



Bundesinstitut
für Bau-, Stadt- und
Raumforschung

im Bundesamt für Bauwesen
und Raumordnung



BBSR-
Online-Publikation
49/2025

Wege zur Fachkräftesicherung Ratgeber für kommunale Akteurinnen und Akteure in ländlichen Regionen

von

Prof. Dr. Stefan Lennardt



Wege zur Fachkräftesicherung

Ein Ratgeber für kommunale Akteurinnen und Akteure in ländlichen Regionen

Das Projekt des Forschungsprogramms „Region gestalten“ wurde vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Auftrag des Bundesministeriums für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) durchgeführt.

IMPRESSUM

Herausgeber

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)
im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)
Deichmanns Aue 31–37
53179 Bonn

Wissenschaftliche Begleitung

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung
Referat RS 1 „Raumentwicklung“
Blom Meijering
Martin Radtke
martin.radtke@bbr.bund.de

Auftragnehmer

MODULDREI Standortstrategie GmbH, Dortmund
Prof. Dr. Stefan Lennardt
stefan.lennardt@moduldrei.de

Stand

August 2025

Gestaltung

MODULDREI Standortstrategie GmbH, Dortmund

Bildnachweis

Titelbild: RainStar/E+ via Getty Images

Vervielfältigung

Alle Rechte vorbehalten

Der Herausgeber übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit, die Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie für die Beachtung privater Rechte Dritter. Die geäußerten Ansichten und Meinungen müssen nicht mit denen des Herausgebers übereinstimmen.

Zitierweise

Lennardt, S., 2025: Wege zur Fachkräftesicherung: Ein Ratgeber für kommunale Akteurinnen und Akteure in ländlichen Regionen.
Herausgeber: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR). BBSR-Online-Publikation 49/2025. Bonn. <https://doi.org/10.58007/zj5w-ab36>

DOI 10.58007/zj5w-ab36
ISSN 1868-0097

Bonn 2025

Inhaltsverzeichnis

Einführung	5
Verlauf des Forschungsprojektes „Regionale Strategien zur Fachkräftesicherung in ländlichen Räumen“	6
„How to“: Strategie zur regionalen Fachkräftesicherung	7
Bestandserhebung	7
Bedarfsanalyse	10
Potenzialanalyse	13
Maßnahmen innerhalb der Schwerpunktthemen	17
Vorhandene Erwerbspotenziale	17
Willkommenskultur	20
Innovationsfähigkeit	25
Standortmarketing	29
Literaturverzeichnis	34

Einführung

Die Arbeits- und Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen Deutschlands stellt eine der zentralen Herausforderungen für die regionale Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit dar. Besonders in solchen Räumen, die durch demografischen Wandel und Abwanderung charakterisiert sind, hat der daraus folgende Arbeits- und Fachkräftemangel erhebliche ökonomische und gesellschaftliche Auswirkungen.

Zudem wird nach der Raumordnungsprognose 2045 des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) die Erwerbsbevölkerung bundesweit zurückgehen, wobei der Rückgang in strukturschwachen ländlichen Regionen noch deutlicher ausfallen wird (vgl. BBSR 2024).

Die Deckung des Arbeits- und Fachkräftebedarfs ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die innovative Lösungen und die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft erfordert. Die Bundesregierung hat darauf mit ihrer Fachkräftestrategie reagiert, die auf drei zentrale Handlungsfelder abzielt: die Nutzung inländischer Arbeitspotenziale, die Modernisierung der Einwanderungspolitik und die Verbesserung der Arbeitsqualität (vgl. BMAS 2022).

Die Arbeits- und Fachkräftesicherung in ländlichen (strukturschwachen) Räumen erfordert ein multiperspektivisches Vorgehen mit regionalen Ansätzen, um auf die spezifischen Herausforderungen der einzelnen Räume einzugehen. Hierzu zählen unter anderem die Verbesserung der Ausbildungsattraktivität, die Ansprache und Integration verschiedener Erwerbsgruppen sowie Maßnahmen zur Steigerung der Lebens- und Arbeitsqualität. Strategien und die Inanspruchnahme von Förderprogrammen müssen eng auf die spezifischen Bedürfnisse der Regionen abgestimmt werden, um nachhaltig zu wirken.

Dieser Leitfaden richtet sich primär an Mitarbeitende kommunaler und regionaler Einrichtungen, die mit dem Thema Arbeits- und Fachkräftesicherung befasst sind.

Verlauf des Forschungsprojektes „Regionale Strategien zur Fachkräftesicherung in ländlichen Räumen“

Im Rahmen des Projektes wurde eine bundesweite **Umfrage** durchgeführt. Daran nahmen insgesamt 411 Stakeholder teil. Befragt wurden (Kreis-)Wirtschaftsförderungen, Landratsämter, Industrie- und Handelskammern (IHKs), Handwerkskammern (HWKs) und mittelständische Unternehmen. Projektbegleitend fanden zwanzig **Interviews** mit Expertinnen und Experten aus ganz Deutschland statt.

In jeweils vier digitalen **Workshops** und einer Abschlussveranstaltung in Präsenz mit bundesweit insgesamt 42 Expertinnen und Experten wurden die folgenden vier Schwerpunktthemen vorgestellt, diskutiert und validiert:

- Vorhandene Erwerbspotenziale vor Ort besser nutzen
- Willkommenskultur für Arbeits- und Fachkräfte aus dem In- und Ausland
- Innovationsfähigkeit in Betrieben sichern – auch ohne „Nachwuchs“
- Gute Ideen für mehr Standortattraktivität

Auf dieser Grundlage wurden die identifizierten Handlungsansätze in dem hier vorliegenden Leitfaden handlungsorientiert weiterentwickelt und verdichtet.

Abbildung 1
Struktur des Forschungsprojektes



Quelle: MODULDREI

„How to“: Strategie zur regionalen Fachkräftesicherung

Betriebe, Verwaltungen und regionale Akteure stehen vor der Frage, wie sie dem demografischen Wandel und der Abwanderung junger, gut ausgebildeter Menschen begegnen können, um langfristig wirtschaftliche und soziale Strukturen in ihrer Region aufrechtzuerhalten. Im Rahmen des Projektes wurde ein multiperspektivischer Ansatz gewählt. Durch vier Schwerpunktthemen wurde ein breites Spektrum von Handlungsfeldern abgedeckt, um der Abwanderung in ländlichen Räumen aktiv entgegenzuwirken. Die vier Themen wurden über den gesamten Projektzeitraum hinweg bearbeitet:

- Vorhandene Erwerbspotenziale
- Willkommenskultur
- Innovationsfähigkeit
- Standortmarketing

Mögliche Maßnahmen und Handlungsempfehlungen zu den einzelnen Themen werden im **Kapitel „Maßnahmen innerhalb der Schwerpunktthemen“** dargestellt.

Eine isolierte Betrachtung der vier Schwerpunktthemen wird die Fach- und Arbeitskräfteprobleme vor Ort sicherlich nicht lösen. Für Fortschritte in der regionalen Fachkräftesicherung ist es vielmehr notwendig, verschiedene Lösungsansätze strategisch miteinander zu kombinieren. Die Rahmenbedingungen und Probleme sind in jeder Region unterschiedlich. Die Lösung muss also regional passend sein.

Idealerweise führen Sie folgende Schritte durch:

- Bestandserhebung (Wie ist die Situation vor Ort genau?)
- Bedarfsanalyse (Wo besteht welcher Handlungsbedarf?)
- Potenzialanalyse (Wo bestehen Chancen, die Bedarfe zu decken? Welche Lösungen sind geeignet?)

Bestandserhebung

Um Bedarfe, Potenziale und passende Lösungsansätze vor Ort sichtbar zu machen, müssen Sie sich zunächst einen Überblick über die lokale Situation verschaffen. Hierzu beginnen Sie mit einer Bestandserhebung.

Dabei geht es darum, einzuschätzen, wie stark der Fachkräftemangel vor Ort ausgeprägt ist. In Tabelle 1 werden zu den einzelnen Themen mögliche Indikatoren und Datenquellen aufgezeigt, die bei der Bestandserhebung Unterstützung bieten könnten. So wird deutlicher, wie vor Ort zum Beispiel die demografischen Trends sind, wie die Wirtschaft strukturiert ist und wie das Angebot für Fach- und Arbeitskräfte aussieht.

Folgende Punkte sollten in Ihrer Situationsbeschreibung enthalten sein:

Tabelle 1

Relevante Indikatoren für eine grundlegende Standort- und Situationsbeschreibung

Kategorie	Fragen und Indikator(en)	Datenquelle(n)
Bevölkerung und Demografie	<p>Welche demografischen Trends prägen die Region?</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Erwerbsquote ■ Altersstruktur (z. B. Durchschnittsalter der Bevölkerung) ■ Wanderungsverhalten 	<p>Landesämter für Statistik, kommunale Statistikämter, www.regionalstatistik.de</p> <p>BBSR, z. B. Bevölkerungsprognose</p> <p>Das BBSR pflegt ein Datenportal mit Indikatoren zur Raum- und Stadtentwicklung: INKAR, www.inkar.de</p>
Pendlerverflechtungen	<p>Wie gestalten sich die Pendlerverflechtungen in der Region?</p>	<p>Pendleratlas, www.pendleratlas.statistikportal.de</p> <p>INKAR, www.inkar.de</p>
Bildung	<p>Wie ist die Bildungsstruktur in der Region?</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Schulabgängerinnen und -abgänger (mit/ohne Abschluss) ■ Absolvierende nach Abschlussart (berufsbildend und allg.) ■ Anzahl und Entwicklung der Auszubildenden ■ Anzahl und Entwicklung der Studierenden 	<p>Bundesagentur für Arbeit, www.statistik.arbeitsagentur.de, sowie individuelle Auswertungsanliegen auf Anfrage</p> <p>Statistisches Bundesamt, www.destatis.de, www.regionalstatistik.de</p> <p>Bildungsinstitutionen</p> <p>INKAR, www.inkar.de</p>
Wirtschaftsstruktur	<p>Wie ist die wirtschaftliche Struktur vor Ort?</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Wachstum der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ■ Durchschnittliche Medianentgelte ■ Wachstum der Medianentgelte ■ Anzahl und Wachstum der Betriebe 	<p>Bundesagentur für Arbeit, www.statistik.arbeitsagentur.de, sowie individuelle Auswertungsanliegen auf Anfrage</p> <p>Landesamt für Statistik</p> <p>Statistisches Bundesamt, www.destatis.de</p> <p>ggf. IHK</p>

Arbeitsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> ■ Arbeitslosenquote nach Anforderungsniveau ■ Ausländische Arbeitslose ■ Offene Stellen nach Anforderungen ■ Dauer der Wiederbesetzung von offenen Stellen 	Bundesagentur für Arbeit, www.statistik.arbeitsagentur.de , sowie individuelle Auswertungsanliegen auf Anfrage INKAR, www.inkar.de
Angebote für Fach- und Arbeitskräfte	Wie gestalten sich die allgemeinen Lebensumstände vor Ort? <ul style="list-style-type: none"> ■ Verfügbarer Wohnraum ■ Kosten für Wohnraum ■ Lebensunterhaltungskosten ■ Freizeitmöglichkeiten 	Desktop-Recherchen (z. B. über Immobilienportale für Wohnraum) und ggf. qualitative Interviews mit Expertinnen und Experten INKAR, www.inkar.de
Soziale Einrichtungen, Vereine und Mobilität	Wie ist die soziale Infrastruktur vor Ort? <ul style="list-style-type: none"> ■ Betreuungsmöglichkeiten ■ Schulsystem ■ Pflegemöglichkeiten ■ Gesundheitsversorgung ■ Vereinswesen Wie ist die Verkehrsstruktur vor Ort? <ul style="list-style-type: none"> ■ Erreichbarkeiten (ÖPNV, Fahrrad und Auto) 	Desktop-Recherchen INKAR, www.inkar.de
Innovationsfähigkeit in Betrieben	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ausgaben für Forschung und Entwicklung (F & E; absolut oder als Anteil am Umsatz) ■ ggf. Anteil der Beschäftigten in F & E ■ Investitionen in neue Technologien (z. B. Digitalisierung, Automatisierung) ■ Zugang zu Wissen über Innovationsmöglichkeiten 	Desktop-Recherchen über den öffentlichen Unternehmensauftritt (z. B. Unternehmenswebseite) Unternehmensbefragungen und qualitative Interviews (s. Unterkapitel zur quantitativen Unternehmensbefragung sowie zu qualitativen Interviews mit Expertinnen und Experten)

Quelle: MODULDREI

Bedarfsanalyse

In manchen Regionen lässt sich der konkrete Fach- und Arbeitskräftebedarf aus der Struktur der unbesetzten Stellen ableiten oder ist bereits bekannt. Ist dies nicht der Fall, sollte Sie die konkreten Bedarfe erheben und analysieren, wo der größte Handlungsbedarf besteht.

Die folgende Übersicht hilft Ihnen, mit den gesammelten Daten umzugehen, um Handlungsbedarfe zu erkennen und diese aufzulisten. Dabei handelt es sich um beispielhafte Fragen, die mit Bezug auf die regionale Situation zu ergänzen sind.

Fragen zur Identifikation der Handlungsbedarfe und -möglichkeiten

Demografie und Bevölkerung:

- Wie wird sich die Erwerbsbevölkerung in den nächsten Jahren entwickeln?
- Gibt es einen starken Wegzug junger Menschen?
- Welche Altersgruppen dominieren den regionalen Arbeitsmarkt?

Arbeitsmarkt und Beschäftigung:

- Welche Branchen verzeichnen wachsenden Fachkräftebedarf?
- In welchen Bereichen gibt es bereits einen akuten Arbeitskräftemangel?
- Wie hoch ist die Teilzeitquote – und gibt es Potenzial zur Erhöhung der Arbeitszeit?
- Welche Berufsgelder könnten durch Umschulung oder Weiterbildung gestärkt werden?

Unternehmens- und Branchenstruktur:

- Gibt es genügend attraktiven und bezahlbaren Wohnraum für potenzielle Zuziehende?
- Wie sind die Kinderbetreuungs- und die Bildungsinfrastruktur ausgebaut?
- Welche Freizeit- und Kulturangebote stärken die Attraktivität der Region?

Willkommenskultur:

- Wie hoch ist der Anteil von internationalen Fachkräften in der Region?
- Gibt es funktionierende Netzwerke und Integrationsprogramme für Zuwandernde?
- Welche Maßnahmen könnten die Anwerbung und langfristige Bindung internationaler Fachkräfte verbessern?

Optional: Quantitative Unternehmensbefragung

Ergänzend kann es hilfreich sein, wenn Sie mit ausgewählten Expertinnen und Experten aus der Region sprechen, zum Beispiel mit Vertreterinnen oder Vertretern der Arbeitsagentur, der IHK, der HWK oder von Initiativen. Hierbei gibt es verschiedene Möglichkeiten, um in einen strukturierten, ergebnisreichen Austausch zu kommen. Denkbar sind zum Beispiel ein runder Tisch mit relevanten Stakeholderinnen und Stakeholdern oder die Durchführung von mehreren Einzelinterviews. In beiden Fällen müssen Sie sich vorher überlegen, was Sie in diesen Gesprächen fragen und herausfinden möchten.

Folgende Fragestellungen wären für eine solche Unternehmensbefragung interessant:

- Wie viele Arbeits- und Fachkräfte in Vollzeit benötigen Sie zusätzlich in den nächsten zwölf Monaten?
- Was ist Ihrer Meinung nach notwendig, um dem Arbeits- und Fachkräftemangel speziell in Ihrem Unternehmen zu begegnen?
- Rekrutieren Sie bereits Arbeits- und Fachkräfte aus dem Ausland?
- Wenn ja: Gibt es ein spezielles Onboarding-Programm, das auf die Bedürfnisse internationaler Mitarbeitender zugeschnitten ist? Welche Maßnahmen sind das?
- Nutzen Sie digitale Techniken, um Arbeitsprozesse zu beschleunigen? Wenn ja, in welchen Unternehmensbereichen?
- Was tun Sie selbst, um die Vorzüge Ihres Unternehmensstandortes zu zeigen?

Um eine meist aufwändige Unternehmensbefragung zu vermeiden, können Sie auch nach aktuellen Umfragen der IHKs oder der HWKs recherchieren oder sich ggf. mit einigen Fragen in zukünftige Erhebungen einbringen.

Tipps für die Recherche von aktuellen regionalen Umfragen:

Suchfunktion auf Websites und in Suchmaschinen nutzen:

- Verwenden Sie Suchbegriffe wie „aktuelle Umfrage“, „Fachkräftebefragung“, „Konjunktumfrage“ oder „Arbeitsmarktstudie“.
- Alternativ können Sie auch mit Begriffen wie „IHK (Stadtname) Umfrage“ über eine Suchmaschine recherchieren.

Websites der Kammer besuchen:

- Gehen Sie auf die offizielle Website der IHK oder der HWK Ihrer Region.
- Suchen Sie nach Kategorien wie „Studien und Umfragen“, „Konjunkturberichte“, „Wirtschaftsanalysen“ oder „Fachkräftesicherung“.

Newsletter abonnieren:

- Viele Kammern verschicken regelmäßig Newsletter, in denen sie über neue Umfragen und Studien berichten.
- Melden Sie sich für den Newsletter Ihrer IHK oder HWK an, um keine aktuellen Erhebungen zu verpassen.

Ansprechpartner kontaktieren:

- Falls keine passende Umfrage online auffindbar ist, lohnt es sich, direkt bei der Kammer nachzufragen.
- Suchen Sie nach den Kontaktdaten der Wirtschaftsförderung, Statistikabteilung oder Fachkräfteberatung und fragen Sie nach aktuellen Erhebungen oder geplanten Befragungen.

Optional: Qualitative Interviews mit Expertinnen und Experten

Ergänzend kann es hilfreich sein, wenn Sie mit ausgewählten Expertinnen und Experten aus der Region sprechen, zum Beispiel mit Vertreterinnen oder Vertretern der Arbeitsagentur, der IHK, der HWK oder von Initiativen. Hierbei gibt es verschiedene Möglichkeiten, um in einen strukturierten, ergebnisreichen Austausch zu kommen. Denkbar sind zum Beispiel ein runder Tisch mit relevanten Stakeholderinnen und Stakeholdern oder die Durchführung von mehreren Einzelinterviews. In beiden Fällen müssen Sie sich vorher überlegen, was Sie in diesen Gesprächen fragen und herausfinden möchten.

In Gesprächen mit Schlüsselpersonen können folgende Fragen aufschlussreiche Antworten erzeugen:

- Wo liegen die größten Herausforderungen für die Fachkräftegewinnung?
- Welche Gruppen könnten Lücken im Arbeitsmarkt schließen?
- Gibt es Gründerinitiativen oder Innovationszentren? Wenn ja, wie bewerten Sie diese?
- Wer, außer den betroffenen Unternehmen, ist vor Ort aktiv, um das Thema zu gestalten?
- In welchen Unternehmen vor Ort sind die größten Herausforderungen zu erwarten?
- Welche Branchen brauchen gezielte Unterstützung?
- Wie können diese Unternehmen angesprochen werden?
- Welche Kommunikationskanäle eignen sich für diese Ansprache?

Potenzialanalyse

Auf Basis der Ergebnisse aus der Bestands- sowie der Bedarfserhebung, insbesondere der analysierten Daten, können Sie in einem nächsten Schritt Bedarfe und Potenziale abgleichen. Hierfür nehmen Sie eine Selbsteinschätzung auf Grundlage der zuvor durchgeführten Analyse vor: Welche der vier Schwerpunktthemen versprechen die stärksten Effekte bei Ihnen vor Ort? Welche Maßnahmen sind geeignet? Welche Unterstützung können Sie erwarten? Diese Selbsteinschätzung soll auch dazu dienen, dass Sie Ihre eigenen Ressourcen priorisieren und entsprechend einsetzen können.

SWOT-Analyse

Eine SWOT-Analyse kann helfen, Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken für die Region systematisch gegeneinander abzuwägen. Das Akronym „SWOT“ steht für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken). Dabei werden also interne Faktoren (Stärken und Schwächen) und externe Faktoren (Chancen und Risiken) erfasst, um gezielte Strategien zur Fachkräftesicherung zu entwickeln. Eine SWOT-Analyse könnte wie untenstehend aufgebaut sein und beispielhaft folgende Punkte enthalten:

Tabelle 2
Beispielhafte SWOT-Analyse

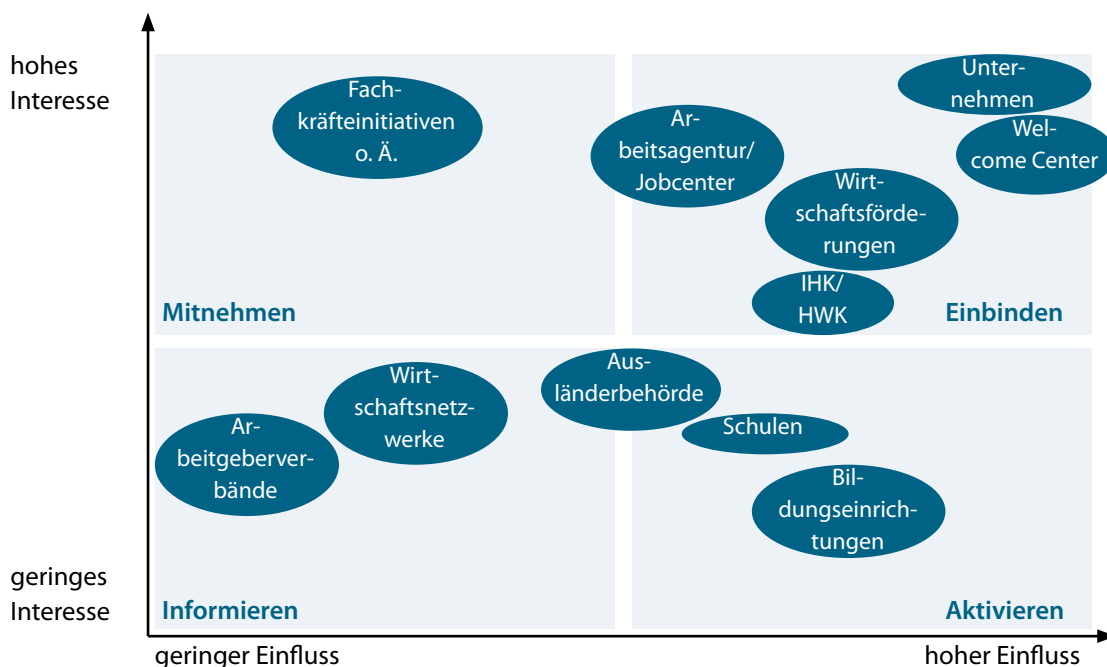
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ■ Starke regionale Verbundenheit und hohe Lebensqualität ■ Engagierte lokale Netzwerke (z. B. von Unternehmen, IHK, HWK, Kommunen) ■ Geringe Betriebskosten für Unternehmen im Vergleich zu Großstädten ■ Bestehende regionale Förderprogramme und Initiativen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Geringe Bevölkerungsdichte führt zu kleinerem Arbeitsmarkt ■ Abwanderung junger, gut ausgebildeter Fachkräfte ■ Fehlende Anziehungskraft für internationale Fachkräfte ■ Begrenzte Infrastruktur (z. B. ÖPNV, digitale Anbindung) ■ Wenige (Weiter-)Bildungs- und Umschulungsangebote vor Ort
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ausbau der regionalen Hochschul- und Ausbildungsangebote ■ Willkommensstruktur für ausländische Fachkräfte ■ Kooperation zwischen Unternehmen, Schulen und Hochschulen stärken 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fehlende Investitionen in Infrastruktur könnten Unternehmen abschrecken ■ Globaler Wettbewerb um Fachkräfte – urbane Zentren und Ausland als Konkurrenz ■ Mangel an Wohnraum oder sozialer Infrastruktur für potenzielle Zuziehende

Quelle: MODULDREI

Stakeholderanalyse

Mithilfe einer Stakeholdermatrix lassen sich auf Basis der Ergebnisse der Bestandserhebung zentrale Akteure identifizieren, die entweder direkt an der Fachkräftesicherung beteiligt sind oder indirekt durch ihre Netzwerke, Ressourcen oder Expertise Unterstützung bieten können. Die Analyse der Stakeholder hilft, deren spezifische Interessen, Einflussmöglichkeiten und Bedarfe besser zu verstehen und zu entscheiden, wie sie in den Prozess der Fachkräftesicherung einbezogen werden können. Denn die gezielte Einbindung oder Aktivierung dieser Akteure ermöglicht es, Unterstützung zu gewinnen, Synergien zu nutzen, Doppelstrukturen zu vermeiden und Maßnahmen effizient zu gestalten. Dies trägt langfristig dazu bei, die Akzeptanz und Nachhaltigkeit der entwickelten Maßnahmen zu erhöhen und sicherzustellen, dass sie optimal an die regionalen Gegebenheiten angepasst sind – und so besser wirken. Eine Stakeholdermatrix ermöglicht eine Einschätzung, welche Unterstützung Sie für Ihre Maßnahmen gewinnen können und welche Institutionen sie verstärkt ansprechen, einbinden oder informieren sollten. Sie könnte folgendermaßen aufgebaut sein:

Abbildung 2
Beispiel für eine ausgefüllte Stakeholdermatrix



Quelle: MODULDREI

Ressourcenanalyse

Eine Ressourcenanalyse hilft dabei, zu erkennen, welche Ansätze in Ihrer Region bzw. in Ihrer Situation überhaupt realistisch umsetzbar sind. Auch hier bietet es sich an, schrittweise vorzugehen: Zunächst sollten Sie die Ihnen für Maßnahmen der Fachkräftesicherung zur Verfügung stehenden Ressourcen selbst strukturieren und anschließend beziffern. Dafür ist zum Beispiel folgende Kategorisierung geeignet:

- personelle Ressourcen: Anzahl, Qualifikationen, Verfügbarkeit von Mitarbeitenden
- finanzielle Ressourcen: Budget, Fördermittel, Investitionen
- materielle Ressourcen: Büroflächen, technische Ausstattungen
- zeitliche Ressourcen: Projektlaufzeiten, verfügbare Arbeitsstunden
- Netzwerk und Know-how: Zugang zu Fachwissen, Kooperationen und Partnern, externen Expertinnen und Experten

In einem nächsten Schritt und auch im weiteren Verlauf Ihrer Arbeit können Sie dann festlegen, wie und mit welchem Schwerpunkt die vorhandenen Ressourcen eingesetzt werden sollen und an welchen Stellen Sie gegebenenfalls auch auf externe Kooperationen oder Unterstützungen zurückgreifen können.

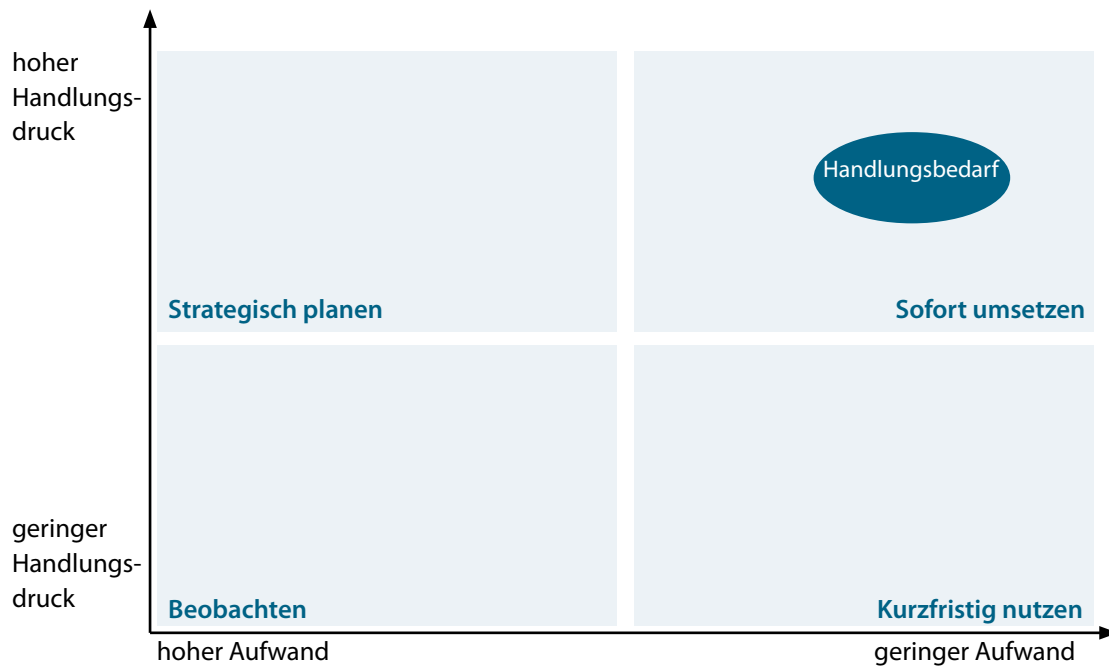
Auswahl geeigneter Maßnahmen und Kombination von Handlungsfeldern

Die Analyse und Bewertung der zuvor erhobenen Daten ist ein zentraler Schritt, um gezielt Handlungsbedarfe zu erkennen und effektive Maßnahmen zur Fachkräftesicherung in ländlichen Räumen abzuleiten. Daten allein bieten jedoch noch keine Lösungen – entscheidend ist, wie sie interpretiert und in konkrete Strategien überführt werden. Ein strukturierter Umgang mit den Daten hilft dabei, regionale Besonderheiten zu verstehen, Engpässe zu identifizieren und Chancen gezielt zu nutzen. Dabei sollten nach Möglichkeit quantitative und qualitative Daten gemeinsam betrachtet werden, um sowohl statistische Trends als auch individuelle Herausforderungen der Betriebe und Fachkräfte sichtbar zu machen. Die folgenden Schritte helfen dabei, Maßnahmen zu identifizieren und deren Umsetzung nach Dringlichkeit und Durchführbarkeit zu priorisieren und festzulegen:

- Daten strukturieren und kategorisieren (wie in Tabelle 1 beschrieben).
- Bedarfe und Potenziale auflisten. Abgleich von Potenzialen (Branchen mit Wachstumspotenzialen, unterrepräsentierte Erwerbsgruppen etc.) und Bedarfen (Berufsfelder mit starkem Fachkräftemangel, Abwanderung junger Menschen etc.)
- Handlungsbedarfe priorisieren: Wo besteht der größte Handlungsbedarf? Wo gibt es kurzfristige Lösungsmöglichkeiten aufgrund vorhandener Ressourcen? Wie sollen die zur Verfügung stehenden Ressourcen eingesetzt werden?
- Erkenntnisse mit Stakeholdern (z. B. Wirtschaftsförderung, Unternehmen, Kammern etc.) diskutieren
- Maßnahmen festlegen

Um den Handlungsbedarf besser zu priorisieren, kann erneut eine Bewertungsmatrix wie die folgende helfen:

Abbildung 3
Beispielhafte Matrix zur Priorisierung der Handlungsbedarfe



Quelle: MODULDREI

Maßnahmen innerhalb der Schwerpunktthemen

In den vier folgenden Teilkapiteln geht es um die strategische Bearbeitung des jeweiligen Themas in Form von Handlungsempfehlungen zu den entsprechenden Schwerpunkten, die auch – idealerweise in einer übergreifenden Strategie – kombiniert werden können. Dabei gilt für alle Schwerpunktthemen, dass für eine erfolgreiche Umsetzung ein „Kümmerer“ bzw. eine „Kümmerin“ und eine ausreichende finanzielle Ausstattung nötig sind. Es sollte daher stets die Möglichkeit zur Inanspruchnahme von Fördermitteln geprüft werden.

Vorhandene Erwerbspotenziale

Vorhandene, aber bislang nicht genutzte Erwerbspotenziale sind wichtig, um den Arbeits- und Fachkräftemangel in strukturschwachen ländlichen Regionen nachhaltig zu lindern. Teilzeitbeschäftigte oder Personen, die aufgrund von Qualifikationsdefiziten nicht erwerbstätig sind, bieten ungenutzte Erwerbspotenziale, die durch gezielte Maßnahmen wie Kinderbetreuungsangebote oder Weiterbildungsprogramme aktiviert werden könnten.

Ein genauer Blick auf diese Potenziale trägt nicht nur zur Arbeits- und Fachkräftesicherung bei, sondern fördert auch die regionale Wertschöpfung und soziale Teilhabe. Die Integration lokaler Erwerbspersonen ist somit eine nachhaltige Maßnahme zur Deckung des Arbeits- und Fachkräftebedarfs, die gleichzeitig die wirtschaftliche Resilienz ländlicher Räume stärkt: eine „Win-win-Situation“ für Unternehmen und die Gesellschaft.



Zieldefinition

Was möchten Sie erreichen bzw. verbessern? Formulieren Sie auf dieser Basis klare Ziele, damit die später ergriffenen Maßnahmen bestmöglich darauf ausgerichtet sind. Konzentrieren Sie sich zunächst auf die erfolgversprechendsten Gruppen und Branchen, um die eigenen Ressourcen nicht zu überlasten.

Erwerbspotenziale

Erwerbspotenziale sind Gruppen von Menschen, die unter bestimmten Bedingungen stärker in den Arbeitsmarkt integriert werden können. Die Erwerbspotenziale können beispielsweise wie folgt kategorisiert und erhoben werden:

- Schülerinnen und Schüler
- Studienzweiflerinnen und Studienzweifler
- Teilzeitbeschäftigte mit Aufstockungspotenzial (Wunsch nach Vollzeit oder mehr Stunden)
- ältere Erwerbspersonen
- Erwerbslose (insbesondere Langzeitarbeitslose oder Geringqualifizierte)
- Zugewanderte ohne Arbeit

- pflegende Angehörige
- Personen ohne Abschluss
- Personen mit gesundheitlichen Einschränkungen oder Behinderungen

Maßnahmen

Die Maßnahmen können je nach Zielgruppe und Umständen sehr individuell sein. Überlegen Sie verschiedene Maßnahmen und welche Akteure und Bündnispartner Sie für die Umsetzung brauchen. Arbeiten Sie heraus, über welche Kanäle Sie diese erreichen und akquirieren können. Im Folgenden finden Sie eine Übersicht möglicher Maßnahmen und der Akteure, die für eine Umsetzung grundsätzlich infrage kämen:

Tabelle 3
Mögliche Maßnahmen und Akteure für die Nutzung vorhandener Erwerbspotenziale

Mögliche Maßnahmen (Auswahl)	Akteure
Regionale Fachkräftestrategien, Infrastruktur, Standortmarketing	Kommunen und Landkreise
Arbeitsvermittlung, Umschulungen, Integration von Arbeitslosen	Bundesagentur für Arbeit und Jobcenter
Gesetzliche Rahmenbedingungen, Förderung von Bildungsprogrammen	Länder und Bundesregierung
Anerkennung ausländischer Abschlüsse, Integrationsförderung	Integrations- und Migrationsbehörden
Schaffung attraktiver Arbeitsbedingungen, interne Weiterbildung	Unternehmen
Unterstützung von Unternehmen, Arbeitsmarktanalysen, Förderung von Ausbildungsplätzen, Personalgewinnung	IHKs und HWKs
Netzwerkbildung, Fachkräftestrategien, Interessenvertretung, „Matching“-Plattformen	Arbeitgeberverbände und Wirtschaftsnetzwerke
Anpassung von Ausbildungsangeboten an regionale Bedarfe, Entwicklung von Qualifizierungsangeboten für Arbeitslose und Quereinsteigende, Beratungsangebote	Berufs- und Fachschulen
Duale Studiengänge, Fachkräftesicherung durch Forschung, Bereitstellung praxisnaher Studiengänge, Beratungsangebote	Hochschulen und Universitäten
Weiterbildungen für Arbeitslosen und Berufsrückkehrende, Beratungsangebote	Weiterbildungsinstitute und Volkshochschulen
Umschulungen, Beratung zu Karrierewegen	Agenturen für berufliche Umschulung und Weiterbildung
Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote	Gewerkschaften (z. B. ver.di, IG Metall)
Soziale Unterstützung: Kinderbetreuung, Sprachkurse, kulturelle Integration	Wohlfahrtsverbände und Sozialträger (z. B. Diakonie, Caritas, AWO)

Sprachkurse, interkulturelle Integration	Vereine und Initiativen für Integration und Willkommenskultur
Vernetzung, Teilen von Arbeitsmarkttrends und Best Practices	Fachkräfteinitiativen und regionale Netzwerke

Quelle: MODULDREI

Wie können Sie das Thema systematisch angehen?

- Erfassen Sie verfügbare Erwerbspotenziale.
- Gleichen Sie die Erwerbspotenziale systematisch mit den Branchenbedarfen ab: Wo besteht der größte Bedarf? Es geht darum, herauszufinden, welche Gruppen von Arbeitskräften am schnellsten, effektivsten und nachhaltigsten zur Schließung von Fachkräftelücken beitragen können. Konzentrieren Sie sich zunächst auf die erfolgversprechendsten Gruppen bzw. Branchen.
- Analysieren Sie bestehende Angebote in Ihrer Region, wie die Angebote der Bundesagentur für Arbeit, Teilzeit-Ausbildungen und Beratungsprogrammen.
- Entwickeln Sie niedrigschwellige Beratungsangebote und digitale Vermittlungsplattformen. Ansätze für mögliche Maßnahmen finden Sie in Tabelle 3.
- Gehen Sie auf geeignete Bündnispartner, zum Beispiel Kammern, Schulen, Agenturen und Unternehmen, zu.
- Stärken Sie die Kooperation zwischen den regionalen Stakeholdern, die Sie zuvor in der Stakeholderanalyse identifiziert haben. Newsletter und Netzwerktreffen sind wirksame Ansätze.



Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung

- Um die Zielgruppen zu erreichen, brauchen Sie gut vernetzte Multiplikatorinnen und Multiplikatoren.
- Besetzen Sie die Stelle des „Kümmers“ oder der „Kümmern“ mit geeigneten, fachlich qualifizierten Personen, die über operative Berufserfahrung und Kontakte zu den handelnden Akteurinnen und Akteuren verfügen.

Beispiel – SWITCH: Karrierechancen für Studienabbrecherinnen und -abbrecher in der Region Aachen

SWITCH ist ein gemeinsames Angebot der Handelskammer Aachen, der Industrie- und Handelskammer Aachen, der Stadt Aachen und zahlreicher regionaler Akteure.

Die Initiative bietet Studienabbrecherinnen und -abbrechern ein umfangreiches Coaching, einen Bewerbungsunterlagencheck und die Vermittlung in eine (verkürzte) Ausbildung in vielen verschiedenen Berufen an. Bisher erreichte Credit-Points aus dem Studium können dabei berücksichtigt werden. Zudem werden die Kandidatinnen und Kandidaten während ihrer gesamten Karriere von uns beraten, inklusive Gründerservice, Fördermöglichkeiten etc.

Mehr zur Initiative: <https://www.ihk.de/aachen/bildung/schueler-und-bewerber/switch-2975402> oder <https://www.hwk-aachen.de/artikel/reset-alternative-zum-studium-33,33,269.html>

Literaturhinweise zur Vertiefung

- Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) hat einige Beispiele aus der Praxis und Leitfäden zum Thema Rekrutierung (von unterschiedlichen Zielgruppen) zusammengestellt. Mehr Informationen erhalten unter: <https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden/rekrutierung/>
- Die Initiative zur Fachkräftesicherung „Taskforce Fachkräftesicherung“ (FKS+) steht bayernweit Unternehmen kostenfrei mit Rat und Tat zur Seite. Sie verfolgt den Ansatz „informieren, unterstützen, vernetzen und vermitteln“. Zum Angebot gehören unter anderem eine Bedarfsanalyse, Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeitende und Unterstützung bei der Personalgewinnung im Inland. Hinter der Initiative steckt die vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. in Kooperation mit der Bayerischen Staatsregierung. Mehr Informationen erhalten unter: <https://www.fks-plus.de>
- Beispiel für eine „Matching“-Plattform: digitales Integrationswerkzeug „JobKraftwerk“. Mehr Informationen erhalten unter: <https://jobkraftwerk.com>

Willkommenskultur

Eine glaubwürdige, etablierte Willkommenskultur kann einen erheblichen Beitrag dazu leisten, den Arbeits- und Fachkräftemangel in ländlichen Regionen zu verringern. Da lokale Potenziale allein oft nicht ausreichen, sind Zuzüge von Arbeits- und Fachkräften aus anderen Regionen Deutschlands und dem Ausland in vielen Fällen notwendig.

Neue Arbeits- und Fachkräfte lassen sich jedoch nur dann langfristig binden, wenn sie sich in ihrer neuen Heimat willkommen und integriert fühlen. Eine funktionierende Willkommenskultur umfasst nicht nur Unterstützung durch öffentliche Stellen, wie den Zugang zu Sprachkursen oder Anerkennungsverfahren für ausländische Abschlüsse, sondern auch die soziale Integration durch Gemeinschaftsinitiativen und Netzwerke. Wenn Regionen sich durch Offenheit und Unterstützung für Neuankömmlinge auszeichnen, erhöhen sie ihre Attraktivität als Wohn- und Arbeitsorte.

Dies wirkt sich nicht nur positiv auf die Arbeits- und Fachkräftesicherung aus, sondern schafft auch ein dynamisches und vielfältiges soziales Umfeld, welches wiederum weitere Zuzüge begünstigt. Eine positive Willkommenskultur ist somit ein zentraler Baustein für den langfristigen Erfolg regionaler Fachkräftestrategien.

Empfehlungen zur Umsetzung

Zieldefinition



Was soll mit der Willkommenskultur erreicht werden (z. B. langfristige Bindung von Fachkräften, soziale Integration, Steigerung der Attraktivität der Region)? Formulieren Sie klare Ziele, damit die später entstehenden Maßnahmen bestmöglich darauf ausgerichtet sind. Konzentrieren Sie sich zunächst auf die Gruppen, bei denen Sie den größten Handlungsbedarf sehen. Hierfür gehen Sie für die verschiedenen Gruppen die oben genannten Fragen durch und bewerten diese.

Zielgruppen

- internationale Fach- und Arbeitskräfte
- nationale Fach- und Arbeitskräfte, die in eine neue Stadt oder Region ziehen
- Geflüchtete und Asylsuchende (mit Arbeitsberechtigung)
- rückkehrende Fachkräfte, die zum Beispiel aus beruflichen oder familiären Gründen zurück in die Heimat ziehen
- Studierende und Auszubildende, die für ihr Studium oder ihre Ausbildung umziehen
- Angehörige von (internationalen) Fachkräften, zum Beispiel Partnerinnen und Partner oder Familienangehörige von angeworbenen Fachkräften

Maßnahmen

Eine umfassende Bestandsanalyse bestehender Maßnahmen zur Willkommenskultur erfordert eine systematische Erhebung der vorhandenen Einrichtungen, Zielgruppen und Unterstützungsangebote sowie eine Identifikation von Defiziten und Handlungsbedarfen. Zunächst sollten also relevante Einrichtungen identifiziert werden. Dazu gehören zum Beispiel kommunale Verwaltungen, Wirtschaftskammern, Bildungsanbieter, soziale Organisationen sowie Unternehmen mit Fachkräfteprogrammen. Bei diesen Einrichtungen prüfen Sie dann, ob sie bereits Maßnahmen im Bereich Willkommenskultur umsetzen und an wen sich diese richten. Hierfür eignet sich zunächst eine Desktop-Recherche. In der Regel können das sehr unterschiedliche Maßnahmen sein: Internationale Fachkräfte benötigen beispielsweise Unterstützung bei der Arbeitsmarktintegration und der Wohnungssuche, während Geflüchtete häufig vor allem Sprachkurse und Qualifizierungen brauchen.

Nachdem Sie einen Überblick über die vorhandenen Projekte haben, können Sie die Defizite erkennen und bei der Entwicklung von neuen Maßnahmen berücksichtigen. Diese Maßnahmen können je nach Zielgruppe und Umständen sehr individuell sein.

Überlegen Sie verschiedene Maßnahmen und welche Akteure und Bündnispartner Sie für die Umsetzung brauchen. Arbeiten Sie heraus, über welche Kanäle Sie diese Partner erreichen und akquirieren können. Es ist wichtig, auch mit den Zielgruppen ins Gespräch zu kommen. Im Folgenden finden Sie eine Übersicht über mögliche Maßnahmen und die Akteure, die für die Umsetzung der Maßnahmen grundsätzlich infrage kämen:

Tabelle 4
Mögliche Maßnahmen und Akteure für eine positive Willkommenskultur

Mögliche Maßnahmen (Auswahl)	Akteure
Welcome Center aufbauen, soziale und kulturelle Veranstaltungen organisieren	Kommunen und Landkreise
Zielgruppenspezifische Qualifizierungsmaßnahmen, individuelle Jobberatung	Bundesagentur für Arbeit und Jobcenter
Beratungsangebote zu Jobmöglichkeiten, Leitfäden und Unterstützungsangebote bereitstellen	Integrations- und Migrationsbehörden
Netzwerktreffen für Zielgruppen, Unternehmen für Integration sensibilisieren	Unternehmen
Leitfäden und Beratungsangebote für Unternehmen bereitstellen, Netzwerktreffen für Unternehmen initiieren	IHKs
Beratung für Unternehmen zur Einstellung und Integration internationaler Fachkräfte	HWKs
Sprachkurse und Qualifizierungsmaßnahmen für Zielgruppen, Integration in Ausbildung	Berufs- und Fachschulen
Netzwerke mit Unternehmen und regionalen Akteuren, duale Studienangebote fördern	Hochschulen und Universitäten
Weiterbildung und Qualifizierung für Fachkräfte, Sprachkurse, berufliche Integration fördern	Weiterbildungsinstitute und Volkshochschulen
Soziale und kulturelle Veranstaltungen, Beratungsangebote für Zugewanderte	Wohlfahrtsverbände und Sozialträger (z. B. Diakonie, Caritas, AWO)
Welcome Center mitgestalten, Netzwerktreffen für Zielgruppen anbieten (z. B. Stadtführungen, Kochabende, Stammtische etc.)	Vereine und Initiativen für Integration und Willkommenskultur
Branchenübergreifende Netzwerke zur Fachkräftein- tegration schaffen und begleiten	Fachkräfteinitiativen und regionale Netzwerke
Soziale Unterstützung: Kinderbetreuung, Sprachkurse, kulturelle Integration	Wohlfahrtsverbände und Sozialträger (z. B. Diakonie, Caritas, AWO)

Quelle: MODULDREI

Wie können Sie das Thema systematisch angehen?

- Bestimmen und erfassen Sie die Zielgruppen, die Sie „willkommen heißen“ wollen.
- Analysieren Sie bestehende Willkommens- und Integrationsangebote für diese Gruppen. Je nach Zielgruppe unterscheiden sich die Bedarfe. Zur Erfassung von bestehenden Projekten, Aktionen und Treffen ist es sinnvoll, mit dem Welcome Center vor Ort oder bestehenden Netzwerken bzw. Initiativen (z. B. für Rückkehrende) zu sprechen, wenn es bereits welche gibt.
- Welche Gruppen stellen den größten Anteil bei Ihnen vor Ort dar (s. Zielgruppen)? Für wen gibt es schon gute Angebote und für wen noch nicht? Konzentrieren Sie sich zunächst auf die Gruppen, bei denen Sie den größten Handlungsbedarf sehen.

- Identifizieren Sie Zielgruppen mit besonderen Bedürfnissen und Herausforderungen und führen Sie gegebenenfalls eine Umfrage mit Unternehmen durch: Wo benötigen Unternehmen Unterstützung bei der Rekrutierung oder Integration von (ausländischen) Arbeits- und Fachkräften?
- Entwickeln Sie niedrigschwellige Angebote (s. Maßnahmen).
- Gehen Sie auf geeignete Bündnispartner zu, zum Beispiel Bildungseinrichtungen und Sprachschulen, Kommunen und regionale Verwaltungen, soziale Organisationen wie (Sport-)Vereine, Wohnungsmarktakteure, Unternehmen und Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände.
- Fördern Sie die Zusammenarbeit der regionalen Stakeholder, die Sie in der Stakeholderanalyse ermittelt haben.

Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung



- Erfolgskritisch sind die Akzeptanz und die engagierte Zusammenarbeit aller relevanten Akteure untereinander sowie mit der Bevölkerung. Eine Willkommenskultur muss von allen aufrichtig gelebt werden. Alleine können Sie eine Willkommenskultur nicht aufbauen.
- Wichtig ist, dass Sie niedrigschwellige Angebote forcieren.
- Interkulturelle Schulungen in den Gemeinden und Unternehmen können die Offenheit und das Verständnis fördern. Etablieren Sie daher nach Möglichkeit auch Netzwerktreffen und interkulturelle Workshops, um Skepsis entgegenzuwirken.
- Wichtig ist, Neuankömmlinge nicht nur als Arbeits- oder Fachkräfte zu verstehen. Gerade die Berücksichtigung ihrer privaten Bedürfnisse ist wichtig für die Entwicklung einer Bindung.

Beispiel – Ems-Achse Expats

Ems-Achse Expats ist ein Projekt zur Gewinnung ausländischer Arbeits- und Fachkräfte in der Wachstumsregion Ems-Achse. Die Ems-Achse e. V. hat nach intensiver Auswahl drei Länder für dieses Projekt in den Fokus genommen: Mexiko, Südafrika und Vietnam. Ziel ist es, dass Fachkräfte aus diesen Ländern rekrutiert und die Bedürfnisse aller Beteiligten nachhaltig berücksichtigt werden. Im Rahmen des Projektes werden Unternehmen bei der Gewinnung von Arbeitskräften unterstützt.

Sprachkurse, ein Integrationskonzept und Communitybildung runden das Angebot ab. Das Projektteam hat in allen drei Ländern festgestellt, dass die an den Sprachkursen Teilnehmenden hochmotiviert sind.

In Südafrika läuft das Projekt zum Beispiel wie folgt ab: Menschen, die in Südafrika eine dreijährige Berufsausbildung abgeschlossen haben, können sich bewerben. Ein Intensiv-Deutschkurs in Kapstadt hilft ihnen, A2-Prüfungsniveau (Voraussetzung für das Visum) und ein fachspezifisches B1-Sprachniveau zu erreichen. Die Ems-Achse organisiert den Sprachkurs und erste Reisen nach Kapstadt, sodass die Unternehmen vor Ort Kontakt zu den Bewerberinnen und Bewerbern haben. Einige Monate später bewerben sich die Teilnehmenden dann um ein Visum, um nach Deutschland umziehen zu können. In Deutschland hilft ihnen der Arbeitgeber dabei, das Anerkennungsverfahren einzuleiten und etwaige fehlende Qualifikationen nachzuholen.

Mehr zum Projekt: <https://info.emsachse.de/internationale-fachkraefte.html>

Literaturhinweise zur Vertiefung

- Das KOFA bietet zahlreiche Tipps und Leitfäden für die Rekrutierung und Integration von Beschäftigten aus dem Ausland. Mehr Informationen erhalten unter: <https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden/zielgruppen/beschaeftigte-aus-dem-ausland/>
- Das Netzwerk Integration durch Qualifizierung (IQ) offeriert verschiedene Angebote zur Verbesserung der Integration von erwachsenen Menschen ausländischer Herkunft in den Arbeitsmarkt. Mehr Informationen erhalten unter: <https://www.netzwerk-iq.de>
- Die Willkommenslotsinnen und -lotsen der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) unterstützen bei der individuellen Zusammenführung von Arbeitgebenden und Geflüchteten. Mehr Informationen erhalten unter: <https://www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de/netzwerk/willkommenslotsen/>
- UBAconnect ist eine kostenlose Datenbank für Unternehmen, um internationale Fachkräfte zu finden. Mehr Informationen erhalten unter: <https://www.unternehmen-berufsanerkennung.de/uba-connect>

- Das Heft „Wann kommst du (zurück)?“ der Zeitschrift IzR (Informationen zur Raumentwicklung) veranschaulicht die unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungen und was Willkommenskultur in Deutschland bereits leistet und an welcher Stelle noch Handlungsbedarf besteht. Mehr Informationen erhalten unter: <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/izr/2024/2/izr-2-2024.html>

Innovationsfähigkeit

Die Sicherung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen ist eine Schlüsselaufgabe, um eine nachhaltige ökonomische Entwicklung zu erreichen und die Attraktivität für Fachkräfte zu bewahren. Dies gilt verstärkt in strukturschwachen ländlichen Regionen, besonders angesichts des demografischen Wandels. Der Mangel an Nachwuchskräften stellt viele Betriebe vor die Herausforderung, ihre Wettbewerbsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit mit anderen Mitteln zu erhalten. Unternehmen können durch den gezielten Einsatz von Technologien (auch von generativer Künstlicher Intelligenz), die Weiterbildung von Mitarbeitenden oder die Einführung agiler Arbeitsmethoden wie Kanban, einer Methode zur Visualisierung und kontinuierlichen Optimierung von Arbeitsprozessen, oder Design-Thinking, eines kreativen Ansatzes zur Lösung komplexer Probleme mit starkem Nutzerfokus, ihre Innovationskraft aufrechterhalten und Prozesse verbessern. Durch gezielte Schulungen der Mitarbeitenden im Umgang mit Automatisierungen, Technologien und Künstlicher Intelligenz werden sowohl Prozess- als auch Produktinnovationen gefördert.

Der Fokus auf unternehmensinterne Lösungen, wie die Förderung einer lernenden Unternehmenskultur oder die Vernetzung mit anderen Akteuren, stärkt die regionale Wirtschaft und erhöht ihre Resilienz. Der Mehrwert liegt darin, dass Betriebe nicht passiv auf neue Arbeits- und Fachkräfte warten müssen, sondern aktiv ihre Prozesse und Strukturen zukunftsfähig gestalten. So wird Innovationsfähigkeit zur treibenden Kraft, die langfristig neue Prozesse, wirtschaftliche Potenziale und Attraktivität für Arbeits- und Fachkräfte schafft.

Empfehlungen zur Umsetzung

Zieldefinition



Was möchten Sie erreichen bzw. verbessern? Formulieren Sie klare Ziele, damit die später entwickelten Maßnahmen bestmöglich darauf ausgerichtet sind. Mögliche Ziele sind der Aufbau eines funktionierenden Innovationsnetzwerkes oder eine höhere Innovationsbereitschaft in den Betrieben. Überlegen Sie sich, welche Schwerpunkte Sie setzen.

Zielgruppen

Entscheiden Sie zunächst, welche Unternehmen Sie unterstützen möchten. Eine Kategorisierung könnte wie folgt aussehen:

- kleine und mittlere Unternehmen (10 bis 250 Mitarbeitende)
- Großunternehmen (über 250 Mitarbeitende)
- Handwerksbetriebe
- Start-ups (als Impulsgebende)

Andere denkbare Kategorisierungen wären nach Branchen oder regionalen Kernkompetenzen geordnet.

Um die Innovationsfähigkeit in den Unternehmen sowie bestehende Strukturen und Potenziale zu untersuchen, benötigen Sie Hinweise aus verschiedenen Datenquellen. Schauen Sie beispielsweise in vorhandenen Förderprogrammen, Branchenanalysen sowie IHK- und HWK-Befragungen nach: Wie hoch ist die Innovationsbereitschaft?

Maßnahmen

Die Maßnahmen können je nach Zielgruppe und Umständen sehr individuell sein.

Überlegen Sie verschiedene Maßnahmen und welche Akteure und Bündnispartner Sie für die Umsetzung brauchen. Arbeiten Sie heraus, über welche Kanäle Sie diese erreichen und akquirieren können. Im Folgenden finden Sie eine Übersicht über mögliche Maßnahmen und die Akteure, die für die Umsetzung der Maßnahmen grundsätzlich infrage kämen:

Tabelle 5
Mögliche Maßnahmen und Akteure für die Verbesserung der Innovationsfähigkeit

Mögliche Maßnahmen (Auswahl)	Akteure
Best-Practice-Sammlungen, Informationsveranstaltungen	Kommunen und Landkreise
Weiterbildungsangebote zur Förderung digitaler und innovativer Kompetenzen	Bundesagentur für Arbeit und Jobcenter
Aufbau eines regionalen Innovationsnetzwerkes, Best-Practice-Sammlungen, Unterstützung von Unternehmen bei Innovationsprozessen, Vernetzung mit Start-ups	IHKs und HWKs
Networking-Events für Unternehmen und Start-ups	Start-ups
Entwicklung und Durchführung von Weiterbildungsangeboten, Forschung zu Innovationstrends	Hochschulen und Universitäten
Förderung digitaler und innovativer Kompetenzen durch Weiterbildungsprogramme	Weiterbildungsinstitute und Volkshochschulen
Koordination und Monitoring regionaler Innovationsprozesse, Unterstützung von Netzwerken, Bereitstellung von Innovationsberatung	Wirtschaftsförderungen und Clusterorganisationen
Weiterbildungsangebote zur Förderung digitaler und innovativer Kompetenzen	Weiterbildungsangebote zur Förderung digitaler und innovativer Kompetenzen

Quelle: MODULDREI

Um die effektivsten Innovationsmaßnahmen auszuwählen, sollten folgende Kriterien berücksichtigt werden:

- Hohe Relevanz für die Region: Welche Branchen profitieren am meisten?
- Kurze Umsetzungszeit: Wo sind schnelle Erfolge möglich?
- Nachhaltiger Effekt: Welche Maßnahmen haben langfristigen Einfluss?
- Finanzielle Umsetzbarkeit: Welche Projekte können durch Fördermittel unterstützt werden?

Bewerten Sie also die verschiedenen Innovationsbereiche, die infrage kommen, nach Umsetzungshürden, dem Zeithorizont und der zu erwartenden Wirkung. Empfehlenswert ist es hier, zunächst einen Schwerpunkt auf kurzfristig umsetzbare Maßnahmen mit hoher Wirkung zu legen. Parallel dazu sollte auch eine langfristige Innovationsförderung ausgebaut werden.

Wie können Sie das Thema systematisch angehen?

- Überlegen Sie sich zunächst, welche Betriebe oder Branchen Sie mit Prozessinnovation unterstützen möchten, um einen gewissen Verlust von Arbeits- und Fachkräften auszugleichen. Was sind realistische Zielgruppen für Sie, wenn es um die Innovationsfähigkeit geht? Erfassen Sie diese Gruppen zunächst (s. Zielgruppen).
- Analysieren Sie bestehende Netzwerke, Initiativen oder Programme zur Innovationsförderung.
- Identifizieren Sie Zielgruppen mit spezifischen Bedürfnissen und führen Sie ggf. eine Umfrage bei den Unternehmen durch: Welche Unternehmen oder Betriebe gelten bei Ihnen schon als innovativ? Wie innovativ ist das Unternehmen bzw. der Betrieb bisher? Wo sind Hemmnisse im Innovationsprozess (zum Beispiel Bürokratie, Mangel an technologischen Kenntnissen)? Wo befinden sich die Innovationslücken? Wo liegen Weiterbildungserfordernisse?
- Bringen Sie alle Erkenntnisse aus der Bestandserhebung zusammen: Welche Technologien und Geschäftsmodelle könnten für die regionale Wirtschaft relevant sein? Wo besteht der größte Bedarf für Innovation (zum Beispiel Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Prozessoptimierung)? Welche Branchen sind besonders betroffen?
- Entwickeln Sie niedrigschwellige Angebote, wie ein Innovationsnetzwerk für Unternehmen oder eine Informationsplattform mit Best-Practice-Sammlungen.
- Gehen Sie auf geeignete Bündnispartner, zum Beispiel Bildungseinrichtungen, Kammern, Verbände und Gründerzentren, zu.
- Stärken Sie die Kooperation zwischen den regionalen Stakeholdern. Dazu gehören auch vorhandene Infrastrukturen wie Hochschulen, Technologiezentren und Innovationscluster.



Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung

- In etablierten Betrieben gibt es häufig eine Skepsis gegenüber Innovationen, die überwunden werden muss. Entscheidend ist daher, dass alle Beteiligten sich „mitgenommen“ fühlen, sodass sie den Prozess auch wirklich unterstützen.
- Die Förderung einer Innovationskultur bei den Unternehmen, zum Beispiel durch gezielte Kommunikation und Best Practices, wird entscheidend sein.

Beispiel – SüdniedersachsenInnovationsCampus (SNIC)

Der SNIC verbindet Hochschulen mit Unternehmen und bringt sie zudem mit Kommunen und Kammern in Kontakt. Dadurch können Unternehmen stärker von wissenschaftlichen Erkenntnissen profitieren, der Gründungsgeist wird gefördert und der Zugang zu qualifizierten Fachkräften erleichtert.

Im Mittelpunkt steht dabei die gezielte Vernetzung der verschiedenen Maßnahmen. Wissenschaftliche Kompetenzen an den Hochschulen werden durch strukturiertes Scouting und maßgeschneiderte Veranstaltungsformate in Kooperationsprojekte mit kleinen und mittleren Unternehmen überführt oder als potenzielle Ausgründungen erkannt. Diese erhalten im „Pre-Inkubator“ sowie im „Life Science Accelerator“ eine professionelle Unterstützung. Weitere Angebote des regionalen Gründungsökosystems können Interessierte bei niedrigschwelligen Netzwerkveranstaltungen kennenlernen, während das Zertifikatsprogramm „Innovation und Gründung“ eine gezielte fachliche Qualifikation bietet. Praxisnahe Formate für Studierende ermöglichen regionalen Unternehmen den Zugang zu wissenschaftlichem Know-how und schaffen gleichzeitig Perspektiven für spätere Beschäftigungsverhältnisse.

Mehr zum Projekt: <https://snic.de>

Literaturhinweise zur Vertiefung

- Die bundesweite Initiative Mittelstand-Digital gibt kleinen und mittleren Unternehmen sowie dem Handwerk Orientierung bei der digitalen Transformation und informiert über die Chancen und Herausforderungen bei Digitalisierungsprojekten. Mehr Informationen erhalten unter: <https://www.mittelstand-digital.de>
- Das RKW Kompetenzzentrum ist ein gemeinnütziger und neutraler Impuls- und Ratgeber für den deutschen Mittelstand. Zu seinen Angeboten gehören die Digiscouts: Mindestens zwei Auszubildende in einem Unternehmen finden im Rahmen eines Projektes heraus, wo im Betrieb Potenzial für Digitalisierung steckt. Bei der Projektumsetzung werden die Unternehmen dann von einem Coach begleitet. Mehr Informationen erhalten unter: <https://www.digiscouts.de>

Standortmarketing

Die Attraktivität eines Standorts ist ein wichtiger Faktor für die Gewinnung und Sicherung von Arbeits- und Fachkräften. Menschen entscheiden sich nicht nur auf Basis von interessanten Stellenangeboten für eine (neue) Region, sondern auch aufgrund der erwarteten Lebensqualität. Dazu gehören neben Freizeitangeboten und einer guten verkehrlichen sowie digitalen Erreichbarkeit auch der Zugang zum Wohnraum, eine gut ausgebaute Gesundheitsversorgung, Bildungs- und Betreuungsangebote. Besonders in ländlichen (strukturell schwachen) Räumen ist es essenziell, durch innovative Ansätze die eigene Attraktivität zu steigern und die Vorzüge der Region nach außen gut sichtbar zu machen.

Investitionen in die Standortattraktivität haben langfristige positive Effekte: Den Zuzug und die Rückkehr von Arbeits- und Fachkräften werden gefördert, die Lebensqualität für bestehende Bewohnerinnen und Bewohner gesteigert und das Image der Region gestärkt. Gute Ideen, wie etwa smarte Mobilitätskonzepte, Sportmöglichkeiten, kulturelle Angebote oder regionale Markenbildung, wirken sich nicht nur wirtschaftlich, sondern auch sozial aus. Die Entwicklung solcher Konzepte stellt einen wichtigen Baustein dar, um ländliche Räume als zukunftsfähige Lebens- und Arbeitsstandorte zu etablieren. Daneben ist es auch von großer Bedeutung, für die Region mit einem gezielten Standortmarketing bei Arbeits- und Fachkräften zu werben.

Empfehlungen zur Umsetzung

Zieldefinition



Welche konkreten Ziele wollen Sie durch Standortmarketing erreichen (z. B. Erhöhung der Zuzüge, mehr Unternehmensansiedlungen, mehr Sichtbarkeit und Bekanntheit insgesamt)? Um hier Antworten zu finden, stellen Sie sich auf Basis der Bestandserhebung (Wie attraktiv ist der Standort insgesamt?) am besten folgende Fragen:

- Welche Stärken und Schwächen hat der Standort?
- Was wird von Unternehmen und Fachkräften als attraktiv gefunden?
- Wo gibt es Handlungsbedarf (z. B. fehlende Infrastruktur, geringe Bekanntheit des Standorts)?

Zielgruppen

Die Zielgruppen im Standortmarketing (in Bezug auf Fach- und Arbeitskräfte) sind sehr vielfältig: Rückkehrende (in die Heimat), Ein- und Auspendelnde, Arbeits- und Fachkräfte aus Deutschland (potenzielle Zuziehende), Schülerinnen und Schüler, Auszubildende, Studierende bzw. Hochschulabsolventinnen und -absolventen oder ausländische Arbeits- und Fachkräfte.

Es ist im Standortmarketing durchaus zielführend, Zielgruppen vor allem nach ihren Rollen, Interessen, Lebensumständen und ihrer Erreichbarkeit zu segmentieren. Fragen Sie sich, welche Hindernisse (z. B. hinsichtlich Wohnraum, Kinderbetreuung, Freizeitangeboten) für potenzielle Fachkräfte bestehen. Die so entstehenden Zielgruppenbeschreibungen folgen dabei keiner einheitlichen Systematik, ermöglichen aber eine gute Auswahl und eine zielgerichtete Kampagnenplanung. Eine solche Persona (eine idealtypische Vertreterin bzw. ein idealtypischer Vertreter einer Personengruppe) könnte wie folgt aufgebaut sein:

Abbildung 4

Ausgearbeitete Persona zur Zielgruppe der Rückkehrerinnen und Rückkehrer für eine Standortmarketingkampagne in einem deutschen Landkreis



Quelle: MODULDREI

Maßnahmen

Den größten Erfolg versprechen (Marketing-)Maßnahmen dort, wo sie den vermutlich stärksten Einfluss auf die Wahrnehmung der potenziellen Arbeits- und Fachkräfte haben. Die Maßnahmen können je nach Zielgruppe und Umständen sehr individuell sein. Überlegen Sie verschiedene Maßnahmen sowie Akteure und Bündnispartner, die Sie für die Umsetzung brauchen. Arbeiten Sie heraus, über welche Kanäle Sie diese erreichen und akquirieren können. Im Folgenden finden Sie eine Übersicht über mögliche Maßnahmen und die Akteure, die für die Umsetzung der Maßnahmen grundsätzlich infrage kämen:

Tabelle 6
Mögliche Maßnahmen und Akteure für das Standortmarketing

Mögliche Maßnahmen (Auswahl)	Akteure
Bildung einer Standortmarke, Organisation von Standortmarketingkampagnen	Kommunen und Landkreise
Bildung einer Standortmarke, Koordination von Standortmarketingmaßnahmen	Wirtschaftsförderungen
Unterstützung bei der Vermarktung des Wirtschaftsstandorts, Förderung des Standortmarketings, Beteiligung an Jobmessen	IHKs und HWKs
Teilnahme an Netzwerken zur Fachkräftegewinnung, Mitgestaltung regionaler Marketingkampagnen als Markenpartner	Unternehmen
Aktive Nutzung von Kommunikationskanälen, Unterstützung regionaler Events zur Förderung der Standortattraktivität	Tourismusverbände und Stadtmarketing
Durchführung von Informationsveranstaltungen, Kooperationen mit Unternehmen für Jobmessen	Hochschulen
Entwicklung kreativer Marketingstrategien, Umsetzung von z. B. Social-Media-Kampagnen	Medien und Dienstleister
Bürgerengagement zur Förderung des Standorts, Bereitstellung lokaler Anlaufstellen für Fachkräfte	Vereine und Bürgerinitiativen
Integration internationaler Fachkräfte durch Willkommenspakete und Infomaterial, Unterstützung von Standortmarketing-Kampagnen	Welcome Center, Migrations- und Integrationsbehörden

Quelle: MODULDREI

Wie können Sie das Thema systematisch angehen?

- Überlegen Sie sich zunächst, welche Zielgruppen für die Region (bzw. für die Unternehmen) relevant sind. Berücksichtigen Sie dabei auch die spezifischen Anforderungen und möglichen Frustrationspunkte verschiedener Gruppen in Bezug auf einen Standort.
- Was bietet die Region? Nutzen Sie hierfür wieder die SWOT-Analyse, um die Vorteile und Stärken sowie gegebenenfalls Alleinstellungsmerkmale der Region zu identifizieren – nur dann können Sie auch glaubwürdig davon erzählen.
- Analysieren Sie bestehende Angebote im Bereich Standortmarketing. Welche Ansätze gibt es bereits? Welche bestehenden Netzwerke und Akteure sind in dem Bereich schon aktiv?
- Welche Branchen und Berufen sollen die Fachkräfte angehören, die Sie mit einem gezielten Standortmarketing ansprechen wollen? Überlegen Sie sich in dem Zusammenhang auch, was die Region den jeweiligen Zielgruppen zu bieten hat.
- Fassen Sie diese strategischen Überlegungen in einem Konzept zusammen und sammeln Sie in einem nächsten Schritt Maßnahmen für die Umsetzung.

- Listen Sie geeignete Bündnispartner auf, zum Beispiel Tourismusverbände, Schulen, Kulturinitiativen, (Sport-)Vereine und Unternehmen.
- Stärken Sie die Kooperation zwischen diesen regionalen Stakeholdern. Auch hier helfen die Erkenntnisse aus der anfänglichen Stakeholderanalyse weiter.

Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung



- Am besten können Sie einen Standort vermarkten, wenn er auch wirklich attraktiv ist. Machen Sie einen ehrlichen Kassensturz (z. B. günstiger Wohnraum, gute Kinderbetreuung und Unterstützung bei Kita-Plätzen, Bildungsangebote, soziale Infrastruktur etc.).
- Wer finanziert die Kampagne? Wichtig ist, dass Sie eine langfristige Finanzierung sicherstellen können. Hier gibt es ganz unterschiedliche Modelle, zum Beispiel die Nutzung von Förderprogrammen oder die Beteiligung von Unternehmen. Wer „trägt“ die Kampagne? Es braucht eine klare Verantwortung und Zuständigkeit für die Kampagnenführung, damit alle Akteure bestmöglich in der Kampagne zusammenarbeiten und damit die Aktivitäten koordiniert ablaufen und auf die gemeinsame Marke einzahlen.
- Auch bei diesem Thema ist die Zusammenarbeit aller relevanten Akteure vor Ort, also Verwaltung, Wirtschaft, Bildungseinrichtungen, Politik und Bevölkerung, sehr wichtig für einen erfolgreichen Prozess.
- Ebenso wichtig ist aber auch, dass die Kampagne und die Marke von innen heraus, also von den Bürgerinnen und Bürgern vor Ort, getragen und gelebt werden. Ansonsten wirkt es nicht authentisch. Dies muss ggf. aktiv gefördert werden.

Beispiel – Kampagne GELOBTES LAND aus dem Rhein-Hunsrück-Kreis in Rheinland-Pfalz

Die Kampagne soll den Kreis als lebenswerten Wohnort und Wirtschaftsstandort bekannt machen und dazu beitragen, diesen für die Zukunft zu stärken. Im Fokus stehen folgende Themen: Arbeiten, Wohnen und Leben. Konkret werden vor allem berufliche Möglichkeiten und Jobs im Rhein-Hunsrück-Kreis vorgestellt sowie die Lebensqualität im Landkreis (v. a. Natur, Freizeitaktivitäten, Klimaschutz) hervorgehoben. Eine persönliche Servicestelle ist das „Herzstück“ der Initiative. Sie beantwortet alle persönlichen Fragen und berät auch bei der Jobsuche.

Die Kampagne umfasst dabei ganz verschiedene Maßnahmen, wie beispielsweise eine Kampagnenwebsite sowie die Präsenz in den Sozialen Medien und auf Veranstaltungen. GELOBTES LAND richtet sich vor allem an Fachkräfte, (junge) Familien und Rückkehrende.

Zudem können Unternehmen Partner der Kampagne werden und so von verschiedenen Maßnahmen im Bereich Fachkräftesicherung und Standortmarketing profitieren.

Zur Kampagnenwebsite: <https://www.gelobtesland.de>

Literaturhinweise zur Vertiefung

- Das kompakte Lehrbuch „Standortmarketing in der Wirtschaftsförderung“ bietet umsetzungsorientierte Hinweise zum Thema Standortmarketing – von der strategischen Basis bis zur Umsetzung einer Kampagne. Mehr Informationen erhalten unter: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-46309-0>
- Das KOFA bietet auch zum Thema Employer-Branding einige nützliche Tipps und grundsätzliche Leitfäden an. Mehr Informationen erhalten unter: <https://www.kofa.de/personalarbeit/employer-branding>
- Der Region Allgäu ist der Aufbau der Marke „Allgäu“ sehr gut gelungen. Das blaue Allgäu-Markenzeichen steht für Qualität und Nachhaltigkeit und fasst die gemeinsamen Werte der Region zusammen. Es gibt zahlreiche Markenpartner, sodass die Marke in der Region sehr präsent ist. Hier lohnt es sich hinzuschauen. Mehr Informationen erhalten unter: <https://www.allgaeu.de/leben-arbeiten/marke-allgaeu>

Literaturverzeichnis

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.), 2024: Raumordnungsprognose 2045: Bevölkerungsprognose. Bonn. Zugriff: <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/analysen-kompakt/2024/ak-04-2024.html> [abgerufen am 28.08.2025].

BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.), 2022: Fachkräftestrategie der Bundesregierung 2022. Berlin. Zugriff: <https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Broschueren/fachkraeftestrategie-der-bundesregierung.html> [abgerufen am 28.08.2025].