



## Demografische Entwicklung als Herausforderung in ländlichen Räumen

40 Tipps und Ideen für Unternehmen und Kommunen



Markus Mogk

**Umschlagfotos (Aufn. d. Verf.)**

oben: Brilon, Firma Egger, 9-2016

unten: Höxter, Markt und nördliche Fußgängerzone, 9-2014

## Vorbemerkung

Die Idee zu dieser Broschüre basiert auf einer mehrjährigen Beschäftigung mit Herausforderungen für Industrieunternehmen und Kommunen in ländlichen Regionen Ostwestfalens.<sup>1</sup> Viele ländliche Räume sind heutzutage durch zwei Ursachen geprägt, die eng miteinander verknüpft sind: Zum einen durch die über lange Zeit gesellschaftliche und politische Wahrnehmung als Passiv- und Defizitraum und zum anderen durch den demografischen Wandel mit allen Konsequenzen einer alternden Gesellschaft und regionaler Schrumpfungsprozesse. Schwierigkeiten vieler ländlicher Regionen resultieren aus diesen Ursachen: lückenhafte Daseinsvorsorge, schlechte Erreichbarkeiten im ÖPNV, unzureichende Finanzausstattung der Kommunen und – nicht zu vergessen – der Fachkräftemangel.

Im Augenblick der Jahre 2020 / 2021 wird das private und das öffentliche Leben weitgehend von der Corona-Pandemie beherrscht: Lockdown, Teil-Lockdown, Home-Office, Kurzarbeit. Der Austausch per Videochat und Veranstaltungen im virtuellen Raum prägen wesentliche private und berufliche Lebensbereiche. Wir erkennen auch, dass sich in der Zeit der Pandemie infrastrukturelle Schwachstellen verstärkt und latent vorhandene Entwicklungen z. B. im Kommunikations- oder Einkaufsverhalten beschleunigt haben. Dies wird mittel- bis langfristig Auswirkungen auf die Erfordernisse an die technische Infrastruktur der Kommunen, den Büroalltag oder die Attraktivität von Innenstädten haben.

In einem optimistischen Szenario könnten ländliche Regionen in postpandemischer Zeit von dieser Krise profitieren. Eine stabile und gut ausgebaute digitale Infrastruktur kann das Arbeiten im Home-Office auch im ländlichen Raum erlauben, das tägliche Pendeln reduzieren und selbst entfernte Regionen als Wohnstandort attraktiv machen. Der stationäre Einzelhandel in Klein- und Mittelstädten ist häufig inhabergeführt und kann beitragen, die Attraktivität kleinerer Innenstädte durch Vielfalt im Erscheinungsbild und neue Formen der Angebotsdarbietung zu steigern, zumal großstädtische Handelslandschaften zunehmend austausch- und verwechselbarer geworden sind und oft nur noch Vielfalt suggerieren. Das neu eingeübte Verhalten von „Click and Meet“ kann Kunden und Ladenbesitzer dazu bringen, auch künftig spezielle Wünsche eher gemeinsam online vor Ort und nicht mehr in der Großstadt zu erfüllen. Die Erfahrungen aus Pandemiezeiten können selbst die ansässige junge Bevölkerung anregen, ihren ländlichen Wohnsitz beizubehalten. Dies wäre die Basis zur Sicherung des Fachkräftebedarfs, da mit einer urbanen «Hinaus-aufs-Land-Bewegung» im großen Umfang trotz

---

<sup>1</sup> MOGK, MARKUS (2020): Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen und Kommunen in einem ländlich-peripheren Raum im östlichen Nordrhein-Westfalen. Bonn. Online: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:5-59155>

gegenteiliger medialer Berichterstattung eher nicht zu rechnen ist, denn dieser Suburbanisierungsprozess wird weitgehend im erweiterten Speckgürtel verbleiben.

Damit aber auch periphere ländliche Regionen als alternative Lebensmittelpunkte zu Verdichtungsräumen wahrgenommen werden und sich die aus der aktuellen demografischen Entwicklung resultierenden Probleme in vielen ländlichen Regionen nicht noch weiter verschärfen, ist neben Verbesserungen der Infrastruktur bei ÖPNV, Digitalkommunikation und im Gesundheitswesen vor allem eine Korrektur des Images ländlicher Räume wichtig. Dies bedeutet, die Vorteile vom Leben in ländlichen Regionen einer breiteren Öffentlichkeit sichtbar und erlebbar zu machen. Kurze Wege und überschaubare Strukturen, Naturnähe und ein hoher Freizeitwert, bei dem nicht auf Kultur verzichtet werden muss, vor allem aber die Aussicht auf relativ preiswerten und großzügigen Wohnraum sind nur einige Argumente, die vor dem Hintergrund technischer Möglichkeiten eine Verknüpfung städtischer und ländlicher Lebensformen erlauben.

Voraussetzung für ein solches Szenario ist allerdings, dass alle relevanten Akteure gemeinsam die Weichen stellen müssen: Kommunen und Arbeitgeber, Politik und Parteien, Medien und Kulturschaffende, Vereine und Verbände, Kirchen und soziale Einrichtungen. Denn letztlich geht es um nichts Geringeres als um einen gesellschaftlichen Perspektivwechsel, eine Neubewertung von Regionen und ein Ablösen tief verankerter «mental maps».

Was also kann konkret getan werden, damit «Peripherie» nicht in dauerhafte «Peripherisierung» mündet und die Zuschreibung defizitärer Strukturen nicht als Self-fulfilling-prophecy bittere Realität wird? Viele politische und fachliche Debatten bleiben an dieser Stelle allzu oft im Vagen oder einer Haltung des «man müsste einmal». Hier soll der Versuch unternommen werden, nach einem kurzen exemplarischen Aufriss der Situation (Kapitel 1) durch Erläuterungen, Tipps und Checklisten den Entscheidungsträgern und Personalverantwortlichen in Unternehmen (Kapitel 2) und Kommunen (Kapitel 3) Praxistools und Beispiele an die Hand zu geben, wie Fachkräfte gewonnen bzw. gehalten und Orte attraktiv gestaltet werden können. Die Broschüre soll beitragen, die eigene Situation zu reflektieren, Ideen weiterzuentwickeln und neue Ansätze zur demografischen Stabilisierung ländlicher Regionen zu generieren.

**Hinweis:** Auf ein Literaturverzeichnis wird verzichtet. Dagegen werden die zu den einzelnen Themen wichtigen Verweise und aktuellen Studien als Quellenangabe in den Fußnoten genannt. Insofern die Unterscheidung zwischen den Geschlechtern für die Darstellung irrelevant ist, wird auf sie aus Gründen der Lesbarkeit des Textes verzichtet; gemeint sind immer alle Geschlechter.

Königswinter, Frühjahr 2021

# Inhaltsverzeichnis

	<b>Seite</b>
<b>1. Zur aktuellen demografischen Situation in ländlichen Regionen</b>	7
<b>2. Ideen und Möglichkeiten zum Umgang mit demografischen Entwicklungen in Unternehmen</b>	13
2.1 Vorab-Überlegungen	13
2.2 Fragen an eine Bedarfsermittlung	16
2.3 Direkte Maßnahmen bei der Rekrutierung von Auszubildenden	16
2.4 Indirekte Maßnahmen bei der Rekrutierung von Auszubildenden	21
2.5 Erschließung neuer Zielgruppen	27
2.6 Employer Branding	33
2.7 Regionen Branding - Rückkehrerprogramme	37
2.8 Zusammenfassung	39
<b>3. Ideen und Möglichkeiten zum Umgang mit demografischen Entwicklungen in Kommunen</b>	43
3.1 «Was sollten wir wollen?»	43
3.2 Kriterienkataloge und Methoden	47
3.3 Weitere Tipps auf einen Blick für Kommunen	61
<b>4. Checklisten</b>	65
4.1 Unternehmen	65
4.2 Kommunen	69



## 1. Zur aktuellen demografischen Situation in ländlichen Regionen

Ländliche Räume<sup>2</sup> erfahren derzeit höchst gegensätzliche Einschätzungen in der Gesellschaft. Der Blick in die Zeitschriftenregale von Bahnhöfen und Supermärkten zeigt eine Fülle von Publikationen, die sich mit „Landlust“, „Landliebe“ und „Landleben“ beschäftigen. Sie suggerieren eine hohe Bedeutung, wenn nicht gar romantisierende Sehnsucht, die einzelne Bevölkerungsgruppen einer imaginierten Ländlichkeit entgegenbringen. Doch steht dieses medial aufbereitete Bild vom Wunsch nach dem Leben auf dem Land in einem deutlichen Kontrast zu den realen Abwanderungsbewegungen aus vielen ländlichen Regionen. Neben anderen Megathemen wie «Globalisierung», «Digitalisierung» und «Klimawandel» sind die aktuellen Veränderungen der Bevölkerungsstruktur Teil einer gesellschaftlichen Herausforderung, die üblicherweise mit dem Schlagwort »demografischer Wandel« betitelt wird.

Nach einer jüngeren Bevölkerungsprognose<sup>3</sup> rechnet das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) für den Zeitraum 2017-2040 für die Bundesrepublik lediglich mit einem Rückgang der Gesamtbevölkerung um ca. 850.000 Personen oder 1 %. Doch hängt dieses Ergebnis im hohen Maß von den mit über 200.000 Personen p.a. angenommenen Wanderungsgewinnen aus anderen Ländern ab. Ohne Zuwanderung wird sich der Bevölkerungsverlust bis 2040 auf über 8 Millionen oder 10 % der Gesamtbevölkerung summieren. Dabei schneiden im Vergleich der Kreistypen die peripher gelegenen ländlichen Räume deutlich schlechter ab als die zentralen Regionen. Sie werden ohne Zuwanderung um bis zu 18 % schrumpfen.

Auf der Ebene einzelner Bundesländer ist eine weitere Differenzierung zu beobachten. So reicht in NRW die Spannweite der prognostizierten Bevölkerungsentwicklung 2018-2040 auf Ebene der Kreise und kreisfreien Städte von -12,6 % (Märkischer Kreis) bis +15,8 % (Köln). Noch gravierender sind auf kommunaler Ebene die Unterschiede. Dabei stellen Kriterien wie die Lage und Erreichbarkeit von Mittel- und Oberzentren, die infrastrukturelle Ausstattung, das Vorhandensein von Arbeitsplätzen, die Attraktivität der

---

<sup>2</sup> Bislang steht eine allgemeingültige Definition »Ländlicher Raum« aus, s. hierzu beispielhaft die Vorgehensweisen des BBSR (<https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/raumbewertung/Raumabgrenzungen/deutschland/kreise/staedtischer-laendlicher-raum/kreistypen.html>) und des Thünen-Instituts (<https://www.thuenen.de/de/ir/projekte/monitoring-laendliche-raeume/?S=Jahr&p=3&cHash=3dd2c93a1cfc83d236017a8939605c0b>), zuletzt abgerufen 29.03.2021. Selbstverständlich lassen sich Schwierigkeiten und Entwicklungen in ländlichen Räumen nicht durchgängig verallgemeinern. Faktoren wie die Lage zu Metropolregionen, Absatzmärkten und Verkehrsachsen, ihre Pfadabhängigkeit aufgrund regionaler Geschichte, ihre aktuelle Wirtschaftsstruktur und Finanzkraft, ihre städtebauliche sowie kultur- und naturräumliche Ausstattung ziehen Unterschiede nach sich, aus denen sich das Potenzial für jeweils weitere Entwicklungen speist.

<sup>3</sup> BBSR (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung) 2020 (Hrsg.): Raumordnungsprognose 2040. Bonn. Online: <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/analysen-kompakt/2021/ak-04-2021.html>, zuletzt abgerufen 19.03.2021).

Ortskerne oder die Ausweisung von günstigem Bauland eine mögliche Erklärung für das Verteilungsmuster dar.<sup>4</sup>

Beim Blick in die aktuelle Bevölkerungsprognose<sup>5</sup> des Landes NRW bis 2040 fällt auf, dass mit Ausnahme einiger gefragter Großstädte in Verdichtungsräumen an Rhein und Ruhr viele Kreise und kreisfreien Städte vor allem in den Altersgruppen der 18- bis 30-Jährigen mit zum Teil massiven quantitativen Rückgängen rechnen müssen:

Kreise/kreisfreie Städte	Bevölkerungsentwicklung der 18-<25-Jährigen im Zeitraum 2020 - 2040, 2020 = 100 %	Bevölkerungsentwicklung der 25-<30-Jährigen im Zeitraum 2020 - 2040, 2020= 100 %
<b>NRW</b>	<b>94,8 %</b>	<b>83,8 %</b>
Kreis Gütersloh	88,9 %	77,6 %
Kreis Minden-Lübbecke	88,3 %	75,5 %
Kreis Steinfurt	88,2 %	76,0 %
Kreis Paderborn	88,6 %	77,3 %
Kreis Kleve	86,2 %	78,9 %
Stadt Bottrop	87,1 %	70,0 %
Kreis Coesfeld	85,5 %	71,6 %
Kreis Warendorf	85,6 %	76,5 %
Oberberg. Kreis	83,8 %	74,6 %
Kreis Soest	84,3 %	74,6 %
Märkischer Kreis	81,8 %	77,2 %
Kreis Olpe	81,1 %	69,5 %
Kreis Borken	79,7 %	73,8 %
Kreis Höxter	80,0 %	69,7 %
Hochsauerlandkreis	77,1 %	64,0 %

**Tab. 1:** Bevölkerungsentwicklung der 18-<25-Jährigen und 25-<30-Jährigen im Vergleich der Jahre 2020 zu 2040 in ausgewählten Kreisen und kreisfreien Städte von NRW.

Quelle: IT-NRW (Hrsg.): Kommunalprofile (Stand 29.10.2020)

In NRW verlieren vor allem die eher ländlichen und peripheren Regionen des rechtsrheinischen Berglandes mit diesen beiden Altersgruppen letztlich auch ein Stück Zukunft. Da auf der Ebene einzelner Kommunen in den Kreisen diese Werte deutlich voneinander abweichen können, kommt es bei der Betrachtung einzelner Fragestellungen stets auf den gewählten räumlichen Zuschnitt an:

<sup>4</sup> Für den Vergleich von Kriterien städtischer und ländlicher Regionen im gesamten Bundesgebiet bietet sich das Portal INKAR (Indikatoren und Karten zur Raum- und Stadtentwicklung) des BBSR an. Es stehen mehr als 700 Einzelindikatoren zu Kategorien wie Bevölkerung, öffentliche Finanzen, Wirtschaft, Erwerbstätigkeit, Bauen und Wohnen etc. zum Abruf bereit, davon viele auf Kreisebene.

Online: [Start - INKAR online](#), zuletzt abgerufen 19.03.2021.

<sup>5</sup> It-NRW (Hrsg.): Kommunalprofile (hier: Stand 29.10.2020). Online: <https://www.it.nrw/kommunalprofile-82197>, zuletzt abgerufen 19.03.2021. Die Bevölkerungsprognosen berücksichtigen die natürliche Bevölkerungsentwicklung (Geburten und Sterbefälle) und die Wanderungsbewegungen.

Kreis	Kommune	Bevölkerungsentwicklung der 18-<25-Jährigen im Zeitraum 2020 - 2040, 2020 = 100 %	Bevölkerungsentwicklung der 25-<30-Jährigen im Zeitraum 2020 - 2040, 2020= 100 %
<b>Kreis Höxter</b>		<b>80,0 %</b>	<b>69,7 %</b>
	Beverungen	82,6 %	80,2 %
	Stadt Höxter	73,4 %	64,4 %
	Warburg	78,3 %	56,0 %
<b>Kreis Lippe</b>		<b>89,1 %</b>	<b>77,2 %</b>
	Blomberg	75,1 %	70,8 %
	Lügde	70,1 %	39,6 %
	Barntrup	58,6 %	42,6 %
<b>Hochsauerlandkreis</b>		<b>77,1 %</b>	<b>64,0 %</b>
	Brilon	79,3 %	56,7 %
	Marsberg	69,2 %	61,6 %
	Hallenberg	112,9 %	88,8 %
<b>Kreis Steinfurt</b>		<b>88,2 %</b>	<b>76,0 %</b>
	Greven	121,7 %	101,9 %
	Lengerich	87,6 %	67,8 %
	Rheine	92,0 %	77,0 %
<b>Kreis Borken</b>		<b>79,7 %</b>	<b>73,8 %</b>
	Gronau	103,7 %	90,5 %
	Ahaus	65,8 %	55,6 %
	Stadt Borken	83,6 %	65,1 %
<b>Märkischer Kreis</b>		<b>81,8 %</b>	<b>77,2 %</b>
	Iserlohn	87,0 %	71,1 %
	Menden	71,9 %	62,3 %
	Meinerzhagen	75,4 %	57,2 %

**Tab. 3:** Bevölkerungsentwicklung der 20 -<25-Jährigen und 25 -<30-Jährigen im Vergleich der Jahre 2020 zu 2040 in ausgewählten Kreisen und Kommunen von NRW.

Quelle: IT-NRW (Hrsg.): Kommunalprofile (Stand 29.10.2020)

Konsequenzen dieses demografischen Wandels lassen sich in beinahe allen Teilräumen beobachten. In den Wachstumsregionen kommt es vielfach zu Problemen durch knappen Wohnraum, steigende Mieten und Bodenpreise, Verkehrsinfarkte und höhere Umweltbelastungen. Dagegen ist für viele ländliche Regionen die Abwanderung junger Bevölkerung (Bildungswanderer, Berufseinsteiger) und hier besonders der Fortzug junger Frauen kennzeichnend. Dieser Prozess leitet oft Alterungs- und Schrumpfungsprozesse ein, die sich in Verbindung mit geringen Geburtenraten auf längere Sicht potenzieren. Die Ergebnisse hier sind bereits heute nicht selten Immobilienleerstand, eine ausgedünnte Infrastruktur aufgrund geringerer Nachfrage und eine insgesamt nachlassende Attraktivität – Prozesse, die eine regionale Abwärtsspirale befördern.

Die Polarisierung zwischen den Regionen nimmt zu, das politökonomische Gleichgewicht droht aus der Balance zu geraten und das Land brauche ein neues Leitbild, so Henrik Müller kürzlich in einem Spiegel-Artikel.<sup>6</sup> Für ländliche Regionen bedeutete

<sup>6</sup> MÜLLER, HENRIK (2021): Regionale Entwicklung. Älter, grauer, ärmer. Online: [https://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/regionale-entwicklung-was-haelt-deutschland-kuenftig-noch-zusammen-kolumne-a-66c92085-cc50-481e-8c99-1ba0c9dde4c4?utm\\_source=pocket-newtab-global-de-DE](https://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/regionale-entwicklung-was-haelt-deutschland-kuenftig-noch-zusammen-kolumne-a-66c92085-cc50-481e-8c99-1ba0c9dde4c4?utm_source=pocket-newtab-global-de-DE), zuletzt abgerufen 22.03.2021.

dies, dass in der Öffentlichkeit nicht selten das Image einer „Restkategorie“<sup>7</sup> befördert wird. Selbst die vielfältigen Fördermaßnahmen wie Städtebauförderung, regionale Wirtschaftsförderung, arbeitsmarktpolitische Hilfen, EU-Hilfen (ELER, LEADER) oder in NRW das Instrument der REGIONALEN etc. reichten in der Vergangenheit nicht aus, das konkrete infrastrukturelle oder gar das imaginierte »gap« zwischen Stadt und Land zu schließen.

Industrie- und Handwerksbetriebe, Dienstleistungsunternehmen, der stationäre Einzelhandel oder kommunale Einrichtungen sowie die technische Infrastruktur sind direkt oder indirekt von der lokalen Bevölkerung abhängig – als Arbeitnehmer, Kunden, Patienten oder Bürger. Jede substantielle quantitative oder qualitative Veränderung ihrer soziodemografischen Zusammensetzung führt in marktwirtschaftlich geprägten Systemen über kurz oder lang zu Überlegungen, welche die Tragfähigkeit, Distanzen und Erreichbarkeiten bestimmter Funktionen und die Angebote in einem gegebenen Raum betreffen.

Diese Fragen werden aber immer auch überschattet von dem Stellenwert, den Politik, Wirtschaft, Verbände, Wissenschaft und Zivilgesellschaft ländlichen Räumen im Vergleich zu den Stadtregionen zumessen – verbal, medial und durch Handeln. In einer medial stark beeinflussten Öffentlichkeit wird das Image von Regionen durch die oft unbewusste Übernahme und Weitergabe von Bildern, Gedanken und Stereotypen bestimmt.<sup>8</sup> Dabei sind Zuschreibungen wie »städtisch gleich prosperierend« oder »ländlich und peripher gleich abgehängt«<sup>9</sup> weder richtig, noch unabwendbar oder müssen auf Dauer schicksalhaft hingenommen werden.

Vielmehr wirkt die undifferenzierte Zuschreibung von Problemlagen an eine Raumkategorie kontraproduktiv und führt eher dazu, dass der Blick von außen auf Positives genauso wie auf tatsächliche Defizite und damit konkrete Lösungsmöglichkeiten verstellt wird. Nicht zuletzt wirken sich negativ gefärbte Fremdwahrnehmungen auf das

---

<sup>7</sup> HENKEL, GERHARD (2004): Der ländliche Raum. Berlin, Stuttgart. S. 31. Ähnlich HENKEL, GERHARD (2001): „Dass der ländliche Raum in der Sicht der Raumordnung letztlich eine ‚Restgröße‘ bildet, spiegelt sich auch in der Sicht von Wissenschaftlern, Planern und Politikern, welche ihn häufig durch die ‚urbane Brille‘ betrachten und dabei entweder Defizite oder aber exotische Reize sehen und zentrale, von oben ‚oktroierte‘ Steuerungsprogramme entwickeln, um in allen Teilräumen des Staatsgebiets gleichwertige Lebensbedingungen zu schaffen. Der ländliche Raum ist für die Raumordnungspolitik ein ständiges Sorgenkind der Städtegesellschaft.“ Online: <https://www.spektrum.de/lexikon/geographie/laendlicher-raum/4553>, zuletzt abgerufen 11.03.2021.

<sup>8</sup> FRANZEN, NATHALIE; HAHNE, ULF; HARTZ, ANDREA, KÜHNE, OLAF; SCHAFRANSKI, FRANZ; SPELLERBERG, ANNETTE; ZECK, HOLGER (2008): Herausforderung Vielfalt – Ländliche Räume im Struktur- und Politikwandel. Hannover. S. 9. (= E-Paper der ARL Nr. 4, online: [https://shop.arl-net.de/media/direct/pdf/e-paper\\_der\\_arl\\_nr4.pdf](https://shop.arl-net.de/media/direct/pdf/e-paper_der_arl_nr4.pdf), zuletzt abgerufen 11.03.2021).

<sup>9</sup> Ähnlich BATHELT, HARALD; GLÜCKLER, JOHANNES (2012): Wirtschaftsgeographie. Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive. Stuttgart. S. 89.

regionale Selbstwertgefühl der Bevölkerung aus und verstärken latent vorhandene Abwanderungsgedanken gerade auch der jüngeren Bevölkerungsgruppen.<sup>10</sup>

Dabei können und sollen ländliche Räume nicht als Schlüssel für alle Probleme urbaner Regionen erhalten. Klein- und Mittelstädte bieten nun einmal nicht die – teils allerdings auch nur vermeintliche – Vielfalt von Großstädten mit ihren unterschiedlichen Quartieren und Angeboten. Allerdings wäre bereits eine – medial gestützte – Attraktivierung ländlicher Räume für die Binnensicht Abwanderungswilliger ein wichtiges Zeichen, denn der Fortzug besonders junger Bevölkerungsgruppen selbst aus landschaftlich attraktiven und wirtschaftlich prosperierenden ländlichen Räumen in Richtung der Verdichtungsräume und Großstädte endet nicht selten im dortigen suburbanen Raum, dem „Speckgürtel“, und nur selten als Rückkehrer in den „Speckwürfeln der Peripherie“.<sup>11</sup>

Den Abwanderungsbewegungen vor allem junger Menschen aus den ländlichen Räumen als Teil des demografischen Wandels liegen keine monokausalen Ursache-Wirkungs-Mechanismen zugrunde. Es ist ein Vorrecht junger Erwachsener, sich selbst und Lebensstile auszuprobieren und den eigenen Erfahrungshorizont zu erweitern. Es sind eher schleichende gesellschaftliche Veränderungsprozesse wie Individualisierung, Konsum- und Freizeitorientierung<sup>12</sup>, die in Verbindung mit steigendem Wohlstand, wachsenden Ansprüchen, zunehmender Mobilität, subtilen Werbebotschaften und einer breiten Verfügbarkeit von Informationen zu dieser Entwicklung beigetragen haben.

Was unter attraktiver Lebensqualität zu verstehen ist, hängt eben nicht zuletzt von einer – auch medial beeinflussten – individuellen Gewichtung und Bewertung ab. So sind »Peripherie«, »Land« und »Stadt« nicht alleine Orientierungspunkte auf einer metrischen Skala, sondern auch und vielleicht vor allem eine Frage der Wahrnehmung. Doch neben allen individuellen Lebensentscheidungen, die zeitlich mit der Wahl von Ausbildungs- und Studienort zusammenhängen, mit Arbeitsplatzauswahl und -attraktivität oder allgemein einem Streben nach urbanem Lebensgefühl als dem »ganz Anderen«, hat die Abwanderung eben auch mit der geringen Aufmerksamkeit zu tun, die Politik und Medien – allen Magazinen zu „Landleibe“ und „Landlust“ zum Trotz – dem ländlichen Raum insgesamt zollen.

---

<sup>10</sup> BEIERLE, SARAH; TILLMANN, FRANK; REIßIG, BIRGIT (2016): Jugend im Blick – Regionale Bewältigung demografischer Entwicklungen. München. S.30. Online: <https://www.dji.de/veroeffentlichungen/literatursuche/detailansicht/literatur/22924-jugend-im-blick-regionale-bewaeltigung-demografischer-entwicklungen.html>, zuletzt abgerufen 11.03.2021).

<sup>11</sup> BERLIN-INSTITUT FÜR BEVÖLKERUNG UND ENTWICKLUNG und NEULAND21 e.V. (Hrsg.) (2019): Urbane Dörfer. Wie digitales Arbeiten Städter aufs Land bringen kann. Berlin. S. 15. Online: <https://www.de.digital/DIGITAL/Redaktion/DE/Stadt.Land.Digital/Studien-und-Leitfaeden/urbane-doerfer.html>, zuletzt abgerufen 11.03.2021.

<sup>12</sup> SCHULZE, GERHARD (1993): Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart. Frankfurt/New York.

Damit ländliche Räume in Zukunft wieder verstärkt Regionen zum Leben, Wohnen und Arbeiten einer größeren Bevölkerungszahl werden, müssen die Voraussetzungen für ein »Branding« ländlicher Räume geschaffen und raumordnungspolitisch sowie medial langfristig flankiert werden. Wenn ländliche Regionen robust die prognostizierten demografischen Veränderungen bewältigen sollen, so sind neben den Ideen und dem Engagement aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft vor Ort auch finanzielle Mittel erforderlich, welche die kommunalen Haushalte wieder in die Lage versetzen, Projekte zu realisieren, an denen »Zukunft« für die Bürger erkennbar wird. Denn Kommunen und Arbeitgeber müssen sich darauf einstellen, dass die Anforderungen an Image, Milieu und gesellschaftspolitischem Klima, an Digitalisierungsinfrastruktur, Wohnwerten, Kultur- und Freizeitangeboten oder die Bildungsangebote für Kinder einen immer breiteren und damit entscheidenden Raum bei der persönlichen Standortwahl einnehmen. Und diese Faktoren sind nicht zum Nulltarif zu haben. Vielleicht ist die Corona-Pandemie, die viele Gewohnheiten infrage gestellt hat, eine Gelegenheit, überkommene Denk- und Handlungsmuster auch der bisherigen Stadt- und Regionalentwicklung kritisch zu hinterfragen. Wichtiger ist aber, dann auch den Mut zu finden, den Schritt vom Denken zum Handeln konsequent zu gehen.

In den folgenden Kapiteln werden Anregungen gegeben, die Unternehmen und Kommunen auf ihre Bedürfnisse und Möglichkeiten prüfen können. Sie werden am Ende zu übersichtlichen Checklisten komprimiert. **Tipps** geben zusätzliche Hinweise oder verweisen auf erfolgreiche Beispiele. Ausführlichere Informationen finden man in den Fußnoten und in den im Text angeführten Links auf entsprechende Internetadressen.

## 2. Ideen und Möglichkeiten zum Umgang mit demografischen Entwicklungen in Unternehmen

### 2.1 Vorab-Überlegungen

Vielleicht haben auch Sie als Unternehmer auch schon diese Erfahrung gemacht: Interessante Aufgaben, gutes Gehalt, nettes Team, tolle Benefits, schöne Umgebung, preiswertes Leben – aber die Resonanz auf die veröffentlichte Stellenanzeige ist gleich null! Gerade Arbeitsplätze für spezialisierte Fachkräfte oder bestimmte Handwerksberufe bleiben oft monatelang unbesetzt. Trotz aller Bemühungen, Anzeigen, Werbung, Mundpropaganda – Fehlannonce, es tut sich nichts! Zwar sind die, die eventuell von auswärts kommen, überrascht von den vielfältigen Möglichkeiten, die ihnen das Leben in ländlicher Umgebung bietet, doch bis es soweit ist, werden Sie als Unternehmen in die Rekrutierung viel Kraft, Zeit und Geld investiert haben.

Die Situation wird sich kaum verbessern. Die in Kap. 1 skizzierte Bevölkerungsentwicklung hat massive Auswirkungen auf das Fachkräfteangebot. In einer jüngeren Studie des Instituts der Deutschen Wirtschaft (IW)<sup>13</sup> wird je nach Höhe der Zuwanderung und dem gesetzlichen Renteneintrittsalter ein Rückgang der erwerbstätigen Bevölkerung von 9 - 12 % bis 2040 als realistisch prognostiziert. Zusätzlich zur quantitativen Veränderung tritt eine qualitative Verschiebung von beruflich qualifizierten zu akademischen Fachkräften ein. So rechnet das IW bis 2040 je Szenario mit einer Zunahme von 24 - 38 % der am Arbeitsmarkt aktiven Akademiker; gleichzeitig wird der Anteil des zur Verfügung stehenden beruflich qualifizierten Fachkräfteangebots um 17 - 27 % sinken. Für das Handwerk belegt die aktuelle KOFA-Studie<sup>14</sup> aus dem Jahr 2021, dass trotz der schwächeren Konjunktur der Jahre 2019 und 2020 in den Handwerksberufen bereits ca. 75.000 Stellen unbesetzt waren. Besonders betroffen sind viele ländliche Regionen, auch in NRW (KOFA-Studie 1/2021, S. 18).

Wie können vor diesem Hintergrund Industrieunternehmen, Handwerks- und Dienstleistungsbetriebe ihre Belegschaften gewinnen und in der Region halten?

#### **Tipp 1:**

- Bilden Sie selbst aus! Sorgen Sie so mit dafür, dass junge Menschen in der Region bleiben. Verlassen Sie sich nicht auf den überregionalen Arbeitsmarkt.

---

<sup>13</sup> INSTITUT der DEUTSCHEN WIRTSCHAFT (2021): Mögliche Entwicklungen des Fachkräfteangebots bis zum Jahr 2040 (= IW-Report 11/2021). Köln. Online: <https://www.iwkoeln.de/studien/iw-reports/beitrag/widogeis-thoene-moegliche-entwicklungen-des-fachkraefteangebots-bis-zum-jahr-2040.html>, zuletzt abgerufen 04.05.2021.

<sup>14</sup> INSTITUT der DEUTSCHEN WIRTSCHAFT (2021): Fachkräfteengpässe in Unternehmen – Fachkräftemangel und Nachwuchsqualifizierung im Handwerk (= KOFA-Studie 1/2021). Köln. Online: <https://www.iwkoeln.de/studien/gutachten/beitrag/helen-hickmann-lydia-malin-dirk-werner-fachkraefteengpaesse-in-unternehmen-fachkraeftemangel-und-nachwuchsqualifizierung-im-handwerk.html>, zuletzt abgerufen 04.05.2021.

Dieses wichtige Engagement wird oft als »Königsweg« einer dauerhaften Fachkräftesicherung bezeichnet, doch die Realität spricht eine andere Sprache. So hat im Zeitraum 2009 - 2018 die Zahl der Betriebe  $\geq 9$  Beschäftigte, die selber ausbilden, zwar um ca. 10 % zugenommen, aber im gleichen Zeitraum ist die Zahl dieser Betriebe um 21 % gestiegen, d. h. die Ausbildungsbetriebsquote (= Zahl der Ausbildungsbetriebe an allen Betrieben) ist von 53 % auf 48 % gesunken.<sup>15</sup> Im Vergleich der Ausbildungsjahre 2019/20 und 2020/21 nahm die Zahl der Auszubildenden in NRW um über 9 % trotz einer Corona-Ausbildungsprämie ab. Zudem übersteigt seit mehreren Jahren die Zahl der Studienanfänger in NRW die Zahl neu beginnender Auszubildender im dualen System und führt zu der Frage, wie die hohe Zahl der Schüler mit Fachhoch- und Hochschulreife für eine berufliche Ausbildung gewonnen werden kann.

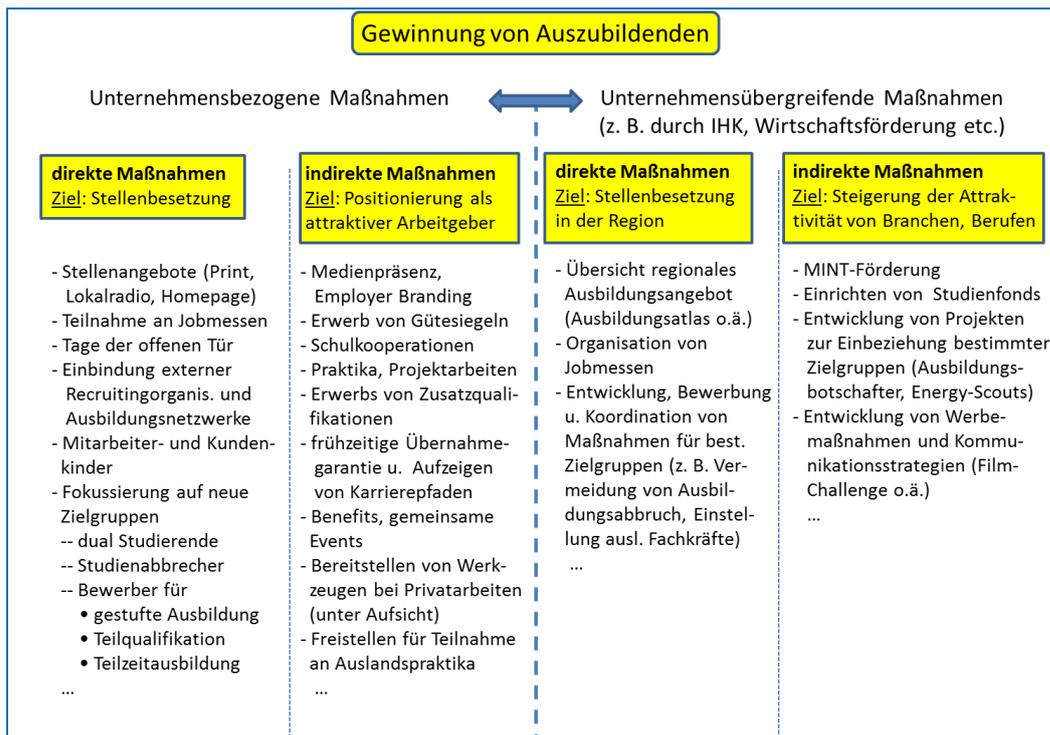
Zunächst: Was sind die Vorteile eigener Ausbildung? Betriebe, die selber ausbilden, machen sich, vor allem bei einer frühzeitig signalisierten Übernahme zum Ausbildungsende, vom regionalen Arbeitsmarkt und seinem volatilen Angebot unabhängiger. Sie können künftige Mitarbeiter während der Ausbildung bereits mit Spezifika des Unternehmens vertraut machen. Hiervon profitiert der Betrieb ebenso wie von möglichen Zusatzqualifikationen, die Auszubildende während der Ausbildungszeit erlangt haben. Daneben kann sich neben einer relativ stabilen Belegschaftsstruktur in der Öffentlichkeit das positive Image eines verlässlichen Arbeitgebers entwickeln, was künftiger Gewinnung neuer Auszubildender und Mitarbeiter dient. Gleichzeitig ist die duale Ausbildung ein wichtiger Beitrag für die Zukunftsfähigkeit einer Region und damit auch Zeichen gemeinsamen sozialen Engagements und sozialer Verantwortung. Neben all diesen Aspekten trägt eine auf Kontinuität basierende Ausbildungspraxis zusätzlich zu einer gleichmäßigeren Verteilung der Altersjahrgänge im Belegschaftsaufbau bei. Und eine gute Altersdurchmischung bietet im laufenden Betrieb wie bei Personalentwicklungsmaßnahmen Vorteile gegenüber einer Konzentration auf wenige Alterskohorten.

Dagegen müssen Betriebe, welche die Kosten und Mühen eines Ausbildungsbetriebes vermeiden wollen oder zu klein sind für einen permanenten Personalersatz durch eine duale Ausbildung, auf den Arbeitsmarkt blicken. Nicht selten sind nach einer externen Einstellung längere Einarbeitungszeiten erforderlich. Auch müssen beim Wechsel aus bestehenden Beschäftigungsverhältnissen je nach Arbeitsmarktlage deutliche Anreize gewährt werden, sei es beim Einstiegsgehalt, den gehaltsähnlichen Aufwendungen, Sozialleistungen etc. Die Transaktionskosten summieren sich nicht selten und können bei genauer Betrachtung das System einer eigenen Ausbildung als sinnvolle Alternative erscheinen lassen.

Im Weiteren wird bei der Rekrutierung von Personal der »Pfad Ausbildung« verfolgt und es werden einzelne Maßnahmen aus der folgenden Übersicht genauer betrachtet:

---

<sup>15</sup> BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (2020) (Hrsg.): Berufsbildungsbericht 2020, S. 26, online: <https://www.bmbf.de/de/berufsbildungsbericht-2740.html>, zuletzt abgerufen 31.03.2021.



**Übersicht 1:** Maßnahmen zur Gewinnung von Auszubildenden. Quelle: eigene Darstellung.

Viele der nachstehenden Anregungen werden allerdings nur funktionieren, wenn auch die Kommunen ihrerseits für einen Rahmen sorgen, der das Leben in der jeweiligen ländlichen Region lebenswert erscheinen lässt. Attraktivierung des räumlichen Umfeldes, bürgernahe Kommunikation und nachvollziehbares transparentes Verwaltungshandeln sind wichtige Stichworte. Vor allem aber ist die inhaltliche Abstimmung zwischen den einzelnen Akteuren auf Kommunalebene ganz wesentlich für eine gute Performance und eine positive Wahrnehmung in der Öffentlichkeit. Die wiederum bringt erst die Menschen dazu, sich mit der Region zu identifizieren und sich an sie zu binden.

### Tipp 2:

- Halten Sie engen Kontakt zur Verwaltung Ihrer Kommune oder des Kreises, speziell zur dortigen Wirtschaftsförderung. Sorgen Sie gemeinschaftlich dafür, dass Ihre Stadt und Ihr Betrieb in der Öffentlichkeit positiv wahrgenommen werden.
- Falls die nachstehend genannten Angebote nicht überall gleichwertig verfügbar sind, so sprechen Sie die aus Unternehmenssicht wichtigen regionalen Interessenvertreter und Institutionen an (Industrie- und Handelskammern (IHK), Handwerkskammern (HWK), überörtliche Einrichtungen der beruflichen Bildung etc.)<sup>16</sup>

<sup>16</sup> **Hinweis:** Einen aktuellen Kurzüberblick über verschiedene Maßnahmen zum Recruiting in der beruflichen Bildung enthalten z. B. das Aprilheft der IHK Ostwestfalen zu Bielefeld (Hrsg.): Ostwestfälische Wirtschaft. Magazin der Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld. April 2021. S. 26 ff., online: [Ostwestfälische Wirtschaft \(ihk.de\)](http://ostwestfaelische.wirtschaft(ihk.de)) und auch das Februarheft der IHK Lippe zu Detmold (Hrsg.): Wissen und Wirtschaft. Detmold. Februar 2021. S. 30 ff., online: [Lippe Wissen+Wirtschaft 2021 - IHK Lippe zu Detmold](http://lippe.wissen+wirtschaft2021-ihk-lippe-zu-detmold), zuletzt abgerufen 13.04.2021.

## 2.2 Fragen an eine Bedarfsermittlung

Künftiger Fachkräftebedarf ist an die jeweilige Vorstellung gebunden, wie das Unternehmen seine Zukunft gestalten will. Im Kern geht es bei der Frage, wieviel von welcher Qualifikation das Unternehmen in Zukunft benötigt um seine künftige Ausrichtung:

1. Wohin soll sich das Unternehmen in den kommenden fünf bis zehn Jahren entwickeln? Ist Expansion angestrebt und wenn ja, in welcher Form: Menge/Volumen, Breite/Tiefe, am Standort/regional/global?
2. Wie sind derzeit die Altersjahrgänge auf den Positionen und Qualifikationsstufen verteilt? Wie schnell können geplante und plötzliche Ausfälle ersetzt werden? Wie hoch ist die Fluktuation? Gibt es belastbare Personalentwicklungsinstrumente (Umsetzungs- und Einsatzpläne, Qualifizierungsmöglichkeiten, Karrierepfade)?
3. Welcher quantitative und qualitative Personalbedarf ergibt sich aus den Zukunftsabsichten und vor dem Hintergrund des derzeitigen Personalbestandes? Wie sind die örtlichen und regionalen Möglichkeiten zur Deckung des Personalbedarfs derzeit und in Zukunft (Vakanzenzeiten bei Stellenneubesetzung)?

Ergebnis dieser Überlegungen ist eine Altersstrukturanalyse der Belegschaft nach Alter, Qualifikationen (formal, informal), Position, Karriereplanung etc. Sie kann auf verschiedene Personalszenarien und Zeitpunkte angewandt werden, wobei Ausbildungs- und Einarbeitungszeiten jeweils mit zu berücksichtigen sind.

## 2.3 Direkte Maßnahmen bei der Rekrutierung von Auszubildenden

### Ausbildungsangebote über Anzeigen (Print, Portale)

Viele Industrie- und Handelskammern geben zu Beginn eines jeden Schuljahres einen „Ausbildungsatlas“, „Lehrstellenatlas“, „Angebotsatlas“<sup>17</sup> o. ä. als Print- oder Onlineversion zur Verteilung und Durchsprache an die Abschlussklassen. Hier sind die Unternehmen mit ihren Ausbildungsangeboten gelistet. Daneben lassen sich im Regelfall die lokalen Ausbildungsangebote auch über kommerzielle Ausbildungsportale finden. In den von Schülern und Schulen der Region am meisten nachgefragten Übersichten und Portalen sollten Unternehmen mit ihren Ausbildungsplätzen auf jeden Fall gelistet sein. Ausbildungsportale sind beispielsweise Aubi-plus<sup>18</sup>, byzznet<sup>19</sup>, meinestadt<sup>20</sup> oder kimeta<sup>21</sup>. Alleine die AUBI-plus-Suchmaschine hat nach eigenen Angaben (Frühjahr 2021) ein Angebot von weit über 125.000 Ausbildungsplätzen, um Bewerbern den Zugang zu

---

<sup>17</sup> Online: <https://bildungsregion.kreis-hoexter.de/uebergang-schule-beruf/attraktivitaet-des-dualen-system/transparenz-auf-dem-ausbildungsmarkt/index.html>, zuletzt abgerufen 25.03.2021.

<sup>18</sup> Online: <https://www.aubi-plus.de/>, zuletzt abgerufen 25.03.2021.

<sup>19</sup> Online: <http://www.byzznet.com/>, <https://jobsowl.de/>, zuletzt abgerufen 25.03.2021.

<sup>20</sup> Online: <https://www.meinestadt.de/deutschland/lehrstellen>, zuletzt abgerufen 25.03.2021.

<sup>21</sup> Online: <https://www.kimeta.de/>, zuletzt abgerufen 25.03.2021.

regionalen Ausbildungsunternehmen zu eröffnen.<sup>22</sup> Byzznet ist seit 2018 Teil der Funke Mediengruppe und hat die Plattform jobsowl.de gestartet, die sich zu einer der führenden Jobbörsen in ganz OWL entwickelt hat.“<sup>23</sup>

### **Tipp 3:**

- Auch einige Kommunen sind auf dem Ausbildungsmarkt aktiv. Mit ihren kommunal gesteuerten und medial aufbereiteten Dienstleistungsangeboten präsentieren sich meist die Wirtschaftsförderungen nicht nur als aktive Partner der regionalen Wirtschaft, vielmehr ziehen sie über Hinweise aus den Schulen auch das Interesse der jüngeren Bevölkerung auf ihre digital angebotenen Dienstleistungen. Sie schaffen z. B. Transparenz über Ausbildungsplätze der Firmen ihrer Gemeinde und machen neugierig auf deren weitere Angebote. Sprechen Sie bei Bedarf Ihre lokale Wirtschaftsförderung mit Hinweis auf Aktivitäten anderer Kommunen an wie z. B. Brilon: <https://www.ausbildungsboerse-bo.de/ausbildungskompass/> (zuletzt abgerufen 25.03.2021).

Vor allem kleinere und mittlere Betriebe zeigten bei einer Untersuchung von deren Homepages in Ostwestfalen im Jahr 2018 noch deutliche Defizite bei der Ansprache potenzieller Bewerber (Mogk 2020, S. 208 ff.). So erwähnten über 60 % der Ausbildungsbetriebe noch nicht einmal, dass sie ausbilden. Zudem waren die meisten Hinweise weder geeignet, junge Menschen für eine Ausbildung anzusprechen, noch potenziell wechselwillige Arbeitnehmer auf den Betrieb mit seiner Neugierig zu machen.

### **Tipp 4:**

- Nützlich ist durchaus ein Blick auf andere Betriebe, insbesondere auf die größeren in der Region: Wie stellen diese sich auf ihrer Homepage vor und sprechen ihre Bewerber an?
- Geben Sie auf Ihrer Homepage Informationen über ihr Unternehmen, damit sich Interessierte, die nicht aus dem engeren lokalen Umfeld stammen, ein besseres Bild über Ihr Unternehmen machen können. Berichten Sie stichwortartig über die Unternehmensgeschichte, Ihre Produkte oder Dienstleistungen und stellen Sie z. B. den modernen Maschinenpark, die moderne Büroausstattung oder die gute Erreichbarkeit heraus. Weisen Sie auf besondere Sozialleistungen hin und verdeutlichen Sie für Externe die Vorteile des Standortes und der Region.
- Binden Sie Ihre eigenen Auszubildenden aktiv in ein Projekt ein, mit dem sie Ihre Homepage altersgruppengerecht gestalten. Blicken Sie bei Ihren Angeboten aus der Perspektive jugendlicher Bewerber: Lebenslange Beschäftigungsmöglichkeit ist oft weniger wichtig als Arbeit in Form von Erlebnis, Event und Spaß heute.
- Nutzen Sie ggf. Kontakte zu Hochschulen, die sich mit Marketing, IT und Design auskennen und lassen Sie sich durch Vergabe von entsprechenden Bachelor- oder Masterarbeiten unterstützen.

---

<sup>22</sup> Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, März 2017, S. 13.

<sup>23</sup> Online: <https://jobsowl.de/arbeitgeber/byzznet-international-personnel-services-research-gmbh-46863>, zuletzt abgerufen 25.03.2021.

- Bei der konkreten Gestaltung Ihres Internetauftritts helfen z. B. Institutionen, die Kontakte zu professionellen IT-Anbietern mit Erfahrung auf diesem Gebiet haben.<sup>24</sup>

### Aktivitäten über Social Media u. a. Dienste

Junge Menschen, die einen Ausbildungsplatz in einem für sie passenden Ausbildungsbetrieb suchen, informieren sich im Internet über die Homepages der Unternehmen, aber zunehmend über Social Media. Jedoch können sich die Vorlieben für einzelne Dienste schnell ändern. Kein Unternehmen sollte daher nur auf ein Medium setzen, sondern mehrgleisig fahren und »das Ohr auf der Schiene haben«.

#### **Tipp 5:**

- Fragen Sie Ihre Auszubildenden und jüngeren Mitarbeiter, welche Plattformen gerade en vogue sind und entscheiden Sie, ob Sie sich dort präsentieren wollen.

Ein breites Anwendungsfeld bietet YouTube. Allerdings nutzen viele Firmen nicht die Möglichkeiten, auf diesem Weg auch über Ausbildungs- und Karrieremöglichkeiten zu informieren. In der Mehrzahl werden neben Imagefilmen und Informationen über Events und Messeteilnahmen vor allem Dokumentationen über Produkte, Produkthandling oder Installationsanleitungen gezeigt. Dabei kann ein virtueller Rundgang durch den Betrieb mit seinen Funktionen in Verbindung mit kurzen Beiträgen dort Beschäftigter ohne viel Aufwand ein gutes und authentisches Bild vermitteln.

#### **Tipp 6:**

- Binden Sie Ihre eigenen Auszubildenden in das ziel- und altersgruppengerechte Marketing ein. So startete die IHK Arnsberg im Jahr 2017 eine „Azubi-Film-Challenge“<sup>25</sup>, an deren Ende kreative, informative, witzige und vor allem authentische Beiträge standen.
- Informieren Sie sich, wie sich andere Unternehmen unter Nutzung von YouTube präsentieren. Hier zwei Beispiele von vielen: <https://www.stiebel-eltron.de/de/home/unternehmen/karriere.html> oder [https://www.egger.com/shop/de\\_DE/karriere/ausbildung/brilon](https://www.egger.com/shop/de_DE/karriere/ausbildung/brilon) (zuletzt abgerufen 25.03.2021).

Auch im Bewerbungsverfahren setzen viele Unternehmen zunehmend auf E-Recruiting. Vor allem größere Unternehmen haben mittlerweile ihren kompletten Bewerber-

---

<sup>24</sup> Der „eBusiness-Lotse OWL“ checkte bis 2018 die Websites von Unternehmen auf ihre Benutzerfreundlichkeit und Zielgruppenorientierung und gab Hinweise für den weiteren Handlungsbedarf. Die beteiligten Partner stehen weiterhin mit Beratungsangeboten zu Verfügung. Online: [eBusiness-Lotse OWL \(ebusinesslotse-owl.de\)](https://www.ebusinesslotse-owl.de), zuletzt abgerufen 27.03.2021. Seit 2016 gibt es im Kammerbezirk der IHK Ostwestfalen eine kostenlose Social-Media-Sprechstunde der IHK mit dem Innovationsnetzwerk InnoZent OWL. Hier werden Unternehmen in Social Media, Online Marketing und digitaler Kommunikation beraten.

<sup>25</sup> <https://www.volksbank-hellweg.de/wir-fuer-sie1/presse/archiv/azubi-film-challenge.html>, zuletzt abgerufen 25.03.2021.

bungsprozess digitalisiert. Diese Entwicklungen beeinflussen auch die Erwartungshaltung auf der Seite der Bewerber.

**Tipp 7:**

- Selbst wenn Sie (noch) kein digitalisiertes Bewerbermanagement haben, sollten Sie auf Ihrer Unternehmenshomepage zumindest über eine Rubrik „Bewerbung“ o. ä. verfügen, wo Sie Ihre Stellen-/Ausbildungsangebote, ggf. Formulare zum Download, Informationen über die aus Ihrer Sicht erforderlichen Bewerbungsunterlagen, Bewerbungsfristen und Hinweise zum Bewerbungsablauf hinterlegen.
- Bewerber haben meist mehrere „Eisen im Feuer“. Bleiben Sie also in Kontakt mit Bewerbern, die Sie gerne in Ihrem Unternehmen hätten. Zeigen Sie ihnen, was und wann der nächste Schritt im Bewerbungsprozess erfolgt.

Ausbildungs-, Berufs- und Hochschulmessen, Tage der offenen Tür

Ausbildungs- und Berufsmessen gehörten in den Vor-Corona-Zeiten zu den Standardveranstaltungen in vielen Orten, um neue Ausbildungs- und Beschäftigungsverhältnisse anzubahnen. Einige Veranstaltungen richteten sich sowohl an Fachkräfte wie an Ausbildungsplatzsuchende. Es bleibt abzuwarten, ob sich diese Events erneut etablieren. In der Vergangenheit erreichten sie einen hohen Aufmerksamkeitsgrad in der Öffentlichkeit und – mit entsprechend strategischem Marketing – auch eine hohe Durchdringung der gewünschten Zielgruppen. So wird auf Berufsmessen oft das Format des Speeddating genutzt, um möglichst viele Kontakte zwischen Bewerbern und Ausbildungsplatzanbietern zu ermöglichen, die in Angebote zu einem Schnuppertag im Unternehmen oder einem intensiveren Vorstellungsgespräch münden.

Gleichwohl sind Messen für die teilnehmenden Firmen nicht unproblematisch. Abgesehen von «Virtual-Reality-Ausbildungsmessen» in Zeiten der Pandemie mit erheblichen technischen und methodischen Anforderungen an die teilnehmenden Unternehmen, müssen kleinere und mittlere Unternehmen auch in analogen Formaten bereit sein, sich öffentlich mit professionell ausgestatteten Großunternehmen über den besten Auftritt, den schönsten Messestand, die ansprechendsten Broschüren und die lautigste Performance zu vergleichen. Daher müssen Unternehmen abwägen, wie viel Zeit und Geld sie in solche Veranstaltungen investieren wollen. Denn in vielen Regionen gibt es nicht nur eine, sondern viele Messen, Tage der offenen Tür, Informationsveranstaltungen an Schulen oder andere Aktionen wie Girls‘Day und Boys‘Day.<sup>26</sup>

**Tipp 8:**

- Nehmen Sie die unterschiedlichen Zielgruppen für Ihre Ausbildungsangebote (z. B. Abiturienten) gesondert in den Blick, damit Sie im Recruitingprozess intensiver auf

---

<sup>26</sup> Lt. Wikipedia (online: <https://de.wikipedia.org/wiki/Boys%E2%80%99Day>, zuletzt abgerufen 25.03.2021) organisierte 2003 die Wirtschaftsförderung Holzminden als eine der ersten Initiativen bundesweit einen gemeinsamen Girls‘Day und Boys‘Day.

die zielgruppenspezifischen Besonderheiten (Verkürzung der Ausbildungszeit, Möglichkeiten zum Dualen Studium, Erwerb von Zusatzqualifikationen etc.) eingehen können.

- Angesichts eines übermäßigen Informationsangebots zeigen nicht wenige Schulen und Schüler Ermüdungserscheinungen. Regen Sie daher bei Bedarf eine stärkere Koordination z. B. durch die Wirtschaftsförderung des Kreises oder eines Verbundes einzelner Kommunen an; verweisen Sie auf Beispiele im Hochsauerlandkreis oder in der Region Höxter-Holzminden.<sup>27,28</sup>
- Neben Unternehmen und Kommunen führen auch Hochschulen eigene Karrieretage gemeinsam mit Unternehmensbeteiligung durch. Einige Hochschulen weiten ihr Informationsangebot dabei auch auf Schüler aus, wenn es z. B. um Praktika als Studienvoraussetzung oder Ausbildungsplätze zum Start in ein Duales Studium geht. Sprechen Sie Hochschulen in Ihrer Region auf solche Veranstaltungen an. Vielfach können Unternehmen ihre Firmenprofile und Stellenangebote bei der Vorbereitung der Messen einpflegen (Beispiel Fachhochschule Südwestfalen: [https://www4.fh-swf.de/de/home/ueber\\_uns/standorte/so/karrieretag/aussteller\\_info/ihre\\_vorteile\\_1.php#](https://www4.fh-swf.de/de/home/ueber_uns/standorte/so/karrieretag/aussteller_info/ihre_vorteile_1.php#), zuletzt abgerufen 25.03.2021).

### Ausbildungsnetzwerke und Outsourcen bestimmter Funktionen

Seitdem der Bewerbermangel spürbar geworden ist und das Recruiting sich als eigenständige Funktion im Personalmanagement etabliert hat, hat das Outsourcen von Leistungen rund um das Thema Ausbildung zugenommen. Dienstleister unterstützen die Betriebe und bieten unterschiedliche Lösungen vom Bewerbermanagement über einzelne Ausbildungsmodule bis zur Prüfungsvorbereitung an, wie das Beispiel BANG zeigt.

Das BANG-Netzwerk<sup>29</sup> erweitert seit dem Jahr 2000 das duale System der Berufsausbildung aus Betrieb und Berufsschule um eine dritte Säule. Ein überbetriebliches Ausbildungsdienstleistungsangebot unterstützt die Mitgliedsunternehmen praxisnah durch ein gemeinsames Bewerbermanagement und bei der praktischen und theoretischen Ausbildung. Die Bewerber durchlaufen einen Berufseignungstest auf der Basis des Anforderungsprofils der jeweiligen Unternehmen. Auf Basis der Testergebnisse und der Bewerbungsunterlagen findet eine Bewerbervorauswahl statt, die ein erfolgreiches Matching sicherstellen soll.

Durch den größeren Pool an Bewerbern und Ausbildungsstellen im Rahmen eines solchen Verbundes erhöht sich für Unternehmen wie für Bewerber die Chance, sich selbst bei Fehleinschätzungen für weitere Kandidaten oder andere Stellen zu entscheiden.

---

<sup>27</sup> Online: <https://www.briloner-wirtschaft.de/wirtschaft/Briloner-Ausbildungsboerse.php>, <https://brilon-totallokal.de/2019/03/14/fazit-ausbildungsboerse-brilon-olsberg-2019/>, zuletzt abgerufen 25.03.2021.

<sup>28</sup> Online: <https://www.top-nachwuchs-fuer-top-firmen.de/>, zuletzt abgerufen 25.03.2021.

<sup>29</sup> BANG steht für „Berufliches AusbildungsNetzwerk im Gewerbebereich“, online: <http://www.bang-netzwerke.de/index.php>, zuletzt abgerufen 25.03.2021.

Darüber hinaus bieten Netzwerke häufig Schulungen nach Anforderungen der Betriebe an, führen einen den Berufsschulunterricht ergänzenden Werkunterricht durch oder bereiten Auszubildende durch spezielle Vorbereitungskurse auf Zwischen- und Abschlussprüfungen vor.

#### **Tipp 9:**

- Auch wenn Sie vor dem Aufwand eines Auswahlverfahrens für Auszubildende zurückschrecken oder der Meinung sind, in Ihrem spezialisierten Betrieb nicht alle Anforderungen eines bestimmten Berufsbildes vermitteln zu können – bilden Sie aus und nutzen Sie die Möglichkeiten überbetrieblicher Netzwerke.
- Fragen Sie die für Sie zuständigen Ausbildungsinstitutionen (IHK, HWK, Schulen) nach Ansprechpartnern.
- Prüfen Sie, welche Trainingszentren regional verfügbar sind, in denen Ausbildungsmodulare in Praxis und Theorie vermittelt werden können.
- Nehmen Sie ggf. Kontakt zu anderen Unternehmen in der Region auf und klären Sie, ob bestimmte Ausbildungsmodulare ggf. in Kooperation durchgeführt werden können.

## **2.4 Indirekte Maßnahmen bei der Rekrutierung von Auszubildenden**

Unternehmen bieten zunehmend Anknüpfungspunkte für eine längerfristige zunächst lockere Bindung. Hierzu zählen z. B. das Bereitstellen von Praktikumsplätzen, die Möglichkeit zur (Semester-)Ferienarbeit oder die Themenvergabe und Betreuung bei Abschlussarbeiten. Daneben werden qualitativ neue kommunikative Wege bei der Ansprache und Einbindung der Zielgruppen beschritten. Hierzu zählen Kooperationsbeziehungen zu Schulen ebenso wie die stärkere Einbeziehung von Lehrern und vor allem Eltern in die Kommunikation über berufliche Karrieremöglichkeiten durch eine duale Ausbildung. Ferner machen sich Unternehmen zunehmend Gedanken darum, wie sie die Ausbildung im Praxisalltag aufwerten können und beteiligen sich an Gütesiegeln wie „Ausgezeichneter Ausbildungsbetrieb“ oder engagieren sich finanziell durch die finanzielle Förderung einzelner Personen im Rahmen von Stipendien.

### Kooperationsbeziehungen zwischen Wirtschaft und Schule

Von hoher Bedeutung sind Kooperationsvereinbarungen zwischen einzelnen Unternehmen und allgemeinbildenden Schulen vor Ort.<sup>30</sup> Aus diesen quasi als Patenschaft angelegten Kooperationen entwickeln sich konkrete Maßnahmen wie Betriebserkundungen, die Durchführung von Schülerpraktika, die exklusive Vorstellung bestimmter Berufsbilder durch Ausbilder oder die Durchsicht von Bewerbungsunterlagen bis hin zum Ausbildungsvertrag. Derartige Kooperationsabkommen werden in der Regel

---

<sup>30</sup> Online z. B. <https://www.schulewirtschaft.de/> oder <https://www.ostwestfalen.ihk.de/ausbildung/fuer-schueler/kooperation-ihk-schule-wirtschaft/>, zuletzt abgerufen 25.03.2021.

zwischen Schule und Unternehmen abgeschlossen, ggf. unter Einbeziehung der regionalen Institutionen wie IHK oder HWK.

**Tipp 10:**

- Schulen haben die Möglichkeit, sich mit einem „Berufswahl-Siegel“ auszuzeichnen. Vielleicht gibt es in Ihrer Umgebung Schulen, die bereits zertifiziert sind oder eine solche Zertifizierung anstreben und ein Wirtschaftsunternehmen als Kooperationspartner suchen. Ansprechpartner in NRW finden Sie unter <https://www.netzwerk-berufswahlsiegel.de/netzwerk/vor-ort/nordrhein-westfalen/>, zuletzt abgerufen 14.04.2021).
- Wenn Sie eine solche Kooperationsvereinbarung getroffen haben, dann bieten Sie zusätzlich einzelnen Lehrkräften vertiefende Betriebsbesuche oder eigene Praktika an, damit diese den Unterricht praxisnäher gestalten können.

Verstärkte Einbeziehung der Eltern und Lehrer in die Berufsorientierung

Viele Jahre standen primär die Schüler als Ausbildungsplatzbewerber im Fokus der Unternehmen. Zunehmend geraten nun auch Eltern und Lehrer in ihr Blickfeld. Deren Bedeutung für die Berufswahl wurde lange Zeit unterschätzt.<sup>31</sup> Die Berufswahlentscheidung findet nicht selten eher zufällig im Kontext der Erfahrungen, Wünsche und Hoffnungen des Elternhauses, durch nicht immer fundierte Gespräche mit Verwandten und Bekannten oder im Sinne eines Empfehlungsmarketings statt, beeinflusst durch Meinungen und Ansichten der Freunde aus der Peergroup. Nicht selten sind es hierbei die versteckten Botschaften in Aussagen über »harte körperliche Arbeit«, »Staub und Schmutz« oder »Du sollst es mal besser haben!«, mit denen die Kinder und Jugendliche auf bestimmte Berufsrichtungen geprägt werden.<sup>32</sup>

Auch im Zuge von Ausbildungsmessen und bei „Tagen der offenen Tür“ kann Eltern ein besonderer Einblick in den Berufsalltag und die Karrieremöglichkeiten bestimmter Berufe gewährt werden. Noch einen Schritt weiter ging die IHK Arnsberg im Jahr 2017. Ziel einer dortigen Initiative ist, die Eltern beim Übergang ihrer Kinder von der Schule ins Berufsleben zu unterstützen.<sup>33</sup>

**Tipp 11:**

- Nutzen Sie die Ausbildungs- und Karriereseiten auf Ihrer Homepage, um eine Rubrik „Eltern Information“ einzurichten, in der Sie über Ausbildung und Ausbildungsablauf, Zukunftsperspektiven, Leistungen und Ansprechpartner informieren.

---

<sup>31</sup> Beiträge für Eltern, Lehrer und Schüler finden sich u. a. in den „planet-beruf.de“-Magazinen der Bundesagentur für Arbeit, online: <https://planet-beruf.de/eltern/>, zuletzt abgerufen 14.04.2021.

<sup>32</sup> Dabei sind z. B. die Möglichkeiten eines fachnahen Studiums ohne Abitur in der Öffentlichkeit weitgehend unbekannt. Online: <http://www.studieren-ohne-abitur.de/web/laender/nordrhein-westfalen/>, zuletzt abgerufen 25.03.2021.

<sup>33</sup> Online: [https://www.ihk-arnsberg.de/Azubifinder\\_fuer\\_Eltern.HTM](https://www.ihk-arnsberg.de/Azubifinder_fuer_Eltern.HTM), zuletzt abgerufen 25.03.2021.

- Sprechen Sie Eltern und Lehrer als Botschafter der Karrieremöglichkeiten in Ihrem Unternehmen an. Stellen Sie Ihnen die Vorteile einer Berufsausbildung im dualen System dar.
- Nutzen Sie bei Bedarf die Möglichkeiten der für Sie zuständigen Institutionen wie IHK, HWK u. ä.; beispielhaft hier das Angebotsspektrum der IHK Arnberg: <https://www.ihk-arnberg.de/Ausbildungsmanagement.HTM> (zuletzt abgerufen 25.03.2021).

### Wertschätzung

Betriebe, die ihren Auszubildenden Wertschätzung und Anerkennung zollen, sprechen sich unter den Jugendlichen schnell herum. Wertschätzung kann u. a. durch Verantwortungsübertragung erfolgen, wie folgende Beispiele zeigen.

#### *Ausbildungsbotschafter*

Ausbildungsbotschafter sind geschulte Auszubildende, die Schülern und Ausbildungsbewerbern das Unternehmen, ihre Arbeit, die Ausbildungsinhalte und -abläufe, Betriebsklima und Zukunftsperspektiven präsentieren.<sup>34</sup> Sie stehen vom Alter und von ihrer Lebenssituation her der Zielgruppe am nächsten und werden daher als glaubwürdig eingeschätzt. Auszubildende stärken in ihrer Funktion als Ausbildungsbotschafter ihre persönlichen Kompetenzen, stellen ihre fachliche Kompetenz unter Beweis und erfahren Wertschätzung. Die Kammern übernehmen die Schulungsmaßnahmen für die von den Betrieben benannten Ausbildungsbotschafter.

#### *Energie-Scouts*

Energie-Scouts sind geschulte Auszubildende, die während ihrer Ausbildung Sonderprojekte durchführen wie Energieeinsparung oder den effizienten Umgang mit Betriebsmitteln.<sup>35</sup> Seit über zehn Jahren sind „Energie-Scouts“ ein durch die zuständigen Kammern zentral gesteuertes Element, bei dem die Auszubildenden in Workshops Hintergründe zu Technologien und Verfahren, die praktische Anwendung von Messgeräten und das Erheben und Bewerten von Energiedaten lernen. Mit diesem Know-how gehen sie anschließend in ihren Unternehmen auf die Suche nach Stromfressern sowie ineffizienten Prozessen und Abläufen. Sie entwickeln eigenverantwortlich Effizienzprojekte zur Einsparung von Energie und anderen Ressourcen. Seit knapp zehn Jahren haben alleine in NRW sich ca. 5.000 Auszubildende beteiligt. Insgesamt summierten sich die Einsparungen alleine in den beiden Kammerbezirken Bielefeld und Detmold bis Ende 2018 bereits auf über 1,5 Mio. €.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Online: z. B. <https://www.ihk-nordwestfalen.de/bildung/schule-und-wirtschaft/ausbildungsbotschafter-3557866>, zuletzt abgerufen 25.03.2021.

<sup>35</sup> Online: <https://www.mittelstand-energiewende.de/unsere-angebote/energie-scouts-qualifizierung-fuer-azubis.html> oder <https://www.ihk-nordwestfalen.de/energie-und-umwelt/energie/energiescouts-4345394?shortUrl=%2Fenergie-scouts>, zuletzt abgerufen 25.03.2021.

<sup>36</sup> Lippe Wissen & Wirtschaft, Magazin der Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold, März 2018, S. 41 und Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, Dezember 2018, S. 50.

## *Digiscouts*

Das Rationalisierungs- und Innovationszentrum der deutschen Wirtschaft (RKW-Kompetenzzentrum) hat 2018 deutschlandweit das Projekt „Digiscouts“ initiiert.<sup>37</sup> Während einer sechsmonatigen Projektlaufzeit zeigen Auszubildende Digitalisierungsmöglichkeiten in ihren Unternehmen auf und erarbeiten gemeinsam mit den Vorgesetzten eigenverantwortliche Umsetzungspläne.

### **Tipp 12:**

- Die bewusste Einbindung von Auszubildenden in den Arbeitsalltag und die Übertragung verantwortungsvoller Tätigkeiten wird von vielen Auszubildenden nicht als Last, sondern als Wertschätzung gesehen. Kontaktieren Sie Ihre zuständige IHK oder HWK und fragen Sie nach Qualifizierungsmöglichkeiten für derartige Aufgaben.
- Maßnahmen wie die Durchführung von Einführungswochen mit allen neuen Auszubildenden, gemeinsame Freizeitevents (z. B. lokaler Fußball-Cup, Besichtigungen) oder Abschlussfahrten stärken die Identifikation mit dem Unternehmen, die Teambildung und die Kommunikation zwischen den Beteiligten und dienen der Imageverbesserung des Ausbildungsbetriebes in der Öffentlichkeit. Sprechen Sie ggf. Personal- und Ausbildungsverantwortliche aus anderen Unternehmen Ihrer Region auf die Durchführung gemeinsamer Events an.
- Lokale Auftaktveranstaltungen für alle neuen Auszubildenden eines Ortes zu Beginn des Ausbildungsjahres stärken das kommunale Miteinander, schaffen Austauschmöglichkeiten auch der Unternehmen untereinander und symbolisieren in die Bürgerschaft hinein die Wertigkeit einer Ausbildung im dualen System.<sup>38</sup>

## *Zusatzqualifizierung*

Für interessierte Auszubildende kann es ein Anreiz sein, wenn das Unternehmen parallel zur Ausbildung die Möglichkeit des Erwerbs von Zusatzqualifikationen bietet z. B. zum Fremdsprachenkorrespondenten oder die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen, die über den Ausbildungsrahmenplan hinausgehen. Der Betrieb sichert dabei die Freistellung zu und übernimmt anfallende Kosten ganz oder teilweise.

## *Auslandsaufenthalte*

Vor allem nach Aufhebung von Reise- und Aufenthaltsbeschränkungen im Zuge der Pandemie kann sich für einzelne Auszubildende die Horizonterweiterung durch ein Auslandspraktikum im Rahmen des Programms Erasmus+ anbieten.<sup>39</sup> Hierdurch kann die Ausbildung z. B. in weniger nachgefragten technisch-gewerblichen, handwerk-

---

<sup>37</sup> Online: <https://www.digiscouts.de/>, zuletzt abgerufen 13.04.2021.

<sup>38</sup> Online: <https://www.briloner-wirtschaft.de/big-six/schoolOFF-BrilON.php>, <https://www.westfalen-blatt.de/OWL/Kreis-Hoexter/Hoexter/3946151-Auszubildenden-Aktionstag-mit-Teilnehmerrekord-in-Hoexter-250-junge-Leute-erleben-Andreas-Niedrig-Ihr-seid-die-Zukunft>, zuletzt abgerufen 25.03.2021.

<sup>39</sup> Online: [https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/opportunities/traineeships-vocational-education-apprenticeships-and-recent-graduates\\_de](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/opportunities/traineeships-vocational-education-apprenticeships-and-recent-graduates_de), zuletzt abgerufen 25.03.2021.

lichen oder pflegerischen Berufen auch für Schulabgänger mit höherwertigen Abschlüssen attraktiv sein.<sup>40</sup> Neben dieser Möglichkeit, ein berufsbezogenes Praktikum im europäischen Ausland zu absolvieren, besteht seit 2017 mit dem Programm „Ausbildung weltweit“ die Chance, an einem geförderten Praktikum vorzugsweise in China, Kanada oder den USA teilzunehmen.<sup>41</sup> Das vom Bundeswirtschaftsministerium, vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag sowie dem Zentralverband des deutschen Handwerks gemeinsam getragene Netzwerk „Berufsbildung ohne Grenzen“ unterstützt überdies Auslandsaufenthalte für Auszubildende durch Beratung von Unternehmen und Teilnehmern.<sup>42</sup>

### Stipendienprogramme

2017 wurden über dreizehn Begabtenförderungswerke in der Bundesrepublik ca. 30.000 Personen gefördert. Zusätzlich wurde 2011 das Deutschlandstipendium ins Leben gerufen, dessen Ursprünge u. a. im Studienfonds OWL liegen und über den im Jahr 2018 mehr als 27.000 Stipendiaten gefördert wurden.<sup>43</sup> Einkommensunabhängig werden für mindestens zwei Semester monatlich 300 € ohne Anrechnung auf BAFÖG-Leistungen denjenigen gezahlt, die sich durch „gute Noten und Studienleistungen (...) wie die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen oder das erfolgreiche Meistern von Hindernissen im eigenen Lebens- und Bildungsweg“ ausgezeichnet haben.<sup>44</sup> Finanziert wird das Stipendium je zur Hälfte durch Beiträge von ca. 7.000 Unternehmen und Dienstleistern, öffentlichen Institutionen, Privatpersonen auf der einen und der Bundesregierung über das Ministerium für Bildung und Forschung auf der anderen Seite.

Oft fehle es – so klagt die IHK Ostwestfalen – an genügend Spendern. So standen aus Mitteln des Bundesministeriums 2017 für Ostwestfalen Gelder für knapp 900 Stipendiaten bereit, denen aber nur Zusagen für 360 Stipendiaten durch den privatwirtschaftlichen Sektor entgegenstanden und mithin über 500 Stipendien nicht vereinbart werden konnten.

### **Tipp 13:**

- Engagieren Sie sich bei einem Stipendienprogramm, so besteht zwar keine Garantie auf Übernahme einer bestimmten geförderten Person. Aber über Rahmenprogramme mit Workshops, Unternehmensbesichtigungen, Kaminabenden, Projekt-

---

<sup>40</sup> 2019 lag die Zahl der jährlich geförderten Auszubildenden und Berufsschüler bei über 26.000. Nach dem Berufsbildungsgesetz (§2, Abs. 3) kann bis zu 25 % der regulären Ausbildungszeit im Ausland verbracht werden, bei einer Dauer von mehr als vier Wochen, ist jedoch ein mit der zuständigen Stelle abgestimmter Ausbildungsplan erforderlich (§76, Abs. 3). Online unter: [www.na-bibb.de/02\\_service/Jahresberichte/jahresbericht\\_2019](http://www.na-bibb.de/02_service/Jahresberichte/jahresbericht_2019), zuletzt abgerufen 25.03.2021.

<sup>41</sup> Online: <https://www.ausbildung-weltweit.de/>, zuletzt abgerufen 25.03.2021.

<sup>42</sup> Online: <https://www.berufsbildung-ohne-grenzen.de/ueber-uns/unser-netzwerk/>, zuletzt abgerufen 25.03.2021.

<sup>43</sup> Online: <https://www.bmbf.de/de/die-begabtenfoerderungswerke-884.html> und <https://www.studienfonds-owl.de/jubilaeum/historie/#c709>, zuletzt abgerufen 25.03.2021.

<sup>44</sup> Online: <https://www.deutschlandstipendium.de/de/wie-es-funktioniert-1726.html>, zuletzt abgerufen 25.03.2021.

durchführungen oder der Teilnahme an kulturellen Events kann eine Bindung zu Stipendiaten aufgebaut werden, so dass potenzielle Nachwuchs-Fachkräfte nicht nur ihr Studium in der Region verbringen, sondern auch motiviert werden, für ihr späteres Berufsleben in der Region zu bleiben.

### Überbetriebliche Initiativen

Weitere Möglichkeiten, sich als Ausbildungsbetrieb und attraktiver Arbeitgeber in der Region und ggf. darüber hinaus bekannt zu machen, ist die Mitwirkung in einer der vielen Initiativen, in denen Kontakte zu (künftigen) Bewerberzielgruppen aufgebaut werden können.

In NRW wird der naturwissenschaftlich-technische Nachwuchs vor allem über die Gemeinschaftsinitiative „Zukunft durch Innovation.NRW“ (zdi)<sup>45</sup> gefördert. Sie ist mit über 4.500 Partnern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Schule, Politik und gesellschaftlichen Gruppen die größte Initiative ihrer Art in Europa und wird durch die NRW-Ministerien für Schule, Wirtschaft und Wissenschaft unterstützt. Mehr als 40 zdi-Netzwerke und ca. 70 zdi-Schülerlabore sind aktuell über NRW verteilt und agieren über unterschiedliche Trägerorganisationen wie das „HEXLab“ an der Hochschule Ostwestfalen-Lippe in Höxter, das „tec4you-lab“ am Kreisberufskolleg Brakel, das „TechLipp“ an der Hochschule Ostwestfalen-Lippe in Lemgo, das Schülerlabor „coolMINT.paderborn“ an der Universität Paderborn und am Heinz Nixdorf MuseumsForum oder das „teutolab“ Biotechnologie an der Universität Bielefeld.<sup>46</sup>

### **Tipp 14:**

- Auf der Karte <https://www.zdi-portal.de/karte-zdi-zentren-labore/> (zuletzt abgerufen 14.04.2021) finden Sie die Standorte und Kurzprofile der zdi-Zentren und Schülerlabore in NRW. Vielleicht ist in Ihrer Nähe ein Standort mit Thematiken, der für Sie interessant ist?
- Unterstützen Sie als Unternehmen z. B. Regionalwettbewerbe von „Jugend forscht“<sup>47</sup>, indem Sie Ihre Auszubildenden über das Fachgebiet „Arbeitswelt“ arbeiten lassen oder Sie Ihre Unternehmensexpertise jungen Forschergruppen anbieten.
- Fördern Sie MINT-Qualifikationen. Mit der gemeinnützigen Initiative „Haus der kleinen Forscher wurden 2018 deutschlandweit z. B. knapp 31.400 Kitas, Horte und Grundschulen“ erreicht.<sup>48</sup>
- Beteiligen Sie sich an Vereinen, die Leistungen von Schülern bestimmter Klassenstufen besonders honorieren wie z. B. „Natur und Technik“ in Höxter.<sup>49</sup> Rufen Sie

---

<sup>45</sup> Online: <https://www.zdi-portal.de/>, zuletzt abgerufen 26.03.2021

<sup>46</sup> Online: <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=teutolab+bielefeld>, zuletzt abgerufen 26.03.2021.

<sup>47</sup> Online: <https://www.jugend-forscht.de/wettbewerbe/regional-landeswettbewerb.html>, zuletzt abgerufen 26.03.2021

<sup>48</sup> Online: <https://www.haus-der-kleinen-forscher.de/>, zuletzt abgerufen 26.03.2021.

<sup>49</sup> Online: <http://www.natur-und-technik.org/startseite/>, zuletzt abgerufen 26.03.2021.

ähnliche Aktivitäten in Ihrer Region mit anderen Firmen ins Leben und sponsern Sie gemeinsam einen Förderpreis von Wirtschaftsunternehmen z. B. für überdurchschnittliche Leistungen in naturwissenschaftlichen Fächern.

### Goodies

Einige Unternehmen bieten ihren Auszubildenden an, bestimmte Leistungen des eigenen Betriebes kostengünstig in Anspruch zu nehmen. In Werkstätten könnte z. B. die private Nutzung von Maschinen oder Werkzeug in der Freizeit der Auszubildenden unter Aufsicht von Fachpersonal ermöglicht werden.

### **Tipp 15:**

- Überlegen Sie, welche Möglichkeiten Sie in Ihrem Unternehmen bestimmten Auszubildenden für private Zwecke anbieten können? Hinweis: Es gibt Firmen, die z. B. Kleinwagen als Leasingfahrzeuge für die private Nutzung an Wochenenden bereitstellen; derzeit ist auch das E-Bike-Leasing sehr en vogue. Manche Firmen zahlen einen Zuschuss zum Führerscheinerwerb oder beteiligen sich an den Monatsbeiträgen von Fitnessclubs. Auch eine Aufstockung der Ausbildungsvergütung ist denkbar. Interessant ist alles, worüber man spricht und wodurch sich ihr Unternehmen positiv von der Konkurrenz unterscheidet.

## **2.5 Erschließung neuer Zielgruppen**

Die Anforderungen in der Arbeitswelt haben sich qualitativ und quantitativ verändert. Manche Berufsbilder sind völlig aus dem Berufskanon verschwunden oder überdauern allenfalls in handwerklichen Nischen. Andere Berufe haben sich inhaltlich neuen Bedarfen angepasst und in manchen Fachgebieten sind vollkommen neue Berufe entstanden, so z. B. im Kommunikations- und IT-Bereich.

Wie auf der Angebotsseite hat sich in den vergangenen Jahrzehnten auch die Nachfrageseite verändert. Geringe Geburtenraten, neue gesellschaftliche Wert- und Statusvorstellungen, geänderte schulische und universitäre Organisationsformen, eine Vielzahl neuer Studienfächer und ein erleichterter Zugang zum Studium haben mit dazu beigetragen, dass sich in der «Vor-Corona-Zeit» die Zahl der Studienanfänger in Deutschland (2019/20: 508.689) an die Zahl der Anfänger in der betrieblichen dualen Berufsausbildung (2019: 510.700) angeglichen hat.<sup>50</sup> Deutschlandweit hat der Anteil von Auszubildenden mit Studienberechtigung zwischen 2009 und 2018 von 20,4 % auf 29,6 % bei den neu abgeschlossenen Ausbildungsverträgen<sup>51</sup> zugenommen. Diese Gruppe stellt

---

<sup>50</sup> Online: [https://www.bmbf.de/upload\\_filestore/pub/Berufsbildungsbericht\\_2020.pdf](https://www.bmbf.de/upload_filestore/pub/Berufsbildungsbericht_2020.pdf) und <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/4907/umfrage/studienanfänger-in-deutschland-seit-1995/>, zuletzt abgerufen 25.03.2021.

<sup>51</sup> Online: <https://www.bmbf.de/de/berufsbildungsbericht-2740.html>, S. 47, zuletzt abgerufen 26.03.2021.

andere Anforderungen an eine Ausbildung im dualen System und die anschließenden Karriereaussichten als junge Menschen ohne Hochschulberechtigung. Zumindest macht diese Entwicklung es immer schwieriger, traditionelle Handwerks- und Industrierberufe zu besetzen. Man kann das beklagen, aber auch als Herausforderung verstehen. Denn ihr kann mit neuen Ausbildungs- und Berufseinstiegskonzepten ebenso begegnet werden wie mit einer zunehmenden Durchlässigkeit von Karrierewegen in den Unternehmen.

Durch die Wahl neuer Ausbildungsberufe und mit Hilfe einer agilen Personalentwicklung, die das Spektrum an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen ausschöpft, können sowohl Abiturienten (z. B. als dual Studierende oder Studienabbrecher) als auch geringer Qualifizierte (z. B. über den Erwerb von Teilqualifikationen oder im Zuge gestufter Ausbildungsgänge) als Bewerber ins Auge gefasst werden.

### Abiturienten

Vielen Abiturienten ist nach wie vor nicht bewusst, dass sie mit der Novellierung des Berufsbildungsgesetzes 2020 einen Titel als Bachelor oder Master erreichen können, auch ohne zu studieren, denn berufliche und akademische Ausbildung sind gleichwertig geworden. Nach einer auf Antrag auf zwei Jahre verkürzten und vergüteten Ausbildung im dualen System und einer anschließenden Qualifizierung zum Meister, Techniker oder Fachwirt erwerben sie den Titel „Bachelor Professional“. Mit einer weiteren Fortbildung z. B. zum Geprüften Betriebswirt sogar die Stufe 7 des Deutschen Qualifikationsrahmens und können sich Master Professional nennen, ein Abschluss, der dem Master-Abschluss einer Hochschule rechtlich gleichgestellt ist.

### **Tipp 16:**

- Weisen Sie möglichst in allen Beratungssituationen mit Abiturienten auf die Novellierung des Berufsbildungsgesetzes 2020 hin (siehe BBiG § 53). Informieren Sie über die mit den Weiterbildungsmöglichkeiten verbundenen Chancen, einen Titel zu erwerben, der dem eines Hochschulabschlusses gleichwertig ist.

### Duales Studium

Lag die Quote der Studienberechtigten mit Abitur und Fachabitur im Jahr 1960 noch bei ca. 7 % eines Altersjahrgangs, so stieg sie im Jahr 1990 auf über 31 % und auf ca. 51 % im Jahr 2019.<sup>52</sup> In einem ähnlichen Maß hat sich auch die Studienanfängerquote in Deutschland entwickelt. Damit ist die Zahl derer geschrumpft, die jedes Jahr für eine duale Berufsausbildung zur Verfügung stehen. Viele Abiturienten, die ein Studium

---

<sup>52</sup> Online: <http://www.datenportal.bmbf.de/portal/de/K252.html> (Tab. 2.8.85), zuletzt abgerufen 25.03.2021.

außerhalb der Region aufnehmen, verlassen diese dauerhaft und stehen auch später nicht als Fach- und Führungskräfte zur Verfügung.

Für die Besetzung von Positionen, für die eine akademische Vorbildung in der Regel Voraussetzung ist, bietet es sich daher an, Abiturienten Angebote wie ein duales Studium und den damit verbundenen doppelten Abschluss zu machen. Der Bundesverband der deutschen Arbeitgeber kommt in Verbindung mit dem Stifterverband 2018 in seinem Leitfaden für Unternehmen „Erfolgsmodell Duales Studium“<sup>53</sup> zu dem Ergebnis, dass mit einer Studierendenzahl von über 100.000 das duale Studium ein absolutes Erfolgsmodell sei, an dem sich rund 48.000 Unternehmen beteiligen. Hinzu kommt, dass die Abbruchquoten im dualen Studium mit nur 7 % viermal geringer sind als in anderen Bachelor-Studiengängen. So kommen die ausbildungs- und praxisintegrierenden Kombinationen den Abiturienten und Betrieben gleichermaßen entgegen, da sie den Wunsch nach einem Studium und den damit verbundenen möglichen beruflichen Aufstiegschancen als Akademiker ebenso erfüllen wie die Bindung an einen Betrieb und die Region.

Bei den dualen Studiengängen lassen sich mehrere Varianten<sup>54</sup> festhalten, die sich durch ihre Ausgestaltung oder die Einordnung in die persönliche Berufsbiografie unterscheiden:

- ausbildungsintegrierendes duales Studium mit einem Studienabschluss als Bachelor/ Master und einer parallelen betrieblichen Berufsausbildung mit IHK-Abschluss,
- praxisintegrierendes duales Studium (kooperatives Studium) mit einem Studienabschluss als Bachelor/ Master, wobei betriebliche Praxisphasen in den vorlesungsfreien Zeiten absolviert werden,
- berufsintegrierendes duales Studium parallel zur Berufsausübung, allerdings mit einer Reduzierung der Arbeitszeit,
- berufsbegleitendes duales Studium ohne Reduzierung der Arbeitszeit.

Es sind auch Mischformen denkbar, bei denen z. B. an Verwaltungs- und Wirtschaftsakademien wie der in Arnshausen-Lippstadt eine klassische kaufmännische Berufsausbildung mit einem IHK-Abschluss nach anderthalb Jahren kombiniert wird mit einem dreieinhalbjährigen wirtschaftswissenschaftlichen Studium, das im Anschluss berufsbegleitend zum Abschluss Betriebswirt (VWA) und Bachelor of Arts führt.

Die Mehrzahl der dual angebotenen Studiengänge bezieht sich auf technische Fächer wie Elektrotechnik, Maschinenbau und Produktionstechnik, gefolgt vom Bereich Betriebswirtschaft sowie Wirtschaftsingenieurwesen.

---

<sup>53</sup> Online: <https://www.stifterverband.org/medien/erfolgsmodell-duales-studium>, zuletzt abgerufen 25.03.2021

<sup>54</sup> Online: [Duales Studium - Die Studienmodelle im Überblick \(wegweiser-duales-studium.de\)](https://www.wegweiser-duales-studium.de/), zuletzt abgerufen 25.03.2021.

### **Tipp 17:**

- Ganz wesentlich für den Erfolg dualer Studienangebote sind die Erreichbarkeit des Studienortes, die Kooperationsbedingungen zwischen Hochschulen und Unternehmen und die langfristigen Bindungsmöglichkeiten von Beschäftigten an das Unternehmen. Kontaktieren Sie Ihre Ansprechpartner der IHK, HWK etc., welche Erfahrungen mit einzelnen Hochschulen und Studiengängen vorliegen und welche Vertragsmöglichkeiten für Ihr Unternehmen am sinnvollsten sind.
- Eine Alternative zum klassischen Hochschulstudium bzw. zum dualen Studium sieht die Industrie- und Handelskammer Nord Westfalen im Modell „Ausbildung kompakt“, einer Kombination aus Ausbildung, Fortbildung zum Meister oder Wirtschaftsfachwirt und Qualifikation zum Ausbilder gemäß AEVO (Ausbildereignungsverordnung).<sup>55</sup> Hierbei handelt es sich aber eher um ein Nischenmodell.

### Studienabbrecher

Hochschulzugangsberechtigung ist nicht immer mit Hochschulbefähigung gleichzusetzen. Doch kann für Unternehmen die Gruppe der Studienabbrecher als potenzielle Mitarbeiter interessant sein, weil sie über eine hohe schulische Qualifikation verfügen und nach ihren Erfahrungen an der Universität sowie einer erfolgreichen Umorientierung ziemlich genau wissen, was sie wollen.

Auf die Förderung von Studienabbrechern richtet sich u. a. das 2015 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) initiierte Förderprogramm „Jobstarter Plus“.<sup>56</sup> Studienabbrecher, auch „Studienerfahrene“ oder „Studienzweifler“ genannt, sollten weniger auf den Abbruch als Versagen reduziert werden, sondern für ihren Entschluss mit einer Perspektive belohnt werden. Für die Unternehmen lohnt sich deren Ausbildung, zumal die Ausbildungszeit mit Abitur, Vorwissen und bereits erworbenen Qualifikationen auf bis zu 18 Monate verkürzt werden kann. Eine Übersicht über die Einsatzmöglichkeiten von Studienabbrechern vor allem in kleineren und mittleren Unternehmen zeigt eine aktuelle Broschüre des Bundesinstituts für Berufsbildung Bonn.<sup>57</sup>

### **Tipp 18:**

- Weisen Sie bei Bedarf auf Ihrer Homepage auf die Gruppe der Studienabbrecher als potenzielle Bewerbergruppe für Ihr Unternehmen hin. Nutzen Sie Kontakte zu Hochschullehrern oder Hochschulpraktikanten in Ihrem Unternehmen, denen Sie Ihr Interesse signalisieren.
- Sprechen Sie Ihre zuständige IHK oder HWK an und weisen Sie bei Interesse auf

---

<sup>55</sup> Online: <https://www.ihk-nordwestfalen.de/bildung/ausbildung/bildung-a-z/ausbildungkompakt-3590912>, zuletzt abgerufen 25.03.2021.

<sup>56</sup> Online: <https://www.jobstarter.de/de/arbeitshilfe-studienabbrecherinnen-und-abbrecher.html>, zuletzt abgerufen 25.03.2021.

<sup>57</sup> BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG BIBB (2019): Studienabbrecher als Auszubildende ins Boot holen. Ein Ratgeber für kleine und mittlere Unternehmen. Bonn. Online: [https://www.bmbf.de/pub/Studienabbrecher\\_als\\_Auszubildende\\_ins\\_Boot\\_holen.pdf](https://www.bmbf.de/pub/Studienabbrecher_als_Auszubildende_ins_Boot_holen.pdf), zuletzt abgerufen 25.03.2021.

nachstehende Beispiele hin:

- Unter dem Stichwort „Reset your Career“ leitete die IHK-Zweigstelle Paderborn 2016 eine Initiative für Studienabbrecher gemeinsam mit der Universität Paderborn, der Agentur für Arbeit und interessierten Unternehmen ein, um Möglichkeiten im Rahmen einer dualen Ausbildung aufzuzeigen.<sup>58</sup>
- Auch das bereits erwähnte BANG-Netzwerk (Kap. 2.3) bereitet unter dem Projektnamen „Hi!gh Azubi“ Studienabbrecher aus ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen gemeinsam mit Betrieben und Berufsschulen auf Schlüsselpositionen im mittleren Management als Techniker oder Industriemeister vor.<sup>59</sup>
- Im Bezirk der IHK Arnsberg wurde gemeinsam mit der Handwerkskammer Südwestfalen und der Bundesagentur für Arbeit die Initiative „Spurwechsel – Karriere anders denken“ ins Leben gerufen.<sup>60</sup>

### Bewerber mit Qualifikationsdefiziten oder zeitlichen Einschränkungen

Am anderen Ende des Qualifikationsspektrums stehen Bewerber mit schulischen Qualifikationsdefiziten, bei denen die Zeugnisnoten zweifeln lassen, ob eine Berufsausbildung im dualen System erfolgreich beendet werden kann. In diese Gruppe fallen auch An- oder Ungelernte, die bereits seit längerer Zeit im Arbeitsprozess stehen und für die – aus persönlichen oder aus betrieblichen Gründen – Qualifikationserweiterungen eine sinnvolle berufliche Perspektive darstellen.

Die Zahl der Betriebe, die sich auf Leistungsschwächere einstellen, wächst. Dafür nutzen die Betriebe Einstiegsqualifikationen, eigene betriebliche Nachhilfe oder ausbildungsbegleitende Hilfen der Arbeitsagenturen. Eine Übersicht zu Handlungsempfehlungen, die vor allem auf die Bedarfe kleiner und mittlerer Unternehmen zugeschnitten sind, bietet das Institut der deutschen Wirtschaft in Köln durch das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) an.<sup>61</sup>

### *Gestufte Ausbildungsgänge*

Neben gezielten Fördermaßnahmen für einzelne Auszubildende kann überlegt werden, ob die betrieblichen Arbeitsstrukturen einen gestuften 2-jährigen Ausbildungsgang mit dem Erwerb eines zunächst niedrigeren Qualifikationsstandes zulassen. Im technisch-gewerblichen Bereich hat sich z. B. vor allem der Maschinen- und Anlagenführer für einfache industrielle Produktionstätigkeiten bei Jugendlichen mit praktischer Begabung als Alternative zum Beruf des Industriemechanikers erwiesen. Weitere zweijährige Ausbildungen führen zum Berufsabschluss Verkäufer, Fachkraft im Gastgewerbe,

---

<sup>58</sup> Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, Juli 2016, S. 34, s. auch online: <https://www.ostwestfalen.ihk.de/bildung/berufsorientierung/neustart-fuer-studienaussteiger-innen/>, zuletzt abgerufen 25.03.2021.

<sup>59</sup> Online: <https://www.bang-netzwerke.de/was-ist-bang/studienabbrecher-innen>, zuletzt abgerufen 25.03.2021.

<sup>60</sup> Online: [Spurwechsel HSK \(spurwechsel-hsk.net\)](http://spurwechsel-hsk.net), zuletzt abgerufen 25.03.2021.

<sup>61</sup> Online: [KOFA: Fördermöglichkeiten in der Ausbildung: Ausbildungsförderung](http://kofa.net), zuletzt abgerufen 26.03.2021.

Servicekraft für Dialogmarketing, Fachkraft für Kurier-, Express- und Postdienstleistungen, Hochbaufacharbeiter, Fachlagerist und Fachkraft für Metalltechnik.

### *Erwerb von Teilqualifikationen*

Alternativ und auf einen längeren Zeitraum angelegt ist der Erwerb IHK-zertifizierter Teilqualifikationen, die eine Brücke zum Erwerb eines Berufsabschlusses darstellen.<sup>62</sup> Teilqualifikationen sind Kompetenzfelder aus anerkannten Ausbildungsberufen, die schrittweise erarbeitet werden, um über eine Externenprüfung einen vollwertigen Berufsabschluss in technisch-gewerblichen, kaufmännischen oder Berufen des Hotel- und Gastronomiebereichs nachzuholen.<sup>63</sup> Damit eine Aushöhlung des Systems der originären dualen Ausbildung verhindert wird, richtet sich das Projekt an die Gruppe der über 25-Jährigen ohne Berufsabschluss.

### **Tipp 19:**

- Wollen Sie Geflüchtete oder aus dem Ausland angeworbene jungen Erwachsene in Ihren Betrieb integrieren, so zeigen die Erfahrungen, dass es besonders wichtig ist, mehr Zeit für den Spracherwerb und damit für das Verständnis fachlicher Inhalte im Berufsschulunterricht zu geben. Gerade für diese Gruppe kann die Umstellung der Ausbildungsorganisation auf den Erwerb von Teilqualifikationen oder die Ausbildung in gestuften Ausbildungsberufen wichtig sein.
- Das flexible System der Teilqualifikation lässt auch die Möglichkeit zu, Mitarbeiter ohne Berufsabschluss in einer konjunkturellen Schwächephase nicht freizustellen, sondern sie in dieser Zeit zu qualifizieren und so weiter an das Unternehmen zu binden.

### *Teilzeitausbildung*

Ein weiteres, bislang allerdings wenig genutztes Instrument, zusätzliche Personengruppen für eine duale Ausbildung zu interessieren, ist die Teilzeitausbildung. Sie ist seit 2005 im Berufsbildungsgesetz (§ 8 BBiG) verankert. Hierbei wird die wöchentliche oder tägliche Ausbildungszeit planmäßig verkürzt, um z. B. jungen Müttern und Vätern die Gelegenheit zu geben, Ausbildung und Familie besser miteinander zu kombinieren oder pflegebedürftige Angehörige zu betreuen. In der Praxis ergeben sich verkürzte betriebliche Phasen mit einer Anwesenheitszeit von 25-30 Wochenstunden inkl. Berufsschule statt einer 40-Stundenwoche.

### Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen

Das Verhindern von Ausbildungsabbrüchen rettet im Einzelfall die berufliche Ausbildungskarriere und kann so ebenfalls beitragen, mittel- und langfristig Facharbeiterlücken zu schließen. Ausbildungsabbrüche kommen in ca. 20-25 % aller Ausbildungs-

---

<sup>62</sup> Online: [Chancen Nutzen! \(dihk.de\)](https://www.dihk.de/Chancen-Nutzen/), zuletzt abgerufen 26.03.2021.

<sup>63</sup> Online: [Teilqualifikationen \(ihk.de\)](https://www.dihk.de/Teilqualifikationen/), [TQ-Bausteine \(dihk.de\)](https://www.dihk.de/TQ-Bausteine/), zuletzt abgerufen 26.03.2021.

verhältnisse vor, insbesondere während des ersten Ausbildungsjahres und hier während der Probezeit. Dies unterstreicht noch einmal deutlich die Notwendigkeit einer sorgfältigen Auswahl aus der Zahl der Bewerber.

### **Tipp 20:**

- Sollte Ihr Betrieb selber von Ausbildungsabbrüchen betroffen sein, so gehen Sie diesen Fällen intensiv nach. Sie haben schließlich Zeit und Geld investiert. Neben Konflikten mit Ausbildern und Vorgesetzten spielen oft eine aus Sicht der Auszubildenden mangelnde Ausbildungsqualität, ungünstige Arbeitsbedingungen, gesundheitliche Gründe oder falsche Berufsvorstellungen eine Rolle. Wo gibt es noch Klärungsbedarf? Was kann getan werden, um derartige Situationen künftig auszuschließen?
- In besonderen Fällen können Sie durch die Initiative „VerA – Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen“ Unterstützung bekommen.<sup>64</sup> Sie wurde 2008 durch den Senior Experten Service (SES) zusammen mit den Spitzenverbänden der deutschen Industrie, des Handwerks und der freien Berufe über eine gemeinnützige Stiftung ins Leben gerufen. Der SES bringt junge Menschen bei einem drohenden Ausbildungsabbruch mit kompetenten und erfahrenen Senior Expertinnen und Experten zusammen, die ihnen Orientierung geben.

## **2.6 Employer Branding**

Auszubildende, vor allem aber Fach- und Führungskräfte werden in der Konkurrenz der Unternehmen zueinander gewonnen und an den Betrieb gebunden. Dabei spielen die je spezifischen Firmenkulturen, personalpolitischen Instrumente und mitarbeiterbezogenen Angebote eine große Rolle, denn eingearbeitetes Fach- und Führungspersonal ist mit den betrieblichen Abläufen, Organisationsstrukturen, internen Ansprechpartnern, Kunden, Lieferanten und den unausgesprochenen Regeln und Normen bestens vertraut und hilft so, Reibungsverluste zu mindern und Kosten zu sparen.

Die Kriterien, die aus Sicht potenzieller Bewerber wichtig sind, reichen vom Entgelt über Arbeitsbedingungen, Arbeitszeitregelungen, Homeoffice-Möglichkeiten, Kinderbetreuungsangeboten, Werksrenten, Gesundheitsmaßnahmen, Betriebsklima, Führungs- und Unternehmenskultur bis hin zum Branchen- oder Firmenimage, um nur einige zu nennen (s. hierzu auch die Maßnahmen-Checklisten am Schluss der Broschüre, Kap. 4). Zur Beurteilung spielen Informationen aus unterschiedlichen Quellen – Freunde und Bekannte, Mitarbeiter, Homepage, Bewertungsportale etc. – eine wichtige Rolle, da vor allem sie Auskunft geben über die zunehmend wichtiger werdenden »weichen Faktoren«. Was Mitarbeiter über Unternehmen denken und sprechen, wirkt letztlich auf die Arbeitgebermarke in der Öffentlichkeit. Das »Employer Branding« ist die Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Vorteile eines positiven Employer Branding liegen in einer Verbesserung der

---

<sup>64</sup> Online: [Initiative VerA – Stark durch die Ausbildung - BMBF](#), zuletzt abgerufen 27.03.2021.

Mitarbeiterzufriedenheit und damit der Mitarbeiterbindung, einer Steigerung der Rückkehrquote nach Elternzeit, der Reduzierung der Fehlzeiten, Ausfallkosten und Fluktuationsquoten. Zusammen tragen diese Faktoren zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bei.

### Qualitäts- und Gütesiegel

Was bislang häufig über das Sponsoring der örtlichen Vereine, die Ausrüstung lokaler Fußballmannschaften mit Trikots oder die logistische und materielle Unterstützung von Bürgerfesten geschah, wird zunehmend durch strategische Konzepte ergänzt. Hierzu gehört die Teilnahme an überregionalen Wettbewerben. Durch die Auszeichnung des Betriebes mit einem Qualitäts- oder Gütesiegel und die positive Berichterstattung in der regionalen Presse kann sich das Unternehmen als Teil einer exklusiven Gruppe mit kreativen Instrumenten der Personalpolitik darstellen. Dies trägt zur Steigerung des Bekanntheitsgrades bei und stärkt das Image als »wertiges« Unternehmen.

Neben den Aktivitäten, die seit den 1980er Jahren als Vorgaben aus Qualitätsmanagementsystemen und deren Auditierung zu den Grundvoraussetzungen gehören, um im globalen Wirtschaftssystem zu bestehen (DIN EN ISO 9000 ff., Kriterien nach dem EFQM-Modell für Business Excellence<sup>65</sup>), sind es vor allem Gütesiegel wie „Ausgezeichneter Ausbildungsbetrieb“<sup>66</sup> oder „Familienfreundlicher Arbeitgeber der Bertelsmann-Stiftung“<sup>67</sup>, die zusätzlich einen besonderen Fokus auf Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung legen. Vereinzelt lassen sich auch Unternehmen über „Great Place to Work“, „Top Employer“ oder „Best Place to Learn“<sup>68</sup> zertifizieren oder nehmen an Wettbewerben wie dem „Deutschen Arbeitsschutzpreis“<sup>69</sup> teil, mit dem vorbildliche Lösungen bei Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz gewürdigt werden.

#### **Tipp 21:**

- Die Teilnahme an derartigen Wettbewerben kann auch dazu genutzt werden, sich innerhalb des Betriebes über Organisationsschwerpunkte, Abläufe und PR-Maßnahmen Gedanken zu machen und sich ggf. neu zu fokussieren.

Gerade die Monate der Pandemie haben deutlich gemacht, was «alles geht, wenn eigentlich nichts mehr geht». Die de facto-Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit im Rahmen von Homeoffice wird in neu auszuhandelnden Kompromissen auch künftig fortbestehen. Hier können Gütesiegel wie „Familienfreundlicher Arbeitgeber“ oder „Familienfreundliches Unternehmen“ dazu dienen, gemeinsam mit Belegschaften die

---

<sup>65</sup> Online: <https://de.wikipedia.org/wiki/EFQM-Modell>, zuletzt abgerufen 27.03.2021.

<sup>66</sup> Online: [Ausgezeichnete Ausbildungsbetriebe - Ausgezeichneter Ausbildungsbetrieb \(ausgezeichnete-ausbildungsbetriebe.de\)](https://www.ausgezeichnete-ausbildungsbetriebe.de), zuletzt abgerufen 27.03.2021.

<sup>67</sup> Online: <https://www.familienfreundlicher-arbeitgeber.de/>, zuletzt abgerufen 27.03.2021.

<sup>68</sup> Online: [BEST PLACE TO LEARN - Gütesiegel für Ausbildungsbetriebe](https://www.best-place-to-learn.de/), zuletzt abgerufen 27.03.2021.

<sup>69</sup> Online: <https://deutscher-arbeitsschutzpreis.de/home.html>, zuletzt abgerufen 14.04.2021.

Ausgestaltung wichtiger Merkmale zu verhandeln. Für das Gütesiegel „Familienfreundliche Unternehmen“ wird am Ende des Prozesses das Gesamtbild von einer unabhängigen Jury regionaler Akteure unter Mitwirkung externer Gutachter beurteilt.

### **Tipp 22:**

- Nutzen Sie vorhandene Informationsmöglichkeiten. So bietet der DIHK unter dem Titel „Erfolgsfaktor Familie“ u. a. eine mehrseitige Checkliste<sup>70</sup> mit Maßnahmen an, die auch von KMU kostengünstig umgesetzt werden können. Hierunter fallen z. B. Modelle größerer Flexibilität bei der Wahl von Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsorganisation ebenso wie Hilfen bei der Kinderbetreuung und Unterstützung der Mitarbeiter durch Serviceangebote. Gleichzeitig wird ein „Fortschrittsindex Vereinbarkeit“ angeboten, der es Unternehmen erlaubt, familienfreundliche Unternehmenskultur sichtbar zu machen.<sup>71</sup>
- Denken Sie beispielsweise über besondere Unterstützungsangebote für Beschäftigte mit Pflegeaufgaben oder die Freistellung bei familiären Notfällen nach. Auch Zuschüsse zur Kinderbetreuung oder Angebote eines betrieblichen Gesundheitsmanagements für die Angehörigen von Beschäftigten sind Möglichkeiten, Ihr Engagement für die Mitarbeiter deutlich zu machen.
- Berücksichtigen Sie auf alle Fälle, dass in Zeiten dynamischer Informationsverbreitung über Social Media und Internetportale für Unternehmensbewertungen Betrieben dann erhebliche Nachteile entstehen können, wenn zwischen Schein und Sein eine allzu große Lücke klafft. Der Authentizität der Darstellung kommt eine große Bedeutung zu.

### «Weiche Faktoren» der Unternehmensführung

Das Thema »Personal« ist mittlerweile in seiner strategischen Bedeutung von fast allen Betrieben erkannt worden. Aktivitäten wie die Gestaltung einer vertrauensvollen Unternehmenskultur, welche z. B. durch Partizipation im Sinne einer aktiven Einbindung in Projekte zur Produkt- und Prozessoptimierung oder durch die Berücksichtigung von Ideen der Mitarbeiter auf die Zufriedenheit der Belegschaft fokussiert, sind in vielen größeren Unternehmen realisiert. In kleineren Betrieben kann vieles im täglichen Miteinander auf unbürokratische Weise geregelt werden.

Dennoch macht es Sinn, sich hierüber in zeitlichen Abständen bei den Mitarbeitern zu vergewissern, sei es im Rahmen von Zertifizierungen, im Vorfeld der Vergabe von Gütesiegeln oder «einfach nur so». Neben Familienfreundlichkeit, finanziellen Benefits (z. B. Altersversorgung, Krankenkassenzuschüsse für Sonderleistungen, übertarifliches Entgelt) und Gesundheitsmaßnahmen sind vor allen Dingen Aspekte des

---

<sup>70</sup> Online: [Microsoft Word - Checkliste Massnahmen familienfreundlichen Maßnahmen DIHK 2240861.DOC \(erfolgsfaktor-familie.de\)](#), zuletzt abgerufen 27.03.2021.

<sup>71</sup> Online: [Fortschrittsindex Vereinbarkeit des BMFSFJ \(erfolgsfaktor-familie.de\)](#), zuletzt abgerufen 27.03.2021.

Führungsverhaltens, der Qualifizierung und die Personalentwicklungsplanung aus Sicht der Mitarbeiter wichtige Faktoren einer guten Unternehmenskultur.

Eine anonymisierte Mitarbeiterbefragung kann besonders in größeren Unternehmen, in denen ein häufiger direkter Kontakt zwischen der Geschäftsführung und den Mitarbeitern schwierig ist, dazu dienen, die Stimmung in der Belegschaft zu erkennen und aktuelle Probleme in Erfahrung zu bringen. Doch auch in kleineren Unternehmen, in denen man alle Probleme «immer ganz offen und ehrlich» aus dem Weg räumt, macht es Sinn, sich von Zeit zu Zeit mit den Mitarbeitern in einem strukturierten Verfahren über Schnittstellenproblematiken, Befindlichkeiten etc. auszutauschen.

**Tipp 23:**

- Zum Ablauf einer Befragung und zur inhaltlichen Ausgestaltung eines Fragebogens lassen sich im Internet zahlreiche Anregungen unter dem Stichwort „Mitarbeiterbefragung“ finden.
- Entscheiden Sie sich für die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung, so berücksichtigen Sie, dass der wichtigste Teil der offene und ehrliche Umgang mit den Ergebnissen ist. Versichern Sie sich deshalb der Unterstützung eines (externen) Moderators, damit die Ergebnisse in einem systematisch angelegten Prozess mit den Mitarbeitern besprochen und analysiert, Maßnahmen gemeinsam entwickelt, Verantwortlichkeiten festgelegt und die Erfahrungen über ein geeignetes Controlling in ihrer Wirkung nachgehalten werden.
- Können nicht alle Mitarbeiter teilnehmen, sollte ein ausreichender Informationsfluss zwischen den Teilnehmern und den übrigen Beschäftigten sichergestellt sein.

Auf der Bewertungsplattform „kununu“<sup>72</sup> für Unternehmen liegen im Frühjahr 2021 ca. 4,6 Millionen Bewertungen von ca. 965.000 Unternehmen vor. Zur Wahl stehen in Form einer einfachen Punktbewertung mehr als ein Dutzend Kriterien mit den Themen Unternehmenskultur, Arbeitsumgebung, Karriere und Image. Die Beurteiler können Bemerkungen zum Unternehmen in einem Antwortfeld frei formulieren, eine einfache Arbeitgeberempfehlung (ja / nein) gegenüber einem imaginierten Freund aussprechen und aus einem Angebot von ca. 20 vorgegebenen Benefits durch einfaches Anklicken diejenigen auswählen, die beim bewerteten Unternehmen vorhandenen sind. Wenn auch die Bewertungen für die Mehrzahl der Unternehmen quantitativ nicht wirklich aussagekräftig sind oder eine realistische Meinungsbildung zulassen, so sollten Sie dennoch mit diesen Ergebnissen professionell umgehen.

**Tipp 24:**

- Verlinken Sie die Ergebnisse aus einem solchen Bewertungsportal mit Ihrer Homepage. Kommentieren Sie die Bewertungen und geben Sie so den Usern und den Mitarbeitern zu verstehen, dass Sie sich ernsthaft mit Kritik auseinandersetzen.
- Eine entsprechend offene Unternehmenskultur vorausgesetzt, können Sie das Bewertungsportal als organisatorisch wenig aufwändige Alternative zu einer

---

<sup>72</sup> Online: <https://www.kununu.com/>, zuletzt abgerufen 31.03.2021.

Mitarbeiterbefragung für kleinere Unternehmen nutzen. Wenn alle Mitarbeiter zur gleichen Zeit die dortigen Bewertungsmöglichkeiten bearbeiten, dann können die zusammengefassten Punktwerte und anonymisierten Antworten zum Ausgangspunkt für einen betriebsinternen Verbesserungsprozesses werden.

## Weiterbildung und Karriereplanung

Weiterbildungsmaßnahmen zählen zu den wichtigsten Aktivitäten der Personalentwicklung, die vor dem Hintergrund technischer, organisatorischer, rechtlicher u. ä. Veränderungen unverzichtbar sind. Auch wenn derzeit noch die Meinungen in Industrie und Dienstleistungsbereichen über die Auswirkungen der Transformation durch Digitalisierung, Automatisierung und Roboternutzung weit auseinandergehen, so kommt z. B. im Zuge der Einführung neuer Techniken in die Produktion (Stichwort »Industrie 4.0«) dem Aspekt Weiterbildung eine zentrale Bedeutung zu. Die Bundesregierung stellt mit dem neuen Qualifizierungschancengesetz<sup>73</sup> seit Januar 2019 Fördermittel zur Qualifizierung von beschäftigten Fachkräften zu Verfügung, um präventiv deren Beschäftigungsfähigkeit, neudeutsch Employability, zu sichern und die Mitarbeiter für den digitalen Wandel zu wappnen. Auch die Anforderungen in allen 330 Ausbildungsberufen werden durch die Digitalisierung anspruchsvoller.

Die Entwicklung wird auch nicht vor kleineren Betrieben halt machen, mittlerweile ist Industrie 4.0 selbst in der Ausbildung der Holzmechaniker angekommen. Daher empfiehlt es sich für Betriebe aller Größenordnungen, sich rechtzeitig mit diesem Thema, seinen Chancen, Risiken und den damit verbundenen Rahmenbedingungen auseinanderzusetzen und die Angebote von IHK, HWK u. a. Institutionen zu nutzen.

### **Tipp 25:**

- Führen Sie regelmäßig Bildungsbedarfsanalysen für die Funktionen Ihres Unternehmens durch. Achten Sie auf eine mittelfristige Sichtweise, bei der Sie geplante Investitionen in Anlagen, Prozess- und Organisationsänderungen sowie individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen berücksichtigen.

## **2.7 Regionen Branding - Rückkehrerprogramme**

Mittlerweile gibt es verschiedene Programme, mit denen versucht wird, Jugendliche in ländlichen Regionen zu halten oder junge Familien zurückzugewinnen. So weisen Projekte wie „HIERgeblieben“<sup>74</sup> bzw. seit 2019 als Anschlussprojekt „Hier gestalten“<sup>75</sup> auf

---

<sup>73</sup> Online: [https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger\\_BGBl&jumpTo=bgbl118s2651.pdf#\\_bgbl\\_%2F%2F\\*%5B%40attr\\_id%3D%27bgbl118s2651.pdf%27%5D\\_1567602032675](https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBl&jumpTo=bgbl118s2651.pdf#_bgbl_%2F%2F*%5B%40attr_id%3D%27bgbl118s2651.pdf%27%5D_1567602032675), zuletzt abgerufen 03.04.2021.

<sup>74</sup> Initiative des Zukunftszentrums Holzminden-Höxter, online: <https://www.hawk.de/de/forschung/forschungsprojekte/modellvorhaben-landaufschwung-hiergeblieben>, zuletzt abgerufen 03.04.2021.

<sup>75</sup> Online: <https://www.hoexter-news.de/region-aktiv/1531-%E2%80%9Ehier-gestalten%E2%80%9C-jugendarbeit-f%C3%B6rdert-regionale-identit%C3%A4t-von-jugendlichen>, zuletzt abgerufen 03.04.2021.

die vielfältigen Ausbildungs- und Arbeitsmöglichkeiten der Region mit ihren Freizeit- und Kulturangeboten hin. Das Programm „Heimvorteil“<sup>76</sup> ist darauf ausgerichtet, Kontakt mit bereits Abgewanderten aufzunehmen, sie zur Rückkehr in die heimatliche Region zu bewegen und die Re-Integration zu begleiten. Dieses Projekt wurde vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft im Rahmen des Fördervorhabens „Land(auf)Schwung“<sup>77</sup> gefördert und wird im Hochsauerlandkreis gezielt im Rahmen des Regionalmarketings der Südwestfalen Agentur eingesetzt. Da es schwierig ist, viele Abiturienten für ein Studium oder eine Ausbildung in der Region zu begeistern<sup>78</sup>, lautet eine der Kernbotschaften von „Heimvorteil“: „Ihr dürft gerne woanders studieren, aber vergesst das Wiederkommen nicht!“

Die größten Erfolgchancen für eine Rückkehr werden vor allem bei der Altersgruppe gesehen, die sich aktuell in der Familiengründung befindet und auf Unterstützung bei der Kinderbetreuung durch die Familie oder eine ausreichende Zahl an Kita-Plätzen angewiesen ist. Zudem wachsen mit der Familiengründung die Ansprüche an den Wohnraum, was in einigen gesuchten Stadtregionen oder deren Umland in dieser Lebensphase finanziell nicht einfach umzusetzen ist.<sup>79</sup>

Das Projektziel von „Heimvorteil“ ist, möglichst vielen »Exil-Sauerländern« mit ersten Berufserfahrungen durch die Bildung einer Art »Alumni-Netzwerk« und weitere Aktionen die Rückkehr in die Region schmackhaft zu machen, da die regionalen Hochschulen den Bedarf alleine nicht decken können. Der Fachkräftemangel ist u. a. auch darauf zurückzuführen, dass viele Firmen als Zulieferer den Menschen selbst in der Region eher unbekannt sind. Wer dagegen weiß, was die Region an Fach- und Führungspositionen bereithält, kommt als Abgewanderter eher zurück, so zumindest die Hoffnung vieler Unternehmer, Bürgermeister und Wirtschaftsförderer.

Daher hatte man als eine erste Aktion damit begonnen, den Abiturienten die Vielfalt der heimischen Industrie auf unkomplizierte Weise vorzuführen. Zum Abitur wird ein ‚Survivalpack‘ mit Produkten heimischer Unternehmen überreicht. Eine zweite Kampagne ist die gezielte Ansprache potenzieller Rückkehrer zu besonderen Gelegenheiten wie Schützenfest, Kirmes oder Weihnachtsmarkt. Bei diesen Veranstaltungen können die Anwesenden Fotos von sich machen lassen, die sie sich am nächsten Tag von der Homepage „Heimvorteil“ herunterladen und dabei auf ein Zusatzpaket an Informationen zurückgreifen können. Eine dritte Ansprache geschieht über Beilagen in der Tagespresse, in denen speziell zu Weihnachten mit gezielter Werbung und Stellenangeboten

---

<sup>76</sup> Online: [Projekt Heimvorteil - Südwestfalen Agentur \(suedwestfalen-agentur.com\)](https://www.suedwestfalen-agentur.com), zuletzt abgerufen 03.04.2021.

<sup>77</sup> Online: [https://www.bmel.de/DE/Laendliche-Raeume/BULE/land-auf-schwung/las\\_node.html](https://www.bmel.de/DE/Laendliche-Raeume/BULE/land-auf-schwung/las_node.html), und <https://www.bmel.de/DE/Laendliche-Raeume/BULE/land-auf-schwung/texte/Hochsauerlandkreis-Heimvorteil.html>, zuletzt abgerufen 03.04.2021.

<sup>78</sup> S. hierzu MOGK, MARKUS (2020: 121 ff.), aber auch SCHAMETAT et al. (2017: 81 ff.) Auch eine Evaluationsgruppe der Fachhochschule Südwestfalen stellte fest, dass von 311 Abiturienten, die 2012 die Messe „Top Nachwuchs für Top Firmen“ in Brilon besuchten, 32,8 % die Region dauerhaft verlassen wollten, 44,1 % das Sauerland zwar verlassen, sich aber eine Rückkehr vorstellen konnten und lediglich 18 % in der Region bleiben wollten.

<sup>79</sup> Online: <https://sparda-verband.de/pressemeldungen/sparda-wohnstudie-2019/>, zuletzt abgerufen 03.04.2021.

auf die Region, die dortige Wirtschaft und die beruflichen Karrieremöglichkeiten aufmerksam gemacht wird.<sup>80</sup> Die Möglichkeiten der gezielten Ansprache über E-Mail wuchsen im Laufe des Projektes mit der Einführung verschiedener Bausteine wie Stammtischen für Rückkehrer, einem Newsletter oder der Einrichtung geschützter Facebook- oder XING-Gruppen. Job-Interessierte melden sich entweder direkt auf Stellenangebote der Firmen oder mit ihrem «Steckbrief» via Geschäftsstelle „Heimvorteil“ bei den lokalen Wirtschaftsförderern, die diesen an potenzielle Arbeitgeber weiterreichen.

Eine mit „Heimvorteil“ im Rahmen der „Land(auf)Schwung-Projekte vergleichbare Aktion findet sich im Emsland<sup>81</sup>, wobei hier zwischenzeitlich eine Weiterentwicklung in Richtung einer Fachkräfteinitiative mit abweichenden Vorgehensweisen stattgefunden hat. Weitere Rückkehrerprogramme gibt es u. a. auch in Sachsen.<sup>82</sup>

### **Tipp 26:**

- Regen Sie bei Bedarf derartige Programme über die Wirtschaftsförderung Ihrer Kommune oder Ihres Kreises an.
- Werden Sie Teil dieser Bewegung und unterstützen Sie beispielsweise mitziehende Familienangehörige bei der Stellensuche.
- Da in vielen ländlichen Regionen ein Mangel an Mietwohnungen herrscht, verfügen einige Unternehmen über eigene Appartements oder langfristig angemietete kleinere Wohnungen, in der neu eingestellte Mitarbeiter aus anderen Regionen während der Probezeit oder einer Übergangszeit bis zum Nachzug der Familie wohnen können.<sup>83</sup> Ggf. können Sie sogar einen Beitrag zur Attraktivierung des Ortsbildes leisten, indem Sie ein leerstehendes, renovierungsbedürftiges Haus erwerben und für diesen Zweck entsprechend herrichten.

## **2.8 Zusammenfassung**

1. Firmen sollten sich nicht nur über ihre mittel- bis längerfristigen Zukunftsabsichten (Investitionen, technische/organisatorische Veränderungen, Marktbewegungen etc.) in regelmäßigen Abständen im Klaren werden, sondern genauso deren Auswirkungen auf den Personalbestand abschätzen.
2. Unternehmen sollten sich auf ein geändertes Kommunikationsverhalten ihrer Zielgruppen einstellen. Dabei gilt es, sich mit neuen Forderungen wie z. B. der nach

---

<sup>80</sup> Verlagsbeilage von WAZ, NRZ, WP, WR, IKZ: Heimvorteil. Finde Deinen Traumjob in Südwestfalen. Online: [Heimvorteil.indd \(suedwestfalen.com\)](http://Heimvorteil.indd (suedwestfalen.com)), zuletzt abgerufen 03.04.2021.

<sup>81</sup> Online: [Rückkehrer - Emsachse](http://Rückkehrer - Emsachse), zuletzt abgerufen 03.04.2021.

<sup>82</sup> Online: <https://www.heimat-für-fachkräfte.de/rueckkehrerboersen.html> oder <https://www.chemnitz-zieht-an.de/in-dex.php/start>, zuletzt abgerufen 03.04.2021.

<sup>83</sup> Firma Hagedorn in Gütersloh, online: <https://www.unternehmensgruppe-hagedorn.de/news/2020/modernesund-nachhaltigesbauprojekt/>, zuletzt abgerufen 14.04.2021.

„Work-Life-Balance“ und „Familienfreundlichkeit“ auseinanderzusetzen, welche bislang gültige soziale Standards im Arbeitsleben ergänzen oder gar ablösen.

3. Bei der Suche nach Fachkräften müssen Betriebe auf sich aufmerksam machen durch direkte Rekrutierungsmaßnahmen. Zum notwendigen Aktivitätenmix zählen vordringlich auf die Zielgruppen ausgerichtete Auftritte in sozialen Medien. Aber auch traditionelle Ausbildungs- und Berufsmessen oder firmenbezogene Tage der offenen Tür sind für die Verankerung im Bewusstsein wichtig.
4. Unternehmen sollten ihre Homepages und die für das Recruiting wichtigen Auftritte in sozialen Medien aus der Perspektive der Zielgruppen betrachten. Die eigenen Mitarbeiter und Auszubildenden können ein ehrliches Feedback der Passgenauigkeit geben.
5. Durch indirekte Werbemaßnahmen soll das Image der dualen Ausbildung insgesamt oder bestimmter Berufe, Branchen und Regionen verbessert werden. Eltern und Lehrer sollten aktiv in die Förderung von Ausbildungs- und Berufsbildung einbezogen werden. Hier zählen vor allem auf Langfristigkeit angelegte unternehmerische Engagements<sup>84</sup> mit Kindergärten, Schulen und Hochschulen. Auch das Sponsoring lokaler Vereine oder die Beteiligung an Stipendienprogrammen fällt in diese Kategorie.
6. Die Einbeziehung von Auszubildenden als Ausbildungsbotschafter oder deren aktive Mitarbeit in Projekten (EnergieScouts, Digiscouts) gibt Jugendlichen das Gefühl, ernst genommen zu werden und einen sinnvollen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter sind ein Zeichen guter Unternehmenskultur und tragen zum positiven Image in der Öffentlichkeit bei.
7. Firmen sollten bei der Rekrutierung für eine duale Ausbildung neben den traditionellen Gruppen von Schulabsolventen auch neue Zielgruppen ins Auge fassen: Abiturienten für ein ausbildungsintegrierendes duales Studium, Studienabbrecher, Bewerber für eine gestufte Ausbildung oder Personen, die über den Erwerb von Teilqualifikationen zu einem Berufsabschluss gebracht werden können. Diese Zielgruppen müssen allerdings zur Unternehmensorganisation und -kultur passen.
8. Neben der oft weit zurückreichenden Firmenhistorie, ihrem gesellschaftlichen Engagement oder den Hinweisen auf Maßnahmen zur Bindung von Mitarbeitern sollten Firmen auf ihrer Webseite und in den sozialen Medien insbesondere über ihre

---

<sup>84</sup> So versucht die IHK Lippe mit den Projekten „Miniköche“ und „Juniorköche“ gemeinsam mit dem Köchclub Lippe e.V. Kinder und Jugendliche zwischen 9 und 15 Jahren für Berufe im Gastronomiebereich zu interessieren. Online: <https://www.detmold.ihk.de/hauptnavigation/lippe-staerken/fachkraefte-fuer-lippe/mini-und-juniorkoeche-4268084>, zuletzt abgerufen 14.04.2021.

modernen Anlagen, Büros und auf besondere Maßnahmen hinweisen, mit welchen sie die Ausbildung und die Arbeitsatmosphäre begleiten.

9. Auszeichnungen mit Gütesiegeln wie „Ausgezeichneter Ausbildungsbetrieb“, „Best Place to Learn“ oder „Familienfreundliches Unternehmen“ sind interessante Möglichkeiten eines wirksamen Employer Branding, mit dem sich Unternehmen von der Konkurrenz abheben und in den Köpfen sowohl der eigenen Arbeitnehmer wie Außenstehender als attraktive Arbeitgeber verankern können.
10. Damit Abgewanderte die Vorteile der Region schätzen lernen und sich zu einer Rückkehr entschließen, braucht es neben «passenden» Arbeitsplätzen (auch für mitziehende Partner) zusätzliche Pull-Faktoren. Hier sollten die Unternehmen gemeinsam mit den Kommunen und weiteren Akteuren für interessante Initiativen und Projekte sorgen, mit denen die Region ins Gespräch gebracht und ihre Vielfalt ins Bewusstsein geholt wird.

**Raum für weitere Ideen:**

### **3. Ideen und Möglichkeiten zum Umgang mit demografischen Entwicklungen in Kommunen**

#### **3.1 «Was sollten wir wollen?»**

Für viele ländliche Gebiete ist der demografische Wandel eine große Herausforderung, wie die Prognosewerte für die kommenden Jahre zeigen. Geringe Geburtenraten, vor allem aber hohe Wanderungsverluste gerade unter jungen Menschen zwischen 18 und 30 Jahren (Bildungswanderer, Berufseinsteiger) führen über kurz oder lang dazu, dass Arbeitsplätze unbesetzt bleiben, dass Infrastruktur droht, künftig auszudünnen und die Attraktivität von Klein- und Mittelstädten sich spürbar verschlechtert mit der Konsequenz weiterer Bevölkerungsverluste. Auch wenn diese Trends mancherorts in der Vergangenheit durch singuläre Ereignisse unterbrochen wurden (Zuwanderung von Spätaussiedlern, erhöhter Zuzug aus den neuen Bundesländern, Migration Geflüchteter), ist auf einen solchen Bevölkerungsschub in Zukunft vor allem für die ländlichen Regionen nicht zwingend zu hoffen.<sup>85</sup>

Fatalerweise sinkt die Bevölkerungszahl selbst dort, wo die Vorteile einer guten Wirtschaftsstruktur mit attraktiven Arbeitsplätzen zu finden sind, wo günstige Miet- und Grundstückspreise, hohe Freizeitpotenziale und geringe Kriminalität herrschen oder es ein familienfreundliches Umfeld und einen großen bürgerschaftlichen Zusammenhalt gibt. Deshalb sind die Kommunen aufgerufen, alle sinnvollen Chancen zu nutzen, um besonders die nachwachsende Bevölkerung in der Region zu halten, Abgewanderte zurückzugewinnen und Auswärtige für ein Leben auf dem Land zu interessieren. Allerdings sehen die Prognosen bis zum Jahr 2040 eher weitere Bevölkerungsverluste voraus. In Einzelfällen betragen sie knapp 40 % (s. auch Kap. 1).

Unter Betrachtung der Bevölkerungsmaxima, auf die sich infrastrukturelle Kapazitäten (z. B. Kanalnetze, Straßen, soziale Einrichtungen) ausgerichtet haben, wird sich die Bevölkerung in einzelnen Orten sogar noch stärker reduzieren. Perspektivisch stellt sich damit vor allem für abgelegene Ortsteile, wo es in letzter Konsequenz zum Abkoppeln von bestimmten öffentlichen Leistungen kommen kann, die Frage einer größeren Selbstverantwortung. Auch die in diesem Zusammenhang stehende Diskussion um die im Landesentwicklungsplan von NRW vorgesehene Ausweisung „zentralörtlich

---

<sup>85</sup> So titelte der Kölner Stadt-Anzeiger (KStA) in seiner Ausgabe vom 06. Mai 2021 (Immobilien Check, S. 2f.): „Tausche Clubnächte gegen Familien-Idylle auf dem Dorf“. Neben Hinweisen wie sie hier in Kap. 2.7 beschrieben wurden (z. B. Programm „Heimvorteil“), muss aber auch die Aussage aus dem Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung beachtet werden, wonach die Umzugszahlen „eher auf eine Suburbanisierung hindeuten“ (KStA, 06.05.2021, S. 2, 4. Spalte) und die Grenzen zwischen Stadt und Umland in einem großen urbanen Raum aufgeweicht werden (so Prognos Zukunftsatlas, zitiert in KStA, 06.05.2021, S. 2, Spalte 5). Ähnlich auch DER SPIEGEL 14 vom 3. April 2021, S. 48 ff. unter der Überschrift „Hinaus aufs Land“: „Es ist ein bestimmtes Milieu, das aufs Land strebt. (...) Den Bevölkerungsschwund in abgelegenen, strukturschwachen Regionen würden die Städter jedoch nicht aufhalten.“

bedeutsamer Allgemeiner Siedlungsbereiche“, also die Konzentration von Funktionen in Ankerstädten und die Diskussion über die langfristige Zukunft einzelner Ortsteile, wird derzeit in den Kommunen meist nicht oder zumindest nicht offen geführt.

Der damit im Zusammenhang stehende Begriff „gleichwertige Lebensverhältnisse“ war zwar schon immer umstritten, stellt aber nach wie vor das raumordnungspolitische Credo und den Kernbestandteil der Existenz von Raumordnung und Raumplanung dar.<sup>86,87</sup> Über die Leitbilder und Raumordnungsberichte können zwar Grundlagen für Diskussionen im politischen Raum gelegt werden, die das Ziel verfolgen, zum Abbau der Disparitäten beizutragen, doch bestehen vielfach keine Weisungsmöglichkeiten.<sup>88</sup> So sind die Kommunen selbst in der Pflicht, ein Gespür für das Maß dessen zu entwickeln, was ihre Attraktivität ausmacht. Dabei gilt es die unterschiedlichen Einwohnergruppen mit ihren jeweils unterschiedlichen Interessen im Blick zu behalten. Allerdings sollte sich der Versuch, einen möglichst unverwechselbaren kommunalen Markenkern aufzubauen, weniger darin erschöpfen, es möglichst vielen unterschiedlichen Gruppen recht zu machen, als vielmehr ein einmal gemeinschaftlich gefasstes Leitbild konsequent umzusetzen. Dabei kann an die Geschichte der Stadt angeknüpft werden, es können aber auch ganz praktische Möglichkeiten zur Verbesserung der Aufenthaltsqualität in Angriff genommen werden: Stadtgrün und Baumpflanzung, Sitzgelegenheiten und Außengastronomie, einheitliche barrierefreie Pflasterung, ansprechende Lichtkonzepte, durchgängige Werbekonzepte im Innenbereich, mehr Sauberkeit im Umfeld etc.

Sowohl in den städtisch geprägten Verdichtungsräumen als auch in ländlichen Räumen geht es um neue Ideen von Zukunft. Diese sind gebunden an Vorstellungen von «Wertigkeit», welche die Bevölkerung als «gleichwertig» zu denen anderer Räume anerkennt. Dabei können die Facetten der sogenannten Daseinsgrundfunktionen - also Wohnen, Arbeiten, Versorgung, Bildung, Erholung, Soziale Funktionen, Erreichbarkeit (Verkehr, Kommunikation) - in einen konfliktären Wettstreit treten, wobei sich Lösungen stets an den Ideen des einmal gegebenen Leitbildes messen lassen müssen. Ein Beispiel hierfür ist die Frage der Einhaltung von Einzelhandelskonzepten im

---

<sup>86</sup> Erinnert sei an Diskussionen über die Bedeutung „gleichartiger Lebensbedingungen“, „einheitlicher Lebensbedingungen“ und „gleichwertiger Lebensbedingungen“, den Stellenwert von Artikel 72 Grundgesetz oder die von Befürwortern eines Artikels 20b GG geforderte grundgesetzliche Fixierung (s. beispielsweise Positionspapier der ARL 108, S. 27 ff. online: <https://shop.arl-net.de/daseinsvorsorg-und-gleichwertige-lebensverhaeltnisse-neu-denken.html>, zuletzt aufgerufen 17.04.2021).

<sup>87</sup> STRUBELT, WENDELIN (2006): Auf der Suche nach Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse – oder: die Suche nach verloren gegangenem Sinn der Zeit? In: Informationen zur Raumentwicklung. H. 6/7. S. 305-308. Strubelt (Strubelt 2006: 307, Anm. 6) zitiert u. a. die Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel in der Bundesrepublik Deutschland (Göttingen 1977): „Das Oberziel der Raumordnung ‚Schaffung gleichwertiger Lebensbedingungen in allen Teilräumen der Bundesrepublik Deutschland‘, das mit Hilfe des Konzeptes zentraler Orte (...) erreicht werden soll, ist aus finanziellen, ökologischen, technologischen und sozioökonomischen Gründen nicht realisierbar“ (Kap. VI, S. 323).

<sup>88</sup> Ausnahmen sind die bewusste Verlagerung öffentlicher Funktionen auf Landes- oder Bundesebene in ländliche Räume, wie sie früher z. B. durch den Bau von Kasernen oder Heil- und Pflegeanstalten geschah. Bayern hat unlängst die Fachhochschule für Finanzen von Herrsching/Ammersee nach Kronach verlagert.

Innenbereich, was möglicherweise zum Abweisen von Forderungen nach verkehrsgünstig gelegenen Handelsflächen für attraktive Discounter «auf der grünen Wiese» führt. Es sollte jedoch nicht unterschätzt werden, dass bei aller Bequemlichkeit eines autogerechten Einkaufsverhaltens für eine Bevölkerungsgruppe gerade die Innenstädte und Ortskerne Schlüsselfaktoren für eine attraktive Stadtentwicklung letztlich für alle sind.

Vor diesem Hintergrund und der drängenden Frage, wie Kommunen gemeinsam mit Industrie, Handwerk, Handel und Dienstleistungen die Schwierigkeiten des Fachkräftebedarfs meistern können, sollten kurz drei Zielgruppen mit ihrer je spezifischen Motivation und unterschiedlichen Ansprüchen an Kommunen und deren Einrichtungen betrachtet werden:

1. überregional zugewanderte Fachkräfte,
2. Rückkehrer mit erster Berufserfahrung, vor allem junge Familien,
3. »Hierbleiber«.

Fachkräftezuwanderer werden in der Regel von der Motivation getrieben, am neuen Arbeitsort bessere Arbeitsbedingungen zu finden. Damit setzt der Ortswechsel Arbeitsplatzangebote voraus, die sich deutlich positiv von denen in der bisherigen Wohnregion absetzen, zumal die Entscheidung, die »Komfortzone« des eigenen häuslichen Umfeldes zu verlassen, auch die Familien mittragen müssen. Wenn die Wahl des Arbeitsplatzes die Frage des Wohnortes oder der künftigen Wohnregion dominiert, so konkretisiert sich letztere in der Konkurrenz der Zielgemeinden, wobei deren Attraktivitätsmerkmale ausschlaggebend sind. Eine größere Fachkräftebedarfsdeckung aus dieser Gruppe heraus dürfte für viele ländliche Regionen derzeit allerdings kaum in Frage zu kommen, da das Stellenangebot für Arbeitsplatzwechsler in den jeweiligen Heimatregion oft genügend groß ist, so dass ein Arbeitsplatzwechsel nicht zwingend zu einem Ortswechsel führt. Sofern allerdings andere Überlegungen zum Umzug führen und einen Arbeitsplatzwechsel nach sich ziehen, spielen vor allem der Bekanntheitsgrad der ins Auge gefassten neuen Wohnregion und ihre Standortstärken eine besondere Rolle, da sich die Alternativen nicht automatisch wie für die Gruppe der Rückkehrer anbieten.

Die Gruppe der Rückkehrer wurde im Projekt „Heimvorteil“ (s. Kap. 2.7) bereits vorgestellt. Um eine Rückkehr realistisch ins Auge zu fassen, müssen neben einer positiven emotionalen Bindung an »Heimat« auch ganz praktisch die Ansprüche und Erwartungen bedient werden können, die sich unter aktuellen Lebensbedingungen an einem anderen Ort herausgebildet und gefestigt haben. Da die regionalen, gesellschaftlichen und kulturellen Rahmenbedingungen bei den potenziellen Rückkehrern bekannt sind, wird die Entscheidung zur Rückkehr im Abwägen ihrer Vor- und Nachteile getroffen. Hierbei stellt die Verbesserung der Arbeitssituation meist nur ein Motiv unter anderen dar. Auslöser für diese Überlegung dürfte oft eine neue familiäre Situation sein, wenn

z. B. Betreuungsangebote für Kinder, ein kindgerechtes Wohnumfeld und ein größerer, bezahlbarer Wohnraum gesucht werden, Eltern oder nahe Verwandte intensiv zu betreuen sind oder ein Immobilienerbe angetreten werden kann. Für die konkrete Standortentscheidung spielen Aspekte, die der Attraktivität des Umfeldes zuzurechnen sind, in der Regel eine große Rolle.

Da die beiden vorgenannten Gruppen quantitativ eher begrenzt sind, sollte es ein dringendes gemeinsames Anliegen von Kommunen und Unternehmen, Vereinen und lokalen Einrichtungen sein, vor allem die Zahl der »Hierbleiber« in demografisch schrumpfenden Regionen zu stabilisieren. Für diese Gruppe spielen neben den grundlegenden Faktoren wie familiäre Situation, Immobilienbesitz, Arbeitsplatz, Karriere- und Verdienstmöglichkeiten die Bedingungen im Ortsumfeld eine wichtige Rolle. Hier sind Vereine, Brauchtum und die infrastrukturellen Gegebenheiten zu nennen. Welche Faktoren bei diesen Überlegungen besonders relevant sind und über den Verbleib am Ort entscheiden, ist in Abhängigkeit von den persönlichen Lebensumständen zu sehen (z. B. Schulsituation, kulturelles Angebot, Freizeitmöglichkeiten, ärztliche Versorgung) und sollte z. B. durch Befragungen oder ähnliche Verfahren ermittelt werden.

Am Anfang steht also die Frage: Was ist den Bürgern wichtig und wie kann ein gerechter Ausgleich zwischen den Interessen verschiedener (Alters-)Gruppen hergestellt werden, damit die Abwanderung gestoppt und Zuwanderung ermöglicht wird? Wohin will sich die Kommune entwickeln? Jede Kommune sollte eine eigene Vorstellung entwickeln, die es auf strategische Felder herunterzubrechen und mit zielführenden Maßnahmen und Einzelprojekten zu hinterlegen gilt. In derartige Prozesse »kommunaler Selbstvergewisserung« werden die Bürger seit einigen Jahren immer häufiger aktiv eingebunden.

#### **Tipp 27:**

- Entwickeln Sie eine Vorstellung, wofür Ihre Kommune in zehn Jahren stehen soll. Klären Sie, auf welche Funktionen (z. B. aus dem Katalog der Daseinsgrundfunktionen) besondere Anstrengungen zu richten sind und welche Maßnahmen und Einzelprojekte zur Durchsetzung dieses Leitbildes den besten Beitrag leisten.
- Binden Sie die Bürger Ihrer Kommune aktiv in diesen Selbstvergewisserungsprozess ein. Hierdurch wird Transparenz über Maßnahmen und Folgewirkungen erzielt. Die Umsetzung von Maßnahmen gelingt umso besser und schneller, je aktiver die Bürger an ihrer Entstehung beteiligt sind.
- Beachten Sie: Beteiligung schafft Identifikation – mit den Projekten, der Stadt, der Region.

Die Zahl der veröffentlichten Untersuchungen und Einzelprojekte zu diesen Themen ist beinahe unüberschaubar. Aus der Fülle möglichen Vorgehens und der Überlegungen zu wichtigen Attraktivitätskriterien einer Kommune werden hier einige Beispiele ausgewählt, die meist die Situation von Kommunen in ländlichen Regionen in NRW beleuchten. Die Auswahl ist subjektiv und keineswegs vollständig.

## 3.2 Kriterienkataloge und Methoden

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit dem Konstrukt »kommunale Attraktivität« als Standortfaktor für Bürger. Es stellen sich Fragen: Wie kann man Attraktivität messen? Und kann sich diese Zuschreibung stabilisierend auf die demografische Situation einer ländlichen Region und somit auf den Arbeitsmarkt auswirken?

Ob wir eine Person, einen Sachverhalt oder einen Ort für attraktiv halten, ist letztlich eine subjektive Entscheidung. Allerdings sind soziale Gruppen mit ihren jeweils unterschiedlichen Interessen insoweit homogen, als sie gemeinsame Sichtweisen teilen und damit zu übereinstimmenden Werturteilen und ggf. Handlungen kommen. Dies macht es möglich, z. B. über Befragungen Hinweise auf die Bedeutung bestimmter Sachverhalte und gleichzeitig eine Einschätzung über deren Attraktivität zu erhalten.

Im Folgenden wird über einzelne Studien und deren Merkmalskataloge berichtet, mit denen die Attraktivität vorwiegend kleinerer Städte (weiter) verbessert werden sollte. Kriterien dieser Art können für weitergehende Überlegungen genutzt werden, z. B. für das Erstellen eines eigenen kommunalen Attraktivitätsprofils für bestimmte Bevölkerungsgruppen.<sup>89</sup>

### Tipp 28:

- Geographen und Sozialwissenschaftler haben Erfahrungen im Umgang mit Befragungen. Nutzen Sie Ihre Kontakte zu Hochschulen oder Schulen mit Oberstufenklassen vor Ort, um im Rahmen von Exkursionen, Praktika oder Leistungskursen in Ihrer Stadt z. B. Passantenbefragungen durchführen und auswerten zu lassen.

### 3.2.1 Kriterienkataloge

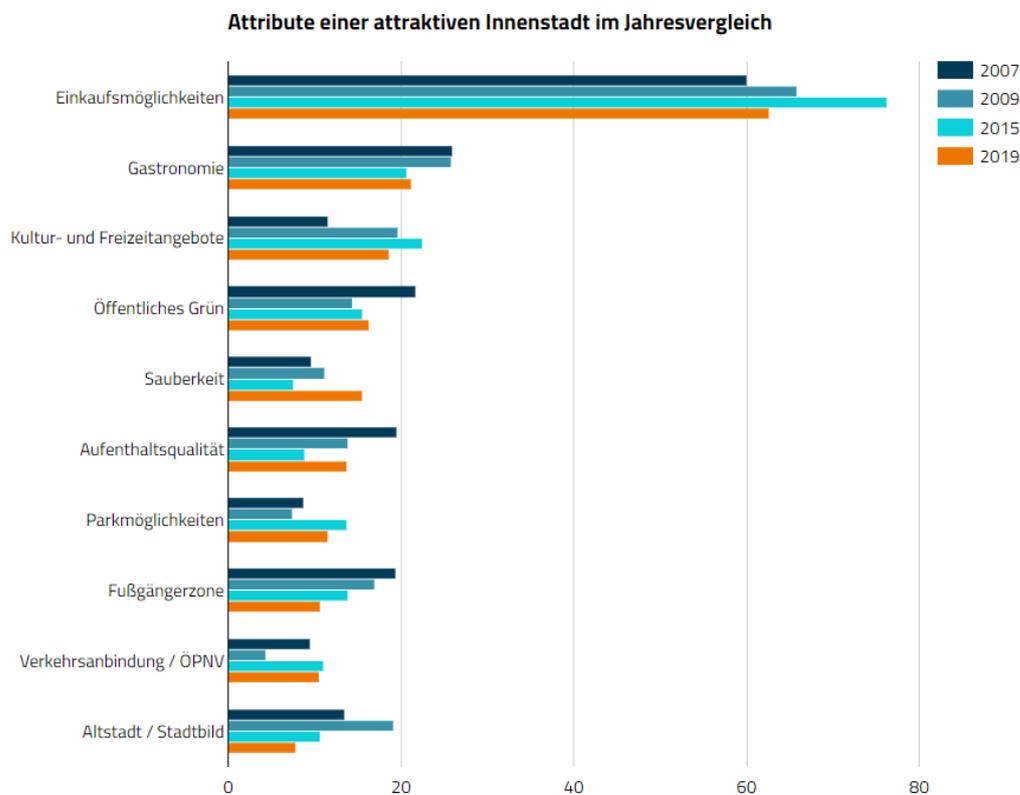
#### Bürgerbefragung der CIMA Beratung + Management GmbH

Die CIMA Beratung + Management GmbH hat 2019 zum vierten Mal eine Bürgerbefragung zum Thema „Stadt“ durchgeführt. Zusammenfassende Ergebnisse finden sich unter <https://zukunfkdeseinkaufens.de/attraktivitaet-von-innenstaedten/>. Danach gewinnt in der Stadt ein Mix an Bedeutung, der nicht mehr nur aus Einkaufen, sondern darüber hinaus aus Gastronomie und ansprechenden Aufenthaltszonen besteht, wobei „ansprechend“ u. a. als grün und sauber definiert wird. Für die Zukunft wird hier eine weitere Entwicklung erwartet, die in Klein- und Mittelstädten mit ihrer größeren Funktionsdurchmischung auf kurzen Distanzen<sup>90</sup> bereits heute vorteilhaft gegeben ist: Wohnen, Kultur, Freizeit und Produktion werden in ihrer Bedeutung für die Innenstadtbereiche zunehmen, die Bedeutung des Handels wird tendenziell abnehmen.

---

<sup>89</sup> Wenn nicht anders vermerkt, beziehen sich die Seitenangaben auf die jeweils vorgestellten Studien

<sup>90</sup> S. hierzu auch PEYRONEL, DANIEL (2021): Paris' Utopie für die Zukunft: Die 15-Minuten-Stadt. Online: [Paris' Utopie für die Zukunft: Die 15-Minuten-Stadt | Perspective Daily \(perspective-daily.de\)](https://perspective-daily.de/), zuletzt abgerufen 14.05.2021.



**Übersicht 2:** Attribute einer attraktiven Innenstadt im Jahresvergleich, Angaben in Prozent: N=1.998 (2019), N=1.605 (2015); N=2.000 (2009), N=1.800 (2007). Quelle: [Statistiken zur Stadtentwicklung - Innenstadt - cima.MONITOR 2019](#), zuletzt abgerufen 15.04.2021.

### Forschungsinitiative „Zukunft Bau“

Die Autoren Reichenbach-Behnisch et al. stellen im Abschlussbericht einer Forschungsarbeit im Rahmen der Forschungsinitiative »Zukunft Bau« aus dem Jahr 2012 Praxisbeispiele zur Aktivierung der Stadtzentren von Kleinstädten durch die Anwendung erfolgreicher Modelle aus Großstädten vor.<sup>91</sup>

Am Beispiel von zwei Modellprojektstädten – Rochlitz (Sachsen) und Sinzig (Rheinland-Pfalz) – werden einzelne Bausteine wie Zwischennutzungen, Coworking-Spaces, „Wächterhäuser“, multiple Häuser oder ein möglicher Umgang mit großflächigen innerstädtischen Brachen beschrieben (S. 141 ff.). Wichtig: Am Ende des Berichtes (S. 275 ff.) finden sich Checklisten mit kleinstädtischen Funktionen, die für eine Bestands- oder

<sup>91</sup> Online: [https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj4aaek4DwAhVW\\_rsIHUH-wAroQFIAAegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Fwww.irbnet.de%2Fdaten%2Frswb%2F12109019075.pdf&usg=AOvVaw1x\\_vliimKcnTNR2L7iXLen](https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj4aaek4DwAhVW_rsIHUH-wAroQFIAAegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Fwww.irbnet.de%2Fdaten%2Frswb%2F12109019075.pdf&usg=AOvVaw1x_vliimKcnTNR2L7iXLen), zuletzt abgerufen 15.04.2021.

Bedarfsermittlung genutzt werden können. Beispielhaft der nachstehende Auszug (Übersicht 3):

<b>Was erwarten Sie von einer Kleinstadt?</b>					
<b>Natur / Umland</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
➤ Einbindung/ Anbindung an den natürlichen Landschaftsraum	...	...	...	...	...
➤ Möglichkeiten der Freizeitbeschäftigung	...	...	...	...	...
▪ Wasserwandern / Boot fahren	...	...	...	...	...
▪ Radwandern / Rad fahren	...	...	...	...	...
▪ Wandern	...	...	...	...	...
➤ .....	...	...	...	...	...
<b>Aktives Stadtleben</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
➤ Vereine / Verbände	...	...	...	...	...
▪ Sportvereine	...	...	...	...	...
▪ Kirche	...	...	...	...	...
▪ Handwerk/ Handel/ Gewerbe	...	...	...	...	...
▪ Soziale Vereine	...	...	...	...	...
➤ Möglichkeiten des gesellschaftlichen Engagements	...	...	...	...	...
➤ Aktive Mitbestimmung	...	...	...	...	...
➤ Kontinuierliche Stadtentwicklung / -gestaltung	...	...	...	...	...
➤ Sensibilität für die Belange sozialer Gruppen	...	...	...	...	...
➤ .....	...	...	...	...	...
<b>Infrastruktur</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
➤ Mobilität	...	...	...	...	...
▪ Vernetzung des ÖPNV	...	...	...	...	...
▪ Schnelle Anbindung an Ballungszentren	...	...	...	...	...
▪ Fahrdienst	...	...	...	...	...
▪ Radwegenetz	...	...	...	...	...
▪ .....	...	...	...	...	...
➤ Versorgung	...	...	...	...	...
▪ Lebensmittel	...	...	...	...	...
▪ Bekleidung	...	...	...	...	...
▪ Drogerie	...	...	...	...	...
▪ Hauswaren	...	...	...	...	...
▪ differenzierte Angebote	...	...	...	...	...
▪ gute Qualität	...	...	...	...	...
▪ .....	...	...	...	...	...
➤ Kultur	...	...	...	...	...
▪ Buchladen/ Bibliothek	...	...	...	...	...
▪ Theater, Kino	...	...	...	...	...
▪ Diskussionsrunden	...	...	...	...	...

Seite - 1 -

**Übersicht 3:** Bedarfsumfrage „Aktivieren von Kleinstädten“.

Quelle: Reichenbach-Behnisch et al. (2012), S. 277 ff., online:

[https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewj4aaek4DwAhVW\\_rsiHUHwAroQF-jAAegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Fwww.irbnet.de%2Fdateien%2Ffrswb%2F12109019075.pdf&usg=AOvVaw1x\\_vliimKcnTNR2L7iXLen](https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewj4aaek4DwAhVW_rsiHUHwAroQF-jAAegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Fwww.irbnet.de%2Fdateien%2Ffrswb%2F12109019075.pdf&usg=AOvVaw1x_vliimKcnTNR2L7iXLen)

### BBSR-Projekt „Potenziale von Kleinstädten in peripheren Lagen“

Wie die perfekte Klein- und Mittelstadt in zehn Jahren aussieht, wird jede Kommune für sich entscheiden müssen. Das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) hat in einem mehrjährigen Projekt die „Potenziale von Kleinstädten in

peripheren Lagen“ untersucht und kam zu Ergebnissen<sup>92</sup>, welche die Redaktion von „Kommunal“ zu vier Kernthemen mit möglichen Aktivitäten verdichtet hat<sup>93</sup>:

- I. Wohnen und Leben mit Aktivitäten wie einem gesicherten Kitaplatz, starken Schulen, regionalem Einkaufen, Herstellen eines urbanen Lebensgefühls, Zuzugs-, Botschafter- und Rückkehrinitiativen, Unterstützung für Neubürger, Entfernen von Schrottimmobilien etc.
- II. Mobilität mit Aktivitäten wie Aufrechterhalten oder Schaffen von Bahnverbindungen, regionalen Schnellbuslinien, alternativen Mobilitätsformen wie Carsharing, Leihfahräder, Mobilität on Demand; Sicherstellen einer fußläufigen Erreichbarkeit von Ärzten oder Einkaufsmöglichkeiten vor allem für Ältere und Verbindung in alle Ortsteile auch an Wochenenden und abends für Jüngere etc.
- III. Wirtschaftliche Entwicklung mit gezielten Aktivitäten in den Bereichen Dienstleistungen und Wissensökonomie (Innovations- und Gründerzentren, Co-Working-Spaces). Einzelhandel z. B. in Form von Regio-Kaufhäusern mit Bio-Märkten, Online-Marktplätzen und Bringdiensten. Tourismusförderung z. B. in Form stärker zielgruppenorientierter Unterkünfte und besonderer regionaler Angebote auch für urbane Wochenendausflügler oder als Zweitwohnsitz für Senioren.
- IV. Bildung mit Aktivitäten zur Verbindung von Bildungs- und Forschungseinrichtungen, d. h. Aufbau von privaten Studiengängen, neuen Berufsschulzweigen, Außenstellen von Hochschulen, regionalen Hochschulzentren, studentischen Reallaboren und Laboren für Kleinstadtinnovationen.

Dabei sollen Faktoren wie „Digitalisierung“ oder die Stärkung von bürgernahen Bildungs- und Kommunikationsorten nicht unerwähnt bleiben und ebenso sollte der Faktor „Kultur“ im Zusammenleben einer Kommune nicht unterschätzt werden, wie das Beispiel Beverungen in der hier genannten Veröffentlichung des BBSR (S. 24 ff.) zeigt.

#### BBSR-Projekt „Urbane Kleinstädte“

In der ebenfalls vom BBSR 2018 herausgegebenen Broschüre „Urbane Kleinstädte“ werden die aktuellen Herausforderungen wie demografischer Wandel, Innen- und Außenentwicklung, Finanzlage und Daseinsvorsorge, Infrastrukturausbau und Aufrechterhalten der regionalen Wirtschaftskraft und Beschäftigung betrachtet und Maßnahmen sowie Beispiele für „Gute Praxis“ genannt, diese zu bewältigen.<sup>94</sup> Zentrale Botschaften sind:

- Kleinstädte bieten ein vertrautes Lebensumfeld und sind in Zeiten der Globalisierung als Orte zum Wohnen, Leben und Arbeiten eine Alternative zu Großstädten.

---

<sup>92</sup> Online-Übersicht mit Links zu Veröffentlichungen des BBSR zum Projekt: [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/programme/exwost/Forschungsfelder/2015/PotenzialeKleinstaedte/09\\_Veroeffentlichungen.html?nn=2539296](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/programme/exwost/Forschungsfelder/2015/PotenzialeKleinstaedte/09_Veroeffentlichungen.html?nn=2539296) und vor allem: [Zukunft Kleinstadt – Potenziale von Kleinstädten in peripheren Lagen \(bund.de\)](#), zuletzt abgerufen 15.04.2021.

<sup>93</sup> Online: [Stadtentwicklung: Wie Kleinstädte Familien anlocken | KOMMUNAL](#), zuletzt abgerufen 15.04.2021.

<sup>94</sup> Online: [BBSR - Experimenteller Wohnungs- und Städtebau - Urbane Kleinstädte \(bund.de\)](#), zuletzt abgerufen 15.04.2021

- Kleinstädte müssen ihre jeweils eigenen Potenziale nutzen und konsequent einen individuellen Entwicklungspfad einschlagen.
- Die Bürger sind aufgerufen, sich als Agenten des Wandels aktiv für eine Transformation von Kleinstädten einzubringen (Initiativen, Projektgruppen o. ä.).
- Kleinstädte unterscheiden sich in ihren Ressourcen von Großstädten (a.a.O., S. 37 f.):
  - „In Großstädten ist der Flächendiskurs permanent von Knappheit geprägt, während es in Mittel- und Kleinstädten oft einen Flächenüberhang gibt,
  - Langsameres Tempo,
  - Höhere Lebensqualität durch kürzere Wege,
  - Höheres Sicherheitsgefühl,
  - Größere Nähe zu Erholungsflächen,
  - Geringe Besiedlung bietet Freiraum,
  - Bessere Luftqualität,
  - Sozio-ökonomische Ausgeglichenheit stärker,
  - Geringere Umweltbelastungen,
  - Durch Naturnähe höhere Lebensqualität,
  - Kinderfreundlicher als Großstädte,
  - Niedrigere Lebenshaltungskosten im Vergleich zu Großstädten“.
- Wenn es Urbanität ist, was die Jugend in der Region hält, dann sollten Elemente des Urbanen in das Leben kleinerer Städte integriert werden, wie an einem Beispiel gezeigt wird (a.a.O., S. 8):
 

„‘Urbane Kleinstadt Loitz‘ entstand als Idee, um Loitz wieder für Einheimische und Zuziehende interessant zu machen und als regionales Zentrum zu stärken. Häuser und Läden im Zentrum standen leer. Die Dörfer des Amtes brauchten aber dringend das Versorgungszentrum. So war die Kleinstadt Loitz Problem und Lösung zugleich. 15 Jahre später ziehen die Menschen nach Loitz, weil sich hier Kleinstadt, Urbanität und Landschaft verbinden. Um den Markt ist wieder Leben: eine Eismanufaktur, eine Buchhandlung mit Café, neue Formen digitalisierten Einzelhandels, ein syrisches Restaurant, ein Seniorenzentrum mit Online-Sanitätshaus sowie neue urbane Wohnformen in historischen Mauern<sup>95</sup>. Am Anfang standen temporäre Nutzungen. Die Ideen der Zukunftshändler waren genial: Leben in die Schaufenster und leeren Gebäude auf Zeit, zum Ausprobieren. In den ersten Jahren gab es eine Schülerfirma, junge Unternehmer probierten sich aus, Vereine tagten vor aller Öffentlichkeit und Künstler der Region hatten für einige Zeit ihre Ateliers in der Altstadt. Parallel gab es Diskussionsrunden, ein Leitbild für „Neue Nutzungen am Markt“ entstand: nicht mehr traditioneller Einzelhandel, sondern Ort der Begegnung und des Miteinanders. Mobile Shops mit wechselnden Kollektionen und visueller Präsentation machen ein Shopping-Erlebnis vor Ort möglich. Bestellt wird per QR-Code, ausgeliefert wird nach Hause oder in die Kofferräume der Autos.“

---

<sup>95</sup> Unter dem Stichwort „Dein Jahr in Loitz“ gibt es im Rahmen des Bundeswettbewerbs „Zukunftsstadt 2030+“ das Angebot, ein Jahr in Loitz zu wohnen, ein Grundeinkommen zu erhalten und in dieser Zeit ein Wohngebäude sachgerecht mit handwerklicher Unterstützung herzurichten. Online: <https://www.deinjahrinloitz.de/>, zuletzt abgerufen 14.05.2021.

### Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung „Von Hürden und Helden“

Das Berlin-Institut hat 2015 unter dem Titel „Von Hürden und Helden“ eine Broschüre darüber veröffentlicht, „wie sich das Leben auf dem Land neu erfinden lässt“, so der Untertitel.<sup>96</sup> Zu den Themen Daseinsvorsorge, Bildung, Mobilität, Gesundheit und Pflege, Nahversorgung, Soziales sowie Internet-Infrastruktur werden anhand von Beispielen aus der gesamten Bundesrepublik praxistaugliche Lösungsansätze kurz beschrieben, ohne die Schwierigkeiten ihrer Umsetzung zu verschweigen. Die Bandbreite reicht von Mitfahr-App über neu gedachte interkommunale Schulverbünde bis hin zu Apothekenbus und dörflichen Dienstleistungszentren. Eine kurze Zusammenfassung findet sich auf den Seiten 75-77 der Broschüre. Die Einzelbeispiele und der Umgang mit Widerständen sind überaus lesenswert.

### Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung „Digital aufs Land“

Mit dieser Initiative untersuchte das Berlin-Institut lt. Untertitel „wie kreative Menschen das Leben in Dörfern und Kleinstädten neu gestalten“ können. Die Broschüre, die im April 2021 erschien, schließt an das vom gleichen Institut 2019 herausgegebene Projekt „Urbane Dörfer“<sup>97</sup> an und zeigt, wie das Interesse am Leben in Kleinstädten vor allem bei Kreativen und Angehörigen der Wissensindustrie geweckt werden kann.<sup>98</sup> Zwar lassen sich bis heute noch keine signifikant höheren Umzugszahlen von der Stadt aufs Land feststellen, doch nehmen die Überlegungen in dieser Gruppe zu, sich einen dauerhaften Umzug aufs Land vorstellen können. Hintergründe dieser Entwicklung, die bereits vor Ausbruch der Corona-Pandemie begonnen hat, sind die günstigen Mietpreise und größeren Wohnflächen oder das Erleben von Natur und Freiräumen. Insbesondere junge Familien dürften diesen Schritt wagen. Voraussetzung für den Erfolg, dass abgelegene Dörfer und Kleinstädte außerhalb üblicher Pendeldistanzen abgewanderte Bevölkerung wieder zurückgewinnen oder neue Bevölkerung anziehen können, ist allerdings eine digitale Infrastrukturausstattung, die es kreativen Berufen ermöglicht, aus dem ländlichen Homeoffice heraus so zu arbeiten, wie sie es am bisherigen Ort gewohnt waren. Die Autoren zeigen an 56 Beispielen aus der Bundesrepublik, von denen 19 im Beitrag genauer vorgestellt werden (Übersicht S. 23 ff.), unter welchen Bedingungen neue Arbeits- und Lebensformen wie Coworking, Coliving, Landleben auf Zeit und ähnliche Initiativen gelingen können.

### Deutscher Städte- und Gemeindebund/ Institut für Urbanistik „Kommunen innovativ“

Die in dieser Veröffentlichung<sup>99</sup> aus dem Jahr 2020 angebotenen „Ansätze für eine zukunftsorientierte Entwicklung von Städten und Gemeinden“ beziehen sich auf ein

---

<sup>96</sup> Online: <https://www.berlin-institut.org/studien-analysen/detail/von-huerden-und-helden>, zuletzt abgerufen 22.04.2021.

<sup>97</sup> Online: <https://www.berlin-institut.org/studien-analysen/detail/urbane-derfer>, zuletzt abgerufen 22.04.2021.

<sup>98</sup> Online: [Digital aufs Land Online.pdf \(berlin-institut.org\)](#), zuletzt abgerufen 22.04.2021.

<sup>99</sup> Online: <https://difu.de/publikationen/2021/dstgb-dokumentation-kommunen-innovativ>, zuletzt abgerufen 22.04.2021.

gutes Dutzend unterschiedlicher Projekte aus vier großen Themenfeldern: Daseinsvorsorge, Vielfalt, Bürgerbeteiligung und Stadtentwicklung. Die Einzelprojekte, die alle in jüngster Zeit abgeschlossen wurden (2019/2020), werden auf je einer Seite mit Links auf vertiefende Informationen dargestellt. Zu den Themen zählen u. a. Demografie-management und kommunale Kooperationen, Integration Zugewanderter, Bürgerbeteiligung und Einbindung von Jugendlichen, Frühwarnsystem Gewerbeleerstand oder Bürgerfonds für historische Fachwerkstädte.

### Forschungsprojekt der Universität Siegen

Besonders aufschlussreich für das Thema «Attraktivitätskriterien» ist eine Onlinebefragung von ca. 3.600 Einwohnern in elf Kommunen der Kreise Siegen-Wittgenstein und Hochsauerlandkreis (Brilon und Marsberg). Eine Forschungsgruppe der Universität Siegen hat hierzu in den Jahren 2016/2017 die Einschätzung der Bürger zu 30 unterschiedlichen Attraktivitätsmerkmalen von Kommunen erfasst.<sup>100</sup> Die Ergebnisse geben Aufschluss darüber, was der Mehrzahl der Einwohner, die an der Befragung teilgenommen haben, in ihren Orten besonders wichtig ist und wie sie die Umsetzung dieser Kriterien für ihren Wohnort einschätzen.

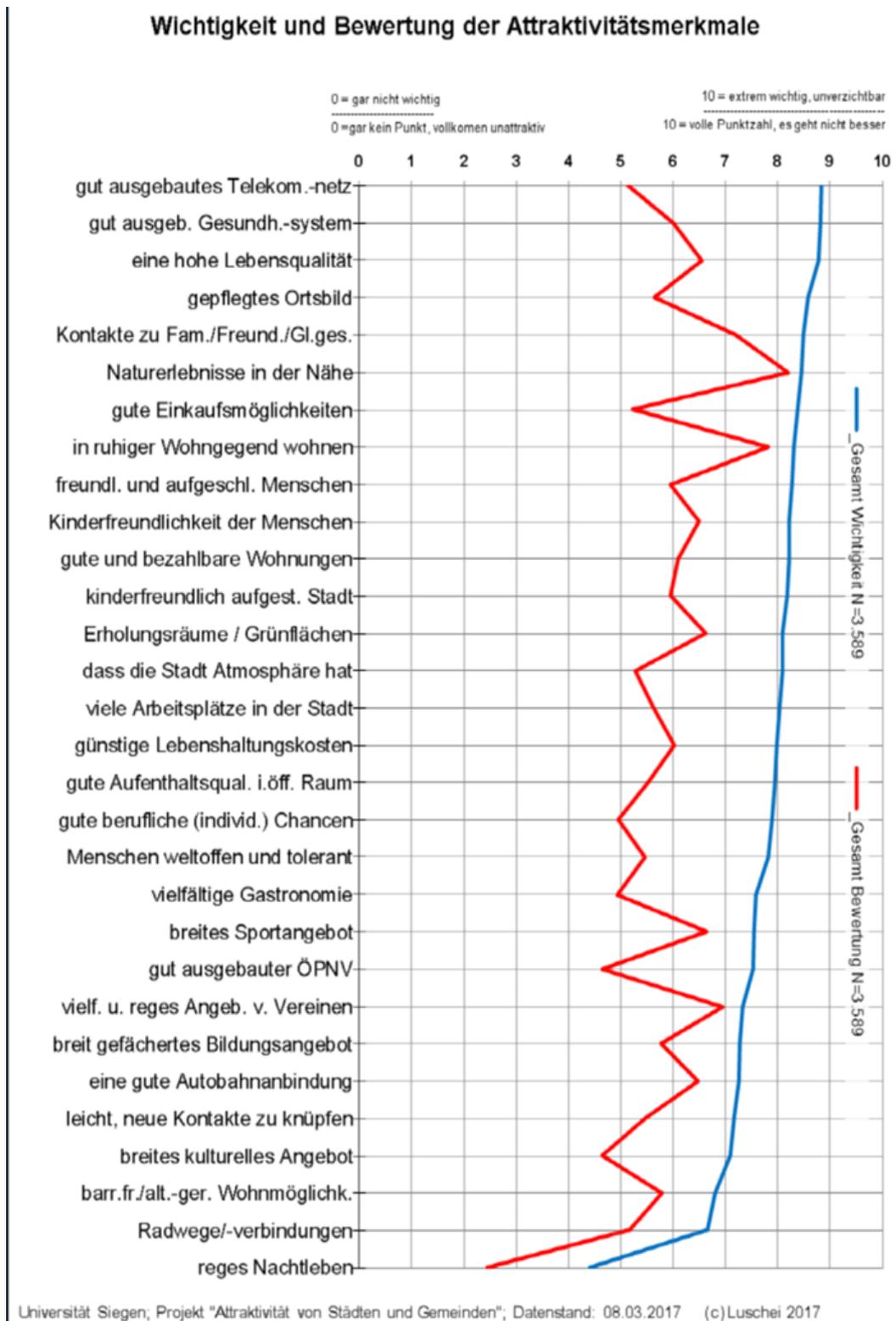
Nach Analyse durch die Autoren Luschei/Strünck werden vor allem die Aspekte „gut ausgebautes Telekommunikationsnetz“, „gut ausgebautes Gesundheitssystem“ und „eine hohe Lebensqualität“ als die wichtigsten Attraktivitätsmerkmale angesehen (s. Übersicht 4). Am Ende der Skala stehen dagegen ein „reges Nachtleben“ oder „Radwege“. Letzteres dürfte sich im Laufe der vergangenen Jahre durch die Zunahme der Bedeutung des Radverkehrs für individuelle Mobilität vermutlich in der Priorisierung geändert haben.

Neben der Einschätzung der Wichtigkeit der 30 Faktoren wurde die konkrete Ausgestaltung vor Ort bewertet. Hier erzielten die Merkmale „Naturerlebnisse in der Nähe“, „in ruhiger Wohngegend wohnen“ und „vielfaches und reges Angebot in Vereinen“ die höchsten Punktwerte. Die größten Abweichungen zwischen Bedeutungszuweisung und erlebter Wirklichkeit aus Sicht der Bürger stellen auch die größten Interventionsbedarfe dar. Diese sahen die Teilnehmer bei den für sie hochwichtigen Merkmalen „Telekommunikationsnetz“, „Gesundheit“, „gepflegtes Ortsbild“, „gute Einkaufsmöglichkeiten“ und „Atmosphäre“ sowie bei den als weniger bedeutsam eingestuften Kriterien „berufliche Chancen“, „Gastronomisches Angebot“, „ÖPNV“ und „kulturelle Angebote“.

---

<sup>100</sup> LUSCHEI, FRANK; STRÜNCK, CHRISTOPH (2017): Projekt „Attraktivität von Städten und Gemeinden“ der Universität Siegen. Kurzbericht über die Ergebnisse der Online-Befragung für alle Teilnehmerstädte / -gemeinden. Siegen. Online: <http://www.luschei.de/images/publikationen/Abschlussbericht%20Gesamt.pdf>, zuletzt abgerufen 15.04.2021.

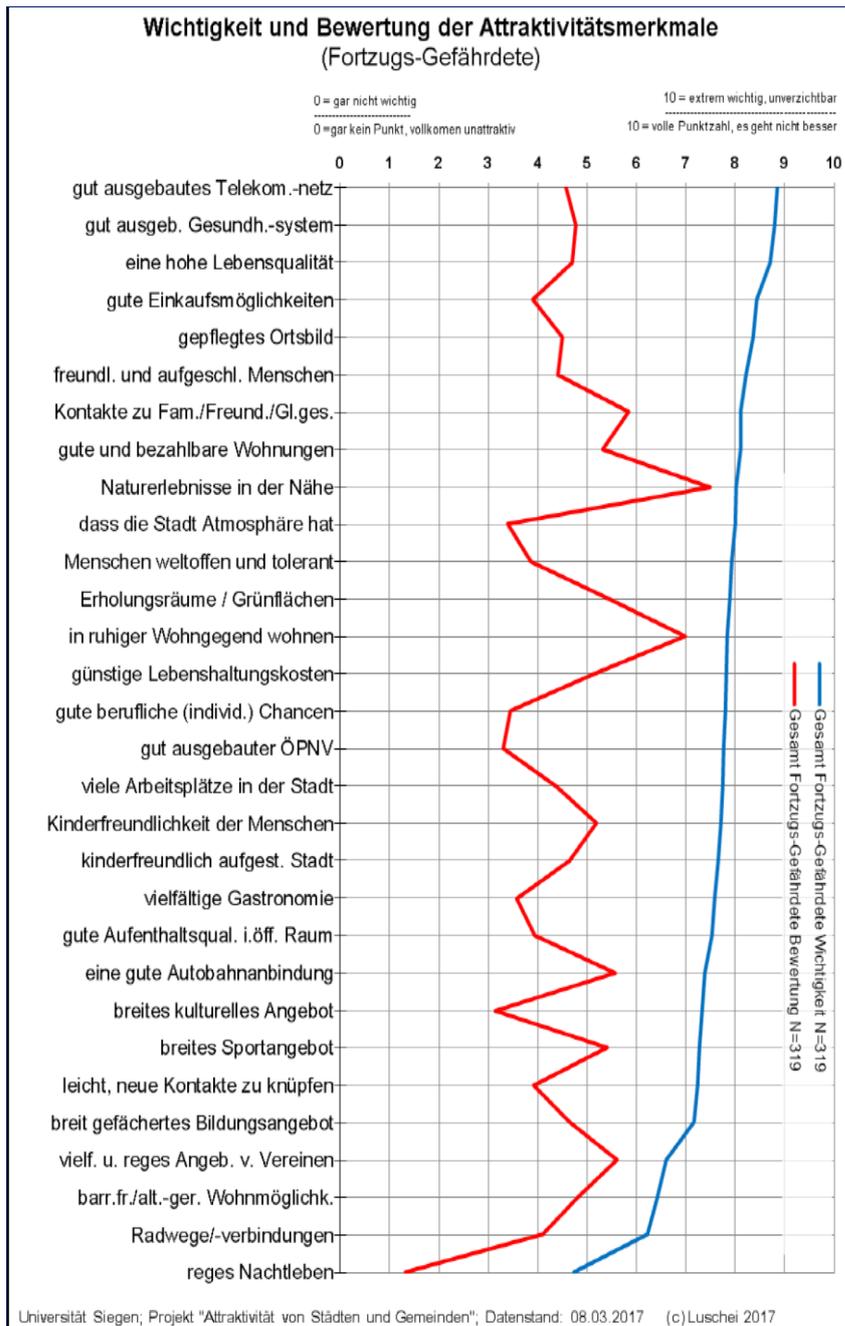
Für eine differenzierende Untersuchung haben die Autoren in ihrer Studie zudem zwischen „Jüngeren Familien mit Kindern“ und „Fortzugs-Gefährdeten“ unterschieden. Die Ergebnisse werden jeweils kurz zusammengefasst und anhand graphischer Übersichten dargestellt (Übersichten 5 und 6).



**Übersicht 4:** Wichtigkeit und Bewertung der Attraktivitätsmerkmale, alle Befragten, Quelle: Luschei et al. 2017, S. 30



**Fortzugs-Gefährdete** (Übersicht 6): „Vergeben in allen Merkmalen deutlich weniger Attraktivitätspunkte. (...) Offensichtlich gefällt es den Fortzugs-Gefährdeten also deutlich weniger in der Stadt als denjenigen, die in jedem Fall in der Stadt wohnen bleiben wollen“ (Luschei/Strünck 2017, S. 47). „Es scheint (...) einen Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Fortzugsneigung zu geben: Zufriedene bleiben eher in der Stadt wohnen als Unzufriedene“ (a.a.O., S. 52). „In allen Wohnzufriedenheits-Merkmalen sind die Fortzugs-Gefährdeten signifikant unzufriedener als diejenigen, die in jedem Fall in der Stadt wohnen bleiben wollen. Die größten Unterschiede gibt es beim Merkmal ‚soziales Umfeld‘ und bei der ‚Erreichbarkeit von Nahversorgungseinrichtungen, Geschäften‘ und dem ‚ÖPNV‘“ (a.a.O., S. 55).



**Übersicht 6:** Wichtigkeit und Bewertung der Attraktivitätsmerkmale, Fortzugsgefährdete, Quelle: Luschei et al. 2017, S. 50

## Städtebeispiele aus dem Internet

Ein vergleichender Blick auf einzelne Städte kann ebenfalls helfen, Beispiele für den eigenen Transformationsprozess zu finden. Ausschnittsweise wird hier über die österreichische Stadt Waidhofen an der Ybbs berichtet<sup>101</sup>:

„Auch wenn es an romantischen Plätzen und historischen Gebäuden nicht mangelt, so ziehen auch hier die Menschen in die Großstädte und die Einwohnerzahl sinkt unaufhörlich. Daher setzt man hier auf Kooperation mit anderen Gemeinden. Im Rahmen der Gründerinitiative Eisenstraße förderte man Gründungen in den Ortszentren. Insgesamt 20 potenzielle Unternehmerinnen und Unternehmer wurden mit finanzieller Unterstützung und Mentorenprogrammen bewusst dazu animiert, sich niederzulassen. Um den Stadtkern zu stärken, hatte man sich gegen ein Einkaufszentrum vor den Toren und für eine Belebung der Innenstadt entschlossen. An einer Verbesserung der Bausubstanz arbeitet ein Innenstadtkoordinator, welcher zwischen verschiedenen Stakeholdern vermittelt und potentielle Vermieter und Mieter zusammenführt. So konnte die leere Verkaufsfläche von 2.400 m<sup>2</sup> auf 500 m<sup>2</sup> reduziert werden. Eine Stabsstelle Standortentwicklung arbeitet eng mit dem Innenstadtkoordinator zusammen. Die Stärkung der Ortskerne wird durch Wohnbauförderung unterstützt. Für Neubau und Sanierung wurde ein finanzieller Bonus eingeführt. Gewerbliche Bauträger haben die Möglichkeiten, Förderungen zu beantragen, wenn sie leerstehende Gebäude in Ortszentren als Mietwohnungen sanieren. Auch für einen Neubau im Ortskern erhalten Bauherren zusätzlich zur regulären Wohnbauförderung je nach Projekt und Lage bis zu 12.000 Euro und wer sein Haus im Ortskern sanieren möchte, kann sich einen Teil der Sanierungskosten mit Energieausweis mittels Einmalzuschuss fördern lassen. Um dem mit der Abwanderung einhergehenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken, setzt Waidhofen z. B. auf kreative Maßnahmen wie einen neu initiierten Campus, der die Bereiche Wohnen, Arbeiten, Forschen und Vernetzen verbindet und die Funktion einer F&E-Abteilung der Stadt übernehmen, ein Ort der Begegnung und der Innovationskraft. Ein Co-Working-Space und ein Bereich, in dem Workshops stattfinden können, stehen zur Verfügung. Später soll ein Polytechnikum (österr. Schultyp, einjährige Schule zur Berufsvorbereitung) am Campus einziehen und die Vernetzung zwischen Schülern, Lehrlingen und Ausbildungsfirmen herstellen. Zudem soll der Campus jungen Menschen, die für Ausbildung oder einen Job in die Region kommen, einen passenden Wohnraum bieten. Die Bandbreite reicht von Zimmern innerhalb eines betreuten Wohnraums bis zu Kleinwohnungen für Singles und Paare“ (Hervorhebungen so nicht im Original).

### **Tipp 29:**

- Überlegen Sie sich Schlagworte für eine eigene Internetrecherche wie „Attraktivität Kleinstädte“, „Demografie Kleinstädte“ o. ä. und begeben Sie sich einmal im Monat auf eine kurze «Lesereise». Vielleicht finden Sie interessante Anregungen aus anderen Städten, die Sie so oder in abgewandelter Weise für Ihre Kommune nutzbringend anwenden können. Gute Ideen sollten multipliziert werden.

---

<sup>101</sup> Online: <https://www.biorama.eu/wie-schafft-man-es-als-kleinstadt-attraktiv-zu-bleiben/>, zuletzt abgerufen 15.04.2021.

### 3.2.2 Methoden

#### SWOT-Analyse

Im Zusammenhang mit der jüngsten LEADER-Förderphase 2014-2020 hat z. B. die Region Tecklenburger Land (wie auch weitere 27 Regionen in NRW) über einen bottom-up-Ansatz ihre Vision eines attraktiven Raumes erarbeitet.<sup>102</sup> Dabei wurden im Rahmen einer Gebietsanalyse u. a. Verkehrsanbindung und Tourismus, regionale Wirtschaft und Naturraum näher betrachtet. Die anschließende Festlegung von Entwicklungszielen und -strategien, die in konkrete Projekte münden, basierte auf einer SWOT-Analyse, einem Instrument der strategischen Planung.<sup>103</sup> Auch andere LEADER-Regionen folgen diesem Ansatz – so Nordlippe<sup>104</sup> oder der Hochsauerlandkreis<sup>105</sup>. Da der Analyseprozess in diesem Beispiel besonders ausführlich dargestellt und die Ergebnisse anschaulich gemacht wurden, wird auf die genannte Broschüre und besonders die Seiten 33-47 ausdrücklich hingewiesen.

Auch die Stadt Brilon hat diese Methodik 2018 genutzt, um ihre Standortstrategie „Wirtschaftsstandort Brilon 2030“<sup>106</sup> zu starten. Mithilfe einer SWOT-Analyse wurden in diesem Entwicklungsprozess fünf strategisch wichtige Handlungsfelder erarbeitet (Fachkräfte, Gewerbeflächen, Standortmarketing, Einzelhandel, Infrastruktur), zu denen im Anschluss jeweils Handlungsempfehlungen, konkrete Maßnahmen und ein Monitoring hinterlegt wurden. Die Einzelschritte des Vorgehens sind anhand von Ergebnispräsentationen über den genannten Link nachzuvollziehen.

#### **Tipp 30:**

- Unabhängig von LEADER macht es für Kommunen Sinn, sich z. B. im Rat der Stadt anhand von Analyseverfahren wie SWOT über die Stärken und Schwächen und Handlungsmöglichkeiten zu verständigen.

#### Szenariotechnik

Ein wesentlich umfassenderer Regionalentwicklungsprozess wurde Ende 2019 in Südwestfalen auf den Weg gebracht. 25 teilnehmende Kommunen entwickelten gemeinsam mit der ScMI AG und dem Competence Center E-Commerce (CCEC) der Fachhochschule Südwestfalen das „City Lab Südwestfalen“.<sup>107</sup> Mit ihm verfolgen sie das Ziel „die Attraktivität und die Aufenthaltsqualität für Einwohner/-innen, Besucher/-innen,

---

<sup>102</sup> Online: [https://www.kreis-steinfurt.de/kv\\_steinfurt/Themen%20&%20Projekte/LEADER%20Tecklenburger%20Land/LEADER%202014%20-%202020/Lokale%20Entwicklungsstrategie/](https://www.kreis-steinfurt.de/kv_steinfurt/Themen%20&%20Projekte/LEADER%20Tecklenburger%20Land/LEADER%202014%20-%202020/Lokale%20Entwicklungsstrategie/), zuletzt abgerufen 22.04.2021.

<sup>103</sup> SWOT steht für Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (engl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

<sup>104</sup> Online: [https://www.nordlippe.de/city\\_info/webaccessibility/index.cfm?item\\_id=863984](https://www.nordlippe.de/city_info/webaccessibility/index.cfm?item_id=863984), zuletzt abgerufen 22.04.2021.

<sup>105</sup> Online: <https://www.leader-hochsauerland.de/das-ist-leader.html>, zuletzt abgerufen 22.04.2021.

<sup>106</sup> Online: <https://www.briloner-wirtschaft.de/aktuelles/meldungen/Ergebnisse-Standortstrategie.php>, zuletzt abgerufen 22.04.2021.

<sup>107</sup> Online: <https://www.citylab-swf.de/>, zuletzt abgerufen 22.04.2021.

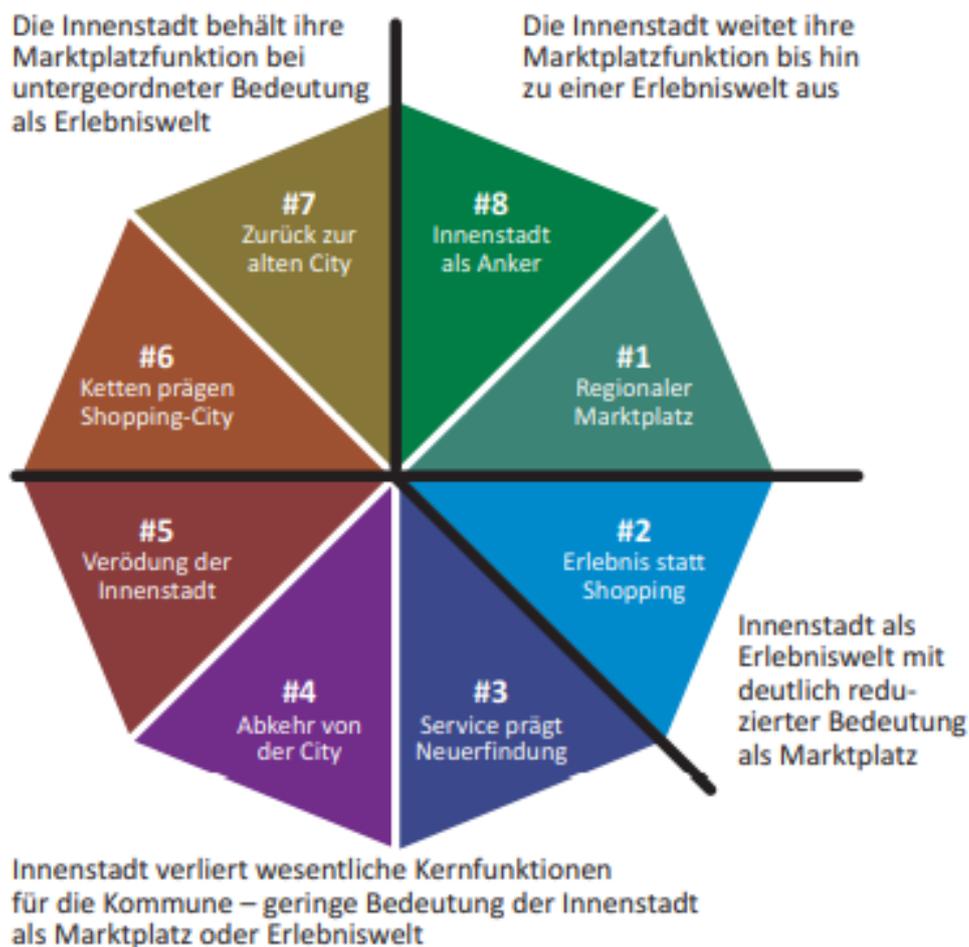
Tourist/-innen und zuzugswillige Fachkräfte in den Innenstädten Südwestfalens zu steigern“, so die Ankündigung auf der Homepage.

In einer ersten Phase des auf drei Jahre angelegten Projektes ging es um die Definition dessen, was Innenstädte attraktiv macht und welche Handlungsoptionen es für kleinere und mittlere Kommunen überhaupt gibt. Was sind künftige Herausforderungen und mögliche (neue) Entwicklungspfade?

Aus 63 Einflussfaktoren, welche das gesamte räumliche und personelle Umfeld bestimmen wie Lebensstile, gesellschaftliche Entwicklung, wirtschaftliche Entwicklung einzelner Arbeitsorte, Entwicklung von Oberzentren, Technologieakzeptanz, Digitalisierung, Kultur- und Freizeitverhalten, Engagement und Ehrenamt, Wohnen und Siedlungspolitik wurden letztlich 22 Schlüsselfaktoren ausgewählt und ihre mögliche künftige Entwicklung dargestellt. Über Clusteranalysen wurden die einzelnen Zukunftsprojektionen auf ihre Konsistenz und Verträglichkeit zueinander überprüft. Am Ende wurden acht Innenstadtszenarien erarbeitet, die zusammen den „Raum der Möglichkeiten“ beschreiben. Diese wurden von den Vertretern der einzelnen Kommunen jeweils für ihre Stadt vor dem Hintergrund möglicher und/oder erwünschter Entwicklungen bewertet. Die acht Szenarien lassen sich wie folgt charakterisieren (abgewandelt nach „Die Zukunft unserer Innenstädte“. S. 11. Online: <https://www.citylab-swf.de/downloads/>):

1. Szenario 1 (»Regionaler Marktplatz«): Innenstadt als erfolgversprechender Magnet für lokale Einkäufer und Touristen.
2. Szenario 2 (»Erlebnis statt Shopping«): vitale, aber durch Bürgerorientierung veränderte Innenstadt.
3. Szenario 3 (»Service prägt Neuerfindung«): Innenstädte alter Prägung verlieren an Bedeutung, soziale Distanz und Serviceorientierung erzwingen eine Neuerfindung.
4. Szenario 4 (»Abkehr von der City«): Digitalisierung lähmt die Innenstadt, die smart, aber nur online attraktiv sind.
5. Szenario 5 (»Verödung der Innenstadt«): Verlust jeglicher Funktion der Innenstadt, die nicht nur an Glanz verlieren, sondern in den Kommunen eine untergeordnete Rolle einnehmen.
6. Szenario 6 (»Ketten prägen Shopping City«): Innenstädte werden von Ketten im Einzelhandelsangebot geprägt.
7. Szenario 7 (»Zurück zur alten City«): Fokus wird auf die Kernfunktion der Innenstadt als Marktplatz gerichtet. Die Struktur der Innenstädte verändert sich kaum, die ursprüngliche Marktplatzfunktion wird beibehalten.
8. Szenario 8 (»Innenstadt als Anker«): Innenstadt als Mittelpunkt gesellschaftlichen Lebens und Treffpunkt von Bürgern, Unternehmen und Familien.

Dabei lassen sich die Rollen, die der Innenstadt zukommen, in vier Kernszenarien zusammenfassen:



**Übersicht 7:** Die Rollen der Innenstadt in den Landkarten der Zukunft.

In: Die Zukunft unserer Innenstädte. S. 11. Online: <https://www.citylab-swf.de/downloads/>

In den Einzelbeschreibungen der Szenarien (S. 12 ff.) werden die 22 Schlüsselfaktoren jeweils in ihrer Wirkung beschrieben und bewertet. Eine Zusammenfassung der bisherigen Diskussionen und Zukunftserwartungen findet sich auf S. 32 f. Dabei wird u. a. hervorgehoben, dass die zukünftige Entwicklung des Einzelhandels ungewiss sei, zumal sich bereits heute eine leichte Tendenz zur Verödung zeige und zu einem höheren Grad an Funktionsmischung führen werde. Für die Zukunft wird erwartet, dass die Innenstädte ihre Marktplatzfunktion bis hin zu einer Erlebniswelt ausweiten.

Für die zweite Phase mit der Durchführung beispielhafter Realisierung konkreter Maßnahmen wurden 2021 Iserlohn und Werl als Modellprojektstädte ausgewählt. Die dort beteiligten Projektstäbe werden bei der „Entwicklung und Verbesserung ihrer individuellen Profile“ durch „Kümmerer“ unterstützt.

**Tipp 31:**

- Regen Sie die Einrichtung der Funktion eines temporären Kümmerers als Koordinationsstelle für Projekte der Stadt- und / oder Dorfentwicklung an. Diese Aufgabe

bietet sich vor allem für Klein- und kleinere Mittelstädte an. Hierhin können von der Verwaltung oder vom Rat der Stadt Rechercheaufträge, das Einholen spezieller Informationen, die Betreuung und Moderation von Bürgeraktionen und das Nachhalten von Aktionsplänen («wer macht was mit wem bis wann») delegiert werden.

- Wichtig ist die Klärung der Zuständigkeiten dieser Aufgabe inkl. der Abgrenzung zu bestehenden Funktionen, Fragen der personellen Anbindung und Berichtspflichten.<sup>108</sup>

### 3.3 Weitere Tipps auf einen Blick für Kommunen

#### Tipp 32:

- Gründe für den **Geschäftsleerstand** liegen nicht selten in einem nicht konsequent umgesetzten Einzelhandelskonzept in der Vergangenheit. Die Ansiedlung von Verbrauchermärkten und Vollsortimentern außerhalb des engeren Innenstadtbereichs haben zwar die Erwartungen sowohl bestimmter Anbieterketten als auch Kundengruppen an z. B. Erreichbarkeit, Parkmöglichkeiten, Verkaufsfläche und damit an Preis und Warenpräsentation erfüllt. Dies führte aber dazu, dass immer öfter kleine inhabergeführte Läden aus dem Stadtbild verschwanden und mit ihnen die Vielfalt einer auch kleinstädtischen Handelslandschaft. Da die nachfolgende Generation der Geschäftsinhaber oft keine «Selbstausschöpfung» mit geringen Umsätzen und Gewinnen betreiben will, sollten die Kommunen
  - ein starkes Eigeninteresse haben, Einzelhandelskonzepte konsequenter umzusetzen, als dies in der Vergangenheit geschehen ist,
  - der Bevölkerung die Vorteile einer attraktiven Innenstadt vor Augen führen,
  - gemeinsam mit alten und neuen Ladeninhabern und Hausbesitzern nach Möglichkeiten suchen, **neue Geschäftsideen** (Pop up-Stores o. ä.) oder alternative Nutzungskonzepte zu verwirklichen,
  - mit Werbegemeinschaften z. B. **kommunale Online-Marktplätze** entwickeln und für eine lebendige Innenstadt werben.

#### Tipp 33:

- Auch wenn Kleinstädte und kleinere Mittelstädte in aller Regel bei den Shoppingangeboten nicht mit größeren zentralen Orten konkurrieren können<sup>109</sup>, so können sie doch ihren Beitrag zum »**Einkauf als Event**« leisten und z. B. über eigene Online-Angebote („click and meet“) die Kundenbindung erhöhen. Letztlich dürfte die Attraktivität von kleineren Innenstädten wesentlich mit der Vielfalt der inhabergeführten Einkaufsmöglichkeiten, dem gastronomischen Angebot für einzelne Zielgruppen

---

<sup>108</sup> Die Stadt Lügde (LK Lippe) hat z. B. eine Stabsstelle „Zukunftsfragen“ eingerichtet, die sich u. a. um die Stadt- und Ortsteilentwicklung kümmert.

<sup>109</sup> Z. B. im Kaufhaus Lengermann & Trieschmann in Osnabrück mit der Möglichkeit zum Indoorsurfen auf der stehenden Welle im Kaufhaus. Online: <https://hasewelle.de/>, zuletzt abgerufen 22.04.2021.

und dem wahrgenommenen Gesamtambientes zusammenhängen: „erreichbar, sauber, sicher, hell, attraktiv, herzlich“.<sup>110</sup>

#### **Tipps 34:**

- Eine größere **Funktionsvielfalt** der Innenstadt kann Abhilfe beim Leerstand schaffen. So die Umwidmung von leerstehenden Geschäften zu Wohnungen, zu Ämtern oder Einrichtungen kommunaler Funktionen, zu Kindertagesstätten, zu Museen oder sonstigen Dienstleistungen. Auch die zeitweise Vergabe von Geschäftsräumen zu reduzierten Mietsätzen an Neugründer in Form von Pop up-Stores oder kleinen Coworking Spaces ist denkbar. Dies sollte mit der Auflage einer blickfreundlichen Schaufenster- und Fassadengestaltung einhergehen.
- In all diesen Fällen kommt es jedoch auf die Bereitschaft der Hauseigentümer an, Partikularinteressen hintanzustellen. Hier sind „**Kümmerer**“ beinahe zwingend erforderlich, um Ideen zu entwickeln, die Gesprächsfäden nicht abreißen zu lassen und möglichst zügig zu sichtbaren Fortschritten zu gelangen.

#### **Tipps 35:**

- Die Stärkung der Klein- und Mittelstädte als Ankerpunkte der Daseinsvorsorge im ländlichen Raum sollte den Ortsteilen keine entscheidenden Entwicklungsperspektiven nehmen. Um dort Akzeptanz zu finden ist eine multifunktionale **Nahversorgungseinrichtung** mit z. B. Dorfladen, Imbiss, Poststelle, Bankautomat, Kiosk, Reinigungsannahme, Paketstation, Ausgabe bestellter Medikamente, Internetpoint oder Hotspot und (Internet-)Café denkbar. Neben der Versorgung mit Gütern des kurzfristigen Bedarfs erfüllen derartige Einrichtungen soziale und „karitative Funktionen“, indem sie Kommunikationszentrum einer lebendigen Dorfgemeinschaft sind.
- Hier könnte die Zusage an Discounter für einen Standort am Stadtrand verbunden werden mit der **Auflage, zusätzlich ein Geschäft in Innenstadtlage** (so oft in Frankreich oder Italien) oder in einem Ortsteil zumindest tages-/stundenweise und mit einem Grundsortiment z. B. **durch Auszubildende** zu führen.

#### **Tipps 36:**

- Die zentralen Einrichtungen der Ankerstadt müssen über entsprechende **Mobilitätsangebote** erreichbar bleiben (ÖPNV, Bürgerbus, Mitfahrbänke, appbasierte Mitfahrangebote, Dorfauto). Hierfür ist der eigenwirtschaftliche Ansatz der Verkehrsgesellschaften zu überdenken, so dass finanzielle Lücken über zweckgebundene Zuweisungen an die Kommunen und Kreise auszugleichen sind oder die Bestimmungen des Personenbeförderungsgesetzes so angepasst werden, damit eine bürger-nahe Grundversorgung auch über alternative Konzepte möglich wird.
- Oberzentren sollten mittels **Schnellbuslinien** mit Verteilerknoten erreichbar gemacht werden. Auch eine Reaktivierung stillgelegter Bahnstrecken bzw. deren

---

<sup>110</sup> GREIPL, ERICH (o.J.): Einzelhandel in den Innenstädten. Braunschweig. S. 35. Online: <https://docplayer.org/13763017-Einzelhandel-in-den-innenstaedten-zwischen-warenhaukrise-und-boom-der-einkaufscen-ter-chancen-fuer-alte-neue-handelsprofile.html>, S. 42, zuletzt abgerufen 22.04.2021.

Ertüchtigung z. B. im Rahmen von Projekten wie fahrerloser SRCC mit erheblichem Imagegewinn für ländliche Regionen ist zu überlegen.

### **Tipps 37:**

- Ein konsequentes **Durchsetzen von Baurecht** (Baugebot, Abbruchverlangen) kann gegen Leerstand und abgängige Gebäude in den Innenbereichen helfen. Zusätzlich wäre eine Ausweitung und verstärkte Förderung bei Sanierung und **Modernisierung** älterer Bestandsimmobilien wichtig, da die bislang im Zuge von z. B. „Jung kauft Alt“ oder „KERNgesund“ (Beispiel Lügde) vorgesehenen kommunalen Fördermittel insbesondere für die Sanierung der häufig ortsbildprägenden Häuser (Bürgerhäuser, Ackerbürgerhäuser) und deren Anpassung an heutige Wohnstandards als attraktive Alternative zum Neubau in Ortsrandlagen nicht ausreichen. Hierfür sollten z. B. das Baukindergeld und additiv weitere Fördermöglichkeiten von Bund und Land an Baumaßnahmen in Kommunen des ländlichen Raumes gebunden werden.<sup>111</sup>
- Diskussionen über **Gesetzesänderungen** mit dem Ziel, z. B. Besitzer von Schrottimobilien im Zuge der Attraktivierung des öffentlichen Stadtbildes leichter zu enteignen, wären durch die kommunalen Spitzenverbände voranzutreiben.
- Gerade im Zusammenhang mit Programmen wie LEADER oder Gelegenheiten wie einer REGIONALE ist es sinnvoll, auch die **Außenbereiche der kleinen Innenstädte** zu attraktivieren, z. B. Sitzgelegenheiten an Flüssen oder Bächen schaffen, Uferbereiche zu terrassieren oder beim Bau von Sportanlagen an Jugendliche zu denken (Skateranlage)

### **Tipps 38:**

- Die Einrichtung von **Jugendparlamenten** (Beispiel Brilon) oder von **Seniorenbeiräten** sind Schritte, bestimmte Ideen und Vorhaben für Personengruppen, die häufig keine Möglichkeiten sehen, sich ausreichend Gehör zu verschaffen, vor dem Hintergrund kommunaler Spielräume aufzugreifen und zu diskutieren.
- Die Einrichtung von Informations- und **Mitbestimmungsportalen** mit dem Ziel einer transparenten und demokratischen Bürgerbeteiligung schafft die Grundlage zur Akzeptanz kommunalen Handelns und stärkt die Identifikation mit der eigenen Kommune (Beispiel Brilon mit „BRIALOG“).
- Auch alternative Formen der Bürgerbeteiligung in Form von offenen Sprechstunden oder regelmäßigen **Rundgängen durch die Ortsteile** sind denkbar, um mit Bürgern ins Gespräch zu kommen.
- Gleichzeitig ist eine **niedrigschwellige Vereinsförderung** von Bedeutung, um Ehrenamtliche und die von den Vereinen ausgehenden lokalen Bindungen zu unterstützen.

---

<sup>111</sup> Die Städte Borgentreich und Willebadessen haben 2018 im Zuge eines LEADER-Projektes einen Leitfaden zur Beseitigung von Leerständen erarbeitet. Online unter: <https://www.borgentreich.de/Schnellnavigation/Startseite/Leitfaden-zur-Beseitigung-von-Leerst%C3%A4nden.php?object=tx,2564.14&ModID=7&FID=2564.774.1>, zuletzt abgerufen 22.04.2021.

### **Tipp 39:**

- Kommunen könnten für Neubürger eine Art „**Relocation Management**“ einrichten: Paten helfen bei notwendigen Behördengängen, bereiten den Kita-Platz vor oder helfen beim Schulwechsel; sie geben Tipps zum Shopping, für Freizeitaktivitäten, knüpfen Kontakte zu Vereinen oder Arbeitsgemeinschaften.
- Die Kommunen könnten in regelmäßigen Zeitabständen zu einem kommunalen Grillfest für alle Neubürger einladen, bei dem sie offiziell willkommen geheißen werden.

### **Tipp 40:**

- Die Kommune muss ins Gespräch kommen – nach innen. Sich positiv abheben ist wichtig für die kommunale Selbstvergewisserung und stärkt das Selbstbewusstsein der heimischen Bevölkerung. **Leuchtturmprojekte** bieten Ansatzpunkte für bürgerschaftliches Engagement und Identifizierung, damit die Menschen «nicht an der Stadt vorbei leben». Welche **prominente Persönlichkeit** hat Bezüge zur Kommune. Gibt es Statements, Slogans, mit denen die Stärken, die Besonderheiten betont werden?
- Die Kommune muss ins Gespräch kommen – nach außen: **Kulturelle Angebote** und Entfaltungsräume für kreative Prozesse tragen nicht nur zur Belebung der Innenstädte bei, sondern weisen in den überregionalen Raum. Das bedeutet Verstärkung der PR-Arbeit, damit es nicht zur «Selbstverzwergung» kommt, und es bedeutet die Ausweitung kultureller Aktivitäten: Neubau eines Kinos (Beispiel Brilon), Angebote zur Filmvorführung oder von regelmäßigen Kulturveranstaltungen an besonderen Orten - Klassik in der Scheune, Jazz auf der Burg, Brassbands am Flussufer...
- Die Kommune muss im Gespräch bleiben - warum nicht ein „**Alumni**“ gründen, um mit Fortgezogenen im Dialog zu bleiben und sie als potenzielle Zuzugsinteressierte mit den Vorteilen des Standortes zu überzeugen.

### **Raum für weitere Ideen:**

## 4. Checklisten

### 4.1 Unternehmen

#### a) Maßnahmen-Checkliste zur Gewinnung von Auszubildenden (Auswahl)

Welche der u. g. Möglichkeiten haben Sie bereits eingesetzt?

Bei welchen Maßnahmen könnten Sie sich einen Einsatz vorstellen?

	eingesetzt	Einsatz denkbar
- Meldung offener Stellen im Ausbildungsatlas IHK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Meldung offener Stellen ans Arbeitsamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Anzeigen in Printmedien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Werbung im Lokalrundfunk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Anzeigen und Informationen auf Homepage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Präsenz auf Social Media-Accounts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Beteiligung an Berufs- und Hochschulmessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Beteiligung an Nachvermittlungsaktionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Einsatz privater Vermittler oder von Ausbildungsnetzwerken für Bewerbungsverfahren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kontakte zur Arbeitsverwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Gezielte Werbung bei eigenen Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten im lokalen Umfeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kooperationsabkommen mit Schulen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Berufsinformationen in Schulen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Einsatz von „Ausbildungsbotschaftern“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Bereitstellung von Online-Informationen für Eltern und Lehrer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Tag der offenen Tür u. ä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Teilnahme am Girls‘Day u./o. Boys‘Day	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Angebot für Schülerpraktika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kontakte zu Universitäten und Durchführung von Praktika und Abschlussarbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Angebote an Studierende für Ferienarbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Einstellung von Abiturienten für Duales Studium	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Einstellung von Studienabbrechern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Einstellung von Mädchen in Männerberufen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Einstellung in Berufen mit Stufenausbildung z. B. Maschinen- und Anlagenführer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Einstellung von Leistungsschwächeren und Hilfestellung über außerbetriebliche Einrichtungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Möglichkeit zum Erwerb von Teilqualifikationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- |   |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|
| - Einstellung zur Teilzeitausbildung  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   |                          |                          |
| - Teilnahme an „Employer Branding-Maßnahmen“<br>wie   |                          |                          |
| -- Energie Scouts   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| -- Beteiligung an MINT-Aktivitäten (Schüler-<br>labor, TeutoLab, Verein Natur u. Technik u. ä.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| -- Teilnahme an Jugend forscht (Themenfeld<br>Arbeitswelt)                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| -- Beteiligung an Stiftung Studienfonds   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   |                          |                          |
| - Vertragsunterschrift als Feierlichkeit  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Angebote zum Erwerb von Zusatzqualifikationen   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Gezielte Einbindung ins Tagesgeschäft   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Projektarbeit zur Optimierung der Firmenpräsenz<br>in sozialen Netzwerken (YouTube etc.)      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Durchführung von Events für Auszubildende<br>(z. B. Einführungs- oder Abschlussfahrten)       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Möglichkeit zur Erledigung von Privatarbeiten<br>außerhalb der Arbeitszeit unter Aufsicht     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Sonstige Benefits für besondere Leistungen  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## b) Maßnahmen-Checkliste zur Besetzung freier Arbeitsplätze (Auswahl)

Welche der u.g. Möglichkeiten haben Sie bereits eingesetzt?

Bei welchen Maßnahmen könnten Sie sich einen Einsatz vorstellen?

	eingesetzt	Einsatz denkbar
- Meldung offener Stellen ans Arbeitsamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Anzeigen in Printmedien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Werbung im Lokalrundfunk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Anzeigen und Informationen auf Homepage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Präsenz auf Social Media-Accounts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Gezielte Nachfrage im lokalen Umfeld (z. B. eigene Mitarbeiter, Vereine, Kunden, Lieferanten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kontakte zu Wirtschaftsverbänden, zdi-Netzwerke (Zukunft durch Innovation) o. ä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Einsatz privater Vermittler oder Leiharbeitsfirmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Übernahme von Auszubildenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Beteiligung an Berufs- und Hochschulmessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kontakte zu Meisterschulen, Akademien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Tag der offenen Tür für Fachkräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kontakte zu ehemaligen Azubis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Mitwirkung in Firmennetzwerken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Zusammenarbeit mit „Heimvorteil HSK“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Einstellung von Studienabbrechern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Einstellung 50+	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Einstellung Frauen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Einstellung Teilzeitkräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Einstellung Leistungsschwächerer und Möglichkeit zum Erwerb von Teilqualifikationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Benefits wie		
-- Altersversorgung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-- Gesundheitscheck	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### c) Maßnahmen-Checkliste zur Bindung von Mitarbeitern

Welche der u.g. Möglichkeiten haben Sie bereits eingesetzt?

Bei welchen Maßnahmen können Sie sich ihren Einsatz vorstellen?

	eingesetzt	Einsatz denkbar
- Weiterbildung (fachlich / außerfachlich)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Personalentwicklungsplanung, Karrierepfade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf wie z. B.		
-- flexible Arbeitszeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-- (zeitweise) Homeoffice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-- Auszeiten für Pflege von Angehörigen über Pflegezeitgesetz hinaus (<15 MA, > 24 Mon.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-- Kinder(ferien)betreuung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-- Angebote haushaltsnaher Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Übertarifliche Gehaltszahlungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Betriebliche Altersversorgung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Betriebliche Krankenversicherung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Gruppenversicherungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Betriebliches Gesundheitsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Durchführen von Familienfesten u. ä. Events	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Maßnahmen „guter Führung“		
-- Mitarbeiterbefragung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-- Zielvereinbarung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-- Mitarbeitergespräche, Karrieregespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-- Einbindung von MA in Fragen der Produkt- und Prozessoptimierung (Qualitätszirkel o.ä.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-- Feel good-Maßnahmen (Beleuchtung, Büro- ausstattung, Kaffeeküchen etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Mentoring bei neu eingestellten Fach- und Führungskräften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Wissenstransfer beim Ausscheiden von Fach- und Führungskräften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 4.2 Kommunen

### Maßnahmen-Checkliste zur Attraktivierung von Klein- und Mittelstädten (Auswahl)

Welche der u. g. Möglichkeiten haben Sie bereits eingesetzt?

Bei welchen Maßnahmen könnten Sie sich einen Einsatz vorstellen?

	eingesetzt	Einsatz denkbar
<b>Leitideen und Kümmerer</b>		
- Leitbildformulierung („Wir im Jahr 2030“)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Überlegungen zu „Leuchtturmprojekten“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Überlegungen zu sonstigen Stadtentwicklungsprojekten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Erstellen von Maßnahmenkatalogen mit Verantwortlichkeiten, Zeitplanung und Festlegen von Berichtspflichten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Benennen von Projektkoordinatoren oder „Kümmerern“ für bestimmte Aufgaben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Abgrenzen dieser Aufgaben vom übrigen Verwaltungshandeln, Klären der Zuständigkeiten, Anbindung bei der Verwaltungsspitze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- „Kümmerer“ für Dorf-/Ortsteilentwicklung mit Bürgerbeteiligung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- „Kümmerer“ als „Scout“ für Fördertöpfe (Bund, EU)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- „Kümmerer“ zur regelmäßigen Durchsicht von Veröffentlichungen einschlägiger Institutionen und Institute (Studien, Projektdarstellungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Bürgerbeteiligung und Aufmerksamkeit</b>		
- Sicherstellen der Einbindung von Bevölkerung bei wichtigen Entscheidungen z. B. durch		
-- Beteiligungsplattform für Bürger im Netz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-- Bürgerstunden zu aktuellen Themen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-- Stadt(teil)rundgänge von Bürgermeister und Dezernenten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Einrichten eines Jugendparlaments unter Vorsitz Bürgermeisters	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- dto. Seniorenbeirat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Einrichten und dauerhaftes Aktualisieren einer Stadthomepage mit		
-- Links zu städtischen Verwaltungsfunktionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-- wichtigen News aus der Verwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-- Meldemöglichkeit per Mail für Auffälligkeiten im städtischen Raum (Sauberkeit, Reparaturen, Zerstörung etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Sicherstellen der Stadtpräsenz auf aktuell wichtigen Social Media-Accounts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Werbung für Feste u. a. öffentliche Veranstaltungen im Lokal- und Regionalrundfunk, Printmedien etc. und anschließende Berichterstattung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### **Mobilität und Erreichbarkeit**

- Sicherstellen der Erreichbarkeit per ÖPNV von außen
- Schnellbuslinien zur Kreisstadt / zum Oberzentrum
- Sicherstellen der Erreichbarkeit nach innen durch
  - ÖPNV
  - Bürgerbussystem
  - AnrufSammelTaxi (AST)
  - Bereitstellen von Bürgerautos
  - Mitfahrbänke, Mitfahr-Apps
- Ideen zur (Re-)Aktivierung von Verbindungslinien (Bus/Bahn) zu nachgefragten Destinationen ggf. saisonal (Skibus, Fahrradbus o.ä.)
- Kommunales E-Bike-Leasing (ggf. in Kooperation mit örtlichen Fahrradläden)
- preisreduzierte Schüler-/Azubi-Fahrscheine

### **Leerstand und Stadterneuerung**

- Kommunales Leerstandsmanagement (Klärung Innen- und/oder Außenentwicklung!)
- Kommunale Förderprogramme zur Modernisierung von Altbauten
- Gespräche mit Denkmalschutzbehörden
- Kommunales Einzelhandelskonzept
- Regelmäßige Gespräche mit Geschäftsinhabern, Hausbesitzern an örtlichen Brennpunkten
- Ideen zur temporären Weitervermietung von Geschäftseinheiten (Pop up-Stores o. ä.) ggf. inkl. Übernahme von Mietkostenanteilen
- Ideen zur kommunalen Nutzung von Geschäfts-/Wohneinheiten («Aktivität und Bewegung» im öffentlichen Raum schaffen: KiTa, Bibliothek, Stadtmuseum, Aufenthaltsort für Jugendliche, Seniorentreff u.a.m.)
- Gespräche mit Stadtarchitekten zur Neugestaltung oder Modernisierung örtlicher Bausubstanz oder kompletter Quartiere (Abriss, Neubau, Anlage von Grünflächen oder Plätzen)
- Barrierefreie Zugänge im Innenstadtbereich

### **Ansätze zur Kooperation mit lokaler Wirtschaft**

- Regelmäßige Gespräche mit Vertretern örtlicher Unternehmen, Handwerks- und Dienstleistungsbetrieben zu Beschäftigungssituation, Flächenbedarf, Infrastrukturmaßnahmen etc.
- Regelmäßige Gespräche mit Vertretern örtlicher Unternehmen, Handwerks- und Dienstleistungsbetrieben zur Situation der Schulabgänger, der Ausbildungsabsolventen oder zu Bildungsmessen u. ä. Maßnahmen

