

Silke Franke (Hrsg.)

# FACHKRÄFTESICHERUNG IM LÄNDLICHEN RAUM

# AMZ

# 101

Argumente und Materialien  
zum Zeitgeschehen

Silke Franke (Hrsg.)

# FACHKRÄFTESICHERUNG IM LÄNDLICHEN RAUM

## Impressum

ISBN	978-3-88795-497-0
Herausgeber	Copyright 2015, Hanns-Seidel-Stiftung e.V., München Lazarettstraße 33, 80636 München, Tel. +49 (0)89 / 1258-0 E-Mail: <a href="mailto:info@hss.de">info@hss.de</a> , Online: <a href="http://www.hss.de">www.hss.de</a>
Vorsitzende	Prof. Ursula Männle, Staatsministerin a.D.
Hauptgeschäftsführer	Dr. Peter Witterauf
Leiter der Akademie für Politik und Zeitgeschehen	Prof. Dr. Reinhard Meier-Walser
Leiter PRÖ / Publikationen	Hubertus Klingsbögl
Redaktion	Prof. Dr. Reinhard Meier-Walser (Chefredakteur, V.i.S.d.P.) Barbara Fürbeth M.A. (Redaktionsleiterin) Susanne Berke, Dipl.-Bibl. (Redakteurin) Claudia Magg-Frank, Dipl. sc. pol. (Redakteurin) Marion Steib (Redaktionsassistentin)
Druck	Hanns-Seidel-Stiftung e.V., Hausdruckerei, München
Männliche / weibliche Form	Die in der vorliegenden Publikation verwendete männliche Form impliziert selbstverständlich auch die weibliche Form. Auf die Verwendung beider Geschlechtsformen wird lediglich mit Blick auf die bessere Lesbarkeit des Textes verzichtet.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung, Verbreitung sowie Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der Hanns-Seidel-Stiftung e.V. reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Davon ausgenommen sind Teile, die als Creative Commons gekennzeichnet sind. Das Copyright für diese Publikation liegt bei der Hanns-Seidel-Stiftung e.V. Namentlich gekennzeichnete redaktionelle Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers wieder.

# INHALT

- 5 EINFÜHRUNG**  
Silke Franke

## **ANALYSE**

- 9 DEMOGRAPHISCHER WANDEL UND FACHKRÄFTEENTWICKLUNG**  
Ein Vergleich Bayerns mit Gesamtdeutschland  
Johann Fuchs / Brigitte Weber
- 19 FACHKRÄFTEBEDARF DER UNTERNEHMEN IN LÄNDLICHEN RÄUMEN**  
Hanno Kempermann
- 29 FACHKRÄFTESICHERUNG IN LÄNDLICHEN RÄUMEN**  
Handlungsoptionen für kleine und mittlere Unternehmen  
Hans Hercksen

## **IMPULSE AUS DER PRAXIS VOR ORT**

- 37 EUROPÄISCHE METROPOLREGION NÜRNBERG**  
Aktivitäten und Projekte im Bereich Fachkräftesicherung  
Christa Standecker
- 45 REGIONALER SPIELMACHER IM LANDKREIS DONAU-RIES**  
Klemens Heininger
- 53 FRÜHE POTENZIALFÖRDERUNG UND INTEGRATION ALS BESONDERE CHANCE FÜR DEN LÄNDLICHEN RAUM**  
Heidemarie Bartl

## **DISKUSSION: WIRTSCHAFTLICHE DYNAMIK IM LÄNDLICHEN RAUM**

- 61 DAS HANDWERK IN BAYERN – STARK IM LÄNDLICHEN RAUM!**  
Georg Schlagbauer
- 69 WARUM WIR BAYERN ALS GANZES ENTWICKELN MÜSSEN**  
Markus Blume



# EINFÜHRUNG

**SILKE FRANKE** || Die Verfügbarkeit von Fachkräften – ob Akademiker oder Personen mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung – ist ein nicht zu unterschätzender Faktor sowohl für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen als auch den Wohlstand von Regionen. Der „Fachkräftemangel“ ist in aller Munde. Daher hat sich die Akademie für Politik und Zeitgeschehen der Hanns-Seidel-Stiftung im Frühjahr 2015 in einer Tagung mit dem Thema auseinandergesetzt, wobei insbesondere die Situation für ländliche Räume in Bayern im Fokus stand. Die vorliegende Publikation bietet nun in schriftlicher Form einen Einblick in die Inhalte, die Prognosen, Handlungsempfehlungen und Praxisbeispiele umfassen.

Der erste Teil gibt einen Überblick über die aktuellen Prognosen und Handlungsfelder:

- Mit welchem Arbeitskräfteangebot ist aufgrund der Bevölkerungsentwicklung zu rechnen – quantitativ wie qualitativ? (Johann Fuchs / Brigitte Weber vom Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung)
- Was kennzeichnet die unternehmerische Produktivität in ländlichen Räumen? Wie wirkt sich die Digitalisierung auf die Arbeitswelt aus? (Hanno Kempermann vom Institut der deutschen Wirtschaft)
- Mit welchen Handlungsoptionen können kleine und mittlere Unternehmen in ländlichen Räumen einem Fachkräftemangel begegnen? (Hans Hercksen vom Kompetenzzentrum für ländliche Entwicklung / Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung)

Tatsächlich, das zeigen die Daten, gibt es in manchen Berufen, Branchen und Regionen Engpässe, so dass hier Strategien entwickelt werden müssen, wie der Bedarf gedeckt und Lücken geschlossen werden können. Dies ist auch angezeigt angesichts eines weiter anhaltenden Rückgangs der Bevölkerung im erwerbsfähigen

Alter und unter Berücksichtigung von Trends wie Urbanisierung, Akademisierung und Digitalisierung.

Der zweite Teil beschreibt, was vor Ort in den Regionen bereits unternommen wird, um Fachkräfte zu gewinnen und zu binden.<sup>1</sup>

- „Heimat für Kreative“ – Willkommenskultur, Zukunftskoaches und Fachkräfte-Allianz in der Europäischen Metropolregion Nürnberg (Christa Standecker)
- „Glückstreffer“ – mit Regionalmanagement und Regionalmarketing gemeinsam Fachkräftesicherung im Landkreis Donau-Ries (Klemens Heiningner)
- „Passgenau“ – frühe Potenzialförderung von Kindern, Jugendlichen und Zuwanderern im Landkreis Passau (Heidemarie Bartl)

Einigkeit besteht darin, dass eine gemeinsame Aufgabe von Kommunen, Unternehmen und Einrichtungen darin besteht, ein eigenes Profil herauszuarbeiten, die Bedürfnisse zu klären und eine Willkommenskultur aufzubauen. Bereits die Bewusstseinsbildung ist ein wichtiger Schritt zur Problemlösung.

Abgerundet wird das Thema im dritten Teil mit Beiträgen aus Sicht des Handwerks (Georg Schlagbauer) und der Politik (Markus Blume). Hier liegt der Schwerpunkt darin aufzuzeigen, was für die wirtschaftliche Dynamik nicht nur im ländlichen Raum wichtig ist.

---

**|| SILKE FRANKE, DIPL.-GEOGR.**

Referentin für Umwelt und Klima, Ländlichen Raum, Ernährung und Verbraucherschutz in der Akademie für Politik und Zeitgeschehen der Hanns-Seidel-Stiftung, München;  
Geschäftsführerin der Bayerischen Akademie Ländlicher Raum

---

**ANMERKUNG**

- <sup>1</sup> Weitere Praxisbeispiele, konkrete Handlungsvorschläge, Ansprechpartner und Kontaktadressen liefern unter anderem: Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie (Hrsg.): Informationsbroschüre Fachkräftewegweiser Bayern: Für mittelständische Unternehmen und Handwerk in Bayern, München 2015 und das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie geförderte „Kofa – Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen“, [www.kofa.de](http://www.kofa.de)

# ANALYSE



# DEMOGRAPHISCHER WANDEL UND FACHKRÄFTEENTWICKLUNG

## Ein Vergleich Bayerns mit Gesamtdeutschland

**JOHANN FUCHS / BRIGITTE WEBER** || In Deutschland wird es künftig aus demographischen Gründen weniger Arbeitskräfte geben als heute. Außerdem wird sich die Alterszusammensetzung ändern: weniger jüngere und mehr ältere Arbeitskräfte. Zugleich dürften sich regionale Disparitäten verschärfen, weil prosperierende Regionen von Zuzügen aus dem In- und Ausland profitieren, während dies für schwächere Regionen nicht der Fall ist. Der Beitrag zeigt, dass dies auch für Bayern gilt.

### EINLEITUNG

Ende April 2014 veröffentlichte das Statistische Bundesamt (StBA) die 13. koordinierte Bevölkerungsvorausschätzung.<sup>1</sup> Sie bestätigt frühere Bevölkerungsprojektionen, wonach vor allem die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter schrumpfen wird.<sup>2</sup>

Im Folgenden werden die Konsequenzen für das sogenannte Arbeitskräfteangebot diskutiert. Dabei werden neben der rein demographischen Bevölkerungsentwicklung – Geburten, Sterbefälle sowie altersstrukturelle Verschiebungen – auch Zuwanderung aus dem Ausland und die Beteiligung der Bevölkerung am Erwerbsleben berücksichtigt. Der Umfang der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (15-74 Jahre) ergibt zusammen mit dem Erwerbsverhalten das Arbeitskräfteangebot. Dieses entspricht der Zahl an Arbeitskräften, die den Betrieben in Deutschland zur Verfügung steht. Trotz hoher Zuwanderung und steigender Erwerbsbeteiligung wird für Deutschland aufgrund der demographischen Entwicklung ein schrumpfendes und alterndes Arbeitskräfteangebot prognostiziert.

Außerdem geht unser Beitrag auf die besondere bayerische Situation ein, die durch Zuzüge aus dem Ausland und auch aus anderen Bundesländern geprägt ist. Das bayerische Bei-

spiel zeigt zum einen die Gemeinsamkeiten der Bevölkerungsentwicklung mit dem Bund, zum anderen die Bedeutung regionaler Unterschiede, insbesondere im Hinblick auf die Migrationseinflüsse.

### DEMOGRAPHIE

#### Analyse gesamtdeutscher Bevölkerungstrends

Die künftige Bevölkerung wird ausschließlich von den Geburten, den Sterbefällen und der Migration determiniert. Ihre Relevanz für den Arbeitsmarkt ist jedoch unterschiedlich. Geburten sind für die langfristige Betrachtung entscheidend, Migration wirkt sich dagegen vor allem kurz- und mittelfristig aus, während die Sterblichkeit für den Arbeitsmarkt praktisch keine Rolle spielt.<sup>3</sup>

Die Geburtenentwicklung zeigt sich in der Altersgliederung der Bevölkerung Deutschlands in Abbildung 1. Mitte der 1960er-Jahre wurden in Deutschland mit etwas weniger als 1,4 Millionen jährlich gut doppelt so viele Kinder geboren wie derzeit. Die damals Geborenen – die Generation der Babyboomer – sind nun um die 50 Jahre alt. Ebenfalls erkennbar ist der Einbruch bei den Geburtenzahlen in den frühen

1970er-Jahren, der sich 2013 in deutlich kleiner besetzten Altersjahrgängen der 35-Jährigen und Jüngeren äußert. Seit Mitte der 1970er-Jahre ist die zusammengefasste Geburtenrate mit rund 1,4 Kindern pro Frau für den langfristigen Bevölkerungserhalt viel zu niedrig. Dafür bräuchte man eine um 50 % höhere Geburtenrate.

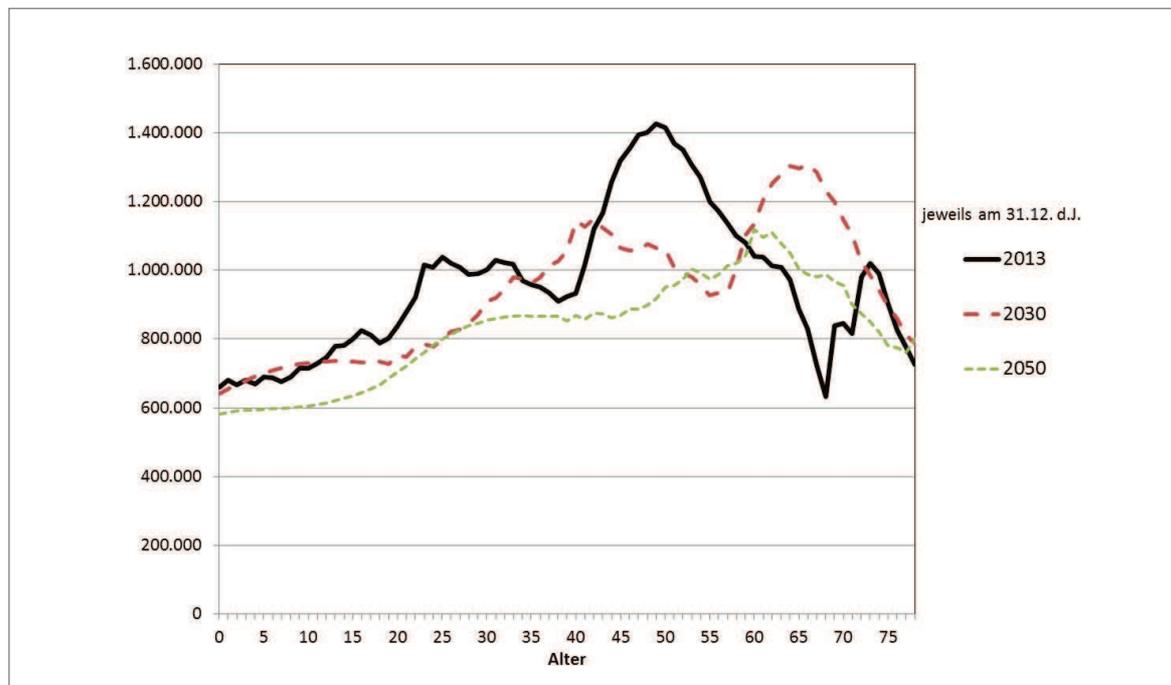
Heute spüren wir die Konsequenzen: Am Arbeitsmarkt fehlen jüngere Arbeitskräfte, die Älteren dominieren. Beispielsweise vollendeten im Jahr 2014 die 1964 Geborenen ihr 50. Lebensjahr. Diese Geburtskohorte ist der geburtenstärkste Jahrgang. Es folgen die Jahrgänge der 1963 und 1965 Geborenen. Folglich zählen inzwischen die stärksten Jahrgänge zu den „Älteren“ am Arbeitsmarkt und in wenigen Jahren werden sie in Rente gehen. Diese heute schon vorhersehbare und statistisch gesicherte Entwicklung prägt den Arbeitsmarkt bereits jetzt und wird ihn künftig noch stärker prägen.

In den letzten Jahren rückte die Migration in den Mittelpunkt der öffentlichen Diskussion. Zum einen nahm die Zahl der Zuzüge aus EU-Ländern nach Deutschland aufgrund der Wirt-

schaft- und Finanzkrise enorm zu. Zum anderen erreichen die Zuzüge aus Nicht-EU-Ländern – aktuell vor allem aufgrund der Flüchtlingsströme – Höchststände. Für das Jahr 2013 gibt die amtliche Wanderungsstatistik des StBA einen Wanderungssaldo von 450.000 Personen an, d. h. die Zahl der Zuzüge überstieg die Zahl der Fortzüge um diesen Wert. Für 2014 wird der Wanderungssaldo sogar auf mindestens 470.000 Personen geschätzt.<sup>4</sup>

Der Wanderungssaldo sollte auch vor dem Hintergrund langfristiger Trends bewertet werden: Nach den Daten des StBA sind zwischen 1960 und 2013 durchschnittlich pro Jahr 160.000 Ausländer und 45.000 Deutsche netto zugezogen; im Zeitraum 1991 und 2013 waren es 177.000 Ausländer und 55.000 Deutsche, und von 2004 bis 2013 sind jährlich netto 166.000 Ausländer nach Deutschland zugezogen. Bei den Deutschen ist der jährliche Saldo seit 2005 sogar durchwegs negativ. In der Vergangenheit war der durchschnittliche Wanderungssaldo damit nicht einmal halb so hoch wie in den letzten beiden Jahren.

Abbildung 1: Altersstruktur der Bevölkerung, 2013, 2030, 2050



Quelle: Eigene Darstellung mit Daten des Statistischen Bundesamtes: 13. koordinierte Bevölkerungsvorausschätzung, Wiesbaden 2015 (Daten der Variante 2 mit stärkerer Zuwanderung).

Mit einer sich bessernden wirtschaftlichen Lage in wichtigen EU-Ländern dürfte insbesondere der Zuzug aus EU-Ländern wieder schwächer werden.<sup>5</sup> Denn in der Vergangenheit war der jährliche Wanderungssaldo mit EU-Ländern meist ausgeglichen. Darüber hinaus belegen ökonometrisch basierte Schätzungen, dass die ungünstige demographische Lage in vielen EU-Ländern auf Dauer Zuzüge aus diesen Ländern hemmen wird.<sup>6</sup>

Zusammen mit nur geringfügigen Veränderungen von Fertilität und Mortalität bewirkt insbesondere der gegebene Altersaufbau einen langfristig stabilen Trend in Zahl und Struktur der Bevölkerung. Der Altersaufbau in Abbildung 1 verschiebt sich in den kommenden Jahren nach rechts, d. h. die geburtenstarken Jahrgänge wachsen zunehmend ins Rentenalter hinein. Je nach Umfang der jährlichen Migration werden die Bevölkerung insgesamt und die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter mehr oder weniger stark sinken. Ihre Altersstruktur – und im Übrigen auch die Struktur nach dem Geschlecht – wird sich dagegen langfristig kaum ändern.<sup>7</sup>

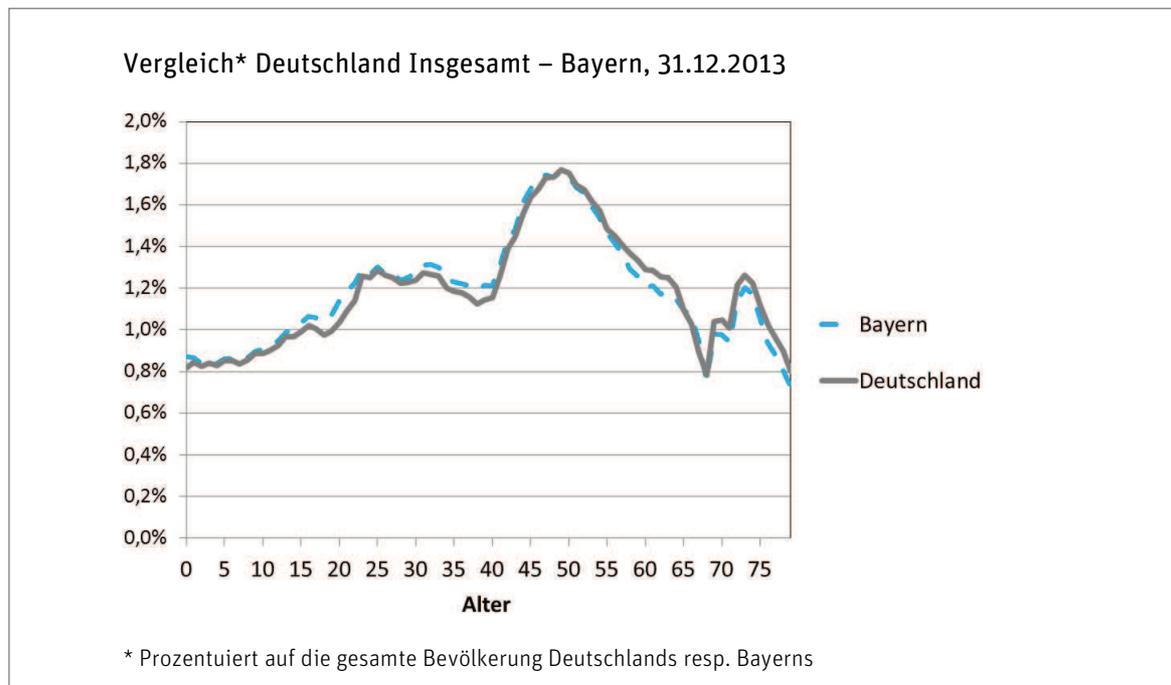
### Bayerische Bevölkerungstrends

Die Altersstruktur Bayerns unterscheidet sich kaum von der im Bund (vgl. Abb. 2). Insofern steht Bayern vor ähnlichen demographischen Herausforderungen, insbesondere der Alterung.

Vorteilhaft sind aus bayerischer Sicht die Zuwanderungsströme. Nach Bayern ziehen nicht nur Menschen aus dem Ausland, sondern auch aus anderen Bundesländern. In den vergangenen 20 Jahren haben die innerdeutschen Zuzüge, mit durchschnittlich fast 31.000 Personen, die Zuzüge aus dem Ausland mit weniger als 20.000 überwogen.<sup>8</sup> Aber die aktuell hohen Zuzugszahlen kehren das Bild um: Nach den letzten verfügbaren Daten aus der Wanderungsstatistik sind 2013 mehr als 83.000 Personen aus dem Ausland nach Bayern gezogen, jedoch nur gut 14.000 aus dem übrigen Bundesgebiet.

Die Zuzüge verteilen sich innerhalb Bayerns recht unterschiedlich. Folgt man der Prognose des Bayerischen Landesamtes für Statistik und Datenverarbeitung, dann sind es vor allem die wirtschaftlich stärkeren Regionen, z. B. Oberbayern, die von Zuzügen profitieren werden

Abbildung 2: Altersstruktur der Bevölkerung



Quelle: Eigene Darstellung mit Daten des Bayerischen Landesamtes für Statistik (GENESIS-Online, Tabelle 12411-007s, 17.3.2015) und des Statistisches Bundesamtes: 13. koordinierte Bevölkerungsvorausschätzung, Wiesbaden 2015.

(siehe die prozentuale Veränderung aus Tab. 1).<sup>9</sup> In schwächeren Regionen im Norden Bayerns sind die relativen Zuwanderungsgewinne kleiner. Indirekt reduziert Zuwanderung auch das Geburtendefizit. Dieser „Zweitrundeneffekt“ ergibt sich, weil Zuwanderer meist jünger als die ansässige Bevölkerung sind. Der Effekt ist in

Tabelle 1 klar erkennbar: Je höher der (relative) Wanderungsgewinn, umso niedriger das Geburtendefizit. So begünstigen die hohen Zuwanderungsgewinne Oberbayerns dessen demographische Struktur, während in Oberfranken die vergleichsweise wenigen Zuzüge das Geburtendefizit nicht kompensieren können.

Tabelle 1: Regionale Bevölkerungsprognose für Bayern, 2012-2032

	Geburtendefizit*	Wanderungen	Insgesamt
	Veränderungen in % von 2012		
Bayern Insgesamt	-5,1	7,9	2,8
Oberbayern	-0,8	10,9	10,1
Niederbayern	-7,8	8,9	1,1
Oberpfalz	-7,6	5,9	-1,7
Oberfranken	-11,2	3,1	-8,1
Mittelfranken	-5,8	7,7	1,9
Unterfranken	-8,4	3,2	-5,2
Schwaben	-5,1	7,9	2,8

\* Geburtendefizit: Geborene minus Gestorbene

Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, Statistische Berichte, Wanderungen in Bayern 2013.

## ENTWICKLUNG DES ARBEITSKRÄFTEANGEBOTS

### Projektion des gesamtdeutschen Erwerbspersonenpotenzials bis 2050

Das Angebot an Arbeitskräften wird im Folgenden mit dem Erwerbspersonenpotenzial gemessen, wozu die Erwerbstätigen, die Arbeitslosen und die Stille Reserve zählen. Dieses Potenzial gibt die maximale Zahl an Arbeitskräften an, die den Betrieben in Deutschland unter gegebenen Rahmenbedingungen zur Verfügung steht. Das Erwerbspersonenpotenzial ist auf das Altersintervall 15 bis 74 Jahre beschränkt. Errechnet wird es aus einer multiplikativen Verknüpfung von Bevölkerung und Erwerbs-

quoten. Mit den nach Geschlecht und Alter vorliegenden Erwerbsquoten wird die Erwerbsbeteiligung der Bevölkerung gemessen.

Für das Erwerbspersonenpotenzial wird in den kommenden Jahrzehnten ein massiver Rückgang prognostiziert. Aus rein demographischen Gründen würde das Erwerbspersonenpotenzial von derzeit 45,7 Millionen (2014) auf 37,5 Millionen Arbeitskräfte im Jahr 2030 und auf unter 30 Millionen in 2050 sinken.<sup>10</sup> Dieser Rückgang um fast 16 Millionen Personen ist eine Folge der Alterung – die Älteren gehen in Rente und der Nachwuchs ist zahlenmäßig deutlich kleiner als die gegenwärtig im Erwerbsleben stehenden Alterskohorten.

Sofern die Erwerbsbeteiligung von Frauen weiter steigt – obwohl sie im europäischen Vergleich bereits auf hohem Niveau liegt – und unter Berücksichtigung der geltenden Rentengesetzgebung, die dazu führen wird, dass Ältere länger arbeiten, ergeben sich zusätzliche Erwerbspotenziale. Diese reichen aber mit beispielsweise gut 1,3 Millionen Personen im Jahr 2030 bei weitem nicht aus, um den negativen demographischen Trend merklich zu bremsen oder gar zu stoppen.<sup>11</sup>

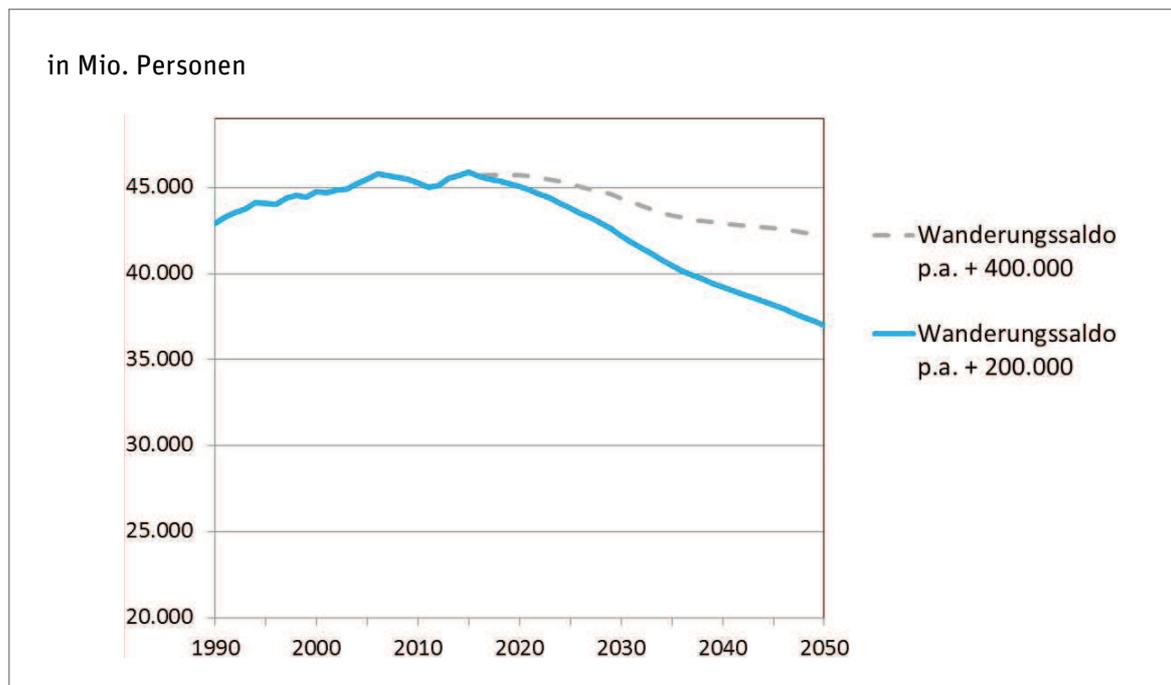
Das aktuelle Zuwanderungsgeschehen spricht zwar für auch in Zukunft hohe Migrationsströme, aber einer genauen Prognose entzieht sich das Wanderungsgeschehen. Die Vergangenheit kann allerdings Anhaltspunkte für die mittel- und längere Frist liefern.

Nimmt man beispielsweise an, die jahresdurchschnittliche Nettozuwanderung hätte künftig denselben Umfang wie in den vergangenen 60 Jahren (wie erwähnt waren das pro Jahr rund 200.000 Personen), würde das Erwerbspersonenpotenzial auf dieser Grundlage bis 2030 um 3,5 Millionen auf 42,2 Millionen zurückgehen

(siehe Variante mit Wanderungssaldo 200.000 in Abb. 3). Für das Jahr 2050 ist bei diesem Wanderungssaldo ein Erwerbspersonenpotenzial im Umfang von 36,9 Millionen zu erwarten.

Damit wäre das Erwerbspersonenpotenzial im Jahr 2030 merklich kleiner als die Zahl der heutigen Erwerbstätigen. Für den Mai 2015 meldete das Statistische Bundesamt 42,7 Millionen Erwerbstätige.<sup>12</sup> Mit anderen Worten, selbst wenn das gesamte Erwerbspersonenpotenzial beschäftigt wäre, es also keine Arbeitslosen und keine Stille Reserve gäbe, könnte die Zahl der verfügbaren Arbeitskräfte im Jahr 2030 unter Umständen nicht ausreichen, um den in Köpfen gemessenen Arbeitskräftebedarf der Betriebe zu decken – sofern der unverändert hoch bleibt. Ein stärkerer Rückgang des Arbeitskräftebedarfs allerdings ist derzeit weder absehbar noch wünschenswert. Man sollte bedenken, wenn die Zahl der tatsächlich Erwerbstätigen sinkt, dann müssten weniger Beschäftigte unter anderem die steigenden Ausgaben für die sozialen Sicherungssysteme finanzieren.<sup>13</sup>

Abbildung 3: Erwerbspersonenpotenzial bis 2050



Quelle: Eigene Berechnung mit Daten des IAB-FB A2 (siehe Fuchs / Kubis / Schneider: Zuwanderungsbedarf, 2015).

Bei einer doppelt so hohen Nettozuwanderung, also bei 400.000 Personen pro Jahr, fiel der Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials sichtbar schwächer aus (Abb. 3). Im Jahr 2050 hätte das Erwerbspersonenpotenzial dann immerhin noch einen Umfang von knapp 42 Millionen. Wie jedoch bereits angedeutet wurde, dürfte eine dauerhafte Zuwanderung in dieser Höhe unrealistisch sein.

Erheblich verändern wird sich die Alterszusammensetzung der Arbeitskräfte.<sup>14</sup> Sie folgt im Wesentlichen der Struktur der Bevölkerung.

Es wird künftig erheblich weniger Erwerbspersonen im jüngeren und mittleren Alter geben als heute. Im Folgenden wird die Prognosevariante mit 200.000 Nettozuwanderung pro Jahr zugrunde gelegt.

Waren im Jahr 2014 noch fast 9,6 Millionen Erwerbspersonen jünger als 30 Jahre, werden für 2030 weniger als 7,5 Millionen und für 2050 knapp über 6,6 Millionen prognostiziert. Damit sinkt der Anteil der 15- bis 29-Jährigen am gesamten Erwerbspersonenpotenzial von 20,7 % in 2014 auf unter 18 % in 2050. Im Jahr 1990 betrug der Anteil übrigens 32,2 %.

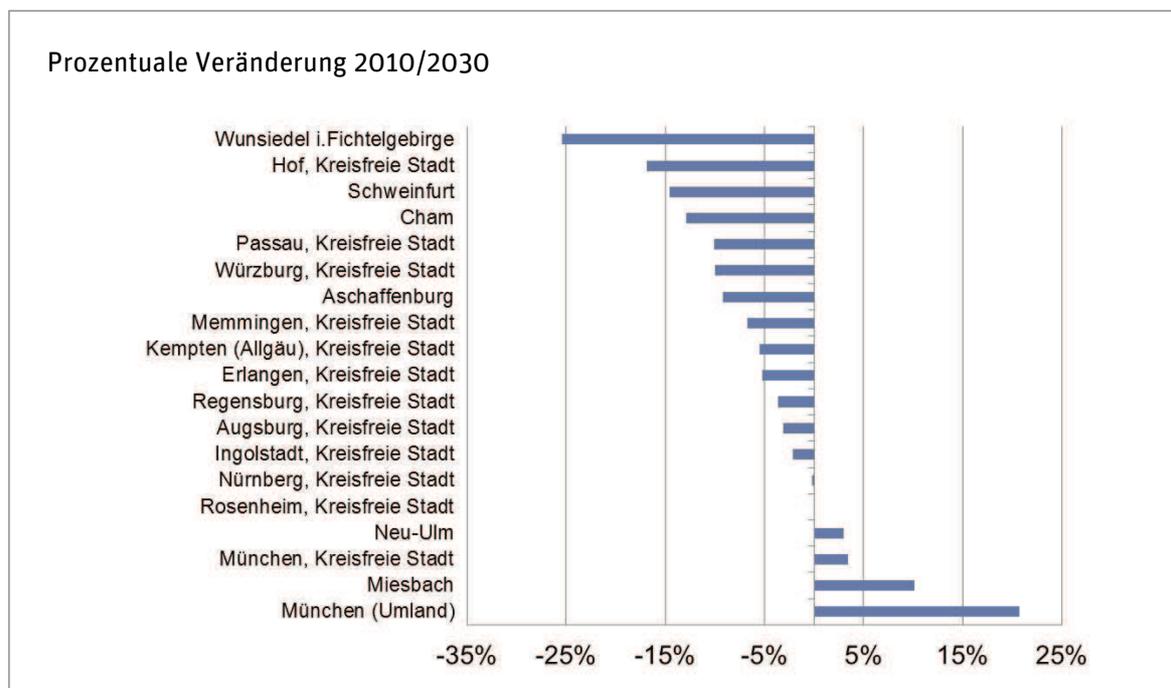
Das Erwerbspersonenpotenzial der 30- bis 49-Jährigen zählte 2014 über 20,6 Millionen. Im Jahr 2030 sind es nach der Prognose noch 19,3 Millionen, in 2050 knapp über 16,2 Millionen.

Das in Abbildung 3 dargestellte Szenario berücksichtigt die Verschiebung der Altersgrenzen der gesetzlichen Rente. Dadurch steigt die Erwerbsbeteiligung Älterer. Ausgehend von fast 15,6 Millionen im Jahr 2014 bleibt das Erwerbspersonenpotenzial der 50- bis 74-Jährigen lange Zeit fast unverändert stark: Für 2030 werden etwas unter 15,5 Millionen vorausgeschätzt. Aber mit dem Ausscheiden der Babyboomer in Rente sinkt auch ihre Zahl, so dass z. B. für 2050 nur noch 14,1 Millionen ältere Erwerbspersonen prognostiziert werden.

### Projektion des bayerischen Arbeitskräfteangebots

Ähnlich wie bei den gesamtdeutschen Tendenzen folgen die Veränderungen beim bayerischen Arbeitskräfteangebot der Bevölkerungsentwicklung in Bayern. Insofern ist es wieder die regionale Verteilung, die besonders zu beachten ist

Abbildung 4: Erwerbspersonenentwicklung in ausgewählten bayerischen Regionen



Quelle: BBSR, Raumordnungsprognose 2030, Bonn 2012.

(Abb. 4). Entsprechend der Trends dürfte Nordbayern der Verlierer des demographischen Wandels sein. Der starke prozentuale Rückgang bei den Erwerbspersonen, die sich im Rahmen der Raumordnungsprognose des Bundesinstituts für Bau-, Städte- und Raumforschung (BBSR) für den Zeitraum 2010 bis 2030 ergeben, spricht eine deutliche Sprache und deckt sich mit dem demographischen Trend. Während die Raumordnungsprognose des BBSR für Bayern insgesamt im angegebenen Zeitraum 2 % weniger Erwerbspersonen prognostiziert, sind es für Wunsiedel -25 %.<sup>15</sup> Dagegen bleibt das Umland von München ein Magnet für Arbeitskräfte und gewinnt der Prognose zufolge gut 20 %. Dies ist im Wesentlichen eine Folge von Zuzügen und dem bereits angesprochenen „Zweitrundeneffekt“.

## QUALIFIKATION UND FACHKRÄFTEENTWICKLUNG

### Gesamtdeutsche Situation

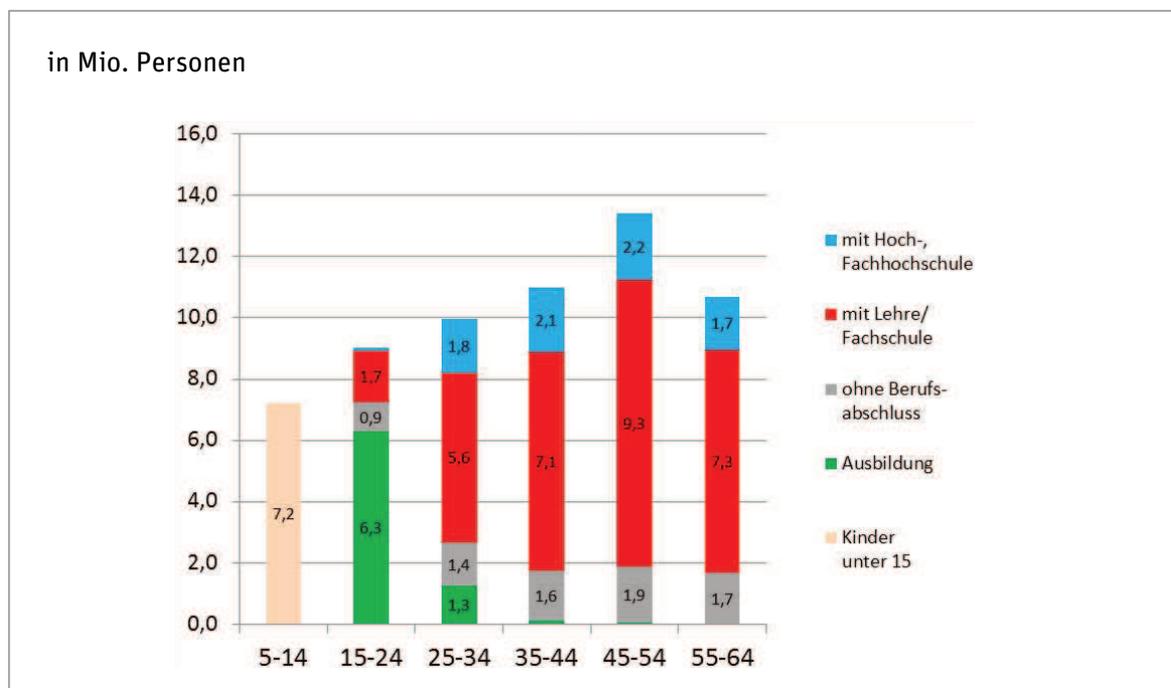
Hinsichtlich der Fachkräfteentwicklung muss man zwei Fragen beantworten: Wie viele Menschen treten in den Arbeitsmarkt mit welcher Ausbildung neu ein? Wie viele scheiden alters-

bedingt mit welcher Qualifikation aus? Eine erste Antwort liefert Abbildung 5. So war 2012 die Bevölkerungszahl der 55- bis 64-Jährigen mit einer mittleren Qualifikation, d. h. mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung mit 7,3 Millionen größer als die Zahl der Kinder im Alter von 5 bis 14 Jahren. Wenn man gedanklich die Balken der Abbildung nach rechts verschiebt, erkennt man das Problem, das daraus in etwa zehn bis zwanzig Jahren resultiert: Ohne Zuwanderung reicht die Bevölkerung nicht aus, um ausscheidende Fachkräfte mit einer mittleren Qualifikation zu ersetzen.

Bei den Akademikern sieht es günstiger aus. Von den 1,3 Millionen 25- bis 34-Jährigen, die noch in Ausbildung stehen (vgl. Abb. 5), dürften die meisten einen Hochschulabschluss anstreben. Dies deutet sich derzeit schon an den jährlich steigenden Studentenzahlen an. Insofern scheinen auch längerfristig Engpässe bei den Hochqualifizierten weniger wahrscheinlich zu sein.

Die Gruppe ohne Berufsausbildung ist in allen Altersgruppen relativ vergleichbar hoch. Wenn man bedenkt, dass die Ausbildung nor-

Abbildung 5: Bevölkerung nach Alter und Qualifikation, 2012



Quelle: Eigene Berechnungen mit Daten des Mikrozensus (Statistisches Bundesamt).

malerweise in jungen Jahren erfolgt, dann deutet dies auf erhebliche Versäumnisse im Bildungsbereich hin. In Deutschland verließen 2012 noch etwa 50.000 Jugendliche (6 %) ohne Abschluss die Schule. Um eine spätere Qualifizierung bzw. auch eine Höherqualifizierung zu ermöglichen, sollte das Bildungssystem deshalb möglichst durchlässig organisiert werden.

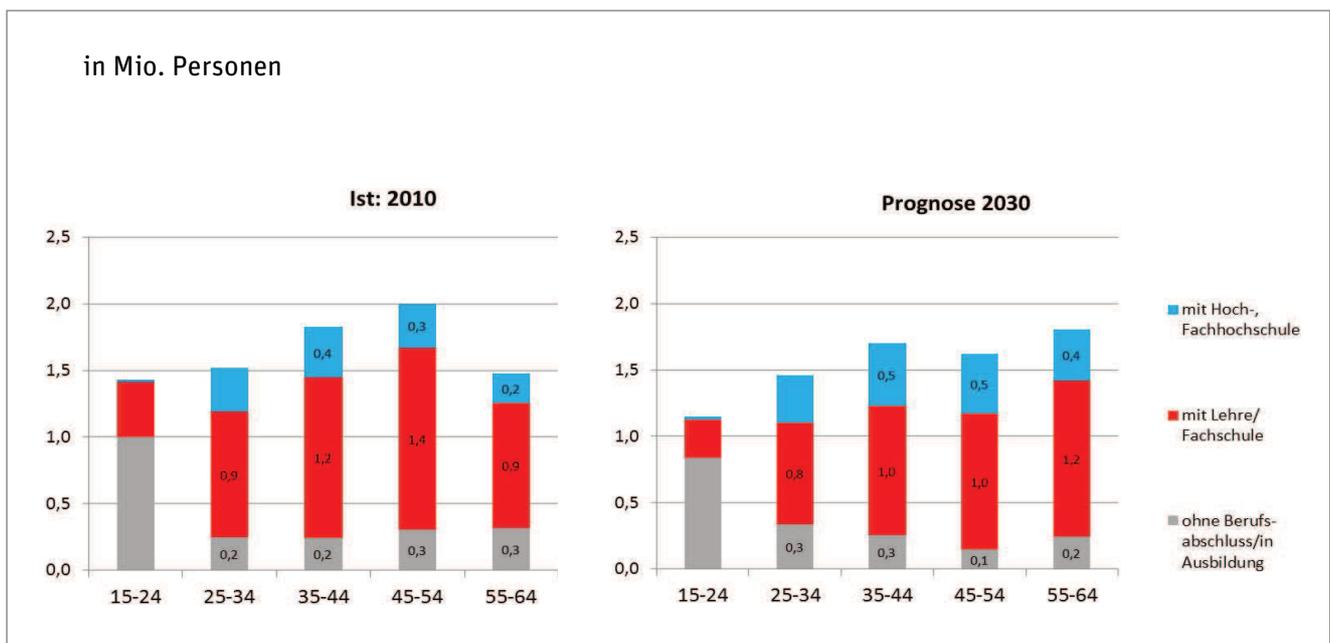
Eine in 2015 erschienene Studie von Zika u. a. prognostiziert für Deutschland erhebliche Engpässe für die mittlere Qualifikationsebene.<sup>16</sup> Letztlich ist das eine Folge des Ausscheidens der Baby-Boom-Generation, von denen viele eine Lehre abgeschlossen haben (vgl. z. B. die Gruppe der 45- bis 54-Jährigen in Abb. 5). Für das Jahr 2030 wird ein ungedeckter „rein rechnerischer Bedarf“ von 710.000 Fachkräften vorausgeschätzt – d. h. nicht alle an sich vorhandenen Arbeitsplätze können durch qualifizierte Fachkräfte besetzt werden. Dagegen wird ein Überangebot an Akademikern gesehen (ca. eine Mio.). Insofern sind Verdrängungseffekte denkbar. Akademiker werden Positionen einnehmen müssen, für die sie überqualifiziert sind.

### QUALIFIKATIONSSTRUKTUR DER BAYERISCHEN BEVÖLKERUNG

Aktuell unterscheidet sich die Bevölkerung in Bayern hinsichtlich der Qualifikation kaum vom gesamtdeutschen Durchschnitt. Beim Vergleich der Abbildungen 5 und 6 für Gesamtdeutschland respektive Bayern ist allerdings zu beachten, dass sie nicht vollständig kompatibel sind. In Abbildung 6 umfasst die Gruppe der Personen ohne Berufsabschluss sowohl diejenigen, die noch in Ausbildung (Schule, Studium, Lehre) stehen, als auch diejenigen, die weder Ausbildung haben noch zum gegebenen Zeitpunkt eine anstreben. Dennoch lässt sich aus den Abbildungen 5 und 6 ein vergleichbares Grundmuster für die Gegenwart erkennen.

Die Studie von Hänisch und Kalinowski, aus der die Daten für Bayern stammen, enthält darüber hinaus auch eine Projektion bis zum Jahr 2030.<sup>17</sup> Die Zuwanderung nach Bayern scheint die fehlenden jüngeren Jahrgänge wenigstens teilweise kompensieren zu können, wobei trotzdem die Zahl der beruflich Qualifizierten in 2030 unter der in 2010 liegt. Ein erfreulicher

Abbildung 6: Bevölkerung in Bayern nach Alter und Qualifikation



Quelle: Hänisch / Kalinowski: Regionalisierte Projektion des Arbeitsangebotes nach Qualifikationsstufen und Berufsfeldern bis 2030, S. 162 (dankenswerterweise wurden uns die exakten Daten für Abb. 6 bereitgestellt).

Aspekt ist, dass die Angaben für die Älteren (ab dem 35. Lebensjahr) auf einen Rückgang der beruflich nicht Qualifizierten schließen lassen.

Die zitierte Studie von Zika u. a. kommt deshalb für Bayern zu einem ähnlichen Schluss wie für Gesamtdeutschland: Unter Berücksichtigung der guten wirtschaftlichen Entwicklung droht Bayern ein Fachkräftemangel und ein Akademikerüberhang.<sup>18</sup> Möglicherweise müssen sich auch in Bayern Akademiker mit nicht-adequaten Arbeitsplätzen abfinden.<sup>19</sup>

## FAZIT

Nach den vorliegenden Projektionen wird das Erwerbspotenzial demographisch bedingt abnehmen. Zuwanderung aus dem Ausland kann diesen Trend nur abschwächen, denn auch Migranten werden älter.

Regionale Disparitäten dürften verschärft auftreten, weil vor allem starke, prosperierende Regionen sowohl von Zuzügen aus dem Ausland als auch aus dem Inland profitieren, während benachteiligte Regionen noch mehr auf die Verliererstraße gedrängt werden könnten. Die Gefahr eines die nationale wie auch die internationale Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigenden Fachkräftemangels dürfte somit regional noch höher einzuschätzen sein als auf gesamtdeutscher Ebene. Bayern steht derzeit wirtschaftlich hervorragend da, steht aber auch vor denselben demographischen Problemen wie das übrige Deutschland.

Neben der Frage, wie einzelne Regionen und Deutschland insgesamt Zuwanderung fördern können, stellt sich auch die Frage, wie zusätzliche, heimische Erwerbspotenziale zu erschließen sind. Solche Potenziale sind in einer steigenden Erwerbsbeteiligung von Frauen und Älteren zu sehen. Vorliegende Analysen belegen allerdings eine nachlassende Wirkung dieser Potenziale, denn ihre Basis, die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, schrumpft.<sup>20</sup> Umso mehr stellt sich das Problem, Angebot und Nachfrage auch in qualifikatorischer Hinsicht zusammenzubringen und insbesondere auch vorhandene Potenziale fit für den Arbeitsmarkt zu machen.

So muss mit mehr Vehemenz versucht werden, dass das eigentlich bereits für 2015 beschlossene Ziel, den Anteil der Schüler, die die Schule ohne Abschluss verlassen, auf 4 % zu

verringern, erreicht wird. Denn bereits ein Hauptschulabschluss vermindert das Arbeitslosigkeitsrisiko selbst für Personen ohne Berufsausbildung um die Hälfte. In der zweiten Stufe spielt eine qualifizierte Berufsausbildung eine wichtige Rolle. Je höherqualifiziert diese ist, umso größer ist auch die Chance auf einen Arbeitsplatz; dies gilt vor allem für Meister- und Technikerbildungen. Zugleich erfordern die immer schneller wechselnden Anforderungen im Berufsleben und die sich verlängernde Lebensarbeitszeit eine kontinuierliche Weiterbildung. Nicht zuletzt müssen Arbeitslose durch zielgerichtete und nachhaltig angelegte Qualifizierungsmaßnahmen wieder an den Arbeitsmarkt herangeführt werden.<sup>21</sup>

---

### DR. JOHANN FUCHS

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB), Nürnberg, Forschungsbereich Prognosen und Strukturanalysen, Dozent an der International Business School Nürnberg

---

### BRIGITTE WEBER

Dipl.-Sozialwirtin (Univ.), Mitarbeiterin am Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB), Nürnberg, Forschungsbereich Prognosen und Strukturanalysen

---

## ANMERKUNGEN

- <sup>1</sup> Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden 2015.
- <sup>2</sup> Die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter bezieht sich meist auf das Altersintervall 15 bis 64 Jahre, inzwischen reicht es häufig auch bis zum 67. Lebensjahr. Für Fragen des Arbeitskräfteangebots ist ein Intervall 15 bis 74 angemessener, weil es eine durchaus nennenswerte Anzahl von Personen gibt, die auch nach dem 64. bzw. 66. Lebensjahr noch arbeitet.
- <sup>3</sup> Erwartet wird im Allgemeinen ein weiteres Absinken der Sterblichkeit; siehe Eisenmenger, Matthias / Emmerling, Dieter: Amtliche Sterbetafeln und Entwicklung der Sterblichkeit, in: Wirtschaft und Statistik, März 2011, S. 219-238. Weil die altersspezifischen Sterbeziffern der 15- bis 64-Jährigen sehr niedrig sind, wirken sich Änderungen in der Mortalität auf die Erwerbsbevölkerung und damit auf das Arbeitskräfteangebot jedoch kaum aus. Eine größere

- Rolle spielt die Mortalität jedoch indirekt beim Arbeitskräftebedarf. Da mit steigender Lebenserwartung die Zahl der Älteren und Hochbetagten in der Gesellschaft zunimmt, resultiert daraus ein zusätzlicher Bedarf an spezifischen Leistungen (Pflege, medizinische Versorgung), zugleich aber auch die Notwendigkeit, diesen Bedarf finanziell zu decken.
- <sup>4</sup> Diese und die folgenden Wanderungsdaten findet man auf der Homepage des Statistischen Bundesamts (StBA). Differenzierte Wanderungsstatistiken lieferte das StBA auf Anfrage, wofür wir dem StBA sehr danken.
  - <sup>5</sup> Vgl. Brücker, Herbert / Brunow, Stephan / Fuchs, Johann u. a.: Fachkräftebedarf in Deutschland. Zur kurz- und langfristigen Entwicklung von Fachkräfteangebot und -nachfrage, Arbeitslosigkeit und Zuwanderung. IAB-Stellungnahme, 1/2013, Nürnberg 2013. [http://www.iab.baintern.de/import/publikation/IAB-Stellungnahme/publikation\\_2902495\\_IAB-Stellungnahme\\*-01-2013\\_Fachkräftebedarf-in-Deutschland.html](http://www.iab.baintern.de/import/publikation/IAB-Stellungnahme/publikation_2902495_IAB-Stellungnahme*-01-2013_Fachkräftebedarf-in-Deutschland.html)
  - <sup>6</sup> Siehe Fuchs, Johann / Kubis, Alex / Schneider, Lutz: Zuwanderungsbedarf aus Drittstaaten in Deutschland bis 2050. Szenarien für ein konstantes Erwerbspersonenpotenzial – unter Berücksichtigung der zukünftigen inländischen Erwerbsbeteiligung und der EU-Binnenmobilität, hrsg. von der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2015.
  - <sup>7</sup> Dies zeigt ein Vergleich von Projektionsvarianten mit unterschiedlichen Wanderungsannahmen, z. B. Statistisches Bundesamt, 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, 2015.
  - <sup>8</sup> Bayerisches Landesamt für Statistik: Wanderungen über Landesgrenzen, aus: GENESIS-Online Tabellen 12711-131z und 12711-141z, Stand: 17.3.2015.
  - <sup>9</sup> Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung: Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung für Bayern bis 2032, Beiträge zur Statistik Bayerns, Heft 546, München 2014, <https://www.statistik.bayern.de/statistik/byrbz/09.pdf>, Stand: 30.6.2015.
  - <sup>10</sup> Vgl. Fuchs / Kubis / Schneider: Zuwanderungsbedarf aus Drittstaaten in Deutschland bis 2050, S. 26-27.
  - <sup>11</sup> So zählten 2010 beispielsweise 88 % der 30- bis 49-jährigen Frauen zum Arbeitskräftepotenzial. Für das Jahr 2025 wird der Wert auf 90 %, für 2050 sogar auf gut 93 % vorausgeschätzt; vgl. dazu Fuchs / Kubis / Schneider: Zuwanderungsbedarf aus Drittstaaten in Deutschland bis 2050, 2015, S. 17-19.
  - <sup>12</sup> Statistisches Bundesamt: Mai 2015: Anstieg der Erwerbstätigkeit im Vorjahresvergleich schwächt sich weiter ab. Pressemitteilung Nr. 240/15.
  - <sup>13</sup> Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung: Herausforderungen des demografischen Wandels. Expertise im Auftrag der Bundesregierung. Expertise vom Mai 2011, Wiesbaden 2011, <http://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de>; Stand: 14.12.2014; vgl. auch Brücker / Brunow / Fuchs u. a.: Fachkräftebedarf in Deutschland.
  - <sup>14</sup> Fuchs, Johann / Söhnlein, Doris / Weber, Brigitte: Projektion des Arbeitskräfteangebots bis 2050. Rückgang und Alterung sind nicht mehr aufzuhalten, IAB-Kurzbericht 16/2011, Nürnberg 2011 (mit aktualisierten Daten).
  - <sup>15</sup> Für Deutschland wird eine Abnahme um 8 % prognostiziert. In einer Neuauflage wird der Prognosehorizont erweitert. Für Bayern wird bis 2035 ein Rückgang von -4,9 % angegeben. Allerdings liegen die Prognosedaten nicht für Kreise vor. Vgl. Raumordnungsprognose des Bundesinstitut für Bau-, Städte- und Raumforschung (BBSR) 2030 bzw. 2035, z. B. [http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumebeobachtung/ueberRaumebeobachtung/Komponenten/Raumordnungsprognose/Download\\_ROP2035/DL\\_ROP2035\\_uebersicht.html?nn=395966](http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumebeobachtung/ueberRaumebeobachtung/Komponenten/Raumordnungsprognose/Download_ROP2035/DL_ROP2035_uebersicht.html?nn=395966), Stand: 16.6.2015.
  - <sup>16</sup> Zika, Gerd / Maier, Tobias / Hummel, Markus / Helmrich, Robert: Entwicklung von Arbeitskräfteangebot und -bedarf bis 2030 in sechs Regionen, in: Qualifikation und Beruf in Deutschlands Regionen bis 2030. Konzepte, Methoden und Ergebnisse der BIBB-IAB-Projektionen, hrsg. von Gerd Zika und Tobias Maier, Bielefeld 2015 (IAB-Bibliothek, 353), S. 9-68.
  - <sup>17</sup> Hänisch, Carsten / Kalinowski, Michael: Regionalisierte Projektion des Arbeitsangebotes nach Qualifikationsstufen und Berufsfeldern bis 2030 auf Basis des BIBB-FIT-Modells, in: Qualifikation und Beruf in Deutschlands Regionen bis 2030. Konzepte, Methoden und Ergebnisse der BIBB-IAB-Projektionen, hrsg. von Gerd Zika und Tobias Maier, Bielefeld 2015, S. 113-166.
  - <sup>18</sup> Zika / Maier / Hummel / Helmrich: Entwicklung von Arbeitskräfteangebot und -bedarf bis 2030, S. 50 ff.
  - <sup>19</sup> Eine weitere Untergliederung nach einzelnen Ausbildungsrichtungen / -berufen zum einen und der entsprechend gegliederten Nachfrage nach Arbeitskräften zum anderen ist statistisch schwierig und prognostisch kritisch zu sehen; vgl. Maier, Tobias / Mönnig, Anke / Zika, Gerd: Labour demand in Germany by industrial sector, occupational field and qualification until 2025. Model calculations using the IAB/inforge model, in: Economic Systems Research 1/2015, S. 19-42.
  - <sup>20</sup> Fuchs / Kubis / Schneider: Zuwanderungsbedarf aus Drittstaaten in Deutschland bis 2050, S. 27-30.
  - <sup>21</sup> Hausner, Karl Heinz / Söhnlein, Doris / Weber, Brigitte / Weber, Enzo: Qualifikation und Arbeitsmarkt: Bessere Chancen mit mehr Bildung, in: IAB-Kurzbericht 11/2015.

# FACHKRÄFTEBEDARF DER UNTERNEHMEN IN LÄNDLICHEN RÄUMEN

**HANNO KEMPERMANN** || Ländliche Räume stehen in den nächsten Jahren vor zwei großen Herausforderungen: dem demographischen Wandel und den massiven Impulsen der Digitalisierung auf den Strukturwandel. Beides stellt eine Notwendigkeit aktiver Gestaltung mit Blick auf die Fachkräftesituation in ländlichen Räumen dar. Für die Wettbewerbsfähigkeit und den Wohlstand Deutschlands ist es entscheidend, dass die ländlichen Räume ihre Stabilisierungsfunktion aufrechterhalten. Fast die Hälfte der Unternehmen in ländlichen Räumen hat indes schon heute Schwierigkeiten, geeignete Fachkräfte zu rekrutieren. Deshalb müssen Unternehmen und regionale Akteure gezielte Maßnahmen erarbeiten, um diesen sich verstärkenden Trends entgegenzuwirken.

## HETEROGENITÄT LÄNDLICHER RÄUME UND IHRE CHARAKTERISTIKA

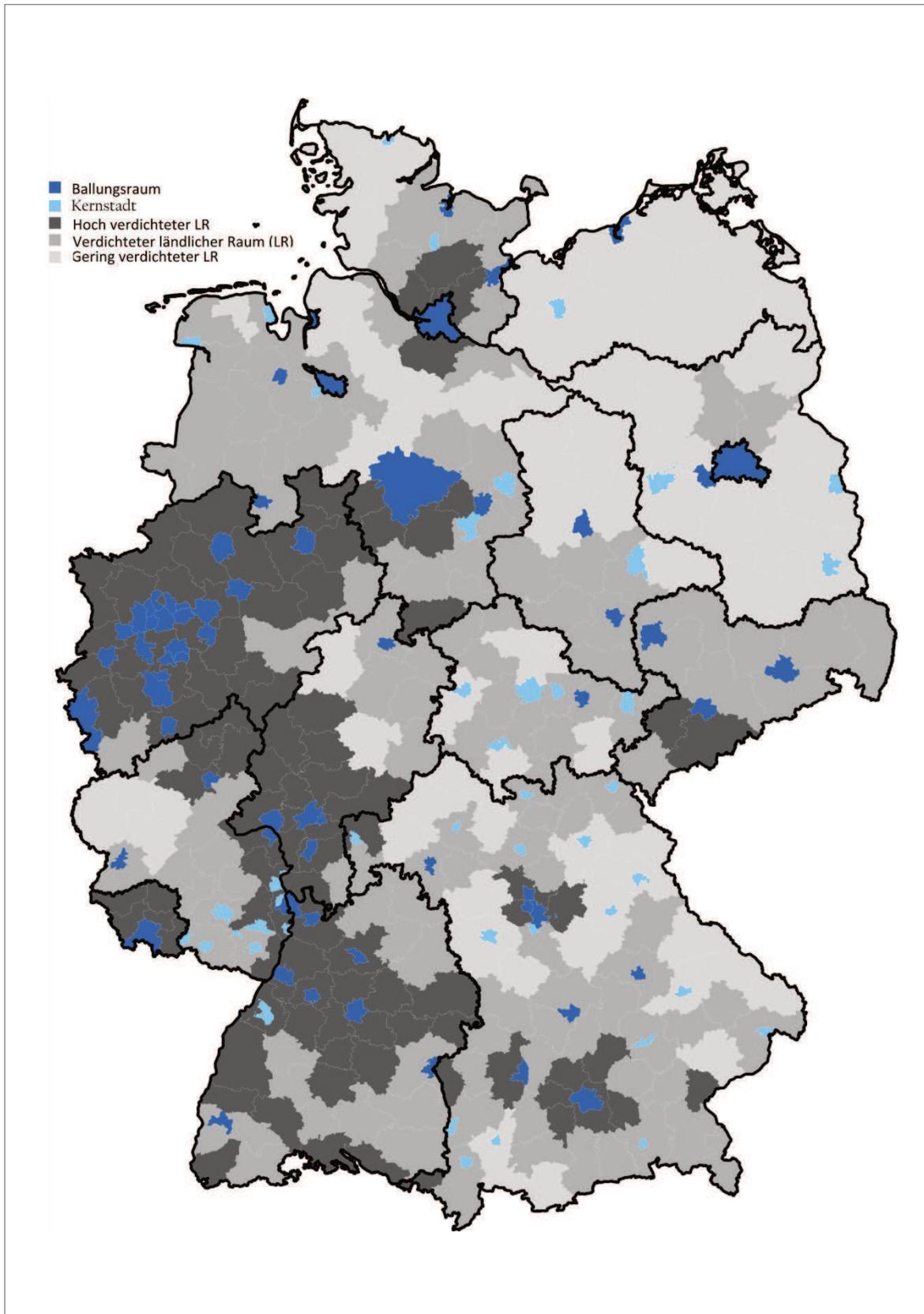
Derzeit besteht noch eine Balance zwischen Ballungsräumen und ländlichen Räumen in Deutschland. In ländlichen Räumen Deutschlands sind zwei Drittel aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten tätig, die wiederum zwei Drittel des Bruttoinlandprodukts erwirtschaften. Dies zeigt, dass die Peripherie längst nicht mehr von Landwirtschaft und Tourismus geprägt ist. Vielmehr sind auch auf dem Land hoch innovative und produktive Unternehmen beheimatet – beispielsweise die viel zitierten hidden champions, die als größere Unternehmen Weltmarktführer in ihrem Bereich, aber dennoch relativ unbekannt sind.

Gleichwohl unterscheiden sich ländliche Räume erheblich in der Ausstattung mit Erfolgsfaktoren wie einer wettbewerbsfähigen Wirtschaftsstruktur oder einer positiven demographischen Prognose. Abbildung 1 zeigt die in der vorliegenden Studie verwendete Abgrenzung ländlicher Räume, die auf Basis von Schwellenwerten bei Einwohneranzahl und Einwohnerdichte erarbeitet wurde. Hier zeigt sich eindrücklich die ländliche Prägung Bayerns, während Nordrhein-Westfalen sehr dicht besiedelt ist.

Nach dieser Definition waren 2013 über 70 Prozent aller Industriebeschäftigten in Unternehmen auf dem Land tätig, obwohl nur 56 Prozent aller Beschäftigten dort arbeitet. Deshalb liegt auch die Industriequote in ländlichen Räumen höher als in städtischen Gebieten. Trugen die Industrieunternehmen in städtischen Räumen 2012 nur 17,6 Prozent zur Bruttowertschöpfung bei, lag der Anteil auf dem Land bei 26,3 Prozent. Dabei finden sich die hochproduktiven Unternehmen eher in den städtischen Gebieten, während in peripher gelegenen Räumen eher Unternehmen mit einer geringeren Produktivität zu finden sind. So liegen beispielsweise mehr als 15 Prozent Unterschied zwischen der erzielten Produktivität in Ballungsräumen im Vergleich zu der in verdichteten und gering verdichteten ländlichen Räumen.

Tabelle 1 zeigt diese Disparitäten noch weiter regional aufgefächert. Hier wird deutlich, dass Unternehmen in verdichteten und gering verdichteten ländlichen Räumen ein Defizit bei Forschung und Entwicklung aufweisen. Auch die Akademiker- und Ingenieurquoten sind dort lediglich unterdurchschnittlich ausgeprägt. Hier spiegeln sich die geringeren Produktivitätswerte wider.

Abbildung 1: Regionstypen in Deutschland



Quelle: Eigene Berechnungen

Tabelle 1: Charakteristika der Regionstypen

	Jahr	Städte		Ländliche Räume			Deutschland Gesamt
		Ballungsraum	Kernstadt	hoch verdichtet	verdichtet	gering verdichtet	
Anzahl	2015	67	43	101	128	63	402
Produktivität in Euro	2012	68.271	59.108	67.123	59.024	57.405	64.084
Industriequote in % an BWS	2012	16,5	27,0	27,2	26,7	24,8	22,4
FuE-Personal- quote in %	2011	9,9	9,2	12,1	5,7	4,4	8,7
Akademiker- quote in %	2014	19,3	12,4	12,1	9,3	8,3	13,8
Ingenieurquote in % der SVB	2014	3,2	2,9	2,9	2,0	1,9	2,7

Quelle: VGR der Länder, Bundesagentur für Arbeit, Statistisches Bundesamt, Stifterverband, eigene Berechnungen

Die Gefahr ist offensichtlich: Wenn Unternehmen in ländlichen Räumen außerhalb der Speckgürtel nicht den Sprung zu einem höheren Maße von Digitalisierung, Vernetzung und Produktivität schaffen, werden die an sie gestellten Herausforderungen noch schwieriger von ihnen zu lösen sein. Dies wiederum hätte negative Effekte auf die Heimatregionen dieser Unternehmen. In Zukunft wird es aufgrund des zunehmenden globalen Wettbewerbs immer wichtiger, Produktivitätssteigerungen zu erzielen, ergänzende Geschäftsmodelle zu implementieren (beispielsweise mit Blick auf Digitalisierung) und Kooperationen zu Forschung und Innovation zu schließen. Diese Aspekte bilden eine entscheidende Grundlage für Wettbewerbsvorsprünge, die das vergleichsweise hohe Lohnniveau in Deutschland rechtfertigen können.

Die Unternehmen in peripher gelegenen ländlichen Räumen strahlen über Innovationsnetzwerke und Zulieferbeziehungen auf die Wertschöpfungsstrukturen in ganz Deutschland

aus, wodurch Innovationsimpulse entstehen und Lieferketten effizient organisiert werden können.<sup>1</sup> Ländliche Räume üben damit derzeit eine wichtige Stabilisierungsfunktion in Deutschland aus und tragen signifikant zur Wettbewerbsfähigkeit und zum Wohlstand bei. Entscheidend für das Geschäftsmodell Deutschland ist deshalb, diese Herausforderungen in ländlichen Räumen zu meistern.

#### DEMOGRAPHISCHER WANDEL UND DIGITALISIERUNG

Insbesondere zwei Megatrends wirken sich massiv auf die Entwicklung von Regionen aus: der demographische Wandel und die Digitalisierung. Regionen müssen schon heute aktiv Gestaltungsmaßnahmen erarbeiten, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig und attraktiv für Einwohner und Unternehmen sein zu können. Eine maßgebliche Chance liegt darin begründet, dass beide Trends auch auf kleinräumiger Ebene gestaltet werden können, ohne entscheidend abhängig von Bundes- und Landespolitik

sein zu müssen. Die Kehrseite der Medaille ist indes, dass damit implizit auch das Risiko verbunden ist, den Anschluss bei Untätigkeit zu verpassen.

Der demographische Wandel in Deutschland wirkt sich in den nächsten Jahren auf vielfältige Art und Weise aus. Die Bevölkerung schrumpft und altert. Insbesondere für das Flächenland Bayern, in dem flächenmäßig Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen mit ihren insgesamt knapp 29 Mio. Einwohnern Platz finden, bedeutet diese Entwicklung starke gegenläufige Effekte. Insgesamt soll die Einwohnerzahl in Bayern bis 2032 zwar um 2,8 Prozent auf knapp 12,9 Mio. wachsen<sup>2</sup> – die regionalen Unterschiede sind gleichwohl erheblich. Während abgelegene Regionen wie beispielsweise in Oberfranken mit einem Einwohnerverlust von bis zu knapp 20 Prozent bis 2032 rechnen müssen, haben ländliche Räume in der Nähe von Großstädten, die „Speckgürtel“, voraussichtlich hohe Einwohnerzuwächse zu verzeichnen. Für die Landkreise München und Ebersberg wird beispielsweise ein Wachstum von jeweils knapp 11 Prozent prognostiziert.

Die Wanderungsbewegungen der Bevölkerung verstärken die Herausforderungen für peripher gelegene ländliche Räume. So lag Ende 2013 das Durchschnittsalter der Bevölkerung im Kreis Freising bei 40,7 Jahren (Bestwert in Deutschland), während es in Wunsiedel im Fichtelgebirge bei 47,7 Jahren liegt. Am ältesten in die Bevölkerung mit 50,2 Jahren im Durchschnitt im thüringischen Suhl.<sup>3</sup> Vor diesem Hintergrund müssen vor allem die Unternehmen in eher abgelegenen ländlichen Räumen bereits heute Strategien entwickeln, um Fachkräftengpässen entgegenwirken zu können. Ansonsten droht eine Negativspirale durch den Bevölkerungsverlust. Ab einer kritischen Einwohnerdichte kann das öffentliche Leben nicht mehr aufrechterhalten werden. Kindertagesstätten können nicht ausgelastet werden, wodurch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf leidet, Partner finden schwieriger attraktive Jobangebote, Schulen müssen schließen und die Kosten der Infrastruktur steigen pro Kopf (sogenannte Remanenzkosten, beispielsweise bei der Wasserversorgung). Daraus resultieren Geschäftsaufgaben, sinkende Immobilienpreise

und sinkender Wohlstand bis hin zur Auflösung der regionalen Identität. Die Attraktivität peripher gelegener ländlicher Räume würde durch eine solche Negativspirale weiter dezimiert werden, wodurch die Stabilisierungsfunktion dieser Räume in Frage gestellt wäre.

Eine leistungsfähige Breitbandinfrastruktur ist Grundvoraussetzung für eine attraktive Region. Die Chance für ländliche Räume besteht darin, dass die Bedeutung des Internets immer stärker zunimmt und in Zukunft ein Stück weit die unzureichende Verkehrsinfrastrukturausstattung kompensieren wird. Studien zeigen, dass die Zahlungsbereitschaft potenzieller Immobilienkäufer rapide sinkt, wenn kein Breitbandinternet verfügbar ist.

Ein erhebliches Problem beim Breitbandausbau ist jedoch, dass die Kosten mit Abnahme der Bevölkerungsdichte steigen. Ein eigenwirtschaftlicher Ausbau ist in vielen ländlichen Räumen nicht möglich. Gerade Bayern als Flächenland betrifft dieses Problem in besonderem Maße. Deshalb hat die Bayerische Staatsregierung auch als einzige in Deutschland ein hoch dotiertes Förderprogramm mit einem Volumen von 1,5 Mrd. Euro aufgelegt, um die ländlichen Räume anzuschließen. Dies ist eine Grundvoraussetzung dafür, die Negativspirale von Abwanderung und sinkender Attraktivität zu durchbrechen. Eine leistungsfähige Breitbandversorgung kann zudem die Verbreitung von Zukunftsthemen wie eLearning, eHealth oder die Durchsetzung neuer Mobilitätskonzepte (shared mobility) begünstigen, die wiederum ein Stück weit die Lagenachteile ländlicher Räume kompensieren können.

Weitere Chancen liegen in der Etablierung eines digital entrepreneurship, also einer digitalen Gründerkultur, die neue Geschäftsmodelle erfolgreich im Markt platziert. Bayern geht hier mit dem Aufbau der beiden Initiativen Zentrum Digitalisierung.Bayern und Gründerland.Bayern im Rahmen der Strategie Bayern Digital voraus und schafft damit verbesserten Finanzierungsangeboten attraktive Rahmenbedingungen für private Gründungsinitiativen. Auf dieser Basis können peripher gelegene ländliche Regionen aufbauen, indem sie die Vernetzungs- und Kooperationskomponenten in ihren Strategien akzentuieren.

Hier zeigen sich deutlich die vollkommen neuen Chancen und Risiken, die sich durch die Digitalisierung für die ländlichen Räume in Deutschland ergeben. Unternehmerseitig läuft derzeit vor diesem Hintergrund eine intensive Diskussion unter dem Schlagwort Industrie 4.0. Neue digitale Geschäftsmodelle und erhebliche Produktivitätsvorteile können bei richtiger Ausgestaltung Wettbewerbsvorsprünge induzieren und große Wertschöpfungspotenziale freisetzen. Dabei versetzt das Phänomen Industrie 4.0 Mensch und Maschine miteinander und untereinander in die Lage, über Webtechnologien in Echtzeit zu kommunizieren und selbststeuernd zu agieren.

Auf Basis umfassender Vernetzungen entsteht eine völlig neue Produktionslogik mit bisher nicht gekannten Formen an Flexibilität und Autonomie. Die Produkte und Werkstücke speichern Wissen, sind eindeutig identifizierbar, jederzeit lokalisierbar und können miteinander interagieren, sich gegenseitig konfigurieren und selbststeuern. Klassische Produktionsprozesse werden so digitalisiert. Fabriken werden zu sogenannten cyber-physischen Systemen (CPS), die auf Basis von Plattformen die Informationsströme verarbeiten und organisieren. Aus traditionellen Wertschöpfungsketten werden durch die Vernetzung der Fabriken in einem letzten Schritt integrierte, in Echtzeit gesteuerte Wertschöpfungsnetzwerke.<sup>4</sup> Insbesondere Unternehmen in ländlichen Räumen können sich so noch besser in Wertschöpfungsnetzwerke einbetten und davon profitieren, dass so die Nachteile räumlicher Distanzen ein gutes Stück weit ausgehebelt werden. Die überdurchschnittlich ausgeprägte industrielle Struktur in ländlichen Räumen begünstigt die Vernetzungspotenziale und kann damit die Wettbewerbsfähigkeit dieser Regionen signifikant erhöhen.

Studien rechnen bei der richtigen und zügigen Ausgestaltung von Industrie 4.0 mit bis zu 210 Mrd. Euro zusätzlicher Wertschöpfung bis zum Jahr 2025.<sup>5</sup> Damit einher geht ein Wandel in der Qualifikationsstruktur – hin zu mehr technisch orientierten Ausbildungs- und Studiengängen.<sup>6</sup> Deshalb müssen die Unternehmen sich aktiv mit diesen Entwicklungen auseinandersetzen, um nicht im globalen Wettbewerb den Anschluss zu verlieren.

Das Risiko besteht darin, dass Länder wie Südkorea oder die USA (mit dem IIC – industrial internet consortium) schneller und mit größerem Ressourceneinsatz fit für Industrie 4.0 werden. Die Herausforderungen beginnen bei der Breitbandversorgung, gehen über wettbewerbsfähige IT-Unternehmen und eine lebendige Gründungskultur bis hin zu einem adäquat gestalteten Bildungssystem und der Definition von Branchenstandards, einem geeigneten Rechtsrahmen und einer adäquaten IT-Sicherheit.

Mit der umfassenden Vernetzung geht einher, dass Unternehmen in ländlichen Räumen Bayerns noch stärker mit global orientierten nationalen und internationalen Unternehmen konkurrieren müssen. Der Wettbewerb wird damit noch anspruchsvoller, schneller und technologisch versierter. Deshalb müssen die Unternehmen diesen Wandel aktiv gestalten – und zwar sowohl in der technologischen als auch in der qualifikatorischen Dimension.

Fachkräfte werden sich deutlich stärker in den MINT-Bereichen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik) qualifizieren müssen – eine Gruppe, die schon heute zu klein, gemessen am Bedarf der Unternehmen, ist. Während von Anfang 2015 bis Ende 2020 ein Gesamtbedarf von rund 2,9 Mio. MINT-Fachkräften prognostiziert wird, liegt das voraussichtliche Angebot bei lediglich 1,6 Mio. Fachkräften. Der ungedeckte Bedarf beträgt für diesen Zeitraum 1,3 Mio. Fachkräfte. Auch hier werden die größten Lücken im beruflichen Angebot gesehen.<sup>7</sup>

### **FACHKRÄFTEENGPÄSSE IN LÄNDLICHEN RÄUMEN**

Knapp die Hälfte aller Unternehmen in Deutschland, die Fachkräfte suchen, haben Schwierigkeiten, ihren Bedarf zu decken.<sup>8</sup> Besonderen Herausforderungen sehen sich Unternehmen in ländlichen Räumen und solche gegenüber, die vor allem Beschäftigte mit beruflicher Bildung benötigen.

Hier spielen drei Faktoren eine herausragende Rolle: die geringere Attraktivität ländlicher Räume, der Trend zur Akademisierung und der – bereits beschriebene – demographische Wandel, auf den deshalb hier nicht nochmals gesondert

eingegangen wird. Während erstgenannter Trend regional gestaltbar ist, müssen mit Blick auf die Akademisierung eher reaktive Strategien entwickelt werden, mit denen die Unternehmensbedürfnisse bestmöglich in Einklang mit den neuen Entwicklungen gebracht werden.

- **Attraktivität ländlicher Räume:** Unternehmen in ländlichen Räumen bewerten ihr Umfeld schlechter als Unternehmen in städtischen Räumen. Während letztere beispielsweise die Ausstattung mit sozio-kulturellen Einrichtungen durchschnittlich mit einer 2,1 auf einer Schulnotenskala bewerten, vergeben erstere lediglich eine 3,1. Sowohl das wirtschaftliche als auch das Wohnumfeld werden ebenfalls in verdichteten Räumen attraktiver eingeschätzt als in ländlichen Räumen. Das wirtschaftliche Umfeld wird in Städten mit einer 2,4 benotet – ländliche Unternehmen vergeben auch hier nur eine 3,1. Im Wohnumfeld liegt die Diskrepanz bei 2,0 in den Städten zu 2,5 in ländlichen Räumen.<sup>9</sup> Das führt dazu, dass auch das Image der Regionen unterschiedlich bewertet wird. Unternehmen im städtischen Umfeld geben mit einer 2,3 eine gute Note, Unternehmen in ländlichen Räumen bewerten ihr Umfeld mit einer 2,9 lediglich befriedigend.
- **Akademisierung:** Lag 2000 die Studienanfängerquote – also die Jugendlichen, die mit (Fach-)Hochschulreife ein Studium beginnen – noch bei einem Drittel, stieg sie bis 2014 auf 57,3 Prozent.<sup>10</sup> Deshalb sind Fachkräfteengpässe bei Auszubildenden und bei Beschäftigten mit beruflicher Bildung besonders evident. Dies birgt Gefahren für das erfolgreiche Bildungssystem in Deutschland und damit für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Die Herausforderungen des digitalen Wandels bringen ein stärkeres unternehmensseitiges Arbeitsangebot mit MINT-Hintergrund und interdisziplinärem Blickwinkel mit sich. Darauf müssen sowohl im Rahmen beruflicher Bildungsangebote als auch in der besseren fortlaufenden Einbindung von Bachelor-Studenten in Unternehmen Antworten gefunden werden.

Die genannten Aspekte führen dazu, dass bereits heute 55,8 Prozent der Unternehmen in ländlichen Räumen große Probleme bei der Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter mit Berufsausbildung und sogar 61 Prozent bei potenziellen Mitarbeitern mit Fortbildung (bspw. Meister) haben – jeweils rund 10 Prozentpunkte mehr Unternehmen in städtischem Umfeld (Tab. 2). Bei den Auszubildenden hat ebenfalls mehr als die Hälfte Schwierigkeiten – hier beträgt der Unterschied zu städtischen Regionen sogar mehr als 10 Prozentpunkte. Dazu hat jedes zweite Unternehmen mit Akademikerbedarf Probleme, offene Stellen adäquat zu besetzen. Lediglich der Markt für Mitarbeiter ohne Berufsausbildung ist noch nicht angespannt. Im Ergebnis kann bereits heute jedes zweite Unternehmen nicht sein eigentliches Umsatzpotenzial entfalten.

Diese Schwierigkeiten werden in Zukunft an Bedeutung zunehmen – und zwar in beschleunigtem Maße, weil zwei gegenläufige Effekte in ländlichen Räumen zu beobachten sind. Erstens wirkt sich hier der demographische Wandel wie beschrieben besonders stark aus. Zweitens gehen die Unternehmen von steigendem Personalbedarf in den nächsten Jahren aus. Die Unternehmen planen demnach, nicht nur die in Ruhestand gehende Belegschaft zu ersetzen, sondern zusätzliche Beschäftigte einzustellen. Fast die Hälfte der Unternehmen in ländlichen Räumen erwarten in den nächsten Jahren einen steigenden Personalbedarf bei Fachkräften mit Berufsausbildung, also derjenigen Gruppe, bei der schon heute teilweise massive Engpässe festzustellen sind. Mehr als jedes dritte Unternehmen plant zusätzliche Fachkräfte mit spezifischen Qualifikationen aus Weiterbildungen (wie Meister- und Technikerabschlüsse) einzustellen.

Tabelle 2: Fachkräftebedarf heute und in Zukunft

	Stadt	Land
<b>Unternehmen mit Rekrutierungsschwierigkeiten</b>		
Azubis	43,4	54,4
ohne Berufsausbildung	12,3	14,5
mit Berufsausbildung	46,7	55,8
mit Fortbildung	50,4	61,0
mit Hochschulabschluss	45,3	53,0
<b>Unternehmen mit steigendem Personalbedarf in Zukunft</b>		
Azubis	19,2	26,5
ohne Berufsausbildung	16,5	14,9
mit Berufsausbildung	35,5	48,8
mit Fortbildung	33,5	37,5
mit Hochschulabschluss	42,8	32,2

Quelle: IW-Personalpanel (2015), N = 1.400, hochgerechnete Ergebnisse

### WANDEL DER QUALIFIKATIONSSTRUKTUREN AUFGRUND DER DIGITALISIERUNG

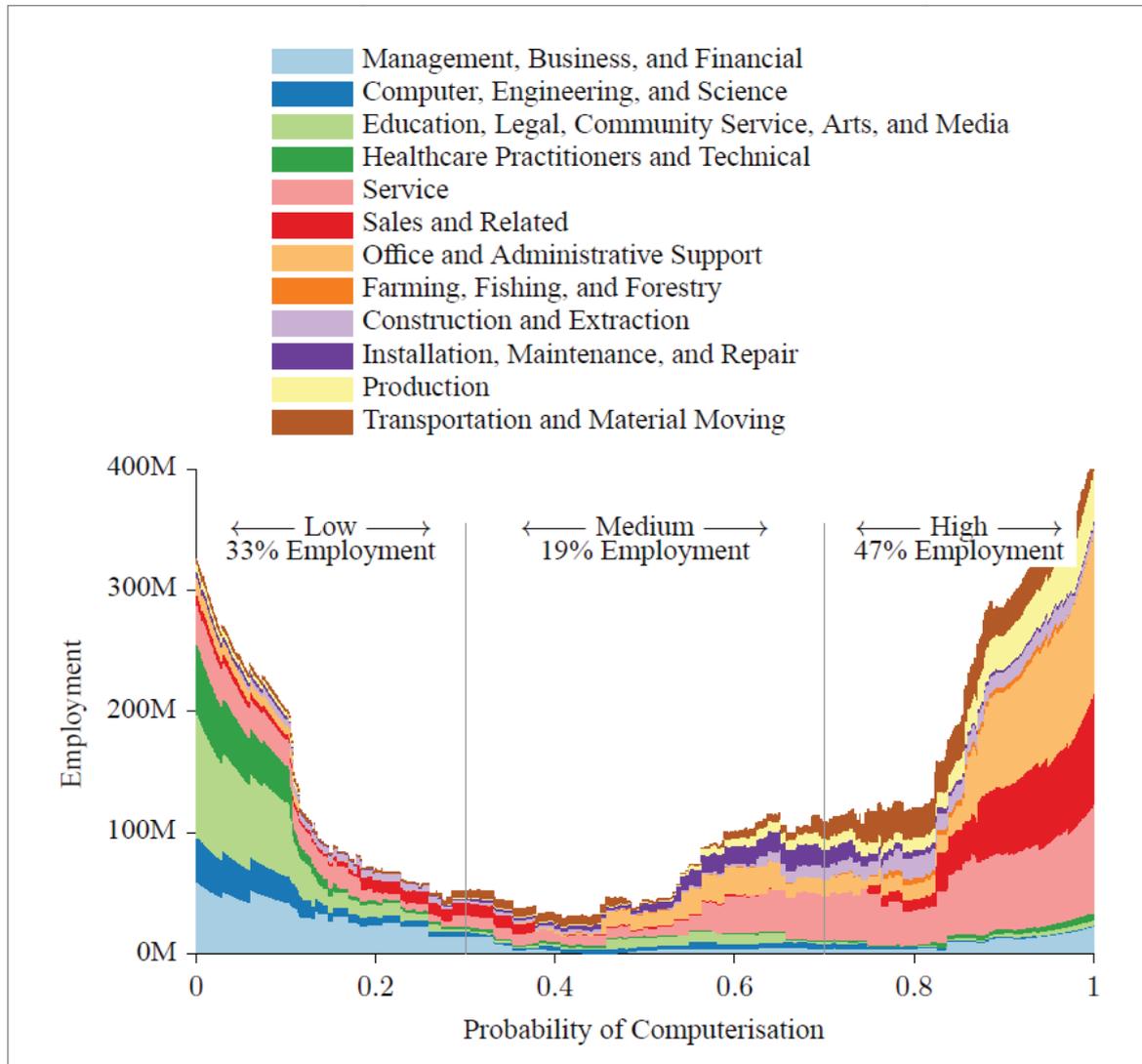
Die Digitalisierung und die damit einhergehenden Entwicklungen im Rahmen von Industrie 4.0 bieten erhebliche Chancen, aber auch Risiken für die Unternehmenslandschaft. Chancen aufgrund neuer Geschäftsmodelle, einer vereinfachten Internationalisierung, der – zumindest teilweise – Überwindung räumlicher Distanzen und der intensiven Einbettung in Wertschöpfungsnetzwerke. Risiken insbesondere wegen des technologischen Wandels und der damit einhergehenden Tatsache, dass in Zukunft viele derzeit existierende Jobs durch Maschinen ersetzt werden könnten. Unternehmen mit Fachkräfteengpässen könnten durch diese Entwicklung womöglich sogar in den betroffenen Bereichen profitieren, indem sie Kapital durch Arbeit ersetzen und damit über Produktivitätssteigerungen Fachkräfteengpässe kompensieren. Problematisch kann diese Entwicklung für ländlich gelegene Regionen wer-

den, in denen durch eine geringere Anzahl von Arbeitsplätzen die oben skizzierte Negativspirale hinsichtlich der Attraktivität der Region gestartet oder forciert wird.

Auf Grundlage eingehender Analysen von mehr als 700 Berufen in den USA prognostiziert beispielsweise eine Studie in den nächsten beiden Jahrzehnten mögliche Arbeitsplatzverluste: 47 Prozent aller Arbeitsplätze in den USA könnten bis Mitte der 2030er-Jahre verloren gehen.<sup>11</sup>

Abbildung 2 zeigt die graphische Darstellung der Jobs, die besonders in Gefahr sind – vor allem solche, die in Routinen laufen. Eine weitere Studie, die sich methodisch an die Arbeit von Frey und Osborne anlehnt, kommt für Europa und Deutschland zu noch dramatischeren Ergebnissen. Demnach sind in der Europäischen Union im Durchschnitt 54 Prozent der Arbeitsplätze in den kommenden zwanzig Jahren gefährdet, in Deutschland immer noch über 51 Prozent.<sup>12</sup>

Abbildung 2: Mögliche Auswirkung der Digitalisierung auf die Arbeitswelt



Quelle: Frey, Carl Benedikt / Osborne, Michael A.: The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?, Oxford 2013.

Grundsätzlich sollten diese Prognosen gleichwohl nicht allzu ängstigen. In der Historie folgte bisher noch immer auf ein stärkeres Produktivitätswachstum auch ein Beschäftigungszuwachs. Auch die erwähnten Studien verweisen explizit darauf, dass lediglich der Substitutionseffekt berechnet würde und nicht der Effekt neu entstehender Jobs durch den Strukturwandel. Indes scheint eine neue regionale Verteilung anzustehen, die durch die schon heute starke und in Zukunft noch viel intensivere globale Vernetzung digitaler Vorreiterregionen wie das Silicon Valley besonders bevorteilt,

während ungünstig gelegene Regionen mit einer schwachen Ausstattung an Erfolgsfaktoren stärker abgehängt werden. Es werden mehr Märkte zu extremen Verteilungen neigen.

Risiken entstehen damit erstens für periphere gelegene ländliche Regionen, insbesondere solchen mit Qualifikationsstrukturen, die durch die Digitalisierung obsolet werden könnten. Zweitens müssen Industrieunternehmen in ländlichen Räumen schon heute beginnen, ihre strategische Agenda nach den zukünftigen Chancen im Rahmen der Digitalisierungsprozesse auszurichten und ihren Zugang zu Fachkräften mit

den dann entscheidenden Qualifikationen zu verbessern. Ganz vorne werden hier MINT-Qualifikationen stehen, die von Unternehmen in ländlichen Räumen noch nicht stark nachgefragt werden.

## ERGEBNIS

Sowohl Unternehmen als auch regionale Akteure sollten gemeinsam Strategien entwerfen, wie den größer werdenden Fachkräfteengpässen – insbesondere in entscheidenden Bereichen wie MINT – in Zukunft entgegengewirkt werden kann.

Dazu muss erstens die Attraktivität der ländlichen Räume gestärkt werden. Stichwörter hier sind eine leistungsfähige Breitbandversorgung, flexible Kita-Angebote und attraktive sozio-kulturelle Einrichtungen. Die Vorteile günstiger Immobilienpreise und einer oftmals noch intakten regionalen Identität müssen offensiv vermarktet werden. Zweitens müssen Unternehmen Lösungen finden, um ihren spezifischen Fachkräftebedarf decken zu können. Hilfestellungen gibt es viele, beispielsweise beim Kompetenzzentrum Fachkräfte, das vom Bundeswirtschaftsministerium gefördert wird.

Die Unternehmen müssen neben grundsätzlichen Rekrutierungs- und Bindungsstrategien aber ebenfalls die Weiterqualifizierung der Belegschaft und die möglichen Verschiebungen der notwendigen Kompetenzen bei zukünftigen Fachkräften auf die Agenda nehmen. Technisches Verständnis und interdisziplinäres Arbeiten werden immer wichtiger. Die derzeit facharbeiterorientierten Unternehmen in ländlichen Räumen müssen ihre Qualifikationsstruktur in Frage stellen und gegebenenfalls zukunftssicher gestalten. Dazu gehört auch, die Rückstände beim Input in Forschungs- und Innovationsaktivitäten stärker zu analysieren – vor allem, ob auch der innovative Output darunter leidet.

Der Freistaat muss eine leistungsfähige Heimat hochproduktiver und innovativer Unternehmen sein, wenn das hohe Wohlstandsniveau auch in Zukunft sichergestellt werden soll. Ländliche Räume müssen dabei ebenso in eine effiziente Arbeitsteilung eingebunden werden wie Ballungsräume. Eine regionale Balance sichert eine wettbewerbsfähige, resiliente und diversifizierte Wirtschaftsstruktur im Freistaat,

die Wettbewerbsvorsprünge durch regionale Wertschöpfungsnetzwerke und Kooperationen sichert.

---

## HANNO KEMPERMANN

Leiter Regionalanalyse und Leiter des Münchner Büros des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH, München

---

## ANMERKUNGEN

- <sup>1</sup> IW Consult: Wertschöpfungsketten und Netzwerkstrukturen in der deutschen Industrie, Köln 2013.
- <sup>2</sup> Bayerisches Landesamt für Statistik: Bevölkerungsvorausberechnung, München 2015.
- <sup>3</sup> Statistisches Bundesamt: Bevölkerung nach Geschlecht und Altersjahren, Wiesbaden 2015.
- <sup>4</sup> Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie: Industriebericht Bayern, München 2014.
- <sup>5</sup> McKinsey & Company: Industry 4.0 – How to navigate digitization of the manufacturing sector, New York 2014.
- <sup>6</sup> Fraunhofer IAO: Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0, Stuttgart 2014.
- <sup>7</sup> IW Köln: MINT-Herbstreport, Köln 2014.
- <sup>8</sup> IW Consult: IW-Personalpanel, Köln 2015.
- <sup>9</sup> IW Consult: Zukunft ländlicher Raum: Fachkräftesicherung, Köln 2013.
- <sup>10</sup> Statistisches Bundesamt: Fachserie 11.4.1, Wiesbaden 2015.
- <sup>11</sup> Frey, Carl Benedikt / Osborne, Michael A.: The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?, Oxford 2013.
- <sup>12</sup> Bowles, Jeremy: The computerisation of European jobs – who will win and who will lose from the impact of new technology onto old areas of employment?, <http://www.bruegel.org/nc/blog/detail/article/1394-the-computerisation-of-european-jobs/>



# FACHKRÄFTESICHERUNG IN LÄNDLICHEN RÄUMEN

## Handlungsoptionen für kleine und mittlere Unternehmen

**HANS HERCKSEN** || Die Sicherung des Fachkräftenachwuchses ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass kleine und mittlere Unternehmen in ihrer Rolle als Stabilisatoren ländlicher Räume fortbestehen können. Den Unternehmen bieten sich verschiedene Handlungsoptionen, dem Fachkräftemangel aktiv entgegenzuwirken. Um Fachkräfte erfolgreich in ländliche Räume zu ziehen bzw. dort zu halten, ist nicht zuletzt ein gemeinsames Handeln von Unternehmen und Region gefragt.

### EINFÜHRUNG

Zu den einschneidendsten Entwicklungen in Deutschland gehört der demographische Wandel. So sehen sich mittlerweile immer mehr Regionen mit den Herausforderungen einer älter werdenden und schrumpfenden Bevölkerung konfrontiert.<sup>1</sup> Generell sind – von wenigen Ausnahmen abgesehen – ländliche und peripher gelegene Regionen stärker vom demographischen Wandel betroffen als städtische. Denn insbesondere jüngere Menschen im Ausbildungsalter zieht es vom Land in Richtung der Städte. Im Gegenzug bleibt die Zuwanderung aus den verdichteten Landesteilen aus oder sie reicht zumindest bei Weitem nicht aus, um den Bevölkerungsverlust auszugleichen.<sup>2</sup> Wenn die ohnehin zahlenmäßig abnehmende junge Bevölkerung in die Agglomerationsräume abwandert, fehlen ihre Arbeitskraft und ihre Talente auf dem Land. Unter den Folgen leiden nicht nur die dort ansässigen Unternehmen, sondern die gesamte ländliche Region.

Unternehmen müssen sich aufgrund des demographischen Wandels auf eine alternde Belegschaft und ein verringertes Arbeitskräfteangebot einstellen. In den nächsten Jahren wird es zunehmend schwieriger, die Lücken zu schließen, welche die geburtenstarken Jahrgänge bei

ihrem Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt hinterlassen. Der Begriff des „Fachkräftemangels“ wurde geprägt, weil es gerade die gut ausgebildeten Fachkräfte sind, die begehrter und knapper werden.<sup>3</sup> Schon heute wird in manchen Regionen die Einstellung von Fachkräften zum Problem.

Betont werden muss, dass der Begriff der „Fachkraft“ keineswegs ausschließlich mit Hochschulabsolventen gleichzusetzen ist. Er schließt vielmehr z. B. auch den gut ausgebildeten Handwerksmeister ein. Gerade für kleine Unternehmen in ländlichen Räumen äußert sich der Fachkräftemangel vor allem im Fehlen beruflich qualifizierter mit technischer Ausbildung. So entwickelt sich der Fachkräftemangel zunehmend auch zu einem Problem des Handwerks.

Kleine und mittlere Unternehmen sind aufgrund geringerer Ressourcenausstattung, Bekanntheit und Attraktivität stärker auf die Nutzung des regionalen Arbeitskräfteangebots angewiesen, während größere Unternehmen ihren Fachkräftebedarf leichter auch überregional decken können.<sup>4</sup> Für kleine Unternehmen – besonders wenn ihr Standort im ländlichen Raum liegt – haben daher der regionale Arbeitsmarkt und der Nachwuchs aus der Region eine deutlich größere Bedeutung.

Dass Region und Politik kleine und mittlere Unternehmen aus Handel, Handwerk und Gewerbe mit den Herausforderungen des Fachkräftemangels nicht alleine lassen sollten, ergibt sich schon allein aus der herausragenden Bedeutung, die diese für den sie umgebenden ländlichen Raum haben, denn:

- sie sind regelmäßig wichtigster Träger der wirtschaftlichen Entwicklung am Standort,
- sie ermöglichen regionale Wertschöpfung außerhalb des Landwirtschaftssektors (Diversifizierung),
- sie bieten Beschäftigung und Einkommenserzielung für die örtliche Bevölkerung,
- sie bilden Nachwuchskräfte aus und geben dabei handwerkliche Fertigkeiten weiter,
- sie erfüllen mit ihren Produkten und Dienstleistungen oft eine wichtige Versorgungsfunktion,
- sie komplettieren Wertschöpfungsketten, halten intra-regionale Wirtschaftskreisläufe aufrecht und sorgen so für den Erhalt von zukunftsfähigen Wirtschaftsstrukturen.<sup>5</sup>

Damit die kleinen Unternehmen ihre tragende Rolle auch weiterhin wahrnehmen können, sind sie auf entsprechende Fachkräfte angewiesen. Nur so können handwerkliche Traditionen weiterleben, Techniken und Wissen weitergeben und nicht zuletzt Wertschöpfung in der Region gehalten werden.

## HANDLUNGSOPTIONEN

Mögliche Gegenstrategien gegen einen drohenden oder bereits bestehenden Fachkräftemangel können ausgehen von:

- der Politik,
- der jeweiligen Region, z. B. dem Landkreis,
- den Unternehmen selbst.

Im Idealfall sind diese Strategien, entsprechend den jeweiligen regionalen Gegebenheiten, aufeinander abgestimmt. Der Erfolg stellt sich meist dann ein, wenn die Beteiligten an einem Strang ziehen. In diesem Beitrag liegt der Schwerpunkt nachfolgend auf Handlungsoptionen für kleine und mittlere Unternehmen.

Die ländlichen Räume in Deutschland sind bekanntermaßen durch Heterogenität und Viel-

falt geprägt. Dies gilt nicht nur für ihre naturräumlichen Voraussetzungen und ihre Wirtschaftskraft, sondern auch für ihre Bevölkerungsentwicklung und dafür, wie stark sie bereits vom demographischen Wandel betroffen sind. Daraus folgt, dass es auch im Umgang mit dem Thema Fachkräftemangel keine „Patentlösungen“ gibt, die überall gleich gut funktionieren. Es kommt vielmehr darauf an, aus dem Spektrum der nachfolgend vorgestellten Handlungsoptionen diejenigen auszusuchen, die in der eigenen Region und Lage am besten geeignet erscheinen.

## Handlungsfeld „Jugend“

Der Begriff „Fachkräftenachwuchs“ legt es bereits nahe: Wenn sich Unternehmen im ländlichen Raum mit dem Thema Fachkräftesicherung beschäftigen, müssen sie sich mit den jungen Leuten beschäftigen. Den eigenen Fachkräftenachwuchs, vorzugsweise junge Leute aus der Region, bedarfsgerecht auszubilden, erscheint nach wie vor als Königsweg. Die Abwanderung der Jugend aus den ländlichen Räumen aufzuhalten, ist eine der Kernaufgaben, um den Bedarf an jungen Fachkräften zu decken.

Junge Menschen würden häufig durchaus gerne in ihrer ländlichen Heimatregion bleiben, deren Vorzüge sie kennen und wo sie über familiäre und freundschaftliche Bindungen verfügen. Jedoch fehlt es ihnen oft an Einblicken, was es dort eigentlich für berufliche Möglichkeiten – und damit Alternativen zur Abwanderung in die Stadt – gibt. Sie wissen aber oft nicht genug über die unternehmerischen bzw. handwerklichen Traditionen und Beschäftigungsmöglichkeiten in den ländlichen Räumen, in denen sie aufwachsen. Um dem abzuweichen, bilden die engere Verzahnung von schulischer und beruflicher Ausbildung sowie das Zusammenbringen des potenziellen Arbeitskräftenachwuchses mit den ortsansässigen Unternehmerinnen und Unternehmern einen wichtigen strategischen Ansatzpunkt.

Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Schulen macht es möglich, die jungen Menschen in der Region schon frühzeitig anzusprechen und für eine Ausbildung vor Ort zu begeistern. Durch mit den Lehrkräften abgestimmte und altersgerecht unterrichtsbegleitende

de Angebote wie Exkursionen, Vorträge, Praktika und Aktionstage können Schülerinnen und Schüler sehen und erleben, was regionale Unternehmen leisten und zu bieten haben. Dadurch können junge Menschen motiviert werden, sich im Anschluss an die Schule für einen Verbleib und eine berufliche Zukunft in der ländlichen Region zu entscheiden. Den Unternehmen bietet sich ihrerseits die Gelegenheit, persönlichen Kontakt zu ihrem potenziellen Fachkräftenachwuchs aufzubauen.

### **Handlungsfeld „Familienfreundlichkeit“**

Nach wie vor ist es in Deutschland gerade in ländlichen Regionen so, dass der größere Teil der Aufgaben in der Familie, insbesondere die Kindererziehung und -betreuung, von den Frauen übernommen wird. Wenn sich Berufstätigkeit und Familienaufgaben nur schwer vereinbaren lassen, geht den Unternehmen häufig das Fachkräftepotenzial gut ausgebildeter Frauen verloren.

Viele Frauen würden nach einer Familienphase unter passenden Voraussetzungen gerne wieder in den Beruf einsteigen. Hier bieten sich Ansatzpunkte, über eine familienfreundliche Unternehmenspolitik Frauen als Fachkräfte zu gewinnen. Eine Möglichkeit dazu stellen flexible Arbeitszeitmodelle dar, die es Frauen erlauben, mit begrenzter Stundenzahl wieder in den Beruf einzusteigen und Stellen aufzuteilen, wenn sich dies mit den betrieblichen Erfordernissen vereinbaren lässt. Gerade für kleine Betriebe ist es allerdings manchmal schwierig, Arbeitszeitreduktionen ihrer Mitarbeiter zu kompensieren. Hier kommt es darauf an, dass Betriebe und Beschäftigte gemeinsam eine für beide Seiten passende Lösung abstimmen.<sup>6</sup>

Auch Telearbeit ist ein Angebot, das Unternehmen besonders für weibliche Fachkräfte mit Familienanschluss attraktiv macht. Diese Option kann künftig auch im ländlichen Raum öfter angeboten werden, wenn der Breitbandausbau im geplanten Tempo voranschreitet. Den beschäftigten Eltern Unterstützung bei der Sicherstellung einer zuverlässigen Kinderbetreuung anzubieten, stellt schließlich ebenfalls eine erfolgversprechende betriebliche Maßnahme dar.

### **Handlungsfeld „Ältere Arbeitnehmer“**

Ältere Mitarbeiter haben mit ihrem Wissen, ihren Fähigkeiten und ihrer Erfahrung als bewährte Fachkräfte insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen eine große Bedeutung.<sup>7</sup> Hier gilt es, nach Möglichkeiten zu suchen, diese Arbeitnehmer so lange wie möglich im Betrieb zu halten und von ihrer Expertise zu profitieren. Dazu gehört es auch, die Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung an die veränderten Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer anzupassen. Idealerweise lässt sich dies um Maßnahmen der Gesundheitsförderung ergänzen.<sup>8</sup>

Damit ältere Arbeitnehmer auch bei neuen, z. B. technischen Entwicklungen, auf dem Laufenden bleiben, sind Unternehmen gefordert, sie mit entsprechenden Fortbildungsmaßnahmen – im Sinne eines „Lebenslangen Lernens“ – zu unterstützen (das Thema Weiterbildung wird nachfolgend noch gesondert angesprochen). Interessant ist überdies die Idee altersgemischter Teams, in die sich die unterschiedlichen Generationen jeweils mit ihren spezifischen Stärken und Wissensschwerpunkten einbringen können.<sup>9</sup> Unterstützung speziell für kleine Unternehmen, ältere Fachkräfte zu rekrutieren und zu binden, bietet beispielsweise das RKW Kompetenzzentrum mit dem Projekt „Rekrutierungs- und Integrationspiloten“ an.<sup>10</sup>

### **Handlungsfeld „Weiterbildung“**

Die Intensivierung der betrieblichen Weiterbildung ist ein entscheidender Baustein zur Sicherung des Fachkräftebedarfs und der Zukunftsperspektive von Unternehmen. Der immer raschere technische Fortschritt macht auch vor den ländlichen Räumen und dort ansässigen kleinen Unternehmen aus Handwerk und verarbeitendem Gewerbe nicht halt. Auch viele Dienstleistungsbranchen sind ohne moderne Kommunikationstechnologie kaum mehr vorstellbar. Die Unternehmensführung sollte sicherstellen, dass nicht nur sie selbst, sondern auch ihre Angestellten auf dem neuesten Stand sind und mit den aktuellen Entwicklungen Schritt halten können. Weiterbildungsangebote machen es möglich,

- die Qualifikation der eigenen Mitarbeiter an neue bzw. sich ändernde Arbeitsanforderungen anzupassen,

- extern rekrutierte Fachkräfte für die spezifischen Anforderungen der Unternehmen zu schulen
- sowie auch Niedrigqualifizierte oder bereits länger aus dem Arbeitsprozess ausgeschiedene Fachkräfte nachzuqualifizieren.<sup>11</sup>

Die Möglichkeiten zur Weiterbildung sind vielfältig. So bieten z. B. Branchenverbände und Kammern regelmäßig Seminare, Kurse und Vorträge an, die sich an Nachfrage und Bedarf der Unternehmen orientieren. Diese Fortbildungsangebote sollten in ländlichen Regionen in Unternehmerkreisen noch stärker verbreitet und nachgefragt werden. Für kleine Unternehmen erscheinen gerade Weiterbildungsmaßnahmen, die verstärkt auf den Einsatz arbeitsnaher und selbstorganisierter Lernformen zurückgreifen, besonders gut geeignet, um die Weiterbildung der Beschäftigten mit vergleichsweise geringem Aufwand zu fördern.<sup>12</sup> Beispiele dafür sind begleitete Lerngruppen sowie EDV-gestützte Lernformen.

Häufig stellt der benötigte Zeitaufwand eines der größten Hemmnisse für die Teilnahme an Fortbildungen und Qualifizierungsmaßnahmen dar. In den ländlichen Räumen wächst dieser Aufwand (und damit die Hürde für eine Teilnahme) in erheblichem Maße durch weite Anfahrtswege zum Seminarort. Dieser zusätzliche Zeitaufwand für die Anreise kann durch Online-Schulungen deutlich verringert werden. Auch komplexere Schulungsangebote können mittlerweile über das Internet wahrgenommen werden, sofern die Leitungskapazitäten ausreichen. Entsprechende Zusatzfunktionen ermöglichen einen schnellen fachlichen Austausch und gemeinsames Lernen per Internet auch über größere Entfernungen. Mit dem Fortschreiten des Breitbandausbaus können künftig mehr Arbeitskräfte in ländlichen Regionen die vielfältigen Möglichkeiten einer multimedialen Lernplattform nutzen und Zusatzkenntnisse erwerben, die ihnen und den beschäftigenden Unternehmen von Nutzen sind.<sup>13</sup>

#### **Handlungsfeld „Überbetriebliche Kooperation“**

Für die Organisation der Ausbildung sowie für den überbetrieblichen Austausch von Fachkräften können Unternehmen Netzwerke bil-

den. Die konzeptionelle und rechtliche Ausgestaltung solcher Netzwerke sowie die konkrete Vorgehensweise auf der betrieblichen Ebene können sehr unterschiedlich sein. Das Prinzip ist aber meistens ähnlich. So schließen sich Unternehmen etwa in Arbeitskräfte-Pools zusammen, um untereinander befristet Personal auszutauschen und Marktschwankungen zu überbrücken. Der aufnehmende Betrieb erhält dabei befristet qualifiziertes Personal, der abgebende Betrieb bekommt seine bewährte Fachkraft nach der vereinbarten Zeit zurück. Kombiniert werden kann dies mit einer überbetrieblichen Personalagentur, die als Tausch-Plattform fungiert, das operative Geschäft übernimmt und Serviceleistungen erbringt.<sup>14</sup>

Eine besondere Form des institutionalisierten, überbetrieblichen Fachkräfteaustausches unter Beteiligung mehrerer kleiner und mittlerer Unternehmen sind die Arbeitgeberzusammenschlüsse (AGZ). Sie ermöglichen Arbeitgebern, gemeinsam Personal unbefristet in Vollzeitarbeitsverhältnissen einzustellen, das ein einzelner Betrieb allein nicht auslasten könnte, weil er nur einen Teilbedarf oder saisonalen Bedarf für bestimmte Aufgaben hat. Damit sind AGZ ein Instrument zur Organisation flexibler Arbeit bei gleichzeitiger Sicherung und Bindung von Fachkräften.<sup>15</sup> Gerade kleine Unternehmen profitieren angesichts ihrer eigenen begrenzten Ressourcen von den Unterstützungsstrukturen des AGZ, welche sich auf Personalakquisition, Personalmanagement sowie Personalentwicklung erstrecken können. Fachkräfte, für die das einzelne Unternehmen das Beschäftigungsrisiko nicht tragen könnte, können so an das Unternehmen gebunden und weiterqualifiziert werden. Den Beschäftigten kann im Gegenzug für ihre Flexibilität ein dauerhafter Arbeitsvertrag unter Einhaltung der Tarifverträge und der Vereinbarungen der Sozialpartner angeboten werden.<sup>16</sup>

#### **Handlungsfeld „Willkommenskultur“**

Kleine Unternehmen nutzen die Möglichkeit, Fachkräfte auch überregional zu rekrutieren, bisher deutlich weniger als große. Dabei bietet sich auch ihnen die interessante Chance, dass Positionen, für die sich in der Region keine geeigneten Bewerber finden, z. B. durch ausländische Fachkräfte besetzt werden können. Bei der

Suche nach ausländischen Fachkräften können Unternehmen auf die Hilfe der Zentralen Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) der Bundesagentur für Arbeit zurückgreifen. Die ZAV sucht in Zusammenarbeit mit den örtlichen Agenturen für Arbeit weltweit nach Fachkräften. Außerdem bietet sie Unterstützung bei der Zulassung ausländischer Arbeitnehmer zum deutschen Arbeitsmarkt.<sup>17</sup> Auf europäischer Ebene bietet das Portal EURES (EUROpean Employment Services) insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen einen personalisierten Dienst, mit dem die verfügbaren Arbeitnehmer EU-weit erreicht werden können.<sup>18</sup>

Von großer Bedeutung ist es, die neu zugezogenen Fachkräfte rasch in den Betrieb und die Region zu integrieren. Dabei hilft eine gelebte Willkommenskultur. Diese unterstützt die neu zugezogenen Arbeitskräfte dabei, sich schnell in ihrem neuen Arbeits- und Lebensumfeld wohl zu fühlen. Zur Willkommenskultur gehört es, den Neankömmlingen gezielte und bedarfsgerechte Unterstützung anzubieten. Dies beinhaltet etwa, wesentliche Informationen, z. B. in Form einer Willkommensmappe, zur Verfügung zu stellen und wichtige Ansprechpartner bekanntzumachen. Innerhalb des Unternehmens kann dem neuen Mitarbeiter z. B. ein Mentor oder eine Mentorin an die Seite gestellt werden.

### **Handlungsfeld „Standortmarketing“**

In Zeiten des Fachkräftemangels können sich viele der immer knapper werdenden Fachleute ihren Arbeitsplatz und dessen Umfeld künftig aussuchen. Die Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber fällt dann häufig nicht nur unter Karriere- oder finanziellen Gesichtspunkten, sondern auch unter dem Aspekt der Lebensqualität in der jeweiligen Region. Damit konkurrieren nicht nur Unternehmen, sondern auch Regionen um Arbeitskräfte, die sich ein attraktives Lebensumfeld wünschen. Nicht zu unterschätzen ist dabei auch der Faktor „Image“.<sup>19</sup>

Unternehmen können dazu beitragen, die eigene ländliche Region als attraktiven Wohn- und Arbeitsort zu positionieren, indem sie sich an überregionalen Standortmarketing-Aktionen sowie an gemeinsamen Imagekampagnen von öffentlichen und privaten Partnern aus der Region beteiligen.

### **Handlungsfeld „Regionales Engagement“**

Untersuchungen in unterschiedlichen ländlichen Regionen haben gezeigt, dass Unternehmen in der Regionalentwicklung bisher weniger in Erscheinung treten als andere Akteursgruppen.<sup>20</sup> Noch immer kommt es z. B. relativ selten vor, dass sich kleine Unternehmen in ländlichen Räumen aktiv an der gemeinsamen Gestaltung und Umsetzung regionaler Entwicklungskonzepte beteiligen. Als ein wesentlicher Grund dafür wird von ihnen angeführt, dass sich der Zeitaufwand in Relation zum Nutzen für das Unternehmen nicht lohne. Das betrifft vor allem einzel- und inhabergeführte Kleinunternehmen mit ihrem besonders knappen Zeitbudget.<sup>21</sup> Andererseits fühlen sich gerade Kleinunternehmer und -unternehmerinnen häufig mit ihrem Standort eng verbunden und wollen sich gerne für die Entwicklung ihrer Region engagieren.

Es zeigt sich immer mehr, dass die Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen ein gemeinsames Vorgehen von Unternehmen, Verwaltung und anderen Akteuren notwendig macht. So wird es künftig zunehmend wichtiger, auch die Ideen und Interessen der Unternehmen stärker in die regionalen Entwicklungskonzepte einzubringen. Um die Beteiligung gerade der kleinen und mittleren Unternehmen an der Gestaltung der ländlichen Entwicklung zu stärken, ist es notwendig, aufeinander zuzugehen und gemeinsam nach Wegen der Zusammenarbeit zu suchen. Durch ihre Beteiligung können die Unternehmerinnen und Unternehmer ihrerseits dazu beitragen, die Fachkräftesicherung in den ländlichen Regionen als gemeinsame, regionale Aufgabe zu verankern.

### **FAZIT**

Angesichts des verstärkten Fachkräftemangels sind in ländlichen Regionen neue, integrierte Strategien gefragt. Nicht nur die dort ansässigen kleinen und mittleren Unternehmen müssen sich um den Fachkräftenachwuchs bemühen und ihre Unternehmenspolitik entsprechend neu ausrichten. Vielmehr ist in den ländlichen Räumen eine verstärkte Zusammenarbeit von Politik, Verwaltung, Unternehmerschaft und Bildungseinrichtungen notwendig, um die Region als attraktiven Arbeits- und Wohnort zu positionieren. Eine wesentliche Zielgruppe ist die

örtliche Jugend. Ihr gilt es, Perspektiven für eine berufliche Zukunft und einen Verbleib in der Region aufzuzeigen. Ansatzpunkte für kleine und mittlere Unternehmen in ländlichen Räumen bieten aber auch der längere Verbleib älterer Arbeitnehmer im Erwerbsleben, das stärkere Einbeziehen von Frauen und der vermehrte Einsatz ausländischer Fachkräfte.

Die Stärkung kleiner und mittlerer Unternehmen und die Einbindung der unternehmerischen Menschen in die ländliche Entwicklung ist eines der Ziele des Bundesprogramms Ländliche Entwicklung, mit dem das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft seit 2015 neue Akzente in der Politik für ländliche Räume setzt. Teil dieses Bundesprogramms ist das Modellvorhaben „Land(auf)Schwung“, das strukturschwache ländliche Regionen dabei unterstützen will, mit dem demographischen Wandel vor Ort aktiv umzugehen, die regionale Wertschöpfung zu erhöhen und die Beschäftigung im ländlichen Raum zu sichern.<sup>22</sup> So haben mehrere der im Rahmen dieses Vorhabens geförderten Regionen das Thema Fachkräftesicherung zu einem Schwerpunkt ihrer regionalen Zukunftskonzepte auserkoren.

## || HANS HERCKSEN

Referent im Kompetenzzentrum Ländliche Entwicklung der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE), Bonn

### ANMERKUNGEN

- <sup>1</sup> Maretzke, Steffen / Schlömer, Klaus: Was ist der demografische Wandel?, in: Demografischer Wandel vor Ort. Ideen, Konzepte, Beispiele, hrsg. vom Bundesverband der gemeinnützigen Landgesellschaften u. a., Bonn 2012, S. 8.
- <sup>2</sup> Institut für Raumordnung und Entwicklungsplanung (IREUS): Der Beitrag der ländlichen Räume Baden-Württembergs zu wirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit und sozialer Kohäsion – Positionsbestimmung und Zukunftsszenarien, Stuttgart 2011, S. 64.
- <sup>3</sup> Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM): Absatz- und Personalpolitik mittelständischer Unternehmen im Zeichen des demografischen Wandels. Herausforderungen und Reaktionen, Bonn 2008, S. 22 f.
- <sup>4</sup> Mesaros, Leila / Vanselow, Achim / Weinkopf, Claudia: Fachkräftemangel in KMU – Ausmaß, Ursachen und Gegenstrategien. Expertise im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 2009, S. 19 f.
- <sup>5</sup> Hercksen, Hans: Förderung kleiner Unternehmen in ländlichen Räumen. Herausforderungen und Handlungsoptionen für eine bedarfsgerechte Förderung von Handwerk, Handel und Gewerbe. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft, Bonn 2013, S. 22.
- <sup>6</sup> Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK): Newsletter 15/2014.
- <sup>7</sup> Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK): Newsletter 14/2014.
- <sup>8</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS): Fortschrittsbericht zum Fachkräftekonzept 2014/2015, S. 42 f.
- <sup>9</sup> Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie: Fachkräftewegweiser für mittelständische Unternehmen und Handwerk in Bayern, München 2015, S. 230.
- <sup>10</sup> Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft (RKW): Rekrutierungs- und Integrationspiloten, www.rkw-kompetenzzentrum.de/aktuelles/rekrutierungs-integrationspiloten, Stand: 2.4.2014.
- <sup>11</sup> Mesaros / Vanselow / Weinkopf: Fachkräftemangel in KMU, S. 32.
- <sup>12</sup> Ebd.
- <sup>13</sup> Hercksen, Hans / Kirchesch, Moritz: Nutzungschancen des Breitbandinternets für ländliche Räume. Innovative Anwendungen, neue Ideen, gute Beispiele, Bonn 2014, S. 24, 28.
- <sup>14</sup> Mesaros / Vanselow / Weinkopf: Fachkräftemangel in KMU, S. 38.
- <sup>15</sup> Hartmann, Thomas / Wölfling, Sigrid: Arbeitgeberzusammenschlüsse in Deutschland. Umsetzung und Diskussionsstand, Berlin 2012, S. 6.
- <sup>16</sup> Hartmann / Wölfling: Arbeitgeberzusammenschlüsse, S. 30; Hercksen: Förderung kleiner Unternehmen, S. 100.
- <sup>17</sup> Bundesagentur für Arbeit: ZAV. Wir bringen Sie in Position, www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/service/Ueberuns/WeitereDienststellen/ZentraleAuslandsundFachvermittlung/, Stand: 10.4.2015.
- <sup>18</sup> Europäische Kommission: Eures. Das europäische Portal zur beruflichen Mobilität, www.europa.eu/eures/public/de/homepage, Stand: 10.4.2015.
- <sup>19</sup> Hercksen: Förderung kleiner Unternehmen, S. 35.
- <sup>20</sup> Langguth, Florian: Die Beteiligung von Unternehmen in regionalen Kooperationen. Ein Gewinn für das Unternehmen, den Prozess und die Region, in: Innovative regionale Wertschöpfungsk Kooperationen im ländlichen Raum, hrsg. vom Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft (RKW), Eschborn 2009, S. 24.
- <sup>21</sup> Ebd.
- <sup>22</sup> Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL): Das Modellvorhaben Land(auf)Schwung, www.land-auf-schwung.de, Stand: 3.7.2015.

# IMPULSE AUS DER PRAXIS VOR ORT



# EUROPÄISCHE METROPOLREGION NÜRNBERG

## Aktivitäten und Projekte im Bereich Fachkräftesicherung

**CHRISTA STANDECKER** || Die Metropolregion Nürnberg ist ein Zusammenschluss aus 23 Landkreisen und 11 kreisfreien Städten mit rund 3,5 Mio. Einwohnern in Franken. Innerhalb der Metropolregion findet eine enge wirtschaftliche und verwaltungstechnische Zusammenarbeit statt – zum Beispiel bei den Themen Fachkräftesicherung, Qualifizierungs- und Bildungsmaßnahmen, Willkommenskultur neuer Mitbürger und der touristischen Vermarktung der Region.

### AUSGANGSLAGE

#### Kurzporträt und Leitbild der Metropolregion Nürnberg

Die Metropolregion Nürnberg ist ein freiwilliger Zusammenschluss aus 23 Landkreisen und 11 kreisfreien Städten. Mehr als 140 Unternehmen und Wirtschaftskammern gestalten die kommunale Allianz mit. Die Metropolregion umfasst damit die Regierungsbezirke Ober- und Mittelfranken sowie die nördliche und mittlere Oberpfalz und zwei Landkreise, aus Unterfranken und damit den größten Teil des nord-bayerischen Raums.

Mit 3,5 Mio. Einwohnern und einer Wirtschaftsleistung von 115 Mrd. Euro Bruttoinlandsprodukt ist die Region wirtschaftlich vergleichbar mit Ungarn. Eine durchschnittliche Exportquote von 47 % belegt die starke Verflechtung in die Weltwirtschaft. Dabei weist die Wirtschaft durch einen hohen Besatz von rund 150 Weltmarktführern eine besondere Charakteristik auf. Sie finden sich räumlich in der gesamten Metropolregion mit Schwerpunkten in ländlichen und städtischen Teilräumen. Oftmals familiengeführt sind sie besonders standorttreu und decken ihren Fachkräfte- und Mitarbeiterbedarf stärker regional, als dies für andere Global Player gilt. Siemens, Adidas, Puma, GfK u. a.

rekrutieren einen wichtigen Teil ihrer Mitarbeiter überregional und international und werben hier mehr und mehr mit den Stärken der Gesamtregion. Rund zwei Drittel des Industrieumsatzes in der Metropolregion Nürnberg werden im Übrigen in den Landkreisen erwirtschaftet, was die Bedeutung ländlicher Räume für die Wirtschaft belegt.

Die Metropolregion versteht sich seit Gründung als Stadt-Land-Partnerschaft. Ihr Leitbild „Heimat für Kreative“ zielt auf eine Stärkung der bestehenden polyzentralen Struktur und versteht sich als Gegenentwurf zu den weltweit entstehenden Megacities. Nürnberg ist mit rund 500.000 Einwohnern zwar die größte Stadt in der Metropolregion, allerdings wohnt hier nur jeder siebte Bewohner der Region. Die meisten Menschen sind in anderen Groß-, Klein- und Mittelstädten und in den Dörfern der Region zuhause. Rund um das dicht besiedelte Städtedreieck Nürnberg-Fürth-Erlangen spannt sich ein enges Netz mit einer ganzen Reihe kleinerer Zentren, Knoten und Achsen. Die Stärkung der Verflechtungen zwischen städtischen und ländlichen Räumen steht im Zentrum einer integrierten Regionalentwicklung, die weltweit als modellhaft gilt und im Rahmen einer OECD-Studie im Auftrag der EU gewürdigt wurde. Neue EU-Förderprogramme basieren auf diesem Ansatz.<sup>1</sup>

Betrachtet man die Region unter dem Gesichtspunkt der siedlungsstrukturellen Kreistypen, wie sie das BBSR Bonn für die laufende Raubeobachtung verwendet, so besteht die Region zu einem großen Teil aus ländlichen Kreisen mit Verdichtungsansätzen sowie dünn besiedelten Kreisen.<sup>2</sup>

### **Fachkräfte, Demographie und Arbeitsmarkt**

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nürnberg (IAB) führte 2011 und 2013 eine deutschlandweite Betriebsbefragung zum Thema Fachkräftebedarf durch.<sup>3</sup> Diese zeigt, dass 2013 27 % von insgesamt 2,078 Mio. Betrieben einen Fachkräftebedarf hatten. Für die Metropolregion entspricht dies hochgerechnet rund 23.000 Betrieben (von ca. 160.000 Betrieben gesamt). Die metropolregionale Auswertung des Betriebspanels hat außerdem ergeben, dass bereits im Jahre 2013 aus Mangel an Bewerbern 19.000 Arbeitsplätze nicht besetzt werden konnten. Nach Prognosen des IHK-Fachkräftemonitors werden der Metropolregion Nürnberg im Jahr 2020 rund 90.000 Fachkräfte fehlen, im Jahr 2030 rund 160.000 Fachkräfte.<sup>4</sup>

Dabei handelt es sich jedoch laut IAB nicht um einen flächendeckenden Engpass. Vielmehr zeigen sich die Engpässe in einzelnen Teilregionen, Branchen und Berufsgruppen. Die Entwicklung ist heterogen und reicht von hoch- und mittelqualifizierten Fachkräften aus den Berufen für Unternehmensführung / -organisation bis zu Fachkräften aus den Bereichen Erziehung und den sozialen und hauswirtschaftlichen Berufen. Regional sind die peripher gelegenen Regionen aufgrund der Abwanderung qualifizierter Arbeitskräfte in die Ballungsräume stärker vom Fachkräftemangel betroffen als Ballungsräume.

Dabei besteht kein Zweifel, dass sich der Fachkräftemangel künftig unter den gegebenen Bedingungen in der Metropolregion tendenziell verstärken wird. Dazu trägt die demographische Entwicklung bei, die laut Bevölkerungsprognose des Bayerischen Landesamtes für Statistik und Datenverarbeitung bis 2032 mit einem Rückgang der Bevölkerungszahl um 2,7 % im Vergleich zum Jahr 2012 rechnen muss. Nur im engeren Ballungsraum wird für die Städte Nürnberg und Fürth sowie den Landkreis

Fürth ein Bevölkerungsanstieg prognostiziert. In allen übrigen Regionen nimmt die Bevölkerung ab. In Hinblick auf die Altersstruktur gilt durchgehend, dass der Anteil der Älteren zunimmt und ein Rückgang der Jugend zu verzeichnen ist.<sup>5</sup>

Dem steht ein Anstieg der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten um 11,2 % von 2003 bis 2013 gegenüber. Dabei verlief der Zuwachs in fast allen Teilräumen positiv. In weiten Teilen der Region herrscht Vollbeschäftigung. Lediglich die Städte Nürnberg und Weiden sind von einer höheren Arbeitslosenquote betroffen (7 % Nürnberg und 7,8 % Weiden; 2013). Die Metropolregion Nürnberg weist damit einen großen Anteil sogenannter „wachsender ländlicher Räume“ und „ländlicher Räume mit Wachstumstendenzen auf“, was zunehmende Fachkräfteengpässe prognostizieren lässt.<sup>6</sup>

Die Qualifikationsstruktur zeichnet sich im Vergleich zu Deutschland und gesamt Bayern mit einem überdurchschnittlich hohen Anteil im mittleren Qualifikationssegment aus, d. h. mit abgeschlossener Berufsausbildung. Hier zeigt sich die Prägung der Metropolregion durch ländliche Räume, in denen die Beschäftigten überwiegend im produzierenden Gewerbe sind.

### **Strategischer Ansatz zur Fachkräftesicherung**

Vor diesem Hintergrund haben die Akteure in der Metropolregion verschiedene Projekte und Aktivitäten zur Fachkräftesicherung entwickelt. Grundlegend ist dabei die Einsicht, dass ein mehrgleisiger Ansatz gefahren werden muss, der zum einen an der regionalen Bevölkerung und am regionalen Arbeitsmarktangebot ansetzt, zum anderen aber auch die Willkommenskultur und die Anziehungskraft der Metropolregion für Fachkräfte überregional und international stärkt.

So lautet der Leitsatz der Metropolregion: „Wir wollen die bevorzugte Heimatregion für talentierte und engagierte Menschen aus aller Welt sein. Gemeinsam schaffen wir die Heimat für Kreative.“ Mit den Zielen „beispielhafte Willkommenskultur“ und „familienfreundlichste Metropolregion“ setzen zwei von fünf strategischen Zielen der Metropolregion direkt auf Fachkräftegewinnung und -bindung (siehe Abb. 1).

Abbildung 1: Mission und Strategische Ziele



Quelle: Europäische Metropolregion Nürnberg, Geschäftsstelle, [www.metropolregion.nuernberg.de](http://www.metropolregion.nuernberg.de)

Folgende Projekte und Aktivitäten werden nachfolgend ausführlicher dargestellt:

- Ein innovatives Projekt ist das ESF-geförderte Netzwerk der Zukunftskoaches für die Metropolregion Nürnberg, das sich zur Fachkräftesicherung wesentlich auf die sogenannte stille Reserve am Arbeitsmarkt und die Aktivierung vorhandener regionaler Potenziale konzentriert.<sup>7</sup>
- Die Metropolregion Nürnberg richtet ihr Regionalmarketing strategisch und operativ auf die Zielgruppe „talentierte und engagierte Menschen aus aller Welt“ aus. Hier gibt es neue und schon realisierte Projekte. Eng damit verbunden ist der Aufbau einer vorbildhaften Willkommenskultur, die sich die Region durch die Einrichtung von Welcome-Service-Centern und weitere Projekte auf die Fahnen schreibt.
- Die Allianz pro Fachkräfte ist ein Netzwerk von wichtigen regionalen Akteuren für den Arbeitsmarkt wie die Bundesagentur für Arbeit, das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, die Kammern und Kommunen in der Metropolregion Nürnberg. Sie bündeln ihre Kräfte und führen gemeinsam Projekte durch.<sup>8</sup>

## AKTIVITÄTEN UND PROJEKTE

### Zukunftskoaches für die Metropolregion Nürnberg

Das Netzwerk der Zukunftskoaches in der Metropolregion erarbeitet in 16 Städten und Landkreisen der Metropolregion Nürnberg passgenaue Aktivitäten und Projekte, die den Kommunen vor Ort beim Management des demographischen Wandels helfen (siehe Abb. 2). Es geht um die Aktivierung der „stillen Reserve“ (Frauen, Langzeitarbeitslose, ältere Beschäftigte etc., siehe Abb. 3), um die Sensibilisierung der Unternehmen für die Herausforderungen des demographischen Wandels und um die Zukunftsfähigkeit der Firmen.

Zwei zentrale Zukunftskoaches in der Geschäftsstelle der Metropolregion organisieren den Erfahrungsaustausch zwischen den Zukunftskoaches. Erfolgreiche Projekte werden so schnell in der Region verbreitet. Sie halten die Verbindung zu den Wirtschaftskammern, der Arbeitsagentur und anderen wichtigen Akteuren auf dem Arbeitsmarkt. Schließlich entwickeln sie eigene Projekte, die für die gesamte Metropolregion relevant sind. Dieser „vernetzte“ Ansatz ist innovativ und in seiner Flächendeckung ein-

Abbildung 2: Netzwerk der Zukunftskoaches



Quelle: [www.metropolregion.nuernberg.de](http://www.metropolregion.nuernberg.de)

malig. Er ist sachgerecht, weil ein Arbeits- und Qualifizierungsmarkt nicht an kommunalen Grenzen Halt macht. Durch Pendlerverflechtungen sind die Kommunen der Metropolregion mannigfaltig ineinander verflochten.

Auch der Qualifizierungs- und Bildungsmarkt in der Metropolregion setzt auf Zusammenarbeit. Aufgrund fehlender kritischer Masse an Nachfragern finden beispielsweise Qualifizierungsmaßnahmen nicht statt in Teilräumen, die dünn besiedelt sind. Die beschriebenen regionalen Besonderheiten werden bei Projekten und Aktivitäten der Zukunftskoaches systematisch berücksichtigt.

Hinter Projektbezeichnungen wie Berufetouren, Talentepool für Fach- und Führungskräfte, Lager- und Logistik-Qualifizierung, FabLab, SideStep2Go u. a. stehen jeweils lokal und teil-

regionale spezifizierte Projekte für ganz unterschiedliche Herausforderungen. Mit mehr als 250 Einzel-Projekten und Qualifizierungen mit rund 26.000 unmittelbaren Teilnehmern im Zeitraum 2013 bis 2015 ist das Netzwerk der Zukunftskoaches überaus erfolgreich. Sie arbeiteten in über 270 Netzwerken mit rund 7.000 Akteuren mit und organisierten über 350 Veranstaltungen, durch die 88.000 Personen erreicht wurden. Erfolgsfaktor war zum einen die direkte Anbindung der Vor-Ort-Zukunftskoaches an die Rathäuser und Landratsämter. Zum anderen ist es die vernetzte Arbeitsweise, die die Effizienz der Arbeit nachweisbar gesteigert hat.

Dabei waren 30 % der Projekte Qualifizierungsmaßnahmen, 25 % optimierten den Übergang von Schule zu Beruf, ca. 14 % verbesserten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und

Abbildung 3: „Was macht ein Zukunftskoach?“



Quelle: [www.metropolregion.nuernberg.de](http://www.metropolregion.nuernberg.de)

ein weiteres Viertel zielte direkt auf die Gewinnung von Fachkräften, die bereits mit regionalen Firmen in Kontakt waren oder andere relevante Bezüge hatten.

So ist ein funktionierendes Netzwerk für den gemeinsamen Arbeitsmarkt der Metropolregion Nürnberg entstanden. Dieses Netzwerk wird sich allerdings in der zweiten Förderperiode 2014 bis 2020 verändern: Voraussichtlich 5 der 16 bisherigen Zukunftskoaches werden ihre Arbeit unverändert fortsetzen, zwei neue Kommunen prüfen die Beantragung. Hintergrund: Bisher wurde das Programm Zukunftskoaches zu 70 % vom bayerischen Sozialministerium unter Einbeziehung von Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert. Die restlichen Mittel bringen die Kommunen auf, bei denen die Zukunftskoaches tätig sind. In der zweiten Förderperiode sinkt die Förderquote allerdings auf 50 %. Das – sowie die eng gefassten Förderbedingungen und hohen formalen Anforderungen – hat einige der beteiligten Kommunen bewogen, keinen weiteren Förderantrag zu stellen, sondern nach alternativen Fördermöglichkeiten für die kommunale Arbeitsmarktpolitik zu suchen. Die Metropolregion beantragt eine Fortführung der Förderung der Arbeit der zentralen Zukunftskoaches.

Das erfolgreiche Netzwerk wird dennoch weitergeführt, unabhängig von der ESF-Förderung. Drei wichtige Arbeitsfelder stehen dabei im Vordergrund: die Optimierung der kommunalen Bildungslandschaft, die Entwicklung einer Willkommenskultur und ein regionales Generationenmanagement.

### Regionalmarketing und Willkommenskultur

Die Metropolregion ist dabei, ein neues Kommunikationskonzept zu entwickeln. Es wendet sich insbesondere an Fachkräfte. Nach der Durchführung einer repräsentativen Imageanalyse in 2014 wurde der Markenkern unter Einbeziehung von Stakeholdern, Politik und Wirtschaft aus der gesamten Region beraten und gemeinsam im Rahmen der Governance der Metropolregion verabschiedet. Dabei gilt die Vorgabe: Das Kommunikationskonzept hat die Stadt-Land-Partnerschaft in der Metropolregion zu beachten, was ein Marketing für die „Heimat für Kreative“ mit ihren städtischen und ländlichen Räumen in gleicher Weise bedeutet. In 2016 werden darauf basierend kommunikative Maßnahmen umgesetzt. Die nachstehenden Bausteine liegen bereits vor bzw. werden derzeit erarbeitet.

### Aufbau einer Online-Willkommensplattform „Leben und Arbeiten“

Strategische Grundlagen für konkrete Projekte der Metropolregion im Bereich der Fachkräftesicherung lieferten die Ergebnisse der Studie „Warum Metropolregion Nürnberg? Motive und Rahmenbedingungen für den Zuzug von Fachkräften“.<sup>9</sup> Diese wurde 2013 durch das Europäische Forum für Migrationsstudien (efms) an der Universität Bamberg im Auftrag der IHK Nürnberg für Mittelfranken, der IHK für Oberfranken Bayreuth und der IHK zu Coburg durchgeführt. Befragt wurden knapp 600 Frauen und Männer, die seit 2008 aus dem Ausland oder Deutschland als Neubürger in die Metropolregion gezogen sind.

Die Befragung belegt, dass der weitaus überwiegende Teil – nämlich 85 % – die Region als Arbeitsort- und Lebensmittelpunkt seinen eigenen Freunden weiterempfehlen würde. Sie offenbart auch, dass Informationen zu einer Stadt oder Region, die als Arbeitsort in Frage steht, vorrangig über das Internet gesucht wird. Gezeigt hat sich zudem, dass Neuzuziehende „großräumig“ denken und nicht nur das Angebot einer einzelnen Stadt oder Gemeinde betrachtet, sondern die Gesamtregion.

Bezogen auf die Metropolregion Nürnberg waren sich die Befragten des Weiteren einig, dass das vorhandene Angebot den Ansprüchen und dem Informationsbedürfnis der Interessierten nicht genügt. Zwar gibt es exzellente Angebote zu Teilbereichen (Studium, Verkehr etc.), und die einzelnen Kommunen weisen gut aufbereitete Info-Angebote auf. Für die Region insgesamt wurden jedoch von den Befragten englischsprachige, leicht zugängliche und übersichtliche Informationen vermisst. An der Spitze der vermissten Informationen steht der Wohnungsmarkt, dann folgen Freizeitmöglichkeiten, Verkehrsanbindungen und öffentlicher Nahverkehr sowie Arbeitsmöglichkeiten für den Partner. Die Geschäftsstelle der Metropolregion bietet inzwischen im Rahmen ihrer Website eine Willkommens-Plattform Leben und Arbeiten an, die einen Teil der vermissten Informationen liefert. Die Plattform ist im Aufbau und wird permanent weiterentwickelt.

#### **Welcome-Service-Center in Neumarkt, Roth und im Landkreis Weißenburg-Gunzenhausen**

Im Pilotlandkreis Roth wurde 2013 ein Welcome-Service-Center für Neubürger etabliert, die einen Job bei ansässigen Firmen angenommen haben. Der Service bietet Informationen über die Region, er vermittelt den Kontakt zu den Behörden und unterstützt die Neubürger aktiv beim Ankommen. Im Landkreis Weißenburg-Gunzenhausen gibt es zwischenzeitlich ein weiteres Welcome-Service-Center, in Neumarkt ist ein drittes im Aufbau. Die Allianz pro Fachkräfte erarbeitet aktuell mit Kommunen in der Region verbindliche Gütekriterien, so dass überall Service in derselben Qualität angeboten wird. Die Welcome-Service-Center kommen vor allem kleinen und mittleren Unternehmen zu Gute,

da große Unternehmen meist externe Dienstleister (Relocater) einsetzen.

#### **Werben mit der Region – Unternehmen stärken ihr Personalmarketing**

Unternehmen in der Metropolregion sind in allen Teilräumen zu finden, in Kommunen unterschiedlichster Größe und Lage. Damit möglichst alle die Anziehungskraft der Metropolregion bei der Werbung um Fachkräfte nutzen können, ist ein Willkommenspaket in Vorbereitung, das die hohe Lebens- und Freizeitqualität der Metropolregion kommuniziert. Dieses können Unternehmen auf Recruiting-Messen sowie bei eigenen Aktivitäten zur Personalbindung einsetzen. Durch das Willkommenspaket wird Sympathie und Neugierde auf die „Vielfalt in Reichweite“ in der Metropolregion erzeugt. Die bestehende, sehr vorteilhafte Kombination aus guten Karrierechancen, preiswerten Lebenshaltungskosten, gekoppelt mit einem sehr guten Betreuungsangebot, soll vor allem für Familien Anziehungskraft entfalten. Gleichzeitig gibt es eine Welcome-Card (Arbeitstitel), speziell ausgerichtet auf junge alleinstehende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für die andere Standortqualitäten wichtig sind. Optionaler Teil des Willkommensangebotes wird der EntdeckerPass der Metropolregion, der 130 Freizeit- und Kultureinrichtungen in der gesamten Region ein Jahr lang gegen reduzierten bzw. kostenlosen Eintritt anbietet. Der EntdeckerPass kostet für Erwachsene knapp 30 Euro und ist ein Jahr lang gültig. Eine angepasste Variante für das Willkommenspaket wird verhandelt.

Darüber hinaus bietet die Metropolregion 7 Imageclips, in denen jeweils junge Menschen aus verschiedenen Teilregionen ihr Alltagsleben vorstellen. Diese Imageclips werden als Kurzfilme auf Firmenwebsites und auf YouTube eingesetzt.

#### **Allianz pro Fachkräfte – Vernetzung der Akteure**

Mehr als 20 starke Partner haben sich seit der Gründung vor vier Jahren in der Allianz pro Fachkräfte zusammengeschlossen, darunter IHKn und HWKn in der Metropolregion, Kommunen in der Metropolregion, die Bundesagentur für Arbeit, das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, Unternehmensverbände u. a.

Die Allianz pro Fachkräfte war im Jahr 2011 deutschlandweit das erste Fachkräfte-Netzwerk, in dem sich so viele wichtige Partner auf einer verbindlichen, schriftlich fixierten Basis zusammengefunden haben. Damit übernahm die Allianz pro Fachkräfte Vorbildfunktion für etliche weitere Fachkräfte-Netzwerke in Deutschland. Aus diesem Grund erhielt die Allianz pro Fachkräfte im März 2012 von der deutschen Arbeitsministerin Ursula von der Leyen die Auszeichnung „Innovatives Netzwerk zur Fachkräftesicherung“.

Durch neue Formate im Rahmen der Jahreskonferenzen der Allianz, beispielsweise die Durchführung eines großen Weltcafés mit unterschiedlichsten Akteuren, wurden zahlreiche Projekte zur Fachkräftesicherung generiert. Hier ist das Format deshalb wichtig, weil allein die Vernetzung und Bewusstseinsbildung der Einrichtungen, die für das Ankommen von Neubürgerinnen und Neubürgern wichtig sind, zur Problemlösung beiträgt.

#### AUSBLICK

Eine Befragung der knapp 600 Kommunen in der Metropolregion Nürnberg durch die Geschäftsstelle der Metropolregion hat ergeben, dass 90 % der Kommunen das Thema Willkommenskultur für sehr wichtig bzw. wichtig halten. Gleichzeitig werden große Potenziale bei der Entwicklung der Willkommenskultur durch eine stärkere Sensibilisierung der Akteure und die Zusammenarbeit mit anderen Initiativen gesehen. Diese Offenheit der Kommunen in der Metropolregion ist ein großes Plus. Gepaart mit den vorstehend geschilderten Projekten schafft sie eine fruchtbare Basis zur Stärkung der Anziehungskraft unserer Region für „talentiertere und engagierte Menschen aus aller Welt“.

|| DR. CHRISTA STANDECKER

Geschäftsführerin Europäische Metropolregion  
Nürnberg

#### LITERATUR

Europäische Metropolregion Nürnberg (Hrsg.): Netzwerk ZUKUNFTscoaches für die Metropolregion Nürnberg, Projekte-Zwischenbilanz 2013, Nürnberg 2014.

Europäische Metropolregion Nürnberg (Hrsg.): Heimat für Kreative. Machen Sie sich doch selbst ein Bild davon, Nürnberg 2014.

#### ANMERKUNGEN

- <sup>1</sup> OECD (Hrsg.): Rural-Urban Partnerships: An Integrated Approach to Economic Development, Paris 2013.
- <sup>2</sup> Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) (Hrsg.): Sicherung des Fachkräfteangebots im ländlichen Raum, MORO Praxis 1/2015, S. 20.
- <sup>3</sup> Schwengler, Barbara / Eigenhüller, Lutz / Bellmann, Lutz: Fachkräftebedarf und betriebliche Aus- und Weiterbildung in der Metropolregion Nürnberg, Auswertungen aus dem IAB-Betriebspanel 2013, Nürnberg 2015.
- <sup>4</sup> [www.ihk-fachkraeftemonitor-bayern.de](http://www.ihk-fachkraeftemonitor-bayern.de), Stand: 3.2.2015.
- <sup>5</sup> Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung (Hrsg.): Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung für Bayern bis 2032, Beiträge zur Statistik Bayerns 546/2014.
- <sup>6</sup> MORO Praxis 1/2015, S. 36 ff.
- <sup>7</sup> [www.zukunftcoaches.de](http://www.zukunftcoaches.de)
- <sup>8</sup> [www.allianz-pro-fachkraefte.de](http://www.allianz-pro-fachkraefte.de)
- <sup>9</sup> Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken (Hrsg.): Warum Metropolregion Nürnberg? Motive und Rahmenbedingungen für den Zugang von Fachkräften, Nürnberg 2013.



# REGIONALER SPIELMACHER IM LANDKREIS DONAU-RIES

**KLEMENS HEININGER** || In den letzten zehn Jahren wurden im Landkreis Donau-Ries viele Initiativen angestoßen, um die demographische Entwicklung und die Fachkräftesicherung zu gestalten. Dabei ist eine hervorragende Ausgangsposition geschaffen worden, die in der Entwicklung einer Regionsmarke mündete. Dadurch bietet der Landkreis Donau-Ries ein Dach für seine bisherigen Initiativen und Projekte und bindet die Unternehmen stärker in die Aktivitäten ein.

## **DONAURIES – EINE RUNDE SACHE!**

Auf den ersten Blick scheint es, als ob die Alleinstellungsmerkmale des Landkreises Donau-Ries am besten aus der Luft zu betrachten sind: Das Nördlinger Ries, inzwischen als Nationaler Geopark Ries zertifiziert, das durch den Einschlag eines Asteroiden vor 14,5 Mio. Jahren geformt wurde. Sein 25 km breites Kraterbecken beeinflusst die Region bis heute. Ebenfalls rund zeigt sich die Stadt Nördlingen mit ihrer rundum begehbaren Stadtmauer und dem Kirchturm „Daniel“ im Zentrum.

Abbildung 1: Nördlingen und Blick ins Ries



Quelle: Stadt Nördlingen

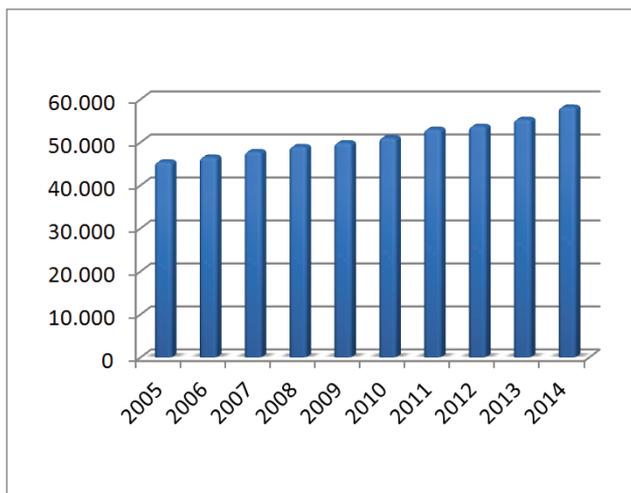
Und sonst? Oft wird dem „Allgemeinen ländlichen Raum“, zu dem der Landkreis Donau-Ries nach dem neuen Landesentwicklungsprogramm von 2013 angehört,<sup>1</sup> unterstellt, er verfüge über nicht genügend Attraktionen und Angebote, um junge Menschen in der Region zu halten. Doch der Landkreis Donau-Ries kann viel aufbieten, um dem zu widersprechen. Neben dem Geopark Ries und Nördlingen locken auch die lebenswerten Städte wie Donauwörth, Rain am Lech, Wemding, Oettingen, Harburg und Monheim die Bürgerinnen und Bürger, aber auch zunehmend mehr Touristen zum Bummeln und Verweilen an. Ein umfangreiches Rad- und Wanderwegenetz, u. a. entlang der Deutschen Donau oder der Romantischen Straße, zahlreiche Badeseen und kulturelle Veranstaltungen, die von klassischen Konzerten bis hin zu Festivals reichen, sorgen für Abwechslung.

## **KONTINUIERLICHER ANSTIEG DER BESCHÄFTIGTENZAHLEN**

Was neben diesen naturräumlichen und kulturellen Attraktionen oft in den Hintergrund rückt, ist die hohe Lebensqualität und die enorme Wirtschaftsleistung, die der Landkreis Donau-Ries besitzt. So belegte der Landkreis

Donau-Ries bei der Focus Lebenswertstudie<sup>2</sup> den dritten Platz und zählt somit zu den lebenswertesten Regionen Deutschlands. Punkten konnte der Landkreis dabei mit guten Platzierungen bei den Faktoren Jobs, Wohlstand, Einkommen, Qualifikation, Gesundheit und Demographie.

**Abbildung 2: Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Landkreis Donau-Ries**



Quelle: Agentur für Arbeit Donauwörth 2015; eigene Darstellung

Zwar soll die Bevölkerung von derzeit 129.422 Einwohnern<sup>3</sup> auf 128.700 im Jahr 2032 leicht zurückgehen, aber in den 6.500 Unternehmen im Kreis findet ein kleines Wirtschaftswunder statt. In den letzten zehn Jahren ist die Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten von 45.450 auf 58.189 gestiegen. Bei einer Arbeitslosenquote von 2,1 %<sup>4</sup> herrscht in der Region Vollbeschäftigung. Dies lockt auch Arbeitskräfte aus umherliegenden Regionen. Während 11.563 Personen aus dem Landkreis pendelten, kamen 14.931, um hier zu arbeiten.<sup>5</sup> Dies entspricht einem positiven Pendlersaldo von über 3.000 Personen, außergewöhnlich für einen ländlichen Raum.

Und dieser Trend soll sich weiter fortsetzen. Nach der PWC-Studie „Deutschland 2030 – Die Arbeitsplätze der Zukunft“<sup>6</sup> gehört der Landkreis Donau-Ries zu einer der Top-10-Regionen, in denen die Zahl der Erwerbstätigen zwischen 2011 und 2030 um über 7,5 % steigen wird.

## GLOBAL PLAYER UND STARKER MITTELSTAND ALS PROMOTOR

Verantwortlich für dieses Wirtschaftswunder zeigen sich die Global Player und die starken mittelständischen Betriebe im Landkreis. So hat beispielsweise die Oettinger Brauerei ihre Zentrale in der Stadt Oettingen. Mit einem Inlandsabsatz von 5,79 Millionen Hektolitern ist Oettinger das meistgetrunkene Bier in Deutschland.<sup>7</sup>

Neben weiteren Global Playern wie Airbus Helicopters, Zott, Dehner, Hama, AGCO Fendt, Fendt Caravan, KATHREIN-Mobilcom und Valeo haben auch Hidden Champions wie der Bauaufzugshersteller GEDA Dechentreiter, Grenzbach Maschinenbau und der Industriebürstenhersteller Lessmann Betriebsstätten im Landkreis.

In Studien oder Gutachten wurde diese Industrielastigkeit des Landkreises oft als Schwäche dargestellt. Inzwischen zeigen sich die 24.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe als Glücksgriff für die Region. Sogar in den schwierigen Jahren nach 2007 stiegen die Beschäftigungszahlen im Landkreis. Erweitert wird diese bedeutende Wirtschaftsstruktur durch viele mittelständische Unternehmen und Handwerksbetriebe.

## UNTERSTÜTZUNG DURCH LANDKREIS-INITIATIVEN

Der Landkreis Donau-Ries hat in den letzten Jahren eine Reihe von Initiativen gestartet. Schon früh waren sich dabei die Entscheidungsträger aus Politik und Verwaltung, allen voran Landrat Stefan Rößle und der Leiter der Stabsstelle Kreisentwicklung, Günther Zwinger, im Klaren darüber, dass die zukünftigen Probleme demographischer Wandel und Fachkräftesicherung frühzeitig angepackt werden müssen. So wurden zwei verschiedene Strategien verfolgt. Zum einen sollen die stillen Reserven aktiviert werden, zum anderen die Unternehmen bei der Akquise von Mitarbeitern unterstützt werden.

Schon 2003 wurde das Technologie Centrum Westbayern gegründet. Gesellschafter sind der Landkreis und die Stadt Nördlingen. Durch die Finanzierung von regionalen Unternehmen konnten in Kooperation mit der Hochschule Augsburg Stiftungsprofessuren eingerichtet wer-

den, um so Weiterbildungs- und Studienangebote in der Region anzubieten und damit zur Unterstützung der Unternehmen beizutragen.

**Abbildung 3: Technologie Centrum Westbayern in Nördlingen**



Quelle: Technologie Centrum Westbayern

2008 wurde das Bündnis für Familie initiiert, das Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Landkreis fördert. Dazu leistet sich der Landkreis einen Familienbeauftragten, der neben Veranstaltungen und Workshops für Unternehmen zum Thema familienbewusste Unternehmenskultur auch Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie wie Ferienbetreuung, Vermittlung von Leihomas oder Babysitter organisiert.

Ebenfalls 2008 wurde der Wirtschaftsförderverband Donau-Ries e.V. gegründet, der im Bereich Unternehmenskultur und betriebliches Gesundheitsmanagement in Zusammenarbeit mit der AOK-Direktion Donauwörth tätig ist. Ziel ist es, den Erfolg und die Gesundheit der Mitarbeiter jedes einzelnen Unternehmens zu steigern, um so eine zukunftsorientierte Region Donau-Ries zu fördern. Außerdem bietet der Wirtschaftsförderverband Donau-Ries auch eine Jobbörse auf seiner Homepage an.

### **REGIONALMANAGEMENT ALS VERNETZER**

Ein Meilenstein wurde 2010 mit der Einrichtung des Regionalmanagements im Landkreis Donau-Ries gesetzt. Als Instrument der Landesentwicklung wird es durch das Bayerische Staatsministerium der Finanzen, für Landesentwicklung und Heimat gefördert. Im Landkreis Donau-Ries beteiligt sich auch der Wirtschaftsförderverband Donau-Ries an den Kosten. „Das Regionalmanagement [...] leistet durch

den Aufbau regionaler fachübergreifender Netzwerke in den Landkreisen und kreisfreien Städten einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit.“<sup>8</sup>

**Abbildung 4: Logo Regionalmanagement Bayern, gefördert durch das Bayerische Staatsministerium der Finanzen, für Landesentwicklung und Heimat**

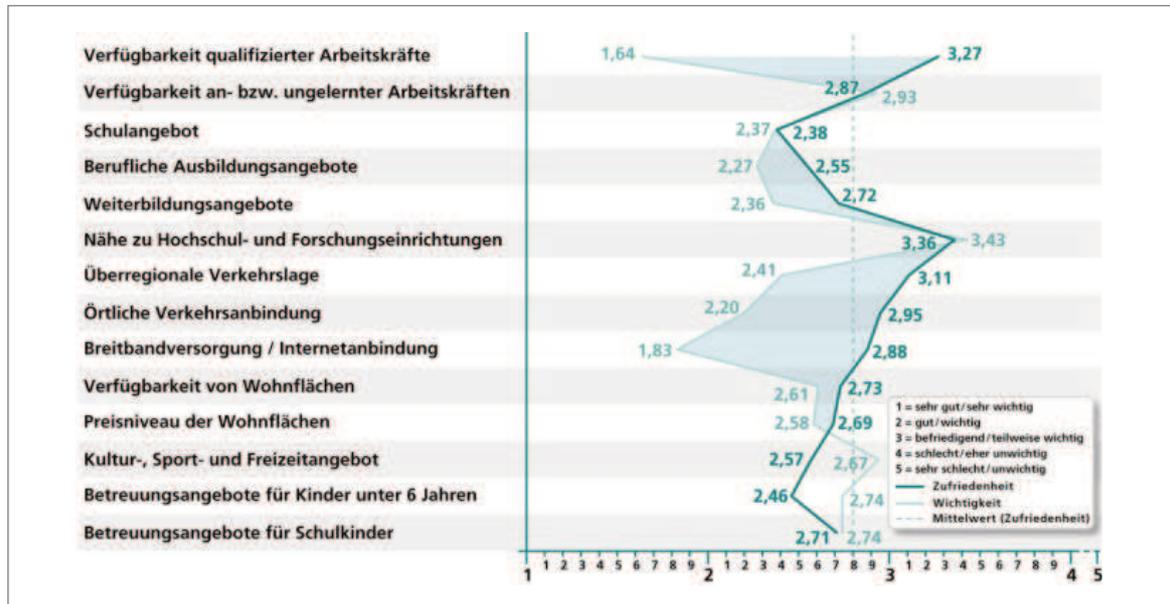


Konkret bedeutet das für das Regionalmanagement im Landkreis Donau-Ries, dass Akteure in Arbeitskreisen zusammenkommen, sich vernetzen und ihre Projekte absprechen. So wurde im Landkreis ein Beirat Fachkräftesicherung durch das Regionalmanagement initiiert, in dem Akteure der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung zusammenkommen. Der Beirat besteht aus der Agentur für Arbeit Donauwörth, IHK Schwaben, HWK Schwaben, Kreishandwerkerschaft Nordschwaben, dem Deutschen Gewerkschaftsbund Donau-Ries, dem Staatlichen Schulamt Donau-Ries, den Berufsschulen im Kreis und den Landkreisinitiativen Technologie Centrum Westbayern, Wirtschaftsförderverband und Bündnis für Familie. Erfreulich: Allen Akteuren ist dabei bewusst, dass die Fachkräftesicherung als gemeinsame Aufgabe verstanden werden muss und nur gemeinsam gelöst werden kann.

### **UNTERNEHMENSBEFRAGUNG: BASIS WEITERER AKTIVITÄTEN**

Ein erstes gemeinsames Projekt des Beirats Fachkräftesicherung unter der Federführung des Regionalmanagements war die Unternehmensbefragung im Landkreis Donau-Ries, die 2014 durch die Gesellschaft für angewandte Kommunalforschung durchgeführt wurde.<sup>9</sup> Damit sollten Probleme der Unternehmen mit dem Standort und bei der Fachkräftesicherung aufgedeckt, Anregungen aufgenommen und die Basis für weitere Aktivitäten gelegt werden. Mit einem Rücklauf von 516 antwortenden Unternehmen wurde deutlich, dass der Beirat mit der Befragung die Zeichen der Zeit erkannt hatte.

Abbildung 5: Bewertung der Standortfaktoren und ihrer Wichtigkeit



Quelle: Unternehmensbefragung im Landkreis Donau-Ries

Eine Gegenüberstellung der Wichtigkeit der Standortfaktoren mit den Zufriedenheitswerten der Unternehmen für ihren Standort zeigt, dass es bei einigen Faktoren ein größeres Missverhältnis zwischen ihrer Bedeutung und der Zufriedenheit gibt. Das trifft vor allem für die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften zu. So wurde das Arbeitskräftepotenzial als der wichtigste Standortfaktor mit einem Durchschnittswert von 1,64 bewertet. Die Zufriedenheit lag hier aber nur bei 3,27. Dies ist klar als Anregung der Unternehmen zu verstehen, dies als Handlungsfeld aufzunehmen und hier tätig zu werden.

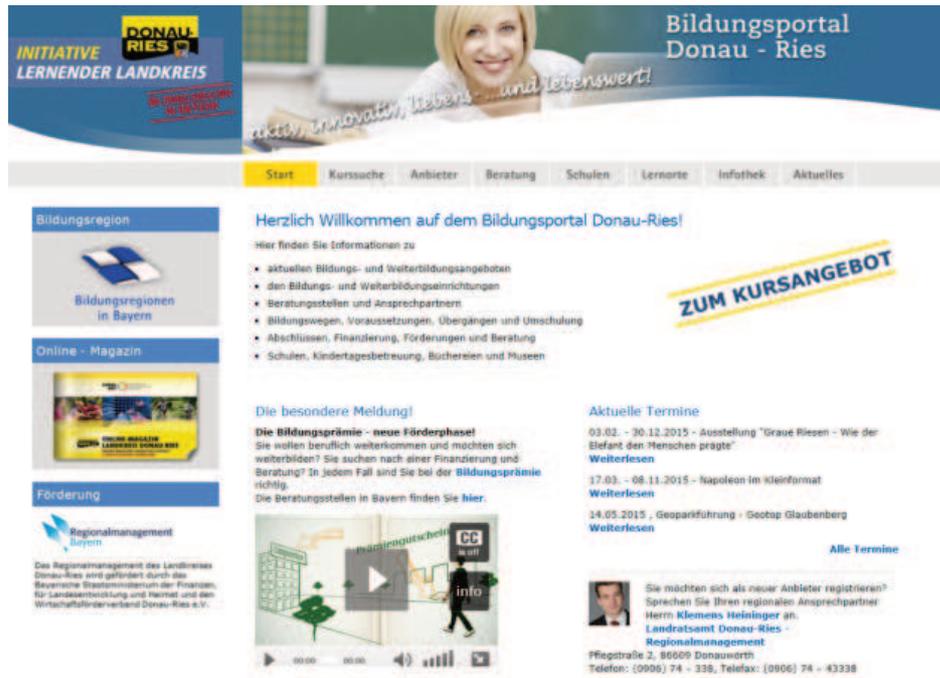
Zudem gaben 44 % der befragten Unternehmen an, dass in der Vergangenheit eine Stelle nicht adäquat besetzt werden konnte und 43 % der Betriebe bereits heute vom Fachkräftemangel betroffen sind. Im Landkreis Donau-Ries sind so vor allem Engpässe bei Facharbeitern und Technikern zu erwarten.

## REGIONALMANAGEMENT ALS REGIONALER SPIELMACHER

Daneben stellt das Regionalmanagement auch einen Impulsgeber, Koordinator und Umsetzer für Zukunftsprojekte dar. Schwerpunkt im Landkreis sind die Themen Bildung, Regionalmarketing und Fachkräftesicherung.

Unter dem Motto „Kein Talent darf verloren gehen“ wurde die Bildungsinitiative „Lernender Landkreis“ 2011 angestoßen. Neben Investitionen in den Ausbau, Umbau und die Renovierung seiner Schulen leistet der Landkreis auch mit eigenen Projekten einen Beitrag zur Qualifizierung seiner Bürgerinnen und Bürger. So schuf das Regionalmanagement mit dem Bildungsportal eine Anlaufstelle für alle Bildungsinteressierte, in dem Informationen zu Weiterbildungseinrichtungen und -angeboten, Schulen, Kindertagesstätten und Lernorten zusammengefasst wurden. Daneben leistet sich der Landkreis einen eigenen Sprachlotsen, der Schülerinnen und Schülern mit Migrationshintergrund die deutsche Sprache vermittelt und so zur Integration, Willkommenskultur und schließlich auch zur Fachkräftesicherung beiträgt. Inzwischen wurde der Landkreis als „Bildungsregion in Bayern“ zertifiziert.

Abbildung 6: Das Bildungsportal Donau-Ries, www.bildung-donau-ries.de



2012 startete eine Imagekampagne, um das positive Gesicht des Landkreises zu zeigen. Mit einer Plakataktion an 60 unterschiedlichen Orten sollen alle Bürgerinnen und Bürger angesprochen werden. Besonders Jugendlichen und jungen Familien soll vermittelt werden, dass der Landkreis Donau-Ries eine lebens- und lebenswerte Region ist. Mit wechselnden Motiven wie Familie, Musiker, Sportler oder Rettungskräfte sollen so die Stärken und Alleinstellungsmerkmale der Region aufgezeigt und ein stärkeres Wir-Gefühl erzeugt werden.

Abbildung 7: Plakataktion mit Motiv Familie



Quelle: Landratsamt Donau-Ries

Um gezielter Informationen über die Region zu verteilen, wurde ein Online-Magazin aufgelegt. Es eröffnet dem Landkreis eine völlig neue Möglichkeit, sich im Internet zu präsentieren. Das Online-Magazin beinhaltet Berichte, Fotos, Filme und Fakten und fungiert so als Anlauf- und Verteilerstelle. Investoren, Touristen und Stellensuchende, aber auch interessierte Bürgerinnen und Bürger erhalten ein umfangreiches Bild über Wirtschaft, Wohnen und Erholung in der Region und Ansprechpartner für weiterführende Auskünfte oder Fragen.

Abbildung 8: Online-Magazin Donau-Ries, <http://www.emagazin-donau-ries.de/>



## MABNAHMEN ZUR FACHKRÄFTESICHERUNG

Mit den Ergebnissen der Unternehmensbefragung wurde der Anstoß gegeben zu Fachkräftesicherungsprojekten: Eine Informationskampagne zu den Angeboten der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderer sowie der Weiterbildungseinrichtungen im Landkreis wurde gestartet. Die Agentur für Arbeit Donauwörth kontaktierte Unternehmen, die Interesse an der Einstellung von älteren Arbeitnehmern bekundet hatten, das Bündnis für Familie veranstaltete einen Workshop zum Thema Initiierung von Kindertagesangeboten.

Weiter unterstützt das Regionalmanagement die Unternehmen bei Projekten und Maßnahmen zur Fachkräftesicherung. So half es der Bauinnung Donau-Ries bei der Akquise von jungen Menschen aus Ungarn. Diese kamen im Rahmen einer Förderung durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales in den Landkreis, um hier eine betriebliche Berufsausbildung aufzunehmen. Da die Ausbildungszahl bei der Bauinnung in den letzten Jahren kontinuierlich zurückgegangen ist, ging man vermehrt innovative Projekte an.

### Abbildung 9: Junge Ungarn, die ihre Ausbildung bei der Bauinnung Donau-Ries beginnen



Quelle: Bauinnung Donau-Ries

Im geförderten Programm MobiPro-EU fand man zum einen die Möglichkeit, Auszubildende für das Baugewerbe im Landkreis zu finden, zum anderen gab man so auch Jugendlichen aus Ungarn eine Chance und Perspektive. Dabei wurde auf eine jahrelange Partnerschaft zur Technischen Berufsschule Polláck-Mihály und zum Kulturverein Nicolaus Lenau in Pécs zurückgegriffen. Durch die schon bestehenden Beziehungen konnte eine Verbindung von aus-

bildungsinteressierten Jugendlichen aus Pécs und der Bauinnung Donau-Ries sehr leicht hergestellt werden. Von der Vorstellung des Landkreises bis hin zur Unterbringung im Landkreis war das Regionalmanagement beteiligt.

## BOTTOM-UP-ANSATZ ZUR MARKENENTWICKLUNG

In den letzten zehn Jahren wurde viel angestoßen und eine hervorragende Ausgangsposition geschaffen. Neben der Schärfung von weichen Standortfaktoren durch Landkreisinitiativen kann der Landkreis auch bei harten Faktoren punkten: hohe Investitionen in die Infrastruktur, vielfältiges und wohnortnahes Freizeitangebot, hohe Umwelt- und vor allem Wohnqualität.

Also setzten sich die Verantwortlichen aus Politik und Verwaltung das Ziel, die Imagekampagne in einen Markenprozess münden zu lassen und eine Regionsmarke zu entwickeln. Diese sollte aufbauend auf den existierenden Potenzialen eine Abgrenzungsstrategie zu anderen Regionen entwickeln und die Bekanntheit des Landkreises durch ein gemeinsames Logo und einen Slogan nach außen transportieren. Für die Entwicklung wurde ein Bottom-up-Ansatz gewählt. Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft kamen in einem Markenkomitee zusammen und legten die Grundpfeiler für die Entstehung einer Regionsmarke DONAU-RIES. So wurde eine Entwicklungsstrategie für den Wirtschaftsstandort und den Lebensraum erarbeitet.

### Abbildung 10: Workshop des Markenkomitees



Quelle: Landratsamt Donau-Ries

Schnell einigte man sich dabei auf die Markenessenz „Starkes Land für gutes Leben“ und den Regionsnamen „DONAURIES“ ohne trennenden Bindestrich zwischen Donau und Ries, um die Wehen der Gebietsreform von 1972 endgültig zu beenden. Das Logo soll die Teilräume des Landkreises vereinen.

**Abbildung 11: Logo der neuen Regionsmarke**



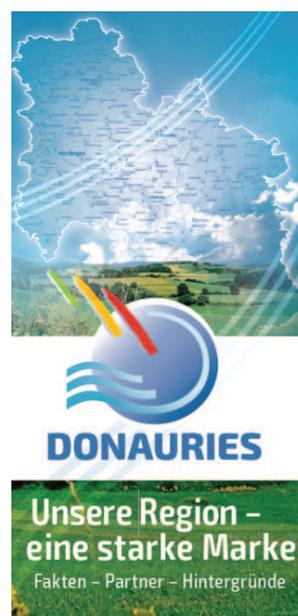
Die Flusslandschaften, angedeutet durch die Wellenform, symbolisieren die Flüsse Donau, Würnitz und Lech. Die farbigen Striche repräsentieren den Einschlag des Asteroiden, der die Landschaft maßgeblich geprägt hat und zu einem wesentlichen Alleinstellungsmerkmal der Region führt. Als Slogan hat man sich auf „Glückstreffer“ verständigt. Dieser Slogan steht dafür, dass man sein Glück hier erarbeiten und finden kann, sei es durch seinen Traumjob oder durch das Finden von Freunden. Vor allem der zentrale Wert des Lebens und Arbeitens im Einklang, ohne etwas zu versäumen, soll als Glückstreffer wahrgenommen werden. Zudem ermöglicht der kurze, prägnante Begriff „Glückstreffer“, sich gegenüber anderen Regionalmarken abzugrenzen und spielt gleichzeitig auf das Alleinstellungsmerkmal an.

#### **WIRTSCHAFTSFÖRDERVERBAND ALS DACH DER MARKE**

Die Potenziale und bisherigen Aktivitäten des Landkreises werden nun gebündelt und offensiv nach außen transportiert. Der Wirtschaftsförderverband Donau-Ries e.V., der sich bislang aktiv für die Gestaltung des Wirtschaftsraumes eingesetzt hat, bot an, als Dach der Marke zu fungieren. Alle gestarteten Initiativen, angefangen vom Bündnis für Familie bis hin zur Bildungsregion, sollen sich nun unter dem Dach der Marke wiederfinden und das definierte Design der Marke übernehmen.

Für den Landkreis Donau-Ries ist also der Markenbildungsprozess mehr als eine reine Organisationsreform. Durch ein gemeinsames Erscheinungsbild können Synergieeffekte in der Außenwahrnehmung erzielt werden. Ein Euro, der in Zukunft für Fachkräftemarketing ausgegeben wird, wirbt gleichzeitig für das Feriendland Donau-Ries und für den Standort. Der Geschäftsplan beinhaltet aber auch einen Leistungs- und Aktionsplan, die Finanzierung und die Beteiligungsmöglichkeiten. Während bislang die Unternehmen und Kommunen nur indirekt Einfluss auf die Landkreisaktivitäten nehmen konnten, können sie es als Mitglieder der Marke direkt tun. Hier steht vor allem die Ausrichtung der Aktivitäten an den Bedürfnissen der Unternehmen im Vordergrund. Schwerpunktthema stellt dabei die Fachkräftesicherung dar.

**Abbildung 12: Werbung unter dem Dach der Marke**



In einem Workshop mit Akteuren der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung sowie regionalen Unternehmen wurde eine Fachkräftewerbestrategie entwickelt. Während Erwerbsbeteiligung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Chancengleichheit, Qualifizierung, Arbeitgeberqualität und die regionalen Netzwerke gut bewertet wurden, stellen vor allem die Themen qualifizierte Zuwanderung und Willkommenskultur Handlungsfelder dar. Durch den demo-

graphischen Wandel und viele Betriebe mit internationaler Ausrichtung soll die Marke hier nun tätig werden. So stehen ein Regionalportal als Weiterentwicklung des Online-Magazins, aber auch die Einbindung der Markenpartner als Regionsbotschafter auf der Agenda. Das Regionalmanagement wird sich in Zukunft ganz dem Bereich Fachkräftesicherung und Willkommenskultur annehmen, ein Willkommenspaket und eine Bustour für Neubürgerinnen und Neubürger anbieten, mit einem Rückkehrmanagement vor allem junge Menschen, die den Landkreis zum Studieren verlassen haben, ansprechen und mit einer Fachkräftebroschüre die Unternehmen bei der Akquise unterstützen.

Die positive Entwicklung, die der Landkreis Donau-Ries eingeschlagen hat, wird nun unter dem Dach der Marke DONAURIES weitergetragen. Um die nötige Zugkraft zu generieren, wird auf eine Beteiligung der Wirtschaft gesetzt, um Maßnahmen finanzieren zu können, aber auch um die Ausgestaltung stärker an den Bedürfnissen der Unternehmen auszurichten.

---

#### || KLEMENS HEININGER

Regionalmanager des Landkreises Donau-Ries,  
Donauwörth

---

#### ANMERKUNGEN

- <sup>1</sup> Bayerische Staatsregierung: Landesentwicklungsprogramm Bayern 2013, München 2013.
- <sup>2</sup> Steinle, Wolfgang J.: Focus Lebenswertstudie Deutschland – Die 402 Kreise und kreisfreien Städte im Vergleich, Köln 2014.
- <sup>3</sup> Bayerisches Landesamt für Statistik: Fortschreibung des Bevölkerungsstandes, München 2014.
- <sup>4</sup> Agentur für Arbeit Donauwörth: Der Arbeitsmarkt 2014 – Jahresrückblick – Arbeitslosenquoten im Agenturbezirk Donauwörth, Donauwörth 2014.
- <sup>5</sup> Agentur für Arbeit Donauwörth: Der Arbeitsmarkt 2014 – Jahresrückblick – Ein- und Auspendler, Donauwörth 2014.
- <sup>6</sup> <http://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/deutschland-2030.jhtml>, Stand: 21.5.2015.
- <sup>7</sup> <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/216493/umfrage/die-meistverkauften-biermarken-in-deutschland/>, Stand: 21.5.2015.
- <sup>8</sup> <http://www.landesentwicklung-bayern.de/instrumente/regionalmanagement.html>, Stand: 21.5.2015.
- <sup>9</sup> <http://www.wfv-donau-ries.de/unternehmensbefragung.html>, Stand: 21.5.2015.

# FRÜHE POTENZIALFÖRDERUNG UND INTEGRATION ALS BESONDERE CHANCE FÜR DEN LÄNDLICHEN RAUM

**HEIDEMARIE BARTL** || Potenziale entdecken, fördern und sichern – das ist das Motto des Regionalmanagements am Wirtschaftsforum der Region Passau e.V. mit dem Ziel, den Auswirkungen des demographischen Wandels aktiv entgegenzuwirken. Gemeinsam mit Stadt und Landkreis Passau werden innovative Projekte zu Fachkräftesicherung umgesetzt. Potenziale finden sich in allen Alters- und Gesellschaftsgruppen, vor allem bei unseren Kindern, aber auch bei den Flüchtlingen, Asylbewerbern und Migranten.

## **PASSGENAU – BILDUNG FÜR JEDEN**

Vielen Ausbildungsbetrieben in der Region Passau fehlen die Lehrlinge: In der Region Passau sind kurz vor Beginn des neuen Ausbildungsjahres noch 1.013 Lehrstellen frei. Gleichzeitig sind aber 330 junge Menschen aus verschiedenen Gründen nicht vermittelbar.<sup>1</sup> Dies sind häufig junge Menschen, die aufgrund von Lernschwächen, Flucht- oder Migrationshintergrund oder aufgrund ihrer Herkunft aus sozial schwachen oder schwierigen Familien keine Schulabschlüsse erreichen, mehrfach wiederholen oder mit zu schlechten Noten abschließen. Fachkräftesicherung beginnt also in der Kindheit – am besten möglichst individuell und passgenau.

Hier setzt das Projekt PASSgenAU an – mit seinen derzeit ca. 100 Lern-, Integrations- und Sprachpaten, die im Schuljahr 2014/15 an 45 Schulen unterwegs waren und mit über 7.000 Förderstunden mehr als 600 Kinder unterstützt haben. Mehrere Akteure spielen hier zusammen, um ein erfolgreiches und flächendeckendes Angebot zu schaffen. Am Lehrstuhl für Schulpädagogik der Universität Passau werden Lehramtsstudenten zu den jeweils benötig-

ten Paten professionell ausgebildet, das Schulamt übernimmt die Zuteilung der Paten an die jeweiligen Schulen und Klassen, während das Regionalmanagement am Wirtschaftsforum für die Gesamtkoordination zuständig ist.

Doch wie finanziert sich ein Projekt, das ja aus einer nicht staatlichen Initiative entstanden ist? PASSgenAU hat sich innerhalb kurzer Zeit, seit seinem Start im Schuljahr 2012/13, als unabdingbare Zusatzförderung und als sinnvolle Ergänzung zum Regelsystem erwiesen, so dass Stadt und Landkreis als größte Geldgeber ihren finanziellen Beitrag mittlerweile mehr als verdoppelt haben. Doch auch die IHK, Stiftungen, die Rotarier sowie Privatpersonen sichern mit ihrem finanziellen Beitrag die zehn Euro, die die studentischen Lernpaten pro Stunde erhalten – ein vergleichsweise geringer Einsatz für eine große Wirkung. „Die schulischen Leistungen konnten durch individuelle und differenzierende Fördermaßnahmen bei den betreuten Schülern gesteigert werden. Die Einzelbetreuung wirkt sich für manche Schüler, vor allem im sozial-emotionalen Bereich, sehr positiv aus“, so die Schulleitung einer Grundschule im Landkreis Passau.

Die jungen Menschen, die von PASSgenAU profitieren, haben unterschiedliche Bedarfe. Es gibt diejenigen, die durch eine regelmäßige Begleitung den Klassenanschluss in Fächern wie Mathematik oder Deutsch schaffen. Andere wiederum, denen es an Unterstützung in ihrem Zuhause fehlt, erfahren durch individuelle Betreuung Wertschätzung, gewinnen an Selbstvertrauen, erkennen Perspektiven für ihre Zukunft und steigern so ihre Lernmotivation. Unter den Flüchtlingskindern und den Kindern von Arbeitsmigranten aus den angrenzenden EU-Ländern wiederum finden sich sehr viele begabte und hochmotivierte Kinder, die mithilfe der Sprachpaten möglichst schnell auf das nötige sprachliche Niveau kommen sollen, um gute Schulabschlüsse und passende Berufsanschlüsse zu erreichen. Für Kinder in Förderschulen wiederum sind passende Berufsanschlüsse von großer Bedeutung. Hier ist es besonders wichtig zu erkennen, welche Fähigkeiten ein Kind mitbringt und in welchen Berufen diese Fähigkeiten gebraucht und gefördert werden. Auf diesem Weg begleiten die sogenannten Integrationspaten.

Doch nicht nur die Kinder profitieren von PASSgenAU, auch für die Sprachpaten geht es nicht nur um einen kleinen Zuverdienst während des Studiums. Die zusätzliche Ausbildung zu Lernpaten und die anschließende Praxiserfahrung bei den Kindern ist ein wichtiger erster Schritt in den Lehrerberuf.

**Abbildung 1: Kinder während einer PASSgenAU-Förderstunde**



## **KOMMUNAL VERNETZEN – QUALIFIZIERTE AZUBIS GEWINNEN**

Der Azubimangel in der Region resultiert nicht ausschließlich daraus, dass die Geburtenrate stetig sinkt, sondern liegt auch in der Tatsache begründet, dass der Weg auf das Gymnasium und anschließend an die Universität den Königsweg der Bildung für viele Familien darzustellen scheint. Somit stehen den Unternehmen zu wenige oder zu gering qualifizierte mögliche Auszubildende zur Verfügung, während die Abbrecherquote, beispielsweise an der Universität Passau, steigt. Deutschlandweit betenden 28 % der Bachelor-Studenten ihr Studium vorzeitig.<sup>2</sup>

Das Regionalmanagement am Wirtschaftsforum der Region Passau e.V. möchte dieser Tendenz mit einem Bündel an möglichen Maßnahmen entgegenwirken. „Möglich“ deshalb, weil die Maßnahmen nicht feststehen, sondern individuell in den einzelnen Kommunen von Unternehmen, Eltern, Lehrern und Schülern erarbeitet werden.

**Abbildung 2: Schüler, Eltern, Lehrer und Unternehmer erarbeiten gemeinsam neue Wege der Azubi-Sicherung**



Hierzu treffen sich die genannten Akteure im Rahmen einer Auftaktveranstaltung und erarbeiten an moderierten Thementischen Maßnahmen und Projekte für ihre Kommune. Die Schwerpunkte variieren hierbei von Themen wie Vernetzung und verbesserte Informationssituation, also dem Organisieren von beispielsweise Börsen und Messen bis hin zu Eltern- und Öffentlichkeitsarbeit. Hierbei geht es darum, einen

langfristigen Bewusstseinswandel zu bewirken und der Tendenz entgegenzuwirken, dass die Zahl derjenigen Kinder, die ein Gymnasium besuchen, stetig steigt, während zunehmend weniger junge Menschen auf eine duale Ausbildung vorbereitet werden. Ein weiterer Schwerpunkt beschäftigt sich mit dem Thema Wissens- und Kompetenztransfer zwischen Schulen und Betrieben und vice versa. Auch die Verbesserung des Ablaufs von Praktika spielt eine große Rolle, sowohl die spätere Berufswahl betreffend als auch die frühe Bindung des Schülers an einen Betrieb. Dabei hat das Projekt nicht nur Grund-, Mittel- und Realschulen im Blick, auch an Gymnasien sollte der Weg, nach dem Abitur eine Ausbildung zu beginnen, vermehrt aufgezeigt werden.

Im Anschluss an die Auftaktveranstaltung geht es an die Umsetzung der erarbeiteten Projekte in Begleitung des Regionalmanagements am Wirtschaftsforum der Region Passau e.V.

#### **FAM (FLÜCHTLINGE, ASYLBEWERBER, MIGRANTEN) – POTENZIALE NUTZEN**

Passau ist als Grenzregion besonders von Zuwanderung betroffen. Derzeit gibt es nahezu wöchentlich Rekorde, was das Ankommen von Flüchtlingen in Passau betrifft. Als Bayerns Lampedusa wird die Grenzregion in der „Zeit“ vom 15. August 2015 bezeichnet.<sup>3</sup> Doch was bedeutet diese Entwicklung für die Region? Sicherlich eine große Herausforderung für die Behörden, Institutionen, die Kommunen, die Schulen und auch für die Einwohner. Doch können und müssen diese Menschen – häufig jung, gut gebildet und hoch motiviert – nicht auch als große Chance gesehen werden, vor allem für den ländlichen Raum, der in besonderem Maß mit den Folgen des demographischen Wandels zu kämpfen hat?

Jürgen Dupper, Oberbürgermeister der Stadt Passau, vermeidet es von „Asylanten“, „Flüchtlingswellen“ oder einem „Überschwappen“ zu sprechen, eher sind Worte wie „demographischer Wandel“ und „Fachkräftemangel“ zu hören.<sup>4</sup> Somit erfährt das am Wirtschaftsforum der Region Passau e.V. angesiedelte Projekt „FAM (Flüchtlinge, Asylbewerber, Migranten) – Potenziale nutzen“ auch großzügige finanzielle Unterstützung der Stadt Passau.

Das Projekt FAM möchte dort ansetzen, wo es von staatlicher Seite bisher wenig Unterstützung gibt. Dies sind die über 21-jährigen Asylbewerber und Flüchtlinge, die aufgrund ihres Alters keine Chance auf einen Platz in der Berufsschule für Asylbewerber und Flüchtlinge (BAF) haben. Für sie und vor allem für jene, die (noch) keine Aufenthaltsgenehmigung haben, ist das Angebot an professionellen Sprachkursen so gut wie nicht vorhanden, eine Unterstützung bei der Vermittlung in Arbeit höchstens von Seiten der ehrenamtlichen Helfer. Seit wenigen Monaten erst gibt es Unterstützung von Seiten der Agentur für Arbeit. Sie sind häufig gezwungen, in den Gemeinschaftsunterkünften auf ihre Anerkennung zu warten. Wenn es dann nach mehreren Jahren soweit ist, sind viele schon ausgelaugt vom Nichtstun, vom Warten und von der Unsicherheit. Oder sie arbeiten schwarz in schlecht bezahlten Helferjobs. Möglichst früh mit der Integration zu beginnen, um vorhandene Potenziale zu finden und zu fördern, ist die Idee des Projekts FAM, das im Oktober 2014 gestartet ist und vom Arbeitsmarktfonds des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Soziales, Familie und Integration gefördert wird.

Hierzu fährt Projektmanager Jakob Schreiner gezielt in die Gemeinschaftsunterkünfte, in Asyl-Cafés der Kommunen und zu den ehrenamtlichen Sprachkursen, um die Flüchtlinge und Asylbewerber nach Herkunft, Alter, Sprachen, Berufserfahrung und Berufswunsch zu befragen. Menschen mit schon guten Sprachkenntnissen können direkt an interessierte Unternehmen vermittelt werden. Weitere 45 Asylbewerber und Flüchtlinge haben Sprachkurse, interkulturelle Trainings sowie Arbeitsmarkt- und Bewerbungcoachings erhalten und befinden sich derzeit in Praktika, Arbeit oder Ausbildung.

Einer davon ist Qasim Hotak, der vor einhalb Jahren aus Afghanistan nach Deutschland kam. Dort hat er als Schneider gearbeitet, in Deutschland hat er nun Arbeit als Helfer in der Produktion bei der Firma Spagl GmbH, einem mittelständischen Produzenten von Bilderrahmen und Leisten mit Sitz in der niederbayerischen Gemeinde Hutthurm. „Mit Qasim haben wir während seines Praktikums durchaus positive Erfahrungen gemacht. Alle Vorgesetzten haben mir bestätigt, dass er stets sehr

**Abbildung 3: Qasim bei der Arbeit**

fleißig bei der Arbeit war und schnell dazugelernt hat“, resümiert Personalleiter Fritz Schweikl das vorgeschaltete vierwöchige Praktikum. Qasim Hotak hat Familie und möchte deshalb Geld verdienen, um die Familie ohne staatliche Hilfe ernähren zu können und um aus der beengten Gemeinschaftsunterkunft in eine kleine Wohnung in Arbeitsort-Nähe umziehen zu können.

Fawad Perzad wiederum ist ein junger alleinstehender Mann aus Afghanistan. Er hat in seinem Heimatland Abitur gemacht, mehrere Zertifikate im IT-Bereich erworben und in einer großen IT-Firma gearbeitet. Derzeit absolviert er ein Praktikum bei FMC-Fellner Management Consulting und wird dort im Herbst eine Ausbildung zum IT-Kaufmann beginnen. „Die Ausbildung zum IT-Kaufmann ist meine große Chance. Es wird sehr schwer für mich, aber ich werde kämpfen“, so Fawad Perzad.

Berufserfahrung und Berufsinteresse vieler Flüchtlinge und Asylbewerber stimmen gut mit den regionalen Arbeitsmarktbedarfen überein, so dass die Vermittlung in sogenannte „Mangelberufe“ sehr erfolgreich verläuft. So Lasana Maron, 25 Jahre, aus dem Senegal, der derzeit eine Schreinerlehre absolviert, oder Bernard Jusu aus Sierra Leone, der im September eine Lehre bei der Höber GmbH, einem mittelständischen Unternehmen für Heizung, Klima und Sanitär, beginnen wird. Mohammad Reza Azimi aus

Afghanistan ist in einem Altenpflegeheim untergekommen. Einige weitere Flüchtlinge konnten im Rahmen der Messe „Flüchtlinge, Asylbewerber, Migranten – Vielfalt am Arbeitsmarkt“ in Ausbildung und Arbeit vermittelt werden. Neben der Möglichkeit des ersten Kennenlernens zwischen Arbeitgebern und Flüchtlingen wurden bei dieser Gelegenheit außerdem Best-Practice-Beispiele der Region vorgestellt sowie Arbeits- und Ausbildungsverträge im Beisein von Aydan Özoğuz, der Beauftragten für Migration, Flüchtlinge und Integration bei der deutschen Bundesregierung, unterzeichnet.

**Abbildung 4: Bernard Jusu bei der Unterzeichnung seines Ausbildungsvertrags im Beisein von Staatsministerin Aydan Özoğuz und Helmut Höber**

Die Unternehmer der Region stehen dem Projekt FAM sehr aufgeschlossen gegenüber, die Wirtschaft hat die Chance erkannt, die sich hinter der derzeitigen Zuwanderung verbergen könnte. Größte Hürde der erfolgreichen Arbeitsmarktintegration sind nach wie vor das Fehlen eines flächendeckenden Sprachkurses sowie die Möglichkeit zur Nachqualifizierung. Doch die Region Passau zeigt großen Zusammenhalt bei diesem Projekt und ermöglicht es dadurch zumindest einem Teil der Flüchtlinge und Asylbewerber, Sprachkurse und Unterstützung bei der Vermittlung in Arbeit zu erhalten. Nahezu jede der 38 Kommunen beteiligt sich mit einem kleinen jährlichen Beitrag an der Umsetzung des Projekts FAM – auch jene, die

derzeit keine Asylbewerber unterbringen. Diese zeigen damit Solidarität mit den anderen Kommunen, mit den Flüchtlingen und nicht zuletzt mit den heimischen Betrieben, die mit dem Fachkräfte- und Azubimangel zu kämpfen haben.

---

**|| HEIDEMARIE BARTL**

Regionalmanagerin am Wirtschaftsforum der  
Region Passau e.V., Passau

---

**ANMERKUNGEN**

Die Fotos in diesem Artikel wurden abgedruckt mit freundlicher Genehmigung durch Regionalmanagement am Wirtschaftsforum der Region Passau e.V., Passau

- <sup>1</sup> Vgl. Arbeitsmarkt in Zahlen – Ausbildungsstellenmarkt: Bewerber und Berufsausbildungsstellen, Agentur für Arbeit Passau, Juli 2015, hrsg. von der Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg 2015.
- <sup>2</sup> Vgl. Gillmann, Barbara / Specht, Frank: Die Abbrecher-Republik, in: Handelsblatt, 5.2.2015, S. 3.
- <sup>3</sup> Vgl. Coen, Amrai / Sussebach, Henning: Im gelobten Land, in: Die Zeit, 16.8.2015, S. 15.
- <sup>4</sup> Ebd.



DISKUSSION:  
WIRTSCHAFTLICHE DYNAMIK  
IM LÄNDLICHEN RAUM



# DAS HANDWERK IN BAYERN – STARK IM LÄNDLICHEN RAUM!

**GEORG SCHLAGBAUER** || Der ländliche Raum ist so vielfältig wie Bayern. Jede Region lebt von ihrer ganz speziellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Struktur. Grundlage jeden wirtschaftlichen Erfolgs sind jedoch immer gut ausgebildete, kreative und leistungsbereite Menschen. Wie findet und sichert man nun aber Fachkräfte? Was gehört zu einer zukunftsfähigen Wirtschaftsstruktur? Welche Aufgaben muss die Politik erledigen?

## **DER LÄNDLICHE RAUM UND SEINE FACHKRÄFTE**

„Wirtschaftliche Dynamik“ und „Fachkräfte“ sind zwei Begriffe, die sich gegenseitig bedingen. Wirtschaftliche Dynamik kann nur mit qualifizierten Fachkräften erreicht werden und qualifizierte Fachkräfte wird man auf Dauer nur mit wirtschaftlicher Dynamik finden und halten können. Das gilt für Betriebe genauso wie für ganze Regionen.

Wenn diese Gleichung aber einmal zur Ungleichung geworden ist, dann entwickelt sich daraus eine Spirale nach unten, die sehr schwer wieder zu stoppen und umzudrehen ist. Es gibt in Europa, in Deutschland und auch in Bayern Regionen, die genau diesen Teufelskreis erfahren.

Dass natürlich jede Person ihren und jeder Betrieb seinen Teil dazu tun muss, um seine eigene wirtschaftliche Dynamik zu stärken, ist selbstverständlich. Aber auch die Politik muss eine unverzichtbare Rolle spielen, um die wirtschaftliche Dynamik im ländlichen Raum zu stärken.

Dabei muss der Blick zuallererst auf die eigenen Stärken des ländlichen Raums gerichtet werden. Und hier werden wir sehen, dass die stärksten und wichtigsten Faktoren im wirtschaftlichen Gefüge des ländlichen Raums Handwerk und Gewerbe sind.

## **DAS BAYERISCHE HANDWERK**

Das Handwerk ist einer der größten, vielseitigsten und dynamischsten Wirtschaftsbereiche Bayerns. Die Zahlen von 2014 unterstreichen dies eindrucksvoll:

- Es besteht aus rund 202.700 Betrieben,
- in ihnen sind 901.200 Personen tätig,
- davon sind fast 71.900 Auszubildende,
- es wurden 98,27 Milliarden Euro Umsatz erwirtschaftet,
- 3,10 Milliarden Euro wurden für Investitionen ausgegeben.

Das Handwerk in Bayern hat dabei einen Anteil von:

- 16 % an den Unternehmen,
- 14 % an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten,
- 30 % an den Auszubildenden,
- 10 % an den Umsätzen.

## **DAS HANDWERK IM LÄNDLICHEN RAUM**

Auch wenn Ballungsgebiete – vor allem die Metropolregion München – oft das wirtschaftliche Bild Bayerns prägen, der ländliche Raum ist ein mindestens ebenso wichtiger Teil Bayerns. 82 % der Fläche des Freistaates ist ländlicher Raum. Dort leben 63 % der Bevölkerung und werden 53 % des Bruttoinlandsproduktes erwirtschaftet.

Gerade die Handwerksbetriebe bilden oft die tragende Säule der Wirtschaft im ländlichen Raum. Das Handwerk

- stellt dort 18 % der Unternehmen,
- beschäftigt 16 % der Erwerbstätigen,
- bildet 33 % der Lehrlinge aus und
- erarbeitet 15 % des Umsatzes der Gesamtwirtschaft.

Diese Zahlen verdeutlichen, dass das Handwerk im ländlichen Raum überdurchschnittlich stark aufgestellt ist. In vielen Regionen und Kommunen des ländlichen Raumes ist das Handwerk der wichtigste Wirtschaftsfaktor und damit unverzichtbar als Arbeitgeber, Ausbilder und Versorger.

### **BEDEUTUNG DES HANDWERKS FÜR WIRTSCHAFT, STAAT UND GESELLSCHAFT**

Das Handwerk ist durch seine umfassenden und engagierten Aus- und Weiterbildungsleistungen ein Qualifizierungsmotor der bayerischen Wirtschaft und damit eine entscheidende Triebkraft für die Förderung unseres größten Standortvorteils, nämlich der hohen Qualifikation von Selbständigen und Arbeitnehmern. Welche hohe Bedeutung gerade die Meisterfortbildung im Handwerk für eine erfolgreiche Selbständigkeit hat, ist an der deutlich geringeren Insolvenzhäufigkeit im Handwerk sowie an der deutlich längeren Lebensdauer von Betrieben in Branchen mit Meistervoraussetzung im Gegensatz zu Branchen ohne Meister abzulesen. Von Handwerksbetrieben in Branchen mit Meistervoraussetzung bestehen 5 Jahre nach Betriebsgründung noch knapp 70 %, während in Branchen ohne Meister in der selben Zeit schon rd. 60 % der Gründungen wieder verschwunden sind. Meisterbetriebe schaffen damit auch dauerhaftere und sicherere Arbeitsplätze.

Das Handwerk erbringt individuelle und qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen für die Wirtschaft und die Endverbraucher. Durch sein flexibles und innovatives Eingehen auf die Kundenwünsche ist dieser Wirtschaftsbereich ein Beispiel für den notwendigen kundenorientierten und qualitätsbezogenen Arbeitsethos, den die bayerische Wirtschaft braucht, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können.

Das Handwerk praktiziert durch seine vielfältigen Umweltschutzangebote und -initiativen, seine materialsparende Produktion und seine hochwertigen und reparierbaren Güter angewandten Umweltschutz. Zudem ist es durch seine dezentrale und kleinbetriebliche Struktur ein Garant für eine nachfragnahe Versorgung, die ebenfalls, über eine Reduzierung des Verkehrsaufkommens, zum Umweltschutz beiträgt. Gerade im ländlichen Raum ist ein Netz an Handwerksbetrieben unabdingbar für die Nahversorgung von Bevölkerung und Unternehmen.

Das Handwerk gibt durch Ideen, Innovationen und Investitionen von Existenzgründern und bestehenden Betrieben zahlreiche Impulse für die Weiterentwicklung der Wirtschaft und die permanente Modernisierung der Wirtschaftsstruktur. Dies gilt auch und gerade für den ländlichen Raum, in dem das Handwerk oft der führende Wirtschaftsbereich ist.

Im Handwerk sind Eigeninitiative, Selbstverantwortung und Leistungsbereitschaft überdurchschnittlich ausgeprägt. Es ist deshalb ein nachahmenswertes Beispiel für unsere ganze Gesellschaft. Dazu gehört vor allem auch das große ehrenamtliche Engagement der Handwerkerinnen und Handwerker. Durch ihre gesellschaftlichen Leistungen nicht nur in den Organisationen des Handwerks, sondern auch in Gemeinde- und Stadträten sowie für Sportvereine, Kirchen und im sozialen Bereich sind Handwerker wichtige Stützen des politischen, sozialen und gesellschaftlichen Lebens ihrer Heimatkommunen.

Das Handwerk ist nicht zuletzt ein unverzichtbarer Faktor für die bayerische kulturelle Identität und die reichen regionalen Traditionen gerade im ländlichen Raum. Ohne das Handwerk sind die bayerischen Schlösser, Kirchen und Klöster genauso wenig denkbar wie die berühmten bayerischen Spezialitäten Bier, Brot und Würste.

### **REGIONALE BEDEUTUNG DES HANDWERKS**

Besondere Bedeutung hat das Handwerk für den lokalen und regionalen Bereich. Handwerksbetriebe sind in der Regel lokal bzw. regional orientiert. Sie sind ihrem Heimatstandort treu. Bei ihnen besteht deshalb keine Gefahr der

Verlagerung von Arbeitsplätzen oder der vollständigen Abwanderung ins Ausland wie bei international tätigen Großbetrieben.

Eine Vielzahl von gesunden und starken Handwerksbetrieben aller Berufsgruppen stellt die lokale Wirtschaftsstruktur auf eine breitere und damit stabilere und weit weniger strukturell oder konjunkturell anfällige Basis, als wenn die Wirtschaftsstruktur von einem bzw. wenigen größeren Unternehmen beherrscht wird.

Handwerksbetriebe sind verlässliche Steuer- und Abgabenzahler; anders als viele Großunternehmen, die durch ihre grenzüberschreitenden Tätigkeiten ihre Möglichkeiten zur Steuerverschiebung und -minimierung nutzen, was nicht zuletzt zu Lasten der Kommunen geht, in der die Konzerne ihren Standort haben und deren – maßgeblich von den Steuern des örtlichen Mittelstand finanzierte – Infrastruktur sie ausgiebig nutzen.

Diese Verdienste belegen, dass das Handwerk ein zentraler und verlässlicher Partner für Wirtschaft, Staat und Gesellschaft gerade im ländlichen Raum ist, der für die Bürgerinnen und Bürger, für die öffentliche Hand und für die Gesamtwirtschaft zahlreiche unverzichtbare Leistungen erbringt.

### **HANDWERK UND REGIONALITÄT**

Ein besonderes Beispiel für einen Markttrend, bei dem der ländliche Raum mit seinen Stärken punkten kann, ist die Regionalität – also die bewusste Entscheidung von Käufern für Produkte und Dienstleistungen aus der Region. Im ländlichen Raum Bayerns ist dieser aktuelle Trend keine neue Erkenntnis, hier ist Regionalität vielfach schon immer gelebte Realität. Neu ist in diesem Zusammenhang höchstens, dass diese Tatsache bei vielen in Politik, Gesellschaft und Medien in Vergessenheit geraten ist. Es sind deshalb große Anstrengungen nötig, dieses Erfolgsrezept wieder ins Zentrum der öffentlichen Aufmerksamkeit zu rücken.

Vordergründig klingt es ja wie ein Widerspruch: Europa wird größer und wirtschaftliche Grenzen verschwinden weltweit. Gleichzeitig gibt es aber eine Wiederbesinnung auf kleinere, regionale Wirtschaftsräume, die ständig an Bedeutung gewinnen. Bei genauerem Hinsehen ist dieser Regionalisierungsprozess die fast zwangs-

läufige Gegenbewegung zur Internationalisierung. Die Vision von einem vereinten großen Europa wird deshalb auch nur dann eine erfolgreiche Verwirklichung finden, wenn sie auf der gefestigten Basis kleiner, regionaler Strukturen stehen kann. Der ländliche Raum Bayerns lebt vor, wie diese Strukturen aussehen, wirken und gedeihen können.

Regionales Denken und Handeln sind gerade im ländlichen Raum Bayerns geprägt von einer tiefen Verwurzelung mit den vertrauten Lebens- und Wirtschaftsräumen. Dies schafft Identifikation nach innen, stellt aber auch nach außen einen gewichtigen Standortfaktor dar. Regionalisierung ist heute für viele Menschen ein wichtiger und bewusst gesetzter Gegentrend zur Globalisierung. Bekannte Herkunft mit bekannten Herstellungsbedingungen und bekannter Qualität wird dem Unpersönlichen und Gleichmacherischen der Globalisierung entgegengesetzt. Wer kann schon eine persönliche und emotionale Verbindung mit industriell hergestellten Produkten aus aller Welt herstellen? Bei Produkten aus der Nachbarschaft geht das sehr wohl.

Die Identifizierung mit der eigenen Region, der Heimat und den echten und traditionellen Produkten, die von dort kommen, ist heute ein Grundbedürfnis einer immer größeren Anzahl von Menschen. Und wer könnte die Verbindung von Heimatregion und Qualität besser und glaubhafter repräsentieren als der Handwerker aus der Nachbarschaft? Wie wertvoll diese persönliche Beziehung ist, dass müssen viele Konsumenten, aber auch die Politik und hier vor allem die regionalen politischen Einheiten wieder stärker anerkennen und schätzen.

### **BEVÖLKERUNGSENTWICKLUNG IN BAYERN**

Nach der aktuellen regionalisierten Bevölkerungsvorausberechnung für Bayern wächst die Gesamtbevölkerung noch bis zum Jahr 2023. Dann setzt der Rückgang ein. Diese Entwicklung wird auch für das Handwerk ein weites Feld an Konsequenzen haben, die von der Nachwuchs- und Fachkräfteversorgung bis zu großen Veränderungen in der Nachfragestruktur reichen werden.

Dabei nimmt gerade der Anteil der Jungen und der Menschen im erwerbsfähigen Alter

deutlich ab. So geht in Vergleich zu 2012 bis 2032 der Anteil der Unter-18-Jährigen um 5,8 % zurück. Der Anteil der 18- bis Unter-40-Jährigen geht sogar um 6,1 % und der Anteil der 40- bis Unter-65-Jährigen um 6,2 % zurück. Der Anteil der 65-Jährigen oder Älteren nimmt hingegen um 39 % zu. Diese Zahlen zeigen, dass der Kampf um die Fachkräfte an Härte zunehmen wird.

### **NACHWUCHSENTWICKLUNG**

Schon heute können die Handwerksbetriebe nicht mehr alle angebotenen Lehrstellen besetzen. 2014 blieben im bayerischen Handwerk 4.700 bzw. 15,2 % der angebotenen Ausbildungsplätze unbesetzt. Im Jahr 2024 werden dann nur noch rund 87.600 Schüler in Bayern von den Real- und Mittelschulen abgehen, 12.700 weniger als 2014. Da die Auszubildenden des Handwerks hauptsächlich von der Mittelschule, aber auch von der Realschule kommen, wird diese Entwicklung dann noch weit drastischere Auswirkungen auf die Nachwuchsversorgung des Handwerks haben.

### **FACHKRÄFTEENTWICKLUNG**

Eine Umfrage der Handwerkskammer für München und Oberbayern zur Fachkräfteversorgung bei ihren Mitgliedsbetrieben von Ende 2014 ergab, dass nur 55 % der Betriebe angaben, dass bei ihnen alle Stellen besetzt sind. 29 % antworteten hingegen, „wir kommen klar, würden aber gerne noch jemanden einstellen“. Ganze 16 % berichteten, dass der Fachkräftemangel ihre Entwicklungsmöglichkeiten bereits massiv hemmt. Diese Ergebnisse können in der Tendenz sicher für das ganze bayerische Handwerk übernommen werden.

Die Umfrage ergab allerdings auch, dass die Handwerksbetriebe im Ballungsraum München noch erheblich häufiger über Fachkräftemangel klagten als im oberbayerischen Durchschnitt. Hier hemmt der Fachkräftemangel bereits bei 32 % der Betriebe massiv die Entwicklungsmöglichkeiten. Dies zeigt, dass das Problem der Fachkräfteversorgung regional differenzierter zu sehen ist als nur in der Aufteilung Ballungsraum / ländlicher Raum. Gerade die Fachkräfteversorgung des Ballungsraums München ist

geprägt von einer breit aufgestellten Wirtschaftsstruktur, einer dynamischen wirtschaftlichen Entwicklung und vergleichsweise hohen Lebenshaltungskosten. Im Gegensatz hierzu ist eher von verschiedenen ländlichen Räumen zu sprechen, die je nach regionaler Lage, Nähe zu einem Ballungsraum, Bevölkerungsentwicklung und wirtschaftlicher Struktur ganz verschiedene Herausforderungen in der demographischen Entwicklung und der Fachkräftesituation zu meistern haben.

Diese Erkenntnisse und die Beobachtungen der Handwerksorganisationen deuten darauf hin, dass es im Handwerk bereits einen spürbaren Fachkräftemangel gibt. Er ist noch nicht flächendeckend, aber trifft immer mehr Berufe, vor allem im Bereich des Lebensmittelhandwerks, des Baus und der Metallberufe.

### **STRATEGIEN ZUR SICHERUNG DER NACHWUCHS- UND FACHKRÄFTEVERSORGUNG**

Die Handwerksbetriebe setzen eine große Bandbreite von Strategien und Maßnahmen ein, um ihre Nachwuchs- und Fachkräfteversorgung zu sichern.

An erster Stelle steht hier sicher das Bestreben des Handwerks, die Ausbildung auf einem hohen Niveau zu halten und wenn möglich auszubauen. Die Befragung hat ergeben, dass fast 50 % der Handwerker ihre Ausbildungsleistungen verstärken wollen, trotz des akuten Mangels an Bewerbern.

Das bayerische Handwerk ist deshalb schon jetzt in vielfältiger Art und Weise aktiv, um junge Menschen über die hervorragenden, abwechslungsreichen, interessanten und zukunftsicheren Berufsmöglichkeiten im Handwerk zu informieren. Dabei wird moderne Imagearbeit über die Imagekampagne des deutschen Handwerks genauso betrieben wie die direkte Ansprache der Jugendlichen in Schulen und über das Internet. Die „Macher gesucht!“-Kampagne des bayerischen Handwerks kontaktiert Jugendliche in sozialen Netzwerken und bietet ihnen zahlreiche Informationen, spielerisches Heranführen an das Handwerk und Wettbewerbe.

Zudem ist das Handwerk engagiert dabei, neue Zielgruppen über die beruflichen Möglichkeiten in den verschiedenen Handwerksberufen

zu informieren. Vor allem Mädchen, Realschüler und Gymnasiasten sowie Jugendliche mit Migrationshintergrund sind bislang im Handwerk unterrepräsentiert und sollen deshalb für eine Ausbildung und für weiterführende Karrierewege im Handwerk begeistert und gewonnen werden. Gerade Jugendliche mit Migrationshintergrund nehmen überhaupt noch weit unterdurchschnittlich an einer Berufsausbildung teil. Ihr Anteil muss deshalb durch gezielte Informations- und Fördermaßnahmen erhöht werden. Als ein Baustein in der Nachwuchsstrategie des Handwerks wird auch immer mehr gesehen, jungen Flüchtlingen, die über ein gesichertes Bleiberecht verfügen, eine Ausbildung in einem Handwerksberuf zu ermöglichen.

Frauen mit abgeschlossener Berufsausbildung sind auch eine wichtige Zielgruppe für die Gewinnung von Fachkräften. Maßgeschneiderte Arbeitszeitmodelle und Fortbildungs- sowie Einarbeitungsangebote für Frauen, die nach einer Familienpause wieder berufstätig werden wollen, sind hier zentrale Anreizinstrumente.

Einen besonderen Schwerpunkt legen die Handwerksbetriebe auf die Fortbildung ihrer Arbeitskräfte. Lebenslanges Lernen und damit die ständige Modernisierung des Knowhows ihrer Arbeitskräfte ist unverzichtbar, um die Produktivität der Fachkräfte immer auf dem neuesten Stand zu halten. Weiterbildung ist deshalb ein wichtiger Bestandteil der Fachkräftestrategie des Handwerks.

Auch das Halten älterer, bewährter Arbeitskräfte im Beruf ist für das Handwerk von großer Bedeutung, denn gerade die Berufserfahrung zählt im Handwerk. Hier gehören altersgerechte Arbeitszeitmodelle, Gesundheitsleistungen und gezielte Weiterbildung zu einem passenden Maßnahmenpaket.

Immer mehr Handwerksbetriebe stehen inzwischen auch einer gezielten und bedarfsgerechten Beschäftigung ausländischer Nachwuchs- und Arbeitskräfte aufgeschlossen gegenüber. Notwendig ist dabei jedoch, dass dieser Zuzug in den Arbeitsmarkt nach klaren Kriterien wie vor allem Bildungsniveau und beruflichen Kompetenzen sowie nach Bedürfnissen der Betriebe und hier vor allem konkreten unbesetzten Arbeitsplätzen gesteuert wird. Dabei ist darauf zu achten, dass Fachkräfte mit beruflicher Bildung

gleichberechtigt einbezogen werden und nicht nur Akademiker, wie in der öffentlichen Diskussion oftmals suggeriert wird.

### **STRATEGIEN DER BETRIEBE ZUR FACHKRÄFTESICHERUNG IM ÜBERBLICK**

Priorität bei der Bewältigung des Nachwuchs- und Fachkräftemangels hat für das Handwerk vor allem die Nutzung der inländischen Potenziale. Dazu gehören folgende Strategien:

- die Ausbildung von Nachwuchs auf hohem Niveau halten,
- mehr Frauen für das Handwerk begeistern,
- Fortbildung auf breiter Basis intensivieren,
- ältere Arbeitskräfte länger im Beruf halten,
- verstärkt junge Inländer mit Migrationshintergrund für das Handwerk gewinnen.

Zur Realisierung der Fachkräftesicherung sollte auch die Beschäftigung ausländischer Arbeitskräfte kommen. Dazu gehören die Auswahl von Fachkräften nach dem Bedarf der Betriebe und die Ausbildung junger Flüchtlinge.

### **POLITIK FÜR DEN LÄNDLICHEN RAUM**

Um Fachkräfte für den ländlichen Raum zu finden und zu halten, muss der ländliche Raum für Fachkräfte attraktiv sein. Im Mittelpunkt stehen hier leistungsfähige Unternehmen mit zukunftssicheren und attraktiven Arbeitsplätzen. Damit das Handwerk und andere Bereiche des Mittelstandes ihre Leistungen für Wirtschaft, Bürger und Gesellschaft bestmöglich erbringen können, ist eine maßgeschneiderte Politik für Handwerk und Mittelstand unverzichtbar. Die direkte und indirekte Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen muss in das Zentrum einer zukunftsweisenden Politik für den ländlichen Raum rücken und alle Bereiche der Politik umfassen.

#### **Landesplanung**

Die Förderung der mittelständischen Wirtschaft muss in der Landesplanung oberste Priorität haben. Dazu gehört nicht zuletzt die Sicherung einer engen Vernetzung des ländlichen Raumes mit den Ballungsräumen, um so den wirtschaftlichen Austausch, die Arbeitsteilung und die gegenseitige Unterstützung zu fördern.

### **Infrastruktur**

Die optimale wirtschaftliche Verknüpfung aller bayerischen Landesteile ist nur möglich, wenn eine entsprechende Infrastruktur zur Verfügung steht. Deshalb müssen Straßen- und Schienenengpässe beseitigt, dringend notwendige Autobahnverbindungen neu geschaffen und vorhandene Straßen- und Schienennetze in Stand gehalten werden. Neben der Verkehrsinfrastruktur ist ein besonderes Augenmerk auf eine leistungsfähige Breitbandverkabelung zu legen. Deshalb sind Anreize zu schaffen, Bayerns Kommunen gerade auch im ländlichen Raum flächendeckend mit den neuesten Technologien an das weltweite Netz anzubinden. Die immer stärkere Digitalisierung kann ein großer Vorteil für den ländlichen Raum sein, weil er damit viel enger in die wachsende nationale und internationale Arbeitsteilung sowie die Globalisierung eingebunden werden kann. Um diese Vorteile nutzen zu können, ist jedoch eine flächendeckende Versorgung mit schnellem Internet die Grundvoraussetzung. Neben einer angemessenen Infrastruktur im engeren Sinn muss der ländliche Raum aber auch in weiteren Bereichen Angebote bereitstellen, die ein Leben vor Ort erst ermöglichen bzw. erleichtern. Angefangen bei Freizeiteinrichtungen über (öffentliche geförderte) kulturelle Angebote bis hin zu einer ausreichenden medizinischen Versorgung – nur wenn alle Bereiche der „Daseinsvorsorge“ als ausreichend betrachtet werden, kann es gelingen, auch junge Menschen vor Ort zu binden und zu qualifizieren.

### **Einzelhandelsgroßprojekte**

Die Versorgung im ländlichen Raum muss durch eine ausgewogene räumliche und betriebsgrößenbezogene Struktur des Handels sichergestellt werden. Dabei ist darauf zu achten, dass sich bei Baugenehmigungen die Größe der Handelsobjekte an der Kaufkraft der jeweiligen Standorte orientiert. Hier ist eine Abstimmung und Planung über die Gemeindegrenzen hinweg unabdingbar. Ebenso notwendig sind landesplanerische Vorgaben, mit denen überdimensionierte Einzelhandelsprojekte und Factory Outlet Center verhindert werden können.

### **Gewerbestandort**

Der ländliche Raum muss sein Profil als Gewerbestandort schärfen. Das kann sowohl in der Vernetzung mit benachbarten Ballungsräumen als auch durch die Stärkung der internen Wachstumspotenziale geschehen. Hier ist eine gemeindeübergreifende Abstimmung notwendig, die die Versorgung mit mittelstandsgerechten Gewerbeflächen genauso beinhaltet wie eine auf das Gewerbe zugeschnittene Infrastruktur sowie eine gewerbefördernde und unbürokratische Politik und Verwaltung. Hinzu kommen örtliche Rahmenbedingungen, die eine Gewerbeansiedlung lukrativ erscheinen lassen. Von niedrigen Gewerbesteuerhebesätzen bis zu einer Abgaben- und Gebührenpolitik, die nicht abschreckt – eine mittelstandsfreundliche Finanz- und Steuerpolitik macht eine Kommune und seine Gewerbeflächen attraktiv für die Betriebe.

### **Bildung**

Die Bewohner des ländlichen Raumes brauchen den Zugang zu einer ausgewogenen und leistungsfähigen Bildungsinfrastruktur. Dabei muss sowohl bei der allgemeinen als auch bei der beruflichen Bildung die Vermittlung von Wissen und Können auf höchstem Niveau im Vordergrund stehen. Sollte diese Bildungsversorgung wohnortnah nicht zu gewährleisten sein, muss sie durch eine gute Vernetzung innerhalb der Region sichergestellt werden. Für das Handwerk hat dabei die Sicherung einer hervorragenden beruflichen Bildung absolute Priorität. Eine hochqualitative fachliche Beschulung muss deshalb Vorrang vor einer wohnortnahen Beschulung haben.

### **Förderung des ländlichen Raums**

Die Fördermaßnahmen für den ländlichen Raum müssen verstärkt auf Handwerk und Mittelstand ausgerichtet werden. Bei einer gezielten Förderung der Rahmenbedingungen für die gewerblichen Betriebe, beispielweise bei der Infrastrukturversorgung oder bei der Investitionsförderung, können spürbare positive Effekte für Arbeit und Wohlstand sowie die Einheitlichkeit der Lebensverhältnisse in Bayern erreicht werden. Nicht zuletzt muss die Förderung durch den „Europäischen Landwirtschaftsfonds für

die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER)“, wie von der EU ausdrücklich gewünscht, auch und verstärkt den gewerblichen Unternehmen zugutekommen.

### **POLITISCHER HANDLUNGSBEDARF IM ÜBERBLICK**

Mittelstands- und handwerksfreundliche Politik für den ländlichen Raum in Bayern bedeutet:

- hervorragende Vernetzung mit den Ballungsräumen,
- bedarfsgerechte Verkehrs- und Kommunikationsinfrastruktur,
- ausgewogene Handelsstruktur,
- gewerbefördernde und unbürokratische Politik und Verwaltung,
- Zugang zu hochwertigen Bildungsangeboten,
- Handwerk und Mittelstand ins Zentrum der Fördermaßnahmen zu stellen.

### **AUSBLICK**

Der ländliche Raum in Bayern hat mit zahlreichen Herausforderungen zu kämpfen, die von der demographischen Entwicklung bis zur ständig zunehmenden wirtschaftlichen Vernetzung reichen. Er besitzt aber auch viele Stärken und kann diese Herausforderungen deshalb zu Vorteilen und Chancen ummünzen. Hierzu müssen alle – Betriebe, Beschäftigte und Politik – an einem Strang ziehen und ihren Teil dazu beitragen, dass die richtigen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die notwendig sind, damit der ländliche Raum seinen erfolgreichen Weg gehen kann. Das Handwerk mit seinen Stärken und seiner Leistungsfähigkeit wird hier sicher seinen Teil dazu beitragen.

---

#### **|| GEORG SCHLAGBAUER**

Stadtrat, Präsident der Handwerkskammer für München und Oberbayern und des Bayerischen Handwerkstages, München



# WARUM WIR BAYERN ALS GANZES ENTWICKELN MÜSSEN

**MARKUS BLUME** || Egal, welche Studie man dieser Tage bemüht, das Bild ist immer dasselbe: Bayern steht blendend da und hat sich über Jahrzehnte hinweg prächtig entwickelt, vom einfachen Agrarland hin zum internationalen High-Tech-Standort. Bayern hat die besten Fundamentaldaten der Republik, Bayern ist Sehnsuchtsort für viele Menschen und – in diesem Kontext am wichtigsten – Bayern entwickelt sich in sämtlichen Landesteilen. Das alles ist nicht nur Vergangenheit, das ist auch beste Grundlage für die Zukunft. Gleichwohl gilt: Künftige Prosperität leitet sich daraus nicht automatisch ab. Dies gilt umso mehr, wenn neue Herausforderungen aufkommen, die noch dazu auf einzelne Räume und Regionen höchst unterschiedlich wirken. Die Frage nach der künftigen wirtschaftlichen Dynamik im ländlichen Raum sollte ernst genommen werden und nachdenklich stimmen. Andererseits fallen Antworten natürlich leichter, wenn man aus einer Position der Stärke heraus agieren kann.

## VON ARMENHÄUSERN ZU AUFSTEIGERREGIONEN

Diese neue Stärke der ländlichen Räume in Bayern ist vielleicht sogar die eigentliche Erfolgsgeschichte des Freistaats, die so oft gar nicht erzählt wird. Dabei ist es noch nicht lange her, dass das „flache Land“ mit Rückständigkeit und Strukturschwäche in Verbindung gebracht wurde, ja sogar das Wort vom „Armenhaus“ für ganze Landstriche bemüht wurde. Heute hat der technologische Fortschritt längst ebenso im Viehstall Einzug gehalten wie bei den vielen hidden champions des hochinnovativen Mittelstands. Es herrscht Vollbeschäftigung gerade in zahlreichen „ländlichen“ Landkreisen und eine Spitzenausbildung – beruflich wie universitär – ist heute auch nicht mehr alleine eine Sache der Metropolen.

Dass die Stärke des ländlichen Raums nicht nur eine gefühlte, sondern auch eine faktische ist, belegt eine aktuelle Untersuchung der Un-

ternehmensberatung McKinsey für Bayern. Dort heißt es in Bezug auf die Entwicklung der Wirtschaftskraft: „Alle Regionen Bayerns erleben seit 1976 einen vergleichbaren Anstieg der Bruttowertschöpfung je sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Zwischen 2000 und 2013 wuchs die Kaufkraft pro Einwohner im ländlichen Raum fast ebenso stark wie in Ballungs- bzw. verstäderten Räumen.“<sup>1</sup>

Auch die Aussagen zur Entwicklung von Arbeitslosigkeit und Altersstruktur deuten eher auf Konvergenz denn auf Divergenz hin: „Die Arbeitslosenzahl sank im ländlichen Raum zwischen 2006 und 2010 etwas stärker als in Bayern insgesamt. Selbst beim Durchschnittsalter der Bürger zeigen sich nur geringe Abweichungen: Im ländlichen Raum liegt es bei 42,8 Jahren, in den regionalen Zentren bei 42,3 und in München bei 41,1. Die Zahlen belegen insgesamt, dass in Bayern keine Region abgehängt wird.“<sup>2</sup>

Es war der frühere CSU-Parteivorsitzende und bekennende Niederbayer Erwin Huber, der diesen Erfolgsweg mit dem Wort von der „Aufsteigerregion“ für seine Heimat auf den Punkt brachte. Bezeichnenderweise findet der beeindruckende Aufholprozess auch wissenschaftlich Beachtung, beispielsweise in der aktuellen Untersuchung von Stefan Rieder mit dem passenden Titel: „Vom Armenhaus zur Aufsteigerregion. Der wirtschaftliche und gesellschaftliche Strukturwandel in Niederbayern und dessen kulturelle Deutung (1949-2008)“.<sup>3</sup> Dass wir es hier aber nicht allein mit einem niederbayerischen Phänomen zu tun haben, zeigt eine schnelle Internetrecherche zum Wort „Aufsteigerregion“. Unter den ersten zwanzig Treffern wetteifern – praktisch ohne außerbayerische Konkurrenz – neben Niederbayern auch Schwaben und die Oberpfalz (mit dem Landkreis Schwandorf) um den Titel „Aufsteigerregion“.

#### **DER ERFOLG LANGFRISTIGER ORIENTIERUNGEN**

Ganz offenkundig ist es in Bayern – anders übrigens als in vergleichbaren Regionen – bisher gelungen, eine Entwicklung der zwei Geschwindigkeiten in verdichteten und in ländlichen Räumen zu verhindern. So dokumentiert denn auch der erste Heimatbericht des Bayerischen Staatsministeriums der Finanzen, für Landesentwicklung und Heimat, wie der Finanz- und Heimatminister Dr. Markus Söder im Vorwort schreibt, „dass die wirtschaftlichen Unterschiede in Bayern stark abgenommen haben. In den vergangenen Jahren konnte der ländliche Raum gegenüber den Verdichtungsräumen deutlich aufholen.“<sup>4</sup>

Die Gründe für diesen Aufholprozess sind vielfältig. Dennoch dürfte unbestritten sein, dass die Politik der Staatsregierung in den letzten Jahrzehnten maßgeblichen Anteil daran hatte. Die erste Etappe stand dabei ganz im Zeichen einer aktiven Wirtschaftspolitik, die auf die gezielte Industrialisierung weiter Landesteile setzte und dazu auch den notwendigen Ausbau der Infrastruktur vorantrieb. Der zweite große Schub in der Fläche verbindet sich mit dem Namen des früheren Ministerpräsidenten Dr. Edmund Stoiber. „Seine“ Zukunfts- und High-Tech-Offensiven sorgten dafür, dass im ganzen Land

Fachhochschulen, Cluster und Technologiezentren entstanden, was wiederum entscheidende Entwicklungsimpulse auch in bisher nicht begünstigten Regionen auslöste. Es kann also nicht überraschen, wenn die Unternehmensberatung McKinsey resümiert: „Dass der ländliche Raum einen hohen Entwicklungsstandard erreicht hat, ist auch das Ergebnis einer langfristig orientierten Unterstützung der Politik, die als Ziel formuliert hat, ‚gleichwertige Lebens- und Arbeitsbedingungen in allen Landesteilen zu erreichen‘.“<sup>5</sup>

Diese Politik konnte wiederum nur deshalb Erfolg haben, weil sie drei Bedingungen genügte: So wurde Strukturpolitik in Bayern nie zur Konservierung überkommener Strukturen betrieben, sondern allenfalls zur Transformation in zukunftsfähige. Zweitens galt die Maxime, auf neue Herausforderungen stets mit einer Antwort für das ganze Land zu erwidern, egal welches Konzept zur Landesentwicklung auch immer gerade en vogue gewesen sein mag. Und drittens wurde Gleichwertigkeit in Vielfalt und nicht in Einheitlichkeit angestrebt oder wie Dr. Markus Söder es bei der ersten Regierungserklärung zum Thema „Heimat“ im Bayerischen Landtag formulierte: „Gleichwertigkeit heißt nicht Gleichartigkeit. Wir wollen in ländlichen Räumen keine Mieten wie in München oder Nürnberg, aber Perspektive für ein gutes Leben.“<sup>6</sup>

#### **NEUE ANTWORTEN FÜR EINE NEUE ZEIT**

Die dritte Etappe der wirtschaftlichen Landesentwicklung müssen wir jetzt gehen – so sehr man geneigt ist, es sich angesichts des positiven Ist-Zustands wohligh einzurichten. Der Handlungsbedarf ist jedenfalls immens, selbst wenn wir nur wollen, dass wirtschaftlich alles so gut bleibt, wie es ist. Wir stehen gerade an der Schwelle zu einem Zeitalter von Veränderungen, die das Land in besonderer Weise berühren werden. Digitalisierung und Globalisierung, dazu der gesellschaftliche Wandel und die demographische Entwicklung: Hier wirken Kräfte, die größer sind als vieles, mit dem wir in der Vergangenheit zurechtkommen mussten. Und es werden Reaktionen erforderlich, die deutlich vielgestaltiger sein müssen als früher, wenn eine Offensive genügte, um alle Herausforderungen ausreichend zu adressieren. Heute sind es fünf Antworten für fünf Herausforderungen.

### 1. Vernetzung als Grundauftrag

Die Bedeutung der Vernetzung eines Landes war schon im Zeitalter der Postkutschen bekannt. Doch erst im Zeitalter von Netzwerkökonomie und hypervernetzter Gesellschaft wird „Vernetzung“ zu einem Wert an sich. Der Auftrag, der sich daraus ableitet, ist klar: Wir müssen das Land noch mehr als früher vernetzen, damit jeder – egal wo er lebt – dieselben Zugangschancen zu Arbeitsmarkt, Bildungsangeboten, Gesundheitsversorgung und Behördendienstleistungen hat. Oder anders gesagt: Damit keiner seine Heimatregion verlassen muss, nur weil er dort „abgehängt“ ist. Zur Vernetzung des Landes dienen weiterhin klassische Infrastruktur aus Schiene und Beton, natürlich und vor allem moderne Infrastruktur in Form von Funk und Glasfaser, aber neu und quasi virtuell auch Verbünde und Cluster.

Im digitalen Zeitalter ist es entscheidend, die Menschen zu befähigen, an der digitalen Revolution und dem technischen Fortschritt teilzuhaben und davon zu profitieren. Ein flächendeckendes Hochgeschwindigkeitsinternet nützt Unternehmen wie Bürgern gleichermaßen: E-Government-Angebote verlagern Behördengänge ins Wohn- bzw. Arbeitszimmer. Telemedizinanwendungen bringen die Spezialisten auch in das entlegenste Sprechzimmer oder gar nach Hause. Und Bildungsinhalte werden ins Klassenzimmer genauso gestreamt wie zum Mittelständler für die Weiterqualifizierung. 1,5 Milliarden Euro für den Breitbandausbau in Bayern sind daher eine gewaltige Kraftanstrengung, aber gleichzeitig gut angelegtes Geld. Denn es wird zu einem intelligenten Wachstum beitragen, von dem alle Regionen Bayerns profitieren werden.

### 2. Die Heimatstrategie für mehr Resilienz

Wirtschaftsdynamik und Aufbruch in allen Regionen sind dabei die beste Vorsorge gegenüber Abwanderungstendenzen und einer negativen demographischen Entwicklung, zumal der gesellschaftliche Nutzen einer noch stärkeren Bevölkerungskonzentration in den Ballungsräumen gegen Null geht, die volkswirtschaftlichen Kosten dagegen außerordentlich hoch sind: In den Städten müsste viel Geld in die Hand genommen werden für neuen Wohnraum und

zusätzliche Infrastruktur, in den ländlichen Regionen wiederum viel zum Erhalt notwendiger Strukturen. Es ist also geradezu ein Gebot landespolitischer Klugheit, kein Gefälle zwischen Ballungsräumen und dem ländlichen Raum entstehen zu lassen und gleichzeitig aktiv gegen die demographische Entwicklung gegenzusteuern. Ziel muss deshalb vorrangig sein, die demographische Resilienz des ländlichen Raums zu erhöhen, also seine Widerstandsfähigkeit gegen Bevölkerungsschwund zu stärken.

Genau hier setzt die Heimatstrategie der Staatsregierung an, die vom Bayerischen Staatsministerium der Finanzen, für Landesentwicklung und Heimat 2014 vorgelegt wurde.<sup>7</sup> Wichtige Bausteine sind dabei eine stärkere Unterstützung für strukturschwache und von Bevölkerungsrückgang betroffene Kommunen im Rahmen des kommunalen Finanzausgleichs sowie eine Erweiterung der sogenannten „Räume mit besonderem Handlungsbedarf“. Auch gezielte Behördenverlagerungen, die Arbeitsplätze in ländliche Regionen verlagern und dort neue Impulse geben, tragen – zusammen mit dem bereits genannten Breitbandausbau – dazu bei, die Widerstandsfähigkeit von strukturschwächeren Räumen zu erhöhen. Beste Chancen für alle an jedem Ort – so lautet die politische Maxime.

### 3. Eine Digitalisierungsoffensive für den nächsten technologischen Aufbruch

Diese „besten Chancen“ lassen sich allerdings nur realisieren, wenn wir bei der nächsten großen Welle der digitalen Revolution voll mit dabei sind. Die Digitalisierung ist dabei, die Spielregeln für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft fundamental zu verändern. Sie stellt etablierte Geschäftsmodelle auf die Probe, neue Gründer und die Macht von „Big Data“ bestimmen dabei die Geschwindigkeit. Sie ist radikal und passiert überall. Keine Branche, kein Lebensbereich und keine Region werden ausgenommen bleiben. Und obwohl sie längst in aller Munde ist, wird sie dennoch unterschätzt. Für den Freistaat bietet die Digitalisierung ungeheure Chancen, die aber zwingend auch genutzt werden müssen. Von „vernetzter Mobilität“ bis zur „digitalen Produktion“, von „IT-Sicherheit“ über „digitale Medizin“ bis hin zu

„smarten Energiesystemen“: Hier liegt unheimlich viel Potenzial für ein neues Wirtschaftswunder „made in Bavaria“.

Die bayerische Digitalisierungsoffensive unter der Überschrift „Bayern digital“ bündelt und stärkt deshalb in einem deutschlandweit einmaligen Programm die zentralen Kompetenzen der vorhandenen bayerischen Leuchttürme wie auch des Mittelstands in der Fläche.<sup>8</sup> Mit dem Zentrum für Digitalisierung Bayern tritt eine neue Exzellenzeinrichtung hinzu, die an der Schnittstelle von Universitäten, außeruniversitären Forschungseinrichtungen und Unternehmen gemeinsame Forschung, Anwendungsentwicklung und Projektarbeit in den digitalen Handlungsfeldern von morgen anregt und befördert. Die Grundstruktur des Zentrums ist dabei eine gute Blaupause für moderne Landesentwicklung: zentrale Verortung (in Garching b. München) zur Koordination und Steuerung, aber dezentrale Wirkung durch insgesamt 20 Professuren und unzählige Projekte, die in einem wettbewerblichen Verfahren landesweit ausgewogen vergeben werden.

#### 4. Die besten Köpfe für das Land

Eng verbunden mit der Digitalisierung sind die Internationalisierung und eine nie da gewesene Arbeitskräftemobilität. In der Folge müssen Bayern und Deutschland, gerade angesichts des demographischen Wandels im eigenen Land, international um die besten Köpfe konkurrieren. Zweifelsohne werden sich die Hochschulen und Universitäten ebenso wie der Mittelstand noch internationaler ausrichten müssen, insbesondere was das Werben um Talente betrifft. Dies geht einher mit einem Umfeld, das auch im ländlichen Raum noch internationaler werden muss, von internationalen Schulen bis hin zu Arbeitsmöglichkeiten für Lebenspartner.

Unabhängig davon braucht es angesichts von Fachkräftemangel und demographischem Knick jenseits der akademischen Bildung überzeugende Maßnahmen, um den künftigen Erwerbskräftebedarf zu decken. Dazu gehört allem voran eine Attraktivitätssteigerung von Deutschlands internationalem Markenzeichen, der dualen Berufsausbildung. Und auch sonst muss alles getan werden, um das Erwerbskräftepotenzial noch stärker auszuschöpfen: durch flexib-

lere Renteneintrittsregelungen, eine noch bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie eine Qualifizierungsstrategie für Migranten (und Flüchtlinge). Zu guter Letzt darf lebenslanges Lernen nicht nur Formel sein, sondern muss gelebt werden, um die wichtigste Schlüsselqualifikation der Zukunft – nämlich den Umgang mit neuem Wissen – permanent und überall zu vermitteln.

#### 5. Gründerland Bayern für neues Wachstum

Bayern wird vernetzt, im ganzen Land herrschen beste Chancen, die klügsten Köpfe drängen in den Freistaat und wollen hier die Chancen der Digitalisierung nutzen. Was liegt da näher, als hier ein Unternehmen zu gründen? Und tatsächlich muss es ein strategisches Ziel sein, die Wirtschaftskraft im Freistaat zu verbreitern und vielleicht auch ein wenig neue Dynamik zu entfachen. Jede Neugründung ist eine Chance für Arbeitsplätze, Innovation und gesamtwirtschaftliches Wachstum. Gleichzeitig dürfen Start-ups nicht nur eine Angelegenheit der Metropolräume sein: Warum sollten gute Ideen und Kreativität zwingend Urbanität benötigen? Wichtiger ist vielmehr, dass es ein gut funktionierendes „Ökosystem für Gründer“ gibt.

Den Boden hierfür im ganzen Land fruchtbar zu machen, dieser Aufgabe hat sich der Freistaat mit der Initiative „Gründerland Bayern“ verschrieben. Mit einer Vielzahl von Maßnahmen zur Verbesserung der Finanzierungsbedingungen, mit einem eigenen Wachstumsfonds und mit einer neuen Generation von Gründerzentren bietet Bayern beste Startbedingungen für Gründerinnen und Gründer – und legt damit gleichzeitig den Grundstein für den einen oder anderen Weltmarktführer von morgen.

#### NEUES DENKEN FÜR DAS LAND

Es braucht nicht viel Phantasie, um zum Ergebnis zu kommen: Der ländliche Raum ist Chancenraum in Bayern. Umso wichtiger ist, dass die Debatten um den ländlichen Raum nicht in Moll geführt werden oder man gar die Antwort auf manche Herausforderung in der Differenz von Stadt und Land sucht. Das neue Denken kann man eigentlich auf eine alte Wendung reduzieren: Stadt und Land, Hand in

Hand. Der Auftrag heißt noch mehr denn je, Metropolen und ländlichen Raum miteinander zu verbinden und in gewisser Weise Bayern als einen großen Cluster zu entwickeln. Die Zukunftsperspektive liegt in jedem Fall in einem Miteinander zum beiderseitigen Vorteil.

Am Ende ist ohnehin klar: Wir werden viele Veränderungen nicht stoppen, aber noch können wir sie lenken. Deutschland und Bayern haben in der Vergangenheit von vielen Strukturumwälzungen profitiert, wir haben allen Grund, uns mit Mut und Zuversicht neuen Herausforderungen zu stellen. Konservativ sein hieß für uns immer, an der Spitze des Fortschritts zu marschieren: gestern, heute und auch morgen.

---

**MARKUS BLUME, MDL**

Vorsitzender der CSU-Kommission für Grundsatzfragen und Programm; Mitglied im Fraktionsvorstand der CSU-Fraktion im Bayerischen Landtag sowie im Ausschuss für Wirtschaft und Medien, Infrastruktur, Bau und Verkehr, Energie und Technologie; Mitglied im Ausschuss für Gesundheit und Pflege; Medienpolitischer Sprecher der CSU-Fraktion im Bayerischen Landtag sowie Leiter der Arbeitsgruppe Digitalisierung und Medien, München

---

**ANMERKUNGEN**

- <sup>1</sup> McKinsey & Company (Hrsg.): Bayern 2025. Alte Stärke, neuer Mut, München 2015, S. 15, [http://mckinsey.de/sites/mck\\_files/files/bayern\\_2025.pdf](http://mckinsey.de/sites/mck_files/files/bayern_2025.pdf)
- <sup>2</sup> Ebd., S. 15 f.
- <sup>3</sup> Siehe hierzu Rieder, Stefan: Vom Armenhaus zur Aufsteigerregion. Der wirtschaftliche und gesellschaftliche Strukturwandel in Niederbayern und dessen kulturelle Deutung (1949-2008), Regensburg 2015.
- <sup>4</sup> Bayerisches Staatsministerium der Finanzen, für Landesentwicklung und Heimat: Heimatbericht 2014. Entwicklung des ländlichen Raums, München 2014, S. 3, <http://www.stmflh.bayern.de/imperia/md/content/stmf/broschueren/heimatbericht.pdf>
- <sup>5</sup> McKinsey & Company (Hrsg.): Bayern 2025, S. 16.
- <sup>6</sup> Söder, Markus: Regierungserklärung „Heimat Bayern 2020“, gehalten am 27.11.2014, hrsg. vom Bayerischen Staatsministerium für Finanzen, für Landesentwicklung und Heimat, München 2014, <http://www.stmflh.bayern.de/landesentwicklung/heimat/Regierungserklärung%20Heimat%20Bayern%202020.pdf>
- <sup>7</sup> Bayerischen Staatsministerium der Finanzen, für Landesentwicklung und Heimat: Heimatstrategie: Starke Zukunft für Stadt und Land, München 2014, <http://www.bestellen.bayern.de/shoplink/06008015.htm>
- <sup>8</sup> Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie: Zukunftsstrategie Bayern digital, München 2015, [http://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user\\_upload/stmwivt/Themen/Medien/Dokumente/2015-07-27-Zukunftsstrategie-BAYERN-DIGITAL.pdf](http://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwivt/Themen/Medien/Dokumente/2015-07-27-Zukunftsstrategie-BAYERN-DIGITAL.pdf)



#### **VERANTWORTLICH**

**Prof. Dr. Reinhard Meier-Walser**

Leiter der Akademie für Politik und Zeitgeschehen, Hanns-Seidel-Stiftung, München

#### **HERAUSGEBER**

**Silke Franke, Dipl.-Geogr.**

Referentin für Umwelt und Klima, Ländlichen Raum, Ernährung und Verbraucherschutz in der Akademie für Politik und Zeitgeschehen der Hanns-Seidel-Stiftung; Geschäftsführerin der Bayerischen Akademie Ländlicher Raum



## Argumente und Materialien zum Zeitgeschehen

Die „Argumente und Materialien zum Zeitgeschehen“ werden ab Nr. 14 parallel zur Druckfassung auch als PDF-Datei auf der Homepage der Hanns-Seidel-Stiftung angeboten: [www.hss.de/mediathek/publikationen.html](http://www.hss.de/mediathek/publikationen.html). Ausgaben, die noch nicht vergriffen sind, können dort oder telefonisch unter 089/1258-263 kostenfrei bestellt werden.

- Nr. 01 Berufsvorbereitende Programme für Studierende an deutschen Universitäten
- Nr. 02 Zukunft sichern: Teilhabegesellschaft durch Vermögensbildung
- Nr. 03 Start in die Zukunft – Das Future-Board
- Nr. 04 Die Bundeswehr – Grundlagen, Rollen, Aufgaben
- Nr. 05 „Stille Allianz“? Die deutsch-britischen Beziehungen im neuen Europa
- Nr. 06 Neue Herausforderungen für die Sicherheit Europas
- Nr. 07 Aspekte der Erweiterung und Vertiefung der Europäischen Union
- Nr. 08 Möglichkeiten und Wege der Zusammenarbeit der Museen in Mittel- und Osteuropa
- Nr. 09 Sicherheit in Zentral- und Südasiens – Determinanten eines Krisenherdes
- Nr. 10 Die gestaltende Rolle der Frau im 21. Jahrhundert
- Nr. 11 Griechenland: Politik und Perspektiven
- Nr. 12 Russland und der Westen
- Nr. 13 Die neue Familie: Familienleitbilder – Familienrealitäten
- Nr. 14 Kommunistische und postkommunistische Parteien in Osteuropa – Ausgewählte Fallstudien
- Nr. 15 Doppelqualifikation: Berufsausbildung und Studienberechtigung – Leistungsfähige in der beruflichen Erstausbildung
- Nr. 16 Qualitätssteigerung im Bildungswesen: Innere Schulreform – Auftrag für Schulleitungen und Kollegien
- Nr. 17 Die Beziehungen der Volksrepublik China zu Westeuropa – Bilanz und Ausblick am Beginn des 21. Jahrhunderts
- Nr. 18 Auf der ewigen Suche nach dem Frieden – Neue und alte Bedingungen für die Friedenssicherung
- Nr. 19 Die islamischen Staaten und ihr Verhältnis zur westlichen Welt – Ausgewählte Aspekte
- Nr. 20 Die PDS: Zustand und Entwicklungsperspektiven
- Nr. 21 Deutschland und Frankreich: Gemeinsame Zukunftsfragen
- Nr. 22 Bessere Justiz durch dreigliedrigen Justizaufbau?
- Nr. 23 Konservative Parteien in der Opposition – Ausgewählte Fallbeispiele
- Nr. 24 Gesellschaftliche Herausforderungen aus westlicher und östlicher Perspektive – Ein deutsch-koreanischer Dialog
- Nr. 25 Chinas Rolle in der Weltpolitik
- Nr. 26 Lernmodelle der Zukunft am Beispiel der Medizin
- Nr. 27 Grundrechte – Grundpflichten: eine untrennbare Verbindung

- Nr. 28 Gegen Völkermord und Vertreibung – Die Überwindung des zwanzigsten Jahrhunderts
- Nr. 29 Spanien und Europa
- Nr. 30 Elternverantwortung und Generationenethik in einer freiheitlichen Gesellschaft
- Nr. 31 Die Clinton-Präsidentschaft – ein Rückblick
- Nr. 32 Alte und neue Deutsche? Staatsangehörigkeits- und Integrationspolitik auf dem Prüfstand
- Nr. 33 Perspektiven zur Regelung des Internetversandhandels von Arzneimitteln
- Nr. 34 Die Zukunft der NATO
- Nr. 35 Frankophonie – nationale und internationale Dimensionen
- Nr. 36 Neue Wege in der Prävention
- Nr. 37 Italien im Aufbruch – eine Zwischenbilanz
- Nr. 38 Qualifizierung und Beschäftigung
- Nr. 39 Moral im Kontext unternehmerischen Denkens und Handelns
- Nr. 40 Terrorismus und Recht – Der wehrhafte Rechtsstaat
- Nr. 41 Indien heute – Brennpunkte seiner Innenpolitik
- Nr. 42 Deutschland und seine Partner im Osten – Gemeinsame Kulturarbeit im erweiterten Europa
- Nr. 43 Herausforderung Europa – Die Christen im Spannungsfeld von nationaler Identität, demokratischer Gesellschaft und politischer Kultur
- Nr. 44 Die Universalität der Menschenrechte
- Nr. 45 Reformfähigkeit und Reformstau – ein europäischer Vergleich
- Nr. 46 Aktive Bürgergesellschaft durch bundesweite Volksentscheide? Direkte Demokratie in der Diskussion
- Nr. 47 Die Zukunft der Demokratie – Politische Herausforderungen zu Beginn des 21. Jahrhunderts
- Nr. 48 Nachhaltige Zukunftsstrategien für Bayern – Zum Stellenwert von Ökonomie, Ethik und Bürgerengagement
- Nr. 49 Globalisierung und demografischer Wandel – Fakten und Konsequenzen zweier Megatrends
- Nr. 50 Islamistischer Terrorismus und Massenvernichtungsmittel
- Nr. 51 Rumänien und Bulgarien vor den Toren der EU
- Nr. 52 Bürgerschaftliches Engagement im Sozialstaat
- Nr. 53 Kinder philosophieren
- Nr. 54 Perspektiven für die Agrarwirtschaft im Alpenraum
- Nr. 55 Brasilien – Großmacht in Lateinamerika
- Nr. 56 Rauschgift, Organisierte Kriminalität und Terrorismus
- Nr. 57 Fröhlicher Patriotismus? Eine WM-Nachlese
- Nr. 58 Bildung in Bestform – Welche Schule braucht Bayern?
- Nr. 59 „Sie werden Euch hassen ...“ – Christenverfolgung weltweit
- Nr. 60 Vergangenheitsbewältigung im Osten – Russland, Polen, Rumänien

- Nr. 61 Die Ukraine – Partner der EU
- Nr. 62 Der Weg Pakistans – Rückblick und Ausblick
- Nr. 63 Von den Ideen zum Erfolg: Bildung im Wandel
- Nr. 64 Religionsunterricht in offener Gesellschaft
- Nr. 65 Vom christlichen Abendland zum christlichen Europa –  
Perspektiven eines religiös geprägten Europabegriffs für das 21. Jahrhundert
- Nr. 66 Frankreichs Außenpolitik
- Nr. 67 Zum Schillerjahr 2009 – Schillers politische Dimension
- Nr. 68 Ist jede Beratung eine gute Beratung? Qualität der staatlichen Schulberatung in Bayern
- Nr. 69 Von Nizza nach Lissabon – neuer Aufschwung für die EU
- Nr. 70 Frauen in der Politik
- Nr. 71 Berufsgruppen in der beruflichen Erstausbildung
- Nr. 72 Zukunftsfähig bleiben! Welche Werte sind hierfür unverzichtbar?
- Nr. 73 Nationales Gedächtnis in Deutschland und Polen
- Nr. 74 Die Dynamik der europäischen Institutionen
- Nr. 75 Nationale Demokratie in der Ukraine
- Nr. 76 Die Wirtschaftsschule von morgen
- Nr. 77 Ist der Kommunismus wieder hoffähig?  
Anmerkungen zur Diskussion um Sozialismus und Kommunismus in Deutschland
- Nr. 78 Gerechtigkeit für alle Regionen in Bayern –  
Nachdenkliches zur gleichwertigen Entwicklung von Stadt und Land
- Nr. 79 Begegnen, Verstehen, Zukunft sichern –  
Beiträge der Schule zu einem gelungenen kulturellen Miteinander
- Nr. 80 Türkische Außenpolitik
- Nr. 81 Die Wirtschaftsschule neu gedacht – Neukonzeption einer traditionsreichen Schulart
- Nr. 82 Homo oecologicus – Menschenbilder im 21. Jahrhundert
- Nr. 83 Bildung braucht Bindung
- Nr. 84 Hochschulpolitik: Deutschland und Großbritannien im Vergleich
- Nr. 85 Energie aus Biomasse – Ethik und Praxis
- Nr. 86 Türkische Innenpolitik – Abschied vom Kemalismus?
- Nr. 87 Homo neurobiologicus – Ist der Mensch nur sein Gehirn?
- Nr. 88 Frauen im ländlichen Raum
- Nr. 89 Kirche im ländlichen Raum – Resignation oder Aufbruch?
- Nr. 90 Ohne Frauen ist kein Staat zu machen – Gleichstellung als Motor für nachhaltige Entwicklung
- Nr. 91 Der Erste Weltkrieg – „In Europa gehen die Lichter aus!“
- Nr. 92 Deutsch als Identitätssprache der deutschen Minderheiten
- Nr. 93 Frankreichs Grandeur – Einst und Jetzt

- Nr. 94 Alphabetisierung – eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe
- Nr. 95 Linksextremismus in Deutschland – Bestandsaufnahme und Perspektiven
- Nr. 96 Ländliche Kultur – unterschätzt!
- Nr. 97 Armut im ländlichen Raum? Analysen und Initiativen zu einem Tabu-Thema
- Nr. 98 Gegen das große Unbehagen –  
Strategien für mehr Datensicherheit in Deutschland und der Europäischen Union
- Nr. 99 Wem gehört das Sterben? Sterbehilfe und assistierter Suizid
- Nr. 100 Frankreich im Umbruch – Innerer Reformdruck und außenpolitische Herausforderungen
- Nr. 101 Fachkräftesicherung im ländlichen Raum