



## | Themenkarte #1

Wissensgemeinschaft im Forschungsprojekt „Strategische Kooperationsregionen in ländlichen Räumen. Themen, Strategien, Erfolgsfaktoren“

# Fachkräftesicherung als regionale Aufgabe ländlich geprägter Räume

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Ernährung  
und Landwirtschaft



Projektträger Bundesanstalt  
für Landwirtschaft und Ernährung

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Jüngere Forschungsarbeiten heben Humankapital, Netzwerkstrukturen und Kooperationsbeziehungen als Erfolgsfaktoren für die regionale Entwicklung ländlicher Räume hervor (Troeger-Weiß et al., 2008; Danielzyk et al., 2019). Vor diesem Hintergrund werden sogenannten strategischen Kooperationsregionen besondere Potenziale zugeschrieben, um aktuellen Handlungsanforderungen zu begegnen (Mäding, 2012:111f.). In diesem Zusammenhang stehen innerhalb der letzten Jahre insbesondere Metropolregionen im Fokus von Politik und Forschung (z.B. Förtsch et al., 2015; Ehlert, 2019). Strategisch gebildete Regionen der „mittleren Ebene“ (oberhalb der Kreise) existieren jedoch auch in ländlichen Räumen. Ihre spezifischen **Herausforderungen** und für die Entwicklung von **Handlungsansätzen** und **Lösungsstrategien** maßgebliche Faktoren stellen den Untersuchungsgegenstand des Forschungsprojekts „Strategische Kooperationsregionen“ dar. Förderliche Organisationsstrukturen und Akteurskonstellationen sollen identifiziert und **zentrale Erfolgsfaktoren** für andere Regionen nutzbar gemacht werden. Um von und mit den Regionen zu lernen, wird ein Forschungsdesign gewählt, in welchem praktisches Handeln und wissenschaftliches Arbeiten einen kooperativen Prozess bilden.

Das erste Vernetzungstreffen vom 9.–11. September 2019 in der Region Ems-Achse stellte den Beginn einer intensiven Zusammenarbeit der sieben ausgewählten Kooperationsregionen als Wissensgemeinschaft dar. Der regelmäßige Austausch der regionalen Akteur/innen bietet die Möglichkeit, **Erfahrungen** zu teilen, gemeinsam **neue Ideen** zu entwickeln und Lücken durch **Synergieeffekte** zu schließen.

Neben dem **Kennenlernen** und der Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses hinsichtlich des **Mehrwerts der Gruppe**, war das Thema **Fachkräftesicherung** erster inhaltlicher Schwerpunkt der Zusammenarbeit.

Diese Themenkarte hat zum einen die Funktion, den Teilnehmenden der Wissensgemeinschaft dabei zu helfen, wichtige **Ideen, Gedanken und Arbeitsschritte festzuhalten**. Zum anderen soll es zum **Transfer der Ergebnisse** beitragen und das erarbeitete Wissen anderen Akteur/innen zugänglich machen.

## Über das Projekt

## Aufgaben und Ziele

## INHALT

Informationen zur Veranstaltung	I
Fachkräftesicherung als Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit und Wohlstand	II
Herausforderung Fachkräftesicherung	III
Regionale Handlungsoptionen	IV
Erfolgsfaktoren und Best Practice	V
Fazit	VI
Nächste Schritte	VII



Besuch der Teilnehmer/innen am Unternehmensstandort von Frisia Möbelteile/Leer. Foto: Ems-Achse e. V.



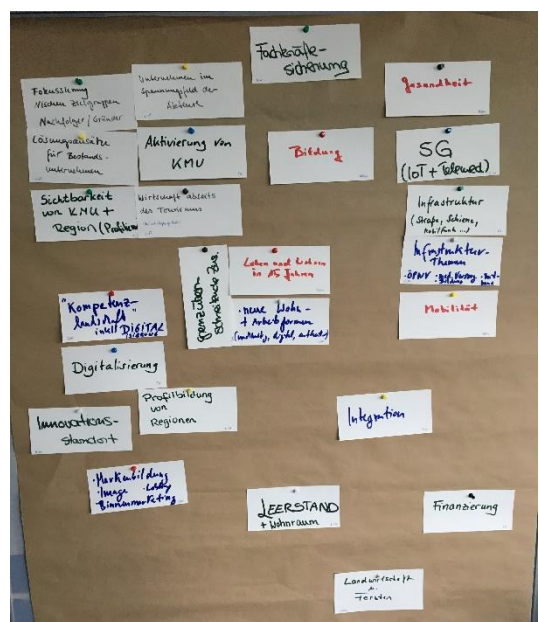
Einzelarbeit zu Handlungsanforderungen und dem Mehrwert der Gruppe. Foto: SPRINT PartG



Kleingruppenarbeit zum Thema Fachkräftesicherung. Foto: SPRINT PartG



Besuch der Teilnehmer/innen am Unternehmensstandort von Orgadata/Leer. Foto: Orgadata AG



Themensammlung. Foto: SPRINT PartG

## I. INFORMATIONEN ZUR VERANSTALTUNG

### Typ der Veranstaltung

1. Vernetzungstreffen der Kooperationsregionen

### Ort & Datum

Geschäftsstelle der Wachstumsregion Ems-Achse Papenburg,  
9. – 11. September 2019

### Teilnehmerinnen & Teilnehmer

Hans-Jörg Assenmacher, Initiative Region Koblenz-Mittelrhein e.V.

Kristina Egge, Sprint – Wissenschaftliche Politikberatung PartG

Dr. Sebastian Elbe, Sprint – Wissenschaftliche Politikberatung PartG

Christian Gabler, Allgäu GmbH

Dörte Gensow, Landratsamt Konstanz

Silke Kuhlemann, Wachstumsregion Ems-Achse e.V.

Tanja Lakeit, Innovationsbüro Fachkräfte für die Region, DIHK Service GmbH

Dr. Dirk Luerßen, Wachstumsregion Ems-Achse e.V.

Annemarie Mielke, Wirtschaftsfördergesellschaft Vorpommern mbH

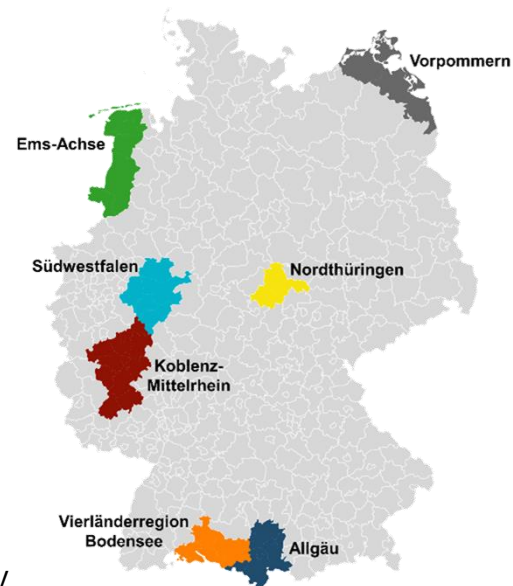
Lisa Schäfer, Perspektive Nordthüringen

Laura Schulz, Bodensee Standort Marketing GmbH

Dörte Suberg, Perspektive Nordthüringen

Marie Ting, Südwestfalenagentur GmbH

Liese Willmes, Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE)



*Kooperationsregionen im Projekt.  
Abbildung: Sprint PartG*

### Programm

- 
- Tag 1** Begrüßung und Vorstellung des Projekts  
– Präsentation der Ziele und Elemente des Projekts und der Verbundpartner  
Kennenlernen und Themensammlung  
– Vorstellung der regionalen Vertreter/innen sowie ihrer Themenbereiche
- 
- Tag 2** Fachkräftesicherung als Thema in den Regionen  
– Präsentation der Teilnehmenden und Diskussion  
Handlungsanforderungen und Strategien der Fachkräftesicherung  
– Arbeit in Kleingruppen, Impuls und Moderation Tanja Lakeit, Innovationsbüro  
Fachkräfte für die Region  
Exkursion  
– Unternehmensbesuche bei Frisia Möbelteile GmbH und Orgadata AG in Leer
- 
- Tag 3** Organisatorisches, nächste Schritte, Feedback und Verabschiedung

## II. FACHKRÄFTESICHERUNG ALS VORAUSSETZUNG FÜR WETTBEWERBSFÄHIGKEIT UND WOHLSTAND

Noch nie gab es bundesweit so viele Erwerbstätige wie heute. Nach Hochrechnungen der Bundesagentur für Arbeit sinkt die Arbeitslosenquote im Jahresdurchschnitt 2019 auf 5,1 Prozent (Statista, 2019). Die Kehrseite der anhaltend guten Arbeitsmarktlage drückt sich in zunehmenden Problemen für Unternehmen aus, geeignetes Personal zu finden. Mit steigenden Erwerbs- und Erwerbstätigenquoten<sup>1</sup> sinken die Möglichkeiten, Potenziale durch die Aktivierung von Arbeitslosen zu erschließen (KOFA, 2019a). Auch die sogenannte Stille Reserve<sup>2</sup> ist laut dem Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB, 2019) kleiner geworden.

Wenn auch in Deutschland kein flächendeckender Fachkräftemangel herrscht, sind viele Regionen und Branchen bereits heute von akuten Fachkräftengpässen betroffen: Laut Berechnungen des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung (KOFA, 2019a) wurden im Jahr 2018 knapp acht von zehn der bei der Bundesagentur für Arbeit gemeldeten Stellen in Engpassberufen ausgeschrieben. Insbesondere kleinere Unternehmen mit unter 50 Beschäftigten haben Schwierigkeiten, qualifizierte Mitarbeitende zu finden: Hier wurde im Jahr 2018 jede dritte Personalsuche erfolglos abgebrochen (KOFA, 2019b). Knapp zwei Drittel der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die in den nächsten Jahren Stellen zu besetzen haben, rechnen nach Berechnungen der Kreditanstalt für Wiederaufbau mit Rekrutierungsproblemen (Leifels, 2019). Laut aktueller Konjunkturumfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK, 2019) bleibt der Fachkräftemangel aus Sicht der Betriebe das größte Risiko für die Unternehmensentwicklung. Besonders betroffen seien dabei viele akademische MINT-Berufe<sup>3</sup>, gewerblich-technische Ausbildungsberufe, das Baugewerbe sowie Gesundheits- und Krankenpflege (Geis & Orth, 2016). Ausgleichende Marktbewegungen, verbunden mit einem deutlichen Anstieg der Lohnniveaus, bleiben bislang aus (Sell, 2019).

In Zukunft wird sich die bereits existierende Engpasssituation laut Prognosen weiter verschärfen. Ursachen liegen sowohl auf Angebot- als auch auf Nachfrageseite: Neben einem anhaltenden Geburtendefizit, welches auch durch Zuwanderung nicht ausgeglichen werden kann, ist die zunehmende Alterung, und damit der Rückgang potenzieller Erwerbstätiger, Folge demografischer Umbrüche. Veränderte Altersstrukturen erfordern nicht nur mehr Personal im medizinisch-pflegerischen Bereich, sondern auch – verbunden mit längeren Lebensarbeitszeiten – altersgerechte Stellen. Veränderte Anforderungen am Arbeitsmarkt sind besonders durch Impulse der

Mythos Fachkräftemangel?

---

<sup>1</sup> Die *Erwerbsquote* drückt den Anteil der Erwerbspersonen (Erwerbstätige plus Erwerbslose) an der Wohnbevölkerung im jeweiligen Alter aus. Die *Erwerbstätigenquote* misst den Anteil aller Erwerbstätigen an der Bevölkerung im jeweiligen Alter.

<sup>2</sup> Personen, die zwar nicht aktiv nach einer Arbeit suchen, bei passenden Rahmenbedingungen jedoch eine Arbeit aufnehmen würden.

<sup>3</sup> Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik



Digitalisierung auf den Strukturwandel geprägt (Kempermann, 2015; Schön et al., 2014).

Im regionalen Vergleich zeigt sich, dass insbesondere ländliche Räume im Süden und Nordwesten Deutschlands vergleichsweise stark von Fachkräfteengpässen betroffen sind. Ökonomisch dynamische ländliche Räume sind vielerorts von einem Stellenzuwachs infolge positiver konjunktureller Entwicklungen geprägt, dem auch bei Bevölkerungsgewinnen nicht entsprochen werden kann. Ihre Herausforderungen sind – im Vergleich zu den bei jungen, gut ausgebildeten Menschen oftmals beliebteren Metropolregionen – weit aus gravierender (Schön et al., 2014). Neben demographischen Veränderungen und der Konkurrenz zu Ballungsräumen stellt hier die zunehmende Akademisierung beziehungsweise die Verringerung der Beschäftigten mit beruflicher Bildung eine Herausforderung dar (Kempermann, 2015).

(K)ein Problem für ländliche Räume?

In strukturschwachen ländlichen Räumen besteht die Gefahr einer Abwärtsspirale durch verstärkte Abwanderung: Schrumpfungsprozesse, sinkende Infrastrukturversorgung und eine Verringerung der Lebensqualität führen zu einem Attraktivitätsverlust der Region, der nur schwer aufzuhalten ist. Insbesondere ländlich geprägte Gebiete in den neuen Bundesländern sind von anhaltendem Bevölkerungsrückgang betroffen. Wanderungsbewegungen infolge des strukturellen Wandels sowie Geburtendefizite führen zu einer Abwanderung der jungen, besser ausgebildeten Bevölkerung in die Ballungsräume (Schön, 2014).

Entsprechend stellt die Verfügbarkeit von Fachkräften nicht nur für Unternehmen, sondern auch für Regionen einen wichtigen Faktor für Wettbewerbsfähigkeit und Wohlstand dar. Damit KMU „in ihrer Rolle als Stabilisatoren ländlicher Räume“ (Hercksen, 2014:29) fortbestehen können, sind Unternehmen und Region gefragt, dem Fachkräftemangel aktiv entgegenzuwirken. Synergien können durch eine aktive Zusammenarbeit der regionalen Akteur/innen unter Berücksichtigung der jeweiligen regionalen Spezifika realisiert werden (Innovationsbüro Fachkräfte für die Region, 2019).

Fachkräftesicherung als Gemeinschaftsaufgabe!

Die Kooperationsregionen des Projektes haben das Thema Fachkräftesicherung als regionale Gestaltungsaufgabe erkannt und engagieren sich aktiv und kooperativ in ihren Netzwerken.



### III. HERAUSFORDERUNG FACHKRÄFTESICHERUNG

Genauso vielfältig wie ländliche Räume, gestalten sich die strukturellen Rahmenbedingungen, die zu einer substanziellen Diskrepanz zwischen Arbeitskräftenachfrage und -angebot führen. Während des Vernetzungstreffens wurden die regionalen Herausforderungen durch Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Fachkräften im Rahmen von Kurzpräsentationen vorgestellt und in der Gruppe diskutiert. Folgende Punkte wurden hervorgehoben:

- Übergreifend wurde die besondere Problematik für KMU, ihre Fachkräftebedarfe zu decken festgestellt. Ländliche Räume sind in der Regel von einem hohen KMU-Besatz geprägt, welchen zu sichern eine hohe regionale Bedeutung aufweist. KMU stehen häufig vor dem Problem, nur wenig Ressourcen für die Rekrutierung zur Verfügung zu haben und für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber weniger sichtbar zu sein als größere Unternehmen.
- In strukturstarken Regionen steigen auch im ländlichen Raum die Kosten für Wohnraum. Dies stellt insbesondere für Beschäftigte mit geringen Lohnniveaus, zum Beispiel im Pflegebereich oder im Tourismus, eine Herausforderung dar. Gerade in diesen Sektoren werden aber dringend Arbeitskräfte benötigt.
- Die Wahrnehmung ländlicher Räume ist besonders stark von landschaftlichen Vorzügen geprägt. Eine Positionierung als Standort mit industriellen Branchenschwerpunkten und innovativen Produkten fällt häufig schwer.
- In Bezug auf die Lebensqualität werden ländliche Räume häufig mit einem Mangel an kulturellen Möglichkeiten assoziiert. Hier wird ein Nachteil gegenüber Ballungsräumen als attraktiver Lebensraum gesehen.
- Regionale Akteure, die sich im Bereich Fachkräftesicherung engagieren, sind vielfältig. Transparenz und die Vermeidung von Konkurrenz sind nötig, werden jedoch häufig durch Interessenskonflikte behindert.
- Vorhandene Ressourcen werden noch nicht optimal genutzt. Um alle potenziellen Erwerbstätigen anzusprechen und die Stille Reserve zu aktivieren, könnten Frauen, Fachkräfte mit Migrationshintergrund, ältere Personen, Langzeitarbeitslose und Lernschwache besser eingebunden werden und Berufswechsel erleichtert werden.
- Ländlichen Regionen fehlt es häufig an jungen qualifizierten Menschen. Ihre Bedarfe zu kennen, auf diese zu reagieren und die Menschen zielgruppengerecht anzusprechen, stellt eine regionale Herausforderung dar. Es stellt sich die Frage, wie sinnvoll es ist, mit anderen Regionen in Konkurrenz zu treten. Um den Anforderungsprofilen der regionalen Unternehmen zu entsprechen, gilt es nicht nur, mehr Menschen zu binden, sondern diese auch entsprechend zu qualifizieren. Dazu gehört sowohl die Berufsqualifizierung an Schulen als auch die Schaffung von Ausbildungs- und Studienplätzen.

KMU besonders betroffen

Wohnkostensteigerungen  
auch in ländlichen Regionen

Sichtbarkeit industrieller  
Standorte

Ländliche Regionen als  
attraktive Lebensräume

Fachkräftesicherung im  
Kräftespiel der Akteure

Nutzung vorhandener  
Ressourcen

Quantifizierung und  
Qualifizierung



#### IV. REGIONALE HANDLUNGSOPTIONEN

Um sich als Region in diesem Wettbewerb erfolgreich zu positionieren und Fachkräftengpässe entgegenzuwirken, gilt es, sowohl interne und externe Potenziale zu aktivieren als auch das *matchmaking* zwischen Unternehmen und Personal zu verbessern.

Im Rahmen einer moderierten Kleingruppenarbeit mit Methoden aus dem *Design Thinking* wurden KMU und Fachkräfte als zwei zentrale Zielgruppen fokussiert.



Zielgruppen, Maßnahmen und Ideensammlung zukünftiger Aufgaben. Foto: Sprint PartG

#### Sichtbarkeit von KMU als Arbeitgeber

KMU stehen im Vergleich zu Großunternehmen vor größeren Herausforderungen beim Finden und Binden von geeignetem Personal. Die Unternehmen dabei zu unterstützen, stellt eine Aufgabe für die Kooperationsregionen dar.

Bereits heute wird durch vielfältige Formate versucht, Unterstützungsleistungen zu bieten. Dazu gehören Jobmessen, -portale, -plattformen, -busse und Karrieretage, Betriebsbesuche sowie die Zusammenarbeit in Fachkräfteallianzen, die Vernetzung von Bildungseinrichtungen und Unternehmen sowie Veröffentlichungen und Social-Media-Kampagnen, wie zum Beispiel die *Heimathelden*<sup>4</sup> der Ems-Achse. Neben den bereits umgesetzten Projekten und Maßnahmen wird weiterhin Bedarf an innovativen Konzepten gesehen:

- Entwicklung einer App für potenzielle Fachkräfte, um KMU mit Fachkräftebedarf spielerisch zu erkunden, beispielsweise angelehnt an das Spiel *Pokémon-Go*.

<sup>4</sup> Weitere Informationen unter [www.heimathelden.de](http://www.heimathelden.de)



- Schaffung virtueller Welten rund um die regionalen Jobangebote, etwa durch Übertragung des *Standort Guide Bodensee* auf ein *VR-Erlebnis Job*.
- Verstärkte Öffentlichkeitsarbeit, um politische Lobbyarbeit zu leisten und Öffentlichkeit zu erzeugen. Dies könnte zum Beispiel durch gemeinsame Umfragen unter den regionalen KMU erreicht werden, die an die Öffentlichkeit getragen werden. Auch eine gemeinsame Online-Präsenz der Kooperationsregionen könnte zu einer verstärkten Wahrnehmung führen.
- Innovative Konzepte zur Ansprache von Jugendlichen auf Messen, welche von der Zielgruppe – anders als häufig IHK-Busse – wirklich angenommen werden.

### **Ansprache potenzieller Fachkräfte für KMU**

In den Kleingruppenarbeiten wurde betont, dass Potenziale, externe Fachkräfte anzuziehen, vor allem bei Menschen bestehen, die bereits eine Affinität zur Region haben. Sei es, weil es ihre Heimat ist, weil sie die Region als Touristen kennen oder bereits aus der Region heraus pendeln.

Diese zu halten, zu finden und zu binden, wird in der Gruppe als einfachere Aufgabe wahrgenommen, als die Akquise ausländischer Fachkräfte. Bezogen auf letztere Zielgruppe stellt sich die Integration in das Arbeits- und Lebensumfeld als weiterhin schwierig dar. Doch auch bei regions-externen Menschen aus dem Inland ist eine Willkommenskultur wichtig, damit diese in der Region bleiben.

Zielgruppen werden sowohl fachbezogen und branchenorientiert (IT, Gesundheit und Pflege, Handwerk, Nachfolger/innen, Gründer/innen), entlang ihrer Herkunft und ihres Bezugs zur Region (Tourist/innen, Zugezogene und Rückkehrer/innen, Jobsuchende bundesweit, ausländische und inländische Fachkräfte) sowie anhand ihres Status und Alters (Schüler/innen, Studierende, Auszubildende, Langzeitarbeitslose, *Silver Society*) definiert.

Um diese (noch besser) anzusprechen und auf die vorhandenen Beschäftigungsmöglichkeiten aufmerksam zu machen, wurden bereits vorhandene Möglichkeiten aufgezeigt und neue Ideen zusammengetragen:

- Nutzung technischer Schnittstellen zur besseren Vernetzung virtueller Räume in ländlichen Regionen, etwa über Jobplattformen, Standortportale (auf Landes-/Regionsebene), Job-TV und *Discover Applikationen*.
- Zielgruppengerechte Ansprache auf Veranstaltungen, z.B. durch klassische, hochwertige Printprodukte für Messen oder auch durch neue Formate.
- Stärkung der Berufsorientierung an Schulen, z.B. durch die Entwicklung von Material, welches in den Lehrplan integriert werden kann.
- Netzwerke stärken und die Landesregierungen einbinden sowie überregionale *Matchmaking*-Formate schaffen.





- Verstärkung der Sichtbarkeit des vielfältigen Angebots attraktiver Arbeitsplätze, wie z.B. im Allgäu als *Jobchallenge*<sup>5</sup> umgesetzt.

## V. ERFOLGSFAKTOREN & BEST PRACTICE

Für Fachkräftesicherung gibt es keine einfachen Patentrezepte. Dies liegt zum einen an den unterschiedlichen Voraussetzungen und Bedarfen der Unternehmen, zum anderen an den verschiedenen regionalen Kontexten. Dennoch lassen sich übergreifende Faktoren herausstellen, die zum Erfolg beitragen können.

### Erfolgsfaktoren regionaler Netzwerkarbeit

Tanja Lakeit vom „Innovationsbüro Fachkräfte für die Region“ betonte in ihrer Präsentation die Bedeutung regionaler Netzwerke für die Fachkräftesicherung. Aufgabe des Innovationsbüros sei die Unterstützung von Projekten, Initiativen und Netzwerken durch Praxisinformationen, bei der Vernetzung, Veranstaltungen und durch Qualifizierungsangebote<sup>6</sup>. Im Rahmen des Vernetzungstreffens stellte Tanja Lakeit einige Erfolgsfaktoren der Netzwerkarbeit und positive Beispiele heraus:

- Ein Internetauftritt ist erst dann erfolgreich, wenn er dazu genutzt wird, Akteur/innen zusammenzubringen. Ein persönliches Kennenlernen, z.B. über Events kann über die Homepage initiiert werden. Als Positivbeispiel wird das *Network Waldeck-Frankenberg*<sup>7</sup> angeführt, da hier ein Fokus auf die Kommunikation von Veranstaltungen gelegt wird.
- KMU stehen häufig vor der Schwierigkeit, als einzelne Unternehmen nur eine geringe Sichtbarkeit zu erfahren. Gerade wenn in einer Region Branchenschwerpunkte – wie die *Glasproduktion im Arberland*<sup>8</sup> – bestehen, kann eine Vernetzung die Aufmerksamkeit für potenzielles Personal erhöhen.
- Auch wenn ein Instrument bewährt ist, ist die Zukunftsfähigkeit von neuen Formaten abhängig, um die Aufmerksamkeit der Zielgruppen zu wecken. Das Talent-Recruiting-Event *Löwenpitch*<sup>9</sup> aus Mecklenburg-Vorpommern stellt hier eine interessante Neuheit dar.
- Um die Attraktivität nicht nur der Arbeitsplätze, sondern auch der ländlichen Regionen als Lebensräume hervorzuheben, sollte Regionsmarketing im Wettbewerb um Fachkräfte integriert werden. Das Netzwerk *Landarzt werden*<sup>10</sup> stellt hier ein Positivbeispiel dar.

Persönliche Kontakte über Events herstellen

KMU vernetzen

Innovationen vorantreiben

Regionales Marketing mitdenken

---

<sup>5</sup> Weitere Informationen unter <https://standort.allgaeu.de/annabelle>

<sup>6</sup> Weitere Informationen unter [www.fachkraeftebuero.de](http://www.fachkraeftebuero.de).

<sup>7</sup> Weitere Informationen unter [www.network-wf.de](http://www.network-wf.de)

<sup>8</sup> Weitere Informationen unter [www.glasregion-arberland.de](http://www.glasregion-arberland.de)

<sup>9</sup> Weitere Informationen unter [www.loewenpitch.de](http://www.loewenpitch.de)

<sup>10</sup> Weitere Informationen unter [www.landarzt-werden.de](http://www.landarzt-werden.de)



- Durch Unterstützung auf überregionaler Ebene kann die Sichtbarkeit regionaler Initiativen erhöht werden. So gibt es beispielsweise das Netzwerk der Rückkehrer-Initiativen *Ankommen in Brandenburg*<sup>11</sup>.

Überregional zusammenarbeiten

### „Es braucht mehr Marketing um Fachkräfte, als um Kunden zu finden“<sup>12</sup>

Um Fachkräfteengpässen aktiv entgegenzusteuern, ist ein Umdenken in der strategischen Personalarbeit von Unternehmen erforderlich. Die ostfriesischen Unternehmen Frisia Möbelteile (Hersteller von Möbelfertigteilen) und Orgadata (Software-Unternehmen) arbeiten daran, ihr Personalmanagement anzupassen und ein „Employer Branding“ aufzubauen. Die Teilnehmenden des Vernetzungstreffens haben die Unternehmensstandorte besucht, um von den Erfahrungen der Unternehmen bei der Personalsuche zu lernen. Die Unternehmen berichteten von hoher Zufriedenheit unter den Beschäftigten und geringen Fluktuationszahlen, jedoch auch von erhöhten Anforderungen, um geeignete Beschäftigte zu finden und zu halten:

- Anders als in der Vergangenheit gewinnt die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben an Bedeutung. Dazu gehört die Planbarkeit von Urlaubs- und Arbeitszeiten genauso wie ausreichend Flexibilität bei persönlichen Terminen. Um diesen Bedürfnissen gerecht zu werden, werden zum Beispiel Urlaube früh genehmigt, Überstunden vermieden und flexible sowie Vertrauensarbeitszeiten umgesetzt.
- Neben einem fairen Lohn und weiteren finanziellen Anreizen (z.B. ebenso wie ein 13. Monatsgehalt, betriebliche Altersvorsorge) werden den Mitarbeitenden Zusatzleistungen geboten, z.B. durch vergünstigte oder kostenlose Sportangebote, Mahlzeiten, Wohnmöglichkeiten in Übergangsphasen und Kinderbetreuung.
- Mitarbeitende schätzen den familiären Umgang in den Unternehmen. So wird versucht, auch bei privaten Problemen Unterstützung zu leisten, z.B. bei finanziellen Schwierigkeiten oder Problemen in der Ausbildung. Die Familien der Mitarbeitenden werden bspw. im Rahmen von Firmenfeiern eingebunden oder durch den Versand von Mitarbeitermagazinen an die Familien.
- Netzwerke werden zum einen branchen-, zum anderen regionsbezogen gepflegt. Im Hinblick auf erstere sind auch Kontakte zu lokalen Bildungs- beziehungsweise Wissenschaftseinrichtungen wichtig. So werden z.B. Praktika, Schnuppertage und Exkursionen angeboten aber auch Lehr-, Studien- und Ausbildungsangebote geschaffen. Durch Engagement im Regionsmarketing wird versucht, den Standort als attraktives Lebensumfeld zu bewerben. Dazu gehören auch Sponsoring, gemeinnützige Projekte und der lokale Kontakt, z.B.

Planbarkeit bei gleichzeitiger Flexibilität

Zusatzleistungen

Familiäre Atmosphäre

Kooperationen und Netzwerke

---

<sup>11</sup> Weitere Informationen unter <https://ankommen-in-brandenburg.de/>

<sup>12</sup> Präsentation Floriana Markis, HRM, Orgadata AG, 10.09.2019



über den örtlichen *Rotary* oder *Lions Club*. In so vielen Netzwerken wie möglich mitzuwirken, wird als Chance wahrgenommen.

- Das Thema Gehalt spielt in den Präsentationen der Unternehmen eine vergleichsweise weniger bedeutende Rolle. Ein fairer Lohn sei wichtig und würde insbesondere im Vergleich zu Handwerksbetrieben einen Wettbewerbsvorteil darstellen. Wertschätzung wird neben Gehältern auch bspw. durch öffentliche Freisprechungen ausgedrückt.

Gehälter und  
Wertschätzung

## VI. FAZIT

KMU in ländlichen Räumen sind besonders häufig von Fachkräftengpässen betroffen und verfügen gleichzeitig über vergleichsweise geringe Ressourcen, um sich um die Rekrutierung von Mitarbeitenden zu kümmern. Diese – für die Regionen häufig immens wichtigen – Unternehmen zu unterstützen, wird von den Kooperationsregionen als regionale Aufgabe wahrgenommen. Die derzeitigen regionalen Unterstützungsangebote ähneln sich größtenteils. Teilweise werden bereits sehr innovative Ansätze umgesetzt. Von diesen in der Gruppe zu lernen, wird von den Teilnehmenden als Bereicherung empfunden.

Austausch über regionale  
Maßnahmen zur Fachkräftesicherung als Mehrwert für die Teilnehmenden

Als Ansatzpunkt für die zukünftige gemeinsame Arbeit wird im Zusammenhang mit dem Thema Fachkräftesicherung die Entwicklung konkreter Produkte zur Positionierung, beziehungsweise Wahrnehmung ländlicher Räume aufgeworfen. Hier als Netzwerk zu arbeiten und aufzutreten, würde eine Chance darstellen, verstärkte Aufmerksamkeit auf die Vorzüge ländlicher Räume als Wohn- und Arbeitsumfeld zu lenken.

Zukünftige gemeinsame  
Projekte zur Wahrnehmung  
ländlicher Regionen als  
attraktive Lebens- und  
Arbeitsräume

## VII. NÄCHSTE SCHRITTE

- Schaffung einer Xing-Gruppe und eines Email-Verteilers als gemeinsame Kommunikationsplattformen. Bei konkretem Abstimmungsbedarf sind Telefonkonferenzen angedacht.
- Einrichtung eines gemeinsamen Sharepoints zum Austausch von Dokumenten. Hier sollen unter anderem vorhandene Maßnahmen zum Thema Fachkräftesicherung der Regionen nach Zielgruppen gesammelt werden.
- Organisation eines gemeinsamen Auftritts auf der Internationalen Grünen Woche (IGW) in Berlin (17.–26. Januar 2020).
- Themenfestlegung und Organisation des nächsten Vernetzungstreffens im Anschluss an das Zukunftsforum Ländliche Entwicklung in Berlin (23.–24. Januar 2020). Alle folgenden Vernetzungstreffen im Rahmen des Projektes sollen so früh wie möglich kommuniziert und abgestimmt werden.

Kommunikation

Austausch

Messeauftritt

Planung und Organisation  
der nächsten Vernetzungstreffen



## REFERENZEN

- Danielzyk, R.; Friedsmann, P.; Hauptmeyer, C.H. & Wischmeyer, N. (2019): Erfolgreiche metropolferne Regionen. In Lange, J. & Krämer, S. (Hrsg.), Erfolgreiche metropolferne Regionen: Lehren für die Regionalentwicklung? (S. 33–68) Loccumer Kleine Reihe, Band 7, Rehbürg-Loccum.
- DIHK – Deutscher Industrie und Handelskammertag (2019): DIHK-Konjunkturumfrage, Frühsommer 2019. [www.dihk.de/ressourcen/downloads/dihk-konjunkturumfrage-05-2019](http://www.dihk.de/ressourcen/downloads/dihk-konjunkturumfrage-05-2019).
- Ehlert, A.; Johannes, S. & Wedemeier, J. (2019): Wirtschaft im Umbruch - Region im Wandel: Die Entwicklung der Stadt-Land-Beziehung am Beispiel norddeutscher Metropolregionen, HWWI Policy Paper, 114. Hamburg: Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut (HWWI).
- Förtsch, A.; Kauffmann, A. & Rosenfeld, M.T.W. (2015): Die Institutionalisierung von Metropolregionen: Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg von Städten? – Ein Bericht über das „5th Halle Forum on Urban Economic Growth“, Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH). *Wirtschaft im Wandel*, 21(2), 29–30.
- Hercksen, H. (2014): Fachkräftesicherung in ländlichen Räumen. Handlungsoptionen für kleine und mittlere Unternehmen. In Frenke, S. (Hrsg.), *Fachkräftesicherung im ländlichen Raum* (S. 29–34), Argumente und Materialien zum Zeitgeschehen, Band 101. Hanns-Seidel-Stiftung e.V.: München.
- IAB – Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2019): IAB-Prognose 2019: Trotz Konjunkturlaute: Arbeitsmarkt hält Kurs, IAB-Kurzbericht, Nr. 7.
- Innovationsbüro Fachkräfte für die Region (2019): Zur Relevanz der Arbeit regionaler Netzwerke. Der Einfluss von regionalen Aktivitäten zur Fachkräftesicherung auf die wirtschaftliche Entwicklung. DIHK Service GmbH (Hrsg.), im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.
- Kempermann, H. (2015): Fachkräftebedarf der Unternehmen in ländlichen Räumen. In Frenke, S. (Hrsg.), *Fachkräftesicherung im ländlichen Raum* (S. 19–28), Argumente und Materialien zum Zeitgeschehen, Band 101. Hanns-Seidel-Stiftung: München.
- KOFA – Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (2019a): Fachkräfteengpässe in Unternehmen. Fachkräftesicherung in Deutschland - diese Potenziale gibt es noch. [www.kofa.de/service/news/detailseite/news/kofa-studie-2019-fachkraefteengpaesse-in-unternehmen](http://www.kofa.de/service/news/detailseite/news/kofa-studie-2019-fachkraefteengpaesse-in-unternehmen)
- KOFA – Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (2019b): Auf einen Blick – Daten und Fakten zu Fachkräfteengpässen. [www.kofa.de/fachkraefteengpaesse-verstehen/auf-einen-blick](http://www.kofa.de/fachkraefteengpaesse-verstehen/auf-einen-blick)
- Leifels, A. (2019): Erwerbsbevölkerung sieht Bedarf an ausländischen Fachkräften – Unterschiede nach Bildung, Einkommen und Region. KfW-Research. Fokus Volkswirtschaft, Nr. 246. [www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2019/Fokus-Nr.-246-Maerz-2019-Zuwanderung.pdf](http://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2019/Fokus-Nr.-246-Maerz-2019-Zuwanderung.pdf)
- Mäding, H. (2012): Strategische Regionsbildung: ein neuer Ansatz zur Positionierung der Kommunen im Standortwettbewerb. In Kauffmann, A. & Rosenfeld, M.T.W. [Hrsg.], *Städte und Regionen im Standortwettbewerb: neue Tendenzen, Auswirkungen und Folgerungen für die Politik* (S. 108–122). Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL).
- Schön, S.; Horlemann, L.; Westenberg, D. & Maretzke, S. (2014): Sicherung des Fachkräfteangebotes im ländlichen Raum. MORO Praxis, Heft 1. Hrsg. vom Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur.
- Statista (2019): Arbeitslosenquote in Deutschland im Jahresdurchschnitt von 2004 bis 2019. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1224/umfrage/arbeitslosenquote-in-deutschland-seit-1995/>
- Sell, S. (2019): Interview. Mythos Fachkräftemangel. 3Sat, Makro vom 07.06.2019. [www.3sat.de/gesellschaft/makro/mythos-fachkraeftemangel-ganze-sendung-100.html](http://www.3sat.de/gesellschaft/makro/mythos-fachkraeftemangel-ganze-sendung-100.html)
- Troeger-Weiß, G.; Domhardt, H.J.; Hemesath, A.; Kaltenecker, C. & Scheck, C. (2008): Erfolgsbedingungen von Wachstumsmotoren außerhalb der Metropolen. Ein Projekt des Forschungsprogramms „Modellvorhaben der Raumordnung“ (MORO) des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) und des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung (BBR). Werkstatt Praxis, Heft 56. Bonn.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## IMPRESSUM

SPRINT – wissenschaftliche Politikberatung PartG

Herausgeber

Dr. Elbe, Dr. Bäumer, Dr. Elbe, Dr. Langguth & Dr. Middelman  
Partnerschaft von Ingenieuren, Raumplanern und Wirtschafts- und  
Sozialwissenschaftlern.

An der Meierei 15, 64287 Darmstadt  
[www.sprintconsult.de](http://www.sprintconsult.de)

Kristina Egge, [egge@sprintconsult.de](mailto:egge@sprintconsult.de)

Kontakt

Dr. Sebastian Elbe, [elbe@sprintconsult.de](mailto:elbe@sprintconsult.de)

Gefördert durch das Bundesministerium für Ernährung und Land-  
wirtschaft aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundesta-  
ges.

Förderung

Förderkennzeichen: 2818LE008

Laufzeit: 01.11.2018 – 31.10.2021

Das Forschungsprojekt „Strategische Kooperationsregionen in  
ländlichen Räumen. Themen, Strategien, Erfolgsfaktoren“ ist ein  
anwendungsorientiertes Forschungsvorhaben im Bundespro-  
gramm Ländliche Entwicklung (BULE). Das Projekt wird im Verbund  
der Wachstumsregion Ems-Achse GmbH und der SPRINT – wis-  
senschaftliche Politikberatung (PartG) bearbeitet.

Hinweis

Der Bericht gibt die Auffassung und Meinung der Verfasserin bzw.  
des Verfassers wieder und muss nicht mit der Auffassung des Auf-  
traggebers übereinstimmen

Weitere Informationen finden Sie online unter  
[www.starke-regionen.de](http://www.starke-regionen.de).