augsburg geworben und zielgerichtet benötigte Berufsgruppen akquiriert. Hierzu wurden eine Marketingstrategie und ein Kampagnendesign entwickelt, in dessen Rahmen unter anderem verschiedene Broschüren (zum Beispiel das „Ahochdrei Fachkräfte-Magazin“) und ein Internetportal 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. Es sind Plakatkampagnen, Anzeigen, eine Buchveröffentlichung, Unternehmensportraits mit Medienpartnern (wie

etwa lokale Zeitungen und Fernsehkanal) teilweise umgesetzt, teilweise noch geplant. Die regionale Wirtschaftsförderungsgesellschaft möchte damit über den beruflichen Bereich hinaus für das gesamte Lebensumfeld werben. Ein Kern der Kampagne ist eine Porträtserie in der lokalen Tagespresse und im regionalen TV, 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. [www.region-augsburg-gefällt-mir.de](http://www.region-augsburg-gefällt-mir.de)



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 besser verdeutlicht. Zielgruppen sind hierbei vor allem Jugendliche und ihre Eltern.

#### 4.6 Ohne die geht nichts! Unternehmen unterstützen und sensibilisieren

Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) im ländlichen Raum stehen in Fragen der Fachkräftesicherung vor mehrfachen Herausforderungen. Zum einen werden sie infolge ihres oftmals geringeren Bekanntheitsgrades und ihrer begrenzten Rekrutierungsressourcen vielerorts stärker von den Arbeitsmarktengpässen betroffen sein. Auch das Qualifikationsniveau des Nachwuchskräfteangebots nimmt vielerorts 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

##### Beispiel 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 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.  
[www.emsachse.de/94.html](http://www.emsachse.de/94.html)



Ems-Achse Mobil vor dem Bremer Roland

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.

#### 4.7 Einen attraktiven Lebens- und Arbeitsraum für Fachkräfte schaffen

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 ansprechenden, 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 Region.

Es ist zudem besonders wichtig, sich als familienfreundliche Region zu entwickeln. Hier stehen vor allem die Schaffung eines kindergerechten Wohnumfeldes sowie die Bereitstellung einer ausreichenden Anzahl an Betreuungsangeboten für Kinder im Vordergrund. Fachkräfte mit Familien machen ihre Entscheidung für oder gegen einen Wohnort auch immer stärker von der Qualität der lokalen Betreuungs- und Bildungslandschaft abhängig. 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

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.

[www.fachkraeftesicherung-barnim-uckermark.de](http://www.fachkraeftesicherung-barnim-uckermark.de)



Gespräche während der „Dialoge Fachkräftesicherung“

#### **Beispiel 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

öffentliche Einrichtungen auf dem Rückzug befinden, ist ein gutes Angebot des öffentlichen Personenverkehrs (ÖPNV) von hoher Bedeutung (BMVBS 2013, S. 16ff.).

In vielen ländlichen Regionen werden heute bereits händelnd Ärzte gesucht. Dabei ist eine gute medizinische Versorgung nicht nur aus humanitären Gründen eine Notwendigkeit. Sie ist auch ein wesentlicher Standortfaktor für die Gewinnung neuer Fachkräfte. Insbesondere in den betrachteten ostdeutschen Regionen wurden die Konsequenzen aus der unzureichenden Ärztesversorgung 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.

#### Beispiel 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,

## 4.8 Den Erfolg messen: 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



Die Notfalltagesmutter Alexandra Kock (links) und Renate Bünker-Köller (rechts) vom Familienservice Weser-Ems stellen Petra Wilken-Janssen vom Landkreis Leer den Notfallrucksack vor.

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.  
[www.familienachse.de](http://www.familienachse.de)

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 rechtzeitig 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

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. Während bereits ein Online-Auftritt der Servicestelle existiert, folgt Anfang 2015 eine regionale Broschüre zu Vereinbarkeitsthemen von Kinderbetreuung bis Pflege.

[www.region-a3.com/service-fuer-unternehmen/fachkraeftesicherung/vereinbarkeit-beruf-und-familie/](http://www.region-a3.com/service-fuer-unternehmen/fachkraeftesicherung/vereinbarkeit-beruf-und-familie/)



Vätern und Müttern ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wichtig.

### **Beispiel 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 Lösungen angeboten und Hilfestellungen zur Planung von betrieblichen Kinderbetreuungsangeboten gegeben. Auch die Beratung der

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 Folgeprojekten 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.



320013473 | www.mente.de | www.fotolia.com

**SERVICE-GUTSCHEIN**  
EMS-ACHSE, BESTE KÖPFE – BESTE CHANCEN

**EMS ACHSE**  
Jobmotor Nordwest

[www.emsachse.de](http://www.emsachse.de)

Die Ems-Achse wirbt mit Service-Gutscheinen um Fachkräfte.

### **Beispiel 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 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 wirken so auch 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.

# 5 Die Fallregionen und ihre Fachkräftenetzwerke



## 5.1 Die Fallregionen im Überblick

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 reichen. Die Vielzahl und Vielfältigkeit von Akteuren und Maßnahmen erlaubt es somit lediglich,

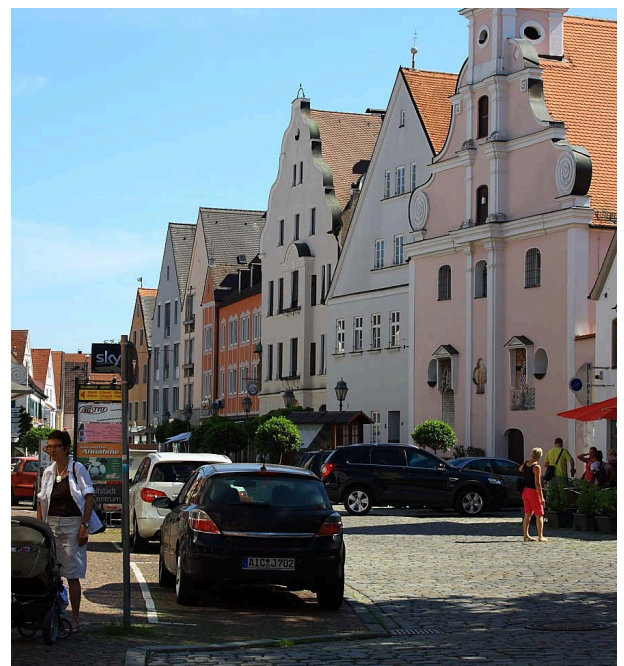
einen Ausschnitt je Fallstudie abzubilden und daraus erste Thesen abzuleiten. Darüber hinaus ist auch die Bewertung der verschiedenen Projekte und Netzwerke mit großen Problemen behaftet. Hier sind selten Indikatoren benannt, mit welchen der Erfolg gemessen werden kann. Die Rolle der regionalen Gebietskörperschaften, wie sie hier beschrieben wird, ist insofern zumeist auf die Rolle der Städte und Landkreise bzw. eines von ihnen eingerichteten Regionalmanagements beschränkt.

## 5.2 Fachkräfteinitiative Wirtschaftsraum Augsburg

Die „Fachkräfteinitiative Wirtschaftsraum Augsburg“ ist seit dem Jahr 2010 federführend für die Koordination der Projekte im Bereich der Fachkräftesicherung in der Region Augsburg zuständig. 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. Hierbei haben sich die wichtigsten Arbeitsmarktakteure der Region zu einer Lenkungsgruppe Fachkräftesicherung zusammengeschlossen, um die verschiedenen Aktivitäten abzustimmen und neue Projekte zu entwickeln. 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 Arbeitnehmer und das altersgerechte Arbeiten zuständig, die Industrie- und Handelskammer (IHK) und Handwerkskammer (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 geringerem 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. Dies schafft Vertrauen und trägt wesentlich dazu bei, Projekte konfliktfrei zu entwickeln und umzusetzen. Wichtig hierbei ist zudem, dass die unterschiedlichen institutionellen Interessen der Partner bei der Zielsetzung Berücksichtigung finden.

In der Region herrscht 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



Die Aichacher Innenstadt



Die Region Augsburg weist einen großen Bedarf an hochqualifizierten Fachkräften auf.

abgeschlossene Berufsausbildung im gewerblich-technischen Bereich verfügen. Die Region Augsburg hat sich zu einem technologieorientierten Wirtschaftsstandort entwickelt, wodurch auch ein hoher Bedarf an hochqualifizierten Arbeitskräften besteht. Mit zwei Hochschulen verfügt die Region zwar über gute Voraussetzungen, ein entsprechendes Fachkräfteangebot aufzuweisen, dennoch kann nur ein Teil der nachgefragten Hochschulabsolventen in der Region ausgebildet werden. Somit ist die Region auch auf den Zuzug von Fachkräften aus anderen Regionen angewiesen und muss sich entsprechend bei ihren Aktivitäten aufstellen.

Neben den in der Fachkräfteinitiative vertretenen Akteuren sind vor allem die Hochschule und die Universität Augsburg wichtige Kooperationspartner für die Umsetzung von Maßnahmen zur Fachkräftesicherung. Die Einbindung von Hochschulen in die Aktivitäten zur Fachkräftesicherung wurde stets 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 den Career Services der Hochschulen initiiert. Allerdings scheitert ein stärkeres Engagement der Hochschulen oftmals noch an den zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen und der Prioritätensetzung in



Erholungsmöglichkeiten im Augsburger Umland



## 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); Teilnahme an Recruiting-Events; Servicestelle Beruf und Familie; Migration – Eingliederung in den Arbeitsmarkt; Anerkennung ausländischer Abschlüsse; Fachkräftemarketing und Fachkräftekampagne
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



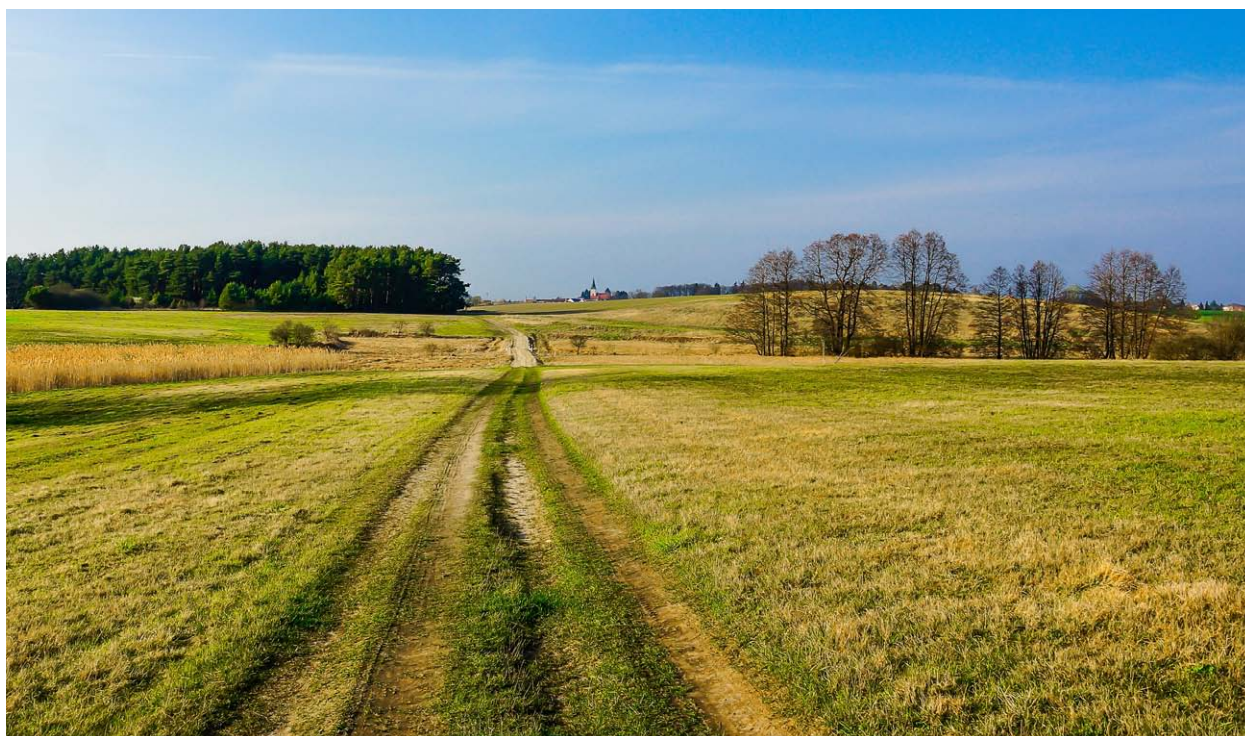
[www.regio-augsburg-wirtschaft.de](http://www.regio-augsburg-wirtschaft.de)

den verantwortlichen Hochschuleinrichtungen (vgl. Regio Augsburg Wirtschaft GmbH 2012a; 2012b).

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. Diese Region ist 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 auch 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. Damit übernimmt die regionale

Wirtschaftsförderungsgesellschaft die Rolle des „Kümmers“ im Bereich der regionalen Fachkräftesicherung.

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, Beirat Augsburg Innovationspark, Beirat Familienfreundliche Wirtschaftsregion) oder diese sogar selbst leitet (Lenkungsgruppe Fachkräftesicherung, früher auch 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.



Landschaft in der Uckermark

### 5.3 Netzwerk Fachkräftesicherung Barnim-Uckermark

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 zusammenarbeiten.

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

Durch das Netzwerk zur Fachkräftesicherung wurde erreicht, ein vielseitiges Spektrum der arbeitsmarktrelevanten Akteure in der Region einzubinden. Es sind sowohl wichtige Institutionen des regionalen Arbeitsmarktes als auch die zentralen Gebietskörperschaften vertreten. Eine bedeutende Rolle spielt die Zusammenarbeit mit den Bildungseinrichtungen in der Region. Hierbei stellt das staatliche Schulamt Eberswalde, das für beide Landkreise zuständig ist, ein wichtiges Eintrittstor in die Schulen dar.

## Netzwerk Fachkräftesicherung Barnim-Uckermark

Koordination	Agentur für Arbeit Eberswalde
Mitglieder	Agentur für Arbeit Eberswalde; 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 Schulabsolventen 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	Erlebnisparcours „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



[www.fachkraeftesicherung-barnim-uckermark.de](http://www.fachkraeftesicherung-barnim-uckermark.de)

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



Winterliche Uckermark

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 abwandert. 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 kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die im Gegensatz zu größeren Unternehmen oftmals eine geringere Attraktivität aufweisen und der Personalplanung und -beschaffung häufig keine hohe Priorität geben.

Das Ziel des Netzwerkes, die Öffentlichkeit und alle Akteure am Arbeitsmarkt für das Thema mittel- und langfristige Fachkräftesicherung kontinuierlich zu sensibilisieren,

soll vor allem durch den Austausch von Informationen zwischen den arbeitsmarktrelevanten Akteuren und die Bündelung ihrer Ressourcen erfolgen. Im Zuge der quartalsweisen Treffen werden die Netzwerkpartner über anstehende und laufende Projekte in der Region informiert, um so Dopplungen von Aktivitäten zu vermeiden und Ideen für das eigene Handeln zu erhalten. Ziel dabei ist es, dass die Netzwerkpartner nicht an unterschiedlichen Strängen ziehen, sondern eine Verzahnung der einzelnen Maßnahmen erfolgt und das Thema Fachkräftesicherung in der Öffentlichkeit wahrgenommen und diskutiert wird. Die Netzwerktreffen dienen dazu, Unterstützungs- und Anknüpfungsmöglichkeiten zu identifizieren. Dies reicht von der Verbreitung von Informationen (Multiplikatorfunktion) bis hin zur finanziellen und personellen Unterstützung von Projekten. Die Netzwerkpartner entscheiden dabei, inwieweit sie sich an den einzelnen Maßnahmen beteiligen. Somit wird die Eigenständigkeit der Netzwerkpartner gewahrt. Durch die Mitglieder des Netzwerkes werden die Informationen zu den verschiedenen Aktivitäten in der Region auf einem kurzen Weg in die jeweilige Institution kanalisiert.

*„Die besten Fachkräfte von morgen sind die, die wir heute gut beraten, gut aufklären, gut in ihren Stärken begleiten.“*  
Netzwerksprecherin Dr. Dagmar Brendel

Thematisch liegen die Schwerpunkte vor allem im Bereich der Berufsorientierung von Schülern 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.

## 5.4 Fachkräfteinitiative „Ems-Achse: Jobmotor Nordwest“

Aufbauend auf der „Ostfriesisch-Emsländischen Erklärung“ (1995) gründeten die Landkreise Aurich, Emsland, Grafschaft Bentheim, Leer und Wittmund sowie die Stadt Emden gemeinsam mit regionalen Unternehmen, Wirtschaftskammern und Verbänden 2006 den Verein „Wachstumsregion Ems-Achse“. Der Ems-Achse e.V. hat derzeit ca. 450 Mitglieder, wovon rund 350 Unternehmen sind. Hinzu kommen Hochschulen und Berufsbildende Schulen. Die Agenturen für Arbeit Nordhorn und Emden-Leer sowie die Jobcenter sind 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 koordiniert untergeordnete Arbeitskreise bzw. Projekte.

Darüber hinaus hat der Ems-Achse e.V. eine Geschäftsstelle geschaffen, die im Rahmen Fachkräfteinitiative „Ems-Achse: Jobmotor Nordwest“ federführend für die Entwicklung und Umsetzung der Maßnahmen zur Sicherung des Fachkräftebedarfs verantwortlich ist. Diese werden zumeist in Kooperation mit verschiedenen Partnern geplant und durchgeführt. Hierfür wurden verschiedene themenbezogene Projektgruppen geschaffen: Die Projektgruppe „Junge Ems-Achse“ beschäftigt sich vorwiegend mit den Aktivitäten zur Berufsorientierung von Kindern und Jugendlichen,



Überführung der auf der Papenburger Meyer Werft gebauten „Brilliance of the Seas“ über die Ems beim Emstunnel A 31



Schlepper im Einsatz – Einlaufen eines Frachtschiffes in den Seehafen Emden

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 die 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. Dabei 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.

Der Arbeitsmarkt in der Region ist durch einen überproportionalen Stellenzuwachs bei gleichzeitigem Rückgang der erwerbsfähigen Bevölkerung geprägt. In einigen Bereichen ist die Region infolge der positiven wirtschaftlichen Entwicklung bereits 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 Hauptleittragende der Engpässe sind die kleinen und mittleren Unternehmen – insbesondere in den kleineren ländlichen Gemeinden. 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 unterschiedlich stark ausgeprägt.

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 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 konnte eine solide finanzielle Grundlage für die Umsetzung der Vielzahl an Projekten geschaffen werden.

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 wecken. Es wurden 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.

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.

### Fachkräfteinitiative „Ems-Achse: Jobmotor Nordwest“

Koordination	Geschäftsstelle des Ems-Achse e.V.
Mitglieder	ca. 450 Mitglieder; 350 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; Zukunftsfachse; Junge Ems-Achse; Familien-Achse; Gründungs-Achse; Fachkräfteservicestellen; Rückkehreraktion; Internationale Ausbildungsinitiative; Anwerbung von Azubis aus Regionen mit hoher Jugendarbeitslosigkeit; Ems-Achse 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





Die Daberburg bei Wittstock/Dosse

## 5.5 Wachstumskern Autobahndreieck Wittstock/Dosse e.V.

Das Netzwerk „Wachstumskern Autobahndreieck Wittstock/Dosse e.V.“ (WADWD) besteht insgesamt aus 37 regionalen Unternehmen und vier Gebietskörperschaften: die Städte Wittstock/Dosse und Pritzwalk, die Gemeinde Heiligengrabe sowie das Amt Meyenburg. 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 Sparkassen, das Regionalbüro für Fachkräftesicherung Nordwest-Brandenburg der ZAB Brandenburg GmbH, die Präsenzstelle Prignitz der Fachhochschule Brandenburg, die Wirtschaftsförderungsgesellschaft InKom Neuruppin und verschiedene Bildungsträger (z. B. Grundschulen, Gymnasien, Oberschulen).

Das Netzwerk ist als Verein organisiert. Die zentralen Akteure im Bereich der Fachkräftesicherung sind der Vereinsvorsitzende (Geschäftsführer eines mittelständischen

Unternehmens aus der Region) und die Stellvertreterin (Amtsdirektorin des Amtes Meyenburg). Diese beiden Personen sind federführend für die meisten Aktivitäten des Netzwerks verantwortlich. Der Verein schafft eine gemeinsame Kommunikationsebene zwischen Unternehmen und den regionalen Gebietskörperschaften und trägt dazu bei, Doppelstrukturen im Bereich der Fachkräftesicherung zu vermeiden. Die verschiedenen Projekte zur Fachkräftesicherung werden in einer Lenkungsgruppe entwickelt und umgesetzt. Diese 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 Beitragszahlungen 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.

### Wachstums Kern Autobahndreieck Wittstock / Dosse e.V.

Koordination	Amtsleiterin des Amtes Meyenburg und Geschäftsführer der INDUKA Service GmbH
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 Fachkräftemanagement – vorhandene Fachkräfte halten, Entwicklung einer Willkommenskultur für Rückkehrer und Zuzügler
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



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.



Eisenbahnbrücke über die Elbe bei Wittenberge

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 kann. 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 Schulleiter und Lehrer äußerst unterschiedlich.



Von Anfang an war den Netzwerkakteuren 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 Schulabgängern steht in der Folge einer wachsenden Zahl an Ausbildungsplätzen gegenüber. Als großes Problem wurde zudem identifiziert, dass bei den Schulabgängern 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 Fachkräftengpässe 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.

Die Maßnahmen des Netzwerks zur Sicherung von Fachkräften zielen entsprechend 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 Schülern zu verändern und



Dorfkirche in Lindenberg / Prignitz

die beruflichen Perspektiven aufzuzeigen, die den jungen Menschen (und ihren Eltern) in ihrer Region zur Verfügung stehen, um sie so auch zum Bleiben zu motivieren. Dieses „Binnenmarketing“ hat der Region ein neues Selbstbewusstsein gegeben und auch nach außen erhebliche Wirkung gehabt. 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 dazu, weitere Maßnahmen umzusetzen. Die Region soll dabei zu einem Bildungsstandort mit einem ganzheitlichen Angebot werden, der auch die Möglichkeiten zur beruflichen Entfaltung bereitstellt.



Blick auf die Stadt Passau

## 5.6 Wirtschaftsforum der Region Passau e.V. / Regionalmanagement

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 der Stadt und dem 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 aus Mitteln des EFRE-Programms „Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung“ (2007-2013). Außerdem werden kostenpflichtige Programme wie der Azubitausch oder das Nachwuchskräfteprogramm angeboten. Das Regionalmanagement arbeitet seit September 2008 auf der Grundlage einer langfristig angelegten Regionalstrategie, die vom Vorstand des WiFo erarbeitet wurde. Zwei hauptamtliche Koordinatorinnen halten die Kommunikation zu den Partnern aufrecht und organisieren Termine, Projekte und Veranstaltungen. Die regionalen Gebietskörperschaften sind im Vorstand und im Kuratorium vertreten, beteiligen sich also an der Entwicklung von Strategien, weniger jedoch an der Umsetzung.

Der Fachkräftebedarf in der Region Passau besteht vor allem in den Ausbildungsberufen (Handwerk, Hotelgewerbe, Pflege, Erziehungswesen) und in einigen Akademikerberufen (Ingenieure, IT-Branche). In Passau gibt es außerdem eine neue Unternehmerszene, die zunehmend

## 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

WIRTSCHAFTS:FORUM  
DER REGION PASSAU

[www.wifo-passau.de](http://www.wifo-passau.de)

Informatiker sucht. 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 werden. Laut IHK-Fachkräftemonitor werden bereits im Jahr 2014 voraussichtlich rund 14.000 Fachkräfte im IHK-Bezirk Niederbayern fehlen (vgl. IHK Bayern 2014). Eine zentrale Schwierigkeit besteht darin, Fachkräfte und Rückkehrwillige außerhalb der Region zu erreichen. Eine andere bayrische Region 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.

Das Regionalmanagement hat im Zuge der Regionalstrategie 2020 verschiedene Ziele zur Optimierung der regionalen Rahmenbedingungen gesetzt. Hierzu gehören die Erschließung der vorhandenen Potentiale durch die Vernetzung der regionalen Kräfte, die Begegnung des demografischen Wandels und des Fach- und Führungskraftmangels, eine gute praxisvernetzte Aus- und Weiterbildung sowie die nachhaltige Attraktivität des Lebensraumes.



Der Schalingsturm am Innkai in Passau

Diese Ziele werden mit konkreten Projekten gestaltet, welche in priorisierter Abfolge vom Regionalmanagement im Zusammenspiel mit etablierten Akteuren vor Ort umgesetzt werden. 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, junge Leute davon zu überzeugen, in der Region zu bleiben.

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

anzuziehen. Hier zielen die Maßnahmen vor allem darauf ab, die Menschen in der Heimat zu halten und Verbesserungen bei Kita-Plätzen, Schulen und Arbeitsmöglichkeiten für die Lebenspartner zu schaffen. 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.

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. Neben den Netzwerktreffen selbst sollen auch Projekte wie der Azubitausch oder das Nachwuchskräfteprogramm für einen intensiven Austausch unter den 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.



Donauschiffahrt in der Region Passau



Der Eifelsteig – ein Fernwanderweg in der Eifel

## 5.7 Zukunftsinitiative Eifel

Das Netzwerk Zukunftsinitiative Eifel (ZIE) umfasst fünf rheinland-pfälzische und drei nordrhein-westfälische Eifelkreise, die Deutschsprachige Gemeinschaft Belgiens, 63 Gemeinden sowie sieben regionale Industrie- und Handels- bzw. Handwerkskammern und die Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen. Die Geschäftsführung bzw. Gesamtkoordination rotiert alle drei Jahre unter den beteiligten Landkreisen. Die Grundfinanzierung des Netzwerks wird von den Mitgliedern getragen. Zudem konnte ein Teil der finanziellen Mittel des EU-Interreg-Förderprojekts TeTRRA genutzt werden. Daneben bestehen weitere Förderungen, z. B. über die MORO-Initiative.

Das Fachkräfteproblem in der Region liegt insbesondere in der schrumpfenden Bevölkerung bei gleichzeitigem

ökonomischem Wachstum begründet. Bislang betrifft der Engpass vor allem Ingenieure (Maschinenbau), Auszubildende in Handwerk, Tourismus und Gastronomie sowie Gesundheit und Pflege. Eine zentrale Herausforderung besteht darin, gut qualifizierte Mitarbeiter zu finden und diese langfristig zu halten, da viele Hochschulabsolventen zwar zunächst eine Tätigkeit in der Region aufnehmen, aber später oft in die größeren Städte oder zu prominenteren Unternehmen wechseln. In der Region gibt es einige sogenannte High Potentials und Hidden Champions, also erfolgreiche, technologieorientierte Unternehmen. Diese sind oft nicht im Fokus der Öffentlichkeit und somit auch nicht der jungen Berufsanfänger.

Die ZIE verfolgt drei Hauptaufgaben: Das Anstoßen von neuen Aktivitäten durch die Verbreitung von Ideen und Best Practices in den einzelnen Regionen. Das Vernetzen

## Zukunftsinitiative Eifel

Koordination	Eifel Tourismus GmbH, Landkreis Vulkaneifel, IHK Aachen, DGB, StädteRegion Aachen
Mitglieder	8 Eifelkreise, 63 Gemeinden, 7 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	ZIE: Netzwerktreffen; Eifel-Award; Technologieatlas, Dachmarke Eifel; Veranstaltungen TeTRRA: Jobexpeditionen, Messen, Technologieatlas, Preis der Region; Branchentreffs
Beteiligung der Gebietskörperschaften	Gründungsmitglieder, finanzielle Träger und aktive Umsetzer. In Präsidium, Kuratorium, Koordination und Arbeitsgruppen vertreten



[www.zukunftsinitiative-eifel.de](http://www.zukunftsinitiative-eifel.de)

von regionalen Akteuren aus Politik, Bildungseinrichtungen und Wirtschaft sowie die Intensivierung der Zusammenarbeit der Partner. Und das Informieren über Aktivitäten, Erfolge von Maßnahmen und Ergebnisse in das Netzwerk hinein sowie die Unterstützung der Kommunikation der Partner nach außen.

Das Thema Fachkräftesicherung wird vor allem verstanden als Nachwuchskräfteversicherung, 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.

Das Netzwerk setzt sich im Prinzip aus fünf untergeordneten themen- bzw. branchenspezifischen Arbeitskreisen zusammen, die jeweils für eines der folgenden fünf Handlungsfelder zuständig sind: Tourismus, Wald & Holz(industrie), Handwerk & Gewerbe, Landwirtschaft sowie Technologie & Innovation (agiplan / FUTOUR 2005).

Im Zuge einer im Jahr 2011 durchgeführten Evaluation wurden darüber hinaus Querschnittsfelder benannt (vgl. Prognos 2011). Eines davon ist das Thema Fachkräftesicherung. Die Arbeitskreise bestehen aus Vertretern der verschiedenen Verwaltungseinheiten, der Wirtschaft und des Bildungssektors. Sie 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 Kümmerer koordiniert. 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 Kuratorium ist verantwortlich für die politische Steuerung des Netzwerkes. Es 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.

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.

Für die einzelnen Arbeitskreise ergeben sich grob folgende Handlungsfelder:

- 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.



Der Nationalpark Eifel



Blick auf die Kleinstadt Monschau in der Eifel

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

Die Stärken des Netzwerks bestehen 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.

# 6 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

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.

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. Bei den regionalen Gebietskörperschaften herrscht verbreitet Unsicherheit darüber, ob, inwiefern und wann ihre Region von einem Fachkräftengpass oder einem Fachkräftemangel betroffen ist oder sein wird. Die Fachkräftengpassanalysen der Bundesagentur für Arbeit und das Fachkräftemonitoring in neun Bundesländern liefern dazu zwar erste Einschätzungen, sind aber offenbar für regionale Gebietskörperschaften keine routiniert verwendeten Instrumente. Entsprechend wäre die Entwicklung eines für regionale Gebietskörperschaften handhabbareren Instrumentariums zur Fachkräfteentwicklung verdienstvoll, um die praktische Arbeit vor Ort auf solidere Füße zu stellen.

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.

Die verschiedenen Probleme lassen den Schluss zu, dass regionale Gebietskörperschaften als zentrale Gestalter der Raumentwicklung 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 allein 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.



Teilnehmer des Expertenworkshops zum Thema „Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen“



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.

# 7 Ansprechpartner in den Fallregionen

## Fachkräfteinitiative Wirtschaftsraum Augsburg

Regio Augsburg Wirtschaft GmbH  
Geschäftsführer Andreas Thiel  
Karlstraße 2  
86150 Augsburg

Telefon: 0821 / 45010-0  
Email: [info@region-A3.com](mailto:info@region-A3.com)  
[www.regio-augsburg-wirtschaft.de](http://www.regio-augsburg-wirtschaft.de)

## Netzwerke Fachkräftesicherung Barnim-Uckermark

Agentur für Arbeit Eberswalde  
Netzwerk-Koordinatorin Sabine Endmann  
Bergerstr. 30  
16225 Eberswalde

Telefon: 03334 / 374666  
Email: [info@fachkraeftesicherung-barnim-uckermark.de](mailto:info@fachkraeftesicherung-barnim-uckermark.de)  
[www.fachkraeftesicherung-barnim-uckermark.de](http://www.fachkraeftesicherung-barnim-uckermark.de)

## Ems-Achse: Jobmotor Nordwest

Wachstumsregion Ems-Achse e.V.  
Geschäftsführer Dr. Dirk Lüerßen  
Hauptkanal links 60  
26871 Papenburg

Tel: 04961 / 940998-0  
Email: [lueerssen@emsachse.de](mailto:lueerssen@emsachse.de)  
[www.emsachse.de](http://www.emsachse.de)

## Wachstumskern Autobahndreieck Wittstock/Dosse e.V.

Wachstumskern Autobahndreieck Wittstock/Dosse e.V.  
c/o Amt Meyenburg  
Amtsleiterin Katrin Lange  
Freyensteiner Str. 42  
16945 Meyenburg

Telefon: 033968 / 82527  
Email: [mail@prignitz-in-germany.com](mailto:mail@prignitz-in-germany.com)  
[www.nordwestbrandenburg.de](http://www.nordwestbrandenburg.de)

## Wirtschaftsforum der Region Passau e.V.

Regionalmanagement Passau  
Regionalmanagerin Heidemarie Bartl  
Dr.-Hans-Kapfinger-Straße 30  
94032 Passau

Telefon: 0851 / 966256-20  
Email: [regionalmanagement@wifo-passau.de](mailto:regionalmanagement@wifo-passau.de)  
[www.wifo-passau.de](http://www.wifo-passau.de)

## Zukunftsinitiative Eifel

StädteRegion Aachen  
Projektmanagerin Ruth Roelen  
Zollernstraße 10  
52070 Aachen

Tel.: 0241 / 51982529  
Email: [ruth.roelen@staedteregion-aachen.de](mailto:ruth.roelen@staedteregion-aachen.de)  
[www.zukunftsinitiative-eifel.de](http://www.zukunftsinitiative-eifel.de)

# 8 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“ (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 – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2012b): 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.

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2012c): Raumordnungsbericht 2011. Bonn.

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2012d): Raumordnungsprognose 2030. Bevölkerung, private Haushalte, Erwerbspersonen. Analysen Bau.Stadt.Raum Bd. 9. Bonn.

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2014a): Laufende Raumb Beobachtung – Raumabgrenzungen. Kreisregionen. URL: [http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumb Beobachtung/Raumabgrenzungen/Kreise\\_Kreisregionen/kreise\\_node.html](http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumb Beobachtung/Raumabgrenzungen/Kreise_Kreisregionen/kreise_node.html) (letzter Zugriff: 16.05.2014).

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2014b): Laufende Raumb Beobachtung – Raumabgrenzungen. Siedlungsstrukturelle Kreistypen. URL: <http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumb Beobachtung/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.demografie-portal.de/SharedDocs/Informieren/DE/Statistiken/Deutschland/Erwerbstaetigenquote\\_Alter\\_Geschlecht.html](http://www.demografie-portal.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](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 – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (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.

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

Boston Consulting Group (2014): The Global Workforce Crisis. \$10 Trillion at Risk. Boston.

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 et. al. (2012): Fachkräftebedarf: Analyse und Handlungsstrategien. In: H. Brücker Klinger, Sabine; Möller, Joachim & Walwei, Ulrich (Hrsg.), Handbuch Arbeitsmarkt 2013. Analysen, Daten, Fakten (IAB-Bibliothek, 334). Bielefeld, S. 205-290.

Bundesagentur für Arbeit (2014): Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Fachkräfteengpassanalyse Juni 2014. Nürnberg.

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.

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](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 (2013): Fachkräfteanalyse in regionalen Netzwerken. Leitfadensreihe Netzwerkmanagement. Berlin. URL: [http://www.fachkraeftebuero.de/fileadmin/user\\_upload/Daten\\_und\\_Fakten/Fachkraefteanalyse\\_in\\_regionalen\\_Netzwerken-Leitfadensreihe\\_Netzwerkmanagement.pdf](http://www.fachkraeftebuero.de/fileadmin/user_upload/Daten_und_Fakten/Fachkraefteanalyse_in_regionalen_Netzwerken-Leitfadensreihe_Netzwerkmanagement.pdf) (Stand: 19.05.2014).

fachkraeftebuero.de/fileadmin/user\_upload/Daten\_und\_Fakten/Fachkraefteanalyse\_in\_regionalen\_Netzwerken-Leitfadensreihe\_Netzwerkmanagement.pdf (Stand: 19.05.2014).

Kriehn, Claudia (2011): Erwerbstätigkeit in den ländlichen Landkreisen in Deutschland 1995 bis 2008. Arbeitsberichte aus vTI-Agrarökonomie 02/2011. Braunschweig.

Kühntopf, Stephan & Stedtfeld, Susanne (2012): Wenige junge Frauen im ländlichen Raum: Ursachen und Folgen der selektiven Abwanderung in Ostdeutschland. BiB Working Paper 3/2012. Wiesbaden.

Maier, Tobias; Zika, Gerd et. al. (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.

Nuissl, Henning & Rink, Dieter (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 A<sup>3</sup>. Augsburg.

**Regio Augsburg Wirtschaft (2012b):** Regionalmanagement im Wirtschaftsraum Augsburg A<sup>3</sup>. Sachstandsbericht vom 01.07.2012 – 31.10.2012. Augsburg.

**Schlömer, Claus & Spangenberg, Martin (2009):** Städtisch und ländlich geprägte Räume: Gemeinsamkeiten und Gegensätze. In: BMVBS – Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung & BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.): Ländliche Räume im demografischen Wandel. BBSR-Online-Publikationen 34/2009. Bonn, S. 17-32.

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

**Statistisches Bundesamt (2014):** Erneuter Anstieg der Bevölkerung für 2013 erwartet. Pressemitteilung vom 8. Januar 2014 – 7/14. Wiesbaden.

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



In der Schriftenreihe MORO Praxis veröffentlicht das  
Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur  
ausgewählte, praxisorientierte Ergebnisse aus der Ressortforschung.

## Impressum

### Herausgeber

Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI)  
Referat G30 „Recht und Modellvorhaben der Raumordnung, raumwirksame Fachpolitiken“  
Invalidenstraße 44  
10115 Berlin  
Projektbetreuung bis Oktober 2014: Hanno Osenberg, BMVI  
Kontakt: Gudrun Schwarz  
gudrun.schwarz@bmvi.bund.de

### Auftragnehmer und Autoren

inter 3 GmbH – Institut für Ressourcenmanagement  
Dr. Susanne Schön (Projektleitung), Lena Horlemann, David Westenberg  
Berlin

### Wissenschaftliche Begleitung

Dr. Steffen Maretzke  
Bundesinstitut für Bau, Stadt- und Raumforschung (BBSR)  
Deichmanns Aue 31–37  
53179 Bonn  
steffen.maretzke@bbr.bund.de

### Bezugsquelle

Kostenfrei zu beziehen bei:  
ref-1-1@bbr.bund.de  
Stichwort: MORO Praxis Heft 1

### Stand

Oktober 2014

### Druck

LASERLINE  
Berlin

### Gestaltung und Satz

böing gestaltung  
Berlin

### Bildnachweis

Andreas Brücklmaier / Regio Augsburg Wirtschaft GmbH: S. 10, 47, 58, 62 unten • Andrey Pshenichny / Flickr: S. 73 • Annette Paschek / Zuhause in Brandenburg: S. 64 • Birgit Rogsch / Zuhause in Brandenburg e.V.: S. 7 • Dominik Ketz / Eifel Tourismus GmbH: S. 75 • Ems-Achse GmbH: S. 27, 35, 37, 51, 53, 55, 57, 66, 67 • François Philipp / Flickr: S. 72 • Hans-Jürgen Sittig / Eifel Tourismus GmbH: S. 77 unten • Horst Schröder / pixelio.de: S. 71 • inter 3 – Institut für Ressourcenmanagement: S. 9, 79 • Karin Eilers / Zuhause in Brandenburg e.V.: S. 65 • Marco Barnebeck / pixelio.de: S. 70 • Martin Winter / Regio Augsburg Wirtschaft GmbH: S. 31, 61, 62 oben • Monkey Business / Fotolia.com: Titelfoto • Naturpark Nordeifel e.V.: S. 77 oben • Projekt „komm auf Tour“ der BZgA, www.komm-auf-tour.de: S. 48 • Ralph Grizzle / Flickr: S. 74 • Rolf Handke / pixelio.de: S. 69 • sct-24.com / pixelio.de: S. 39 • Simeon Johnke / Regio Augsburg Wirtschaft GmbH: S. 54 • Stadt Templin: S. 50 • Ute Pagel / Zuhause in Brandenburg: S. 6 • Wachstumskeim Autobahndreieck Wittstock/Dosse e.V.: S. 41, 42, 46 • Wilko Döll: S. 56 • Wirtschaftsforum der Region Passau e.V.: S. 43 • Zuhause in Brandenburg e.V.: S. 8, 52

### Nachdruck und Vervielfältigung

Alle Rechte vorbehalten.  
Nachdruck nur mit genauer Quellenangabe gestattet. Bitte senden Sie uns zwei Belegexemplare zu.  
Die vom Auftragnehmer vertretene Auffassung ist nicht unbedingt mit der des Herausgebers identisch.  
Das Forschungsvorhaben wurde aus Mitteln der Modellvorhaben der Raumordnung finanziert.

ISBN 978-3-87994-985-4

**MORO Praxis Heft 1, Berlin 2015**





[www.bmvi.de](http://www.bmvi.de)

Modellvorhaben der Raumordnung (MORO) ist ein Forschungsprogramm des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI), betreut vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR).