

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.¹ 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.² 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.³ 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.⁴ 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.⁵

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.⁶

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.⁷ 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.⁸

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.⁹ Unterstützung speziell für kleine Unternehmen, ältere Fachkräfte zu rekrutieren und zu binden, bietet beispielsweise das RKW Kompetenzzentrum mit dem Projekt „Rekrutierungs- und Integrationspiloten“ an.¹⁰

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.¹¹

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.¹² 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.¹³

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.¹⁴

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 Vollzeitverhältnissen 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.¹⁵ 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.¹⁶

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.¹⁷ 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.¹⁸

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“.¹⁹

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.²⁰ 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.²¹ 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.²² 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

- ¹ 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.
- ² 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.
- ³ Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM): Absatz- und Personalpolitik mittelständischer Unternehmen im Zeichen des demografischen Wandels. Herausforderungen und Reaktionen, Bonn 2008, S. 22 f.
- ⁴ 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.
- ⁵ 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.
- ⁶ Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK): Newsletter 15/2014.
- ⁷ Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK): Newsletter 14/2014.
- ⁸ Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS): Fortschrittsbericht zum Fachkräftekonzept 2014/2015, S. 42 f.
- ⁹ Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie: Fachkräftewegweiser für mittelständische Unternehmen und Handwerk in Bayern, München 2015, S. 230.
- ¹⁰ Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft (RKW): Rekrutierungs- und Integrationspiloten, www.rkw-kompetenzzentrum.de/aktuelles/rekrutierungs-integrationspiloten, Stand: 2.4.2014.
- ¹¹ Mesaros / Vanselow / Weinkopf: Fachkräftemangel in KMU, S. 32.
- ¹² Ebd.
- ¹³ Hercksen, Hans / Kirchesch, Moritz: Nutzungschancen des Breitbandinternets für ländliche Räume. Innovative Anwendungen, neue Ideen, gute Beispiele, Bonn 2014, S. 24, 28.
- ¹⁴ Mesaros / Vanselow / Weinkopf: Fachkräftemangel in KMU, S. 38.
- ¹⁵ Hartmann, Thomas / Wölfling, Sigrid: Arbeitgeberzusammenschlüsse in Deutschland. Umsetzung und Diskussionsstand, Berlin 2012, S. 6.
- ¹⁶ Hartmann / Wölfling: Arbeitgeberzusammenschlüsse, S. 30; Hercksen: Förderung kleiner Unternehmen, S. 100.
- ¹⁷ Bundesagentur für Arbeit: ZAV. Wir bringen Sie in Position, www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/service/Ueberuns/WeitereDienststellen/ZentraleAuslandsundFachvermittlung/, Stand: 10.4.2015.
- ¹⁸ Europäische Kommission: Eures. Das europäische Portal zur beruflichen Mobilität, www.europa.eu/eures/public/de/homepage, Stand: 10.4.2015.
- ¹⁹ Hercksen: Förderung kleiner Unternehmen, S. 35.
- ²⁰ 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.
- ²¹ Ebd.
- ²² Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL): Das Modellvorhaben Land(auf)Schwung, www.land-auf-schwung.de, Stand: 3.7.2015.