

Internationale Fachkräfte in KMU – weniger Bürokratie, mehr Fachkräfte

Sarah Pierenkemper, Anika Jansen und Fritz Orange

Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse¹ basieren auf einer vom 10.11.2022 bis zum 20.01.2023 als Online-Befragung durchgeführten Erhebung bei 849 Unternehmen. Fokus waren personalpolitische Fragestellungen, darunter das Thema „Internationale Fachkräfte“. Es ist zu vermuten, dass die Unternehmensgröße einen Einfluss auf die Rekrutierungs- und Integrationsbemühungen hat. Denn gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) scheint die Rekrutierung und Integration internationaler Fachkräfte mit einem größeren individuellen Aufwand verbunden zu sein, da diese nur einzelne Mitarbeitende einstellen und nicht wie große Unternehmen, mehrere Personen oder Gruppen. Daher unterscheidet diese Studie die Ergebnisse nach Betriebsgrößenklassen (1 bis 49 Mitarbeitende, 50 bis 249 Mitarbeitende und ab 250 Mitarbeitende) und legt besonderen Fokus auf die Rekrutierungs- und Integrationsbemühungen kleiner und mittlerer Unternehmen.

Der Mangel an Fachkräften wird aufgrund der gestiegenen Nachfrage nach Arbeitskräften und der voranschreitenden demografischen Entwicklung immer größer. Wenn es keine Nettozuwanderung gäbe, würden laut Schätzungen im Jahr 2030 5 Mio. Erwerbstätige weniger auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen (Schäfer 2023). Menschen mit Migrationshintergrund sind ein fester Bestandteil in der Beschäftigtenstruktur deutscher Unternehmen. Um den demografischen Wandel zu kompensieren, werden netto knapp 400 000 Menschen, die einwandern, pro Jahr benötigt (Fuchs et. al. 2021). Denn die Auftragsbücher sind voll, in vielen kleinen und mittleren Unternehmen mangelt es an geeigneten Fachkräften. Derzeit fehlen bundesweit mehr als 630 000 Fachkräfte (Tiedemann und Malin 2023).

Besonderen Stellenwert für die Fachkräftesicherung haben internationale Fachkräfte. Sie können

einen Beitrag zur Sicherung des Fachkräftebedarfs leisten und so verwundert es nicht, dass mehr als acht von zehn Unternehmen (84 %) internationale Fachkräfte als eine Bereicherung für deutsche Unternehmen sehen. Bei der qualifizierten Zuwanderung von internationalen Fachkräften spielen die Unternehmen eine entscheidende Rolle, weil ein Arbeitsvertrag mit einem Unternehmen zentrale Voraussetzung ist, um eine Arbeits-erlaubnis zu erhalten. Dabei ist zu vermuten, dass die Unternehmensgröße einen Einfluss auf die Rekrutierungs- und Integrationsbemühungen hat. Daher unterscheidet diese Studie die Ergebnisse nach Betriebsgrößenklassen und legt besonderen Fokus auf die Rekrutierungs- und Integrationsbemühungen kleiner und mittlerer Unternehmen.

Dabei zeigt sich, dass Unternehmen am häufigsten Migrant*innen beschäftigen, die bereits länger in

Deutschland leben. Knapp zwei Drittel (64 %) aller befragten Unternehmen haben bereits Erfahrungen in der Beschäftigung dieser Zielgruppe, d. h., sie beschäftigten aktuell Migrant*innen oder haben es in den letzten drei Jahren getan. Deutlich seltener haben Unternehmen Erfahrung mit der Beschäftigung von internationalen Fachkräften, die zu Erwerbs- oder Ausbildungszwecken nach Deutschland gekommen sind (29 %), und mit beschäftigten Geflüchteten (33 %).

Hemmnisse bei der Rekrutierung internationaler Fachkräfte

Im Rahmen der Befragung wurden die teilnehmenden Unternehmen gefragt, welche organisatorischen und rechtlichen Herausforderungen sie daran hindern, (mehr) internationale Fachkräfte und/oder Auszubildende direkt aus dem Ausland zu rekrutieren. Allgemein lässt sich hier feststellen, dass trotz einer ge-

Sarah Pierenkemper

Senior Referentin Fachkräftesicherung
pierenkemper@iwkoeln.de

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)
www.kofa.de

Dr. Anika Jansen

Referentin
jansen@iwkoeln.de

Institut der Deutschen Wirtschaft Köln e.V.
www.iwkoeln.de

Fritz Orange

Studentischer Mitarbeiter
orange@iwkoeln.de

¹ Dieser Artikel ist eine Zusammenfassung einer im Juni 2023 erschienen Studie des Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung. Grundlage der Analyse ist die Herbstwelle des IW-Personalpanels 2022 (Institut der deutschen Wirtschaft). Zielgruppe des IW-Personalpanels sind Unternehmen aller Branchen, die mindestens einen Mitarbeitenden beschäftigen. Pierenkemper, S.; Jansen, A. und Orange, F.: Internationale Fachkräfte in KMU – Weniger Bürokratie, mehr Fachkräfte, hrsg. v. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. – KOFA Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung, KOFA-Studie 3, Köln 2023. www.kofa.de/media/Publikationen/Studien/Internationale_Fachkraefte.PDF

nerell positiven Einstellung zur Beschäftigung internationaler Fachkräfte viele Hemmnisse bei der Beschäftigung bestehen. Haupthemmnisse scheinen hier insbesondere zu komplizierte oder nicht ausreichend bekannte rechtliche Regelungen zu sein. 71 % aller Unternehmen sehen diese Herausforderung (s. Abb. 1).

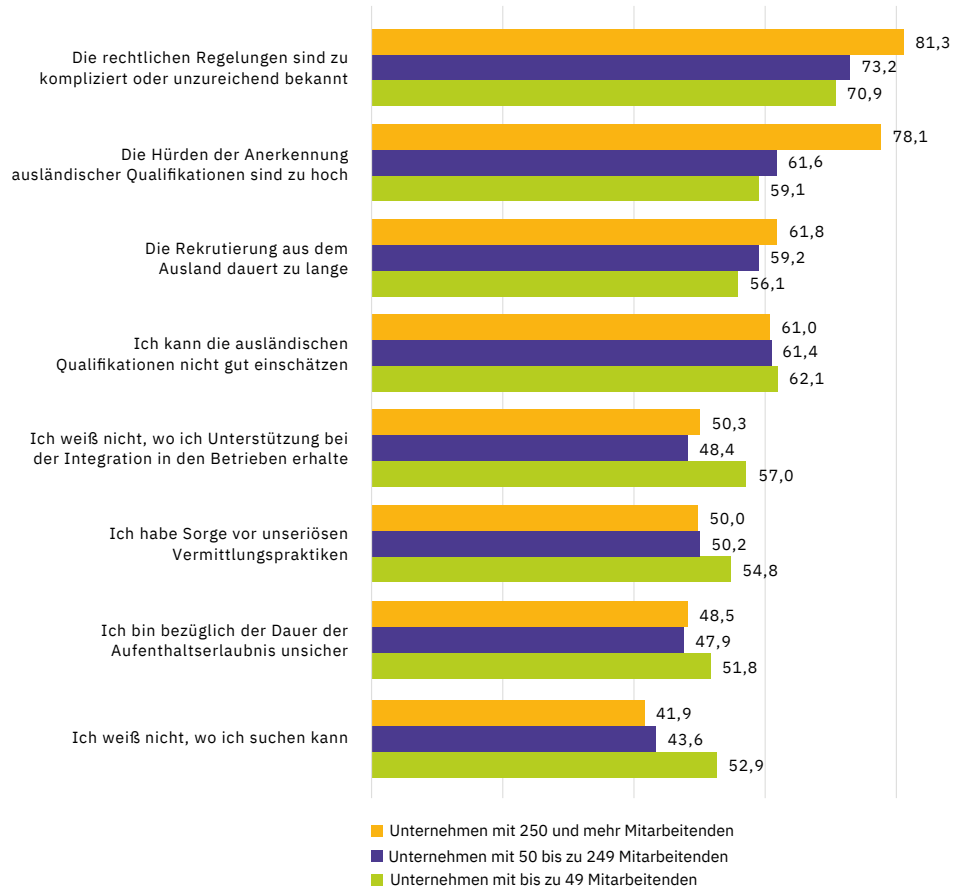
Auch die Hürden zur Anerkennung ausländischer Qualifikationen scheinen ein Einstellungshemmnis für alle Unternehmen zu sein, wenn auch große Unternehmen dieses Hemmnis leicht häufiger angeben als kleine und mittlere Unternehmen. Die Abschaffung der Anerkennungspflicht für ausländische Berufsqualifikationen durch die Novellierung des Fachkräfteeinwanderungsgesetzes ist daher eindeutig zu begrüßen. Allerdings kommt dabei die in der Praxis lange Verfahrensdauer der Rekrutierung aus dem Ausland zu kurz. Diese lange Verfahrensdauer wird als weiteres großes Einstellungshemmnis genannt. Hierzu muss insbesondere die Digitalisierung weiter vorangetrieben und für schnellere und transparente Prozesse gesorgt werden.

Alle anderen aufgeführten Hemmnisse werden von kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten als relevanter eingeschätzt als von mittleren und großen Unternehmen. So befürchten sie bspw. etwas häufiger unseriöse Vermittlungspraktiken. Hier würden valide Qualitätsmerkmale (Vermittlungssiegel) gerade für kleine und mittlere Unternehmen eine große Unterstützung darstellen.

Unterscheidet man die befragten Unternehmen nach ihrer Erfahrung mit der Rekrutierung und Beschäftigung internationaler Fachkräfte, so zeigt sich, dass Unternehmen, die keine Erfahrung mit der Beschäftigung internationaler Fach-

Abbildung 1: Hemmnisse bei der Rekrutierung internationaler Fachkräfte, in Prozent

Frage: Welche organisatorischen und rechtlichen Herausforderungen halten Sie davon ab, (mehr) internationale Fachkräfte und/oder Auszubildende direkt aus dem Ausland zu rekrutieren?



Quelle: IW-Personalpanel 2022, N = 729–730

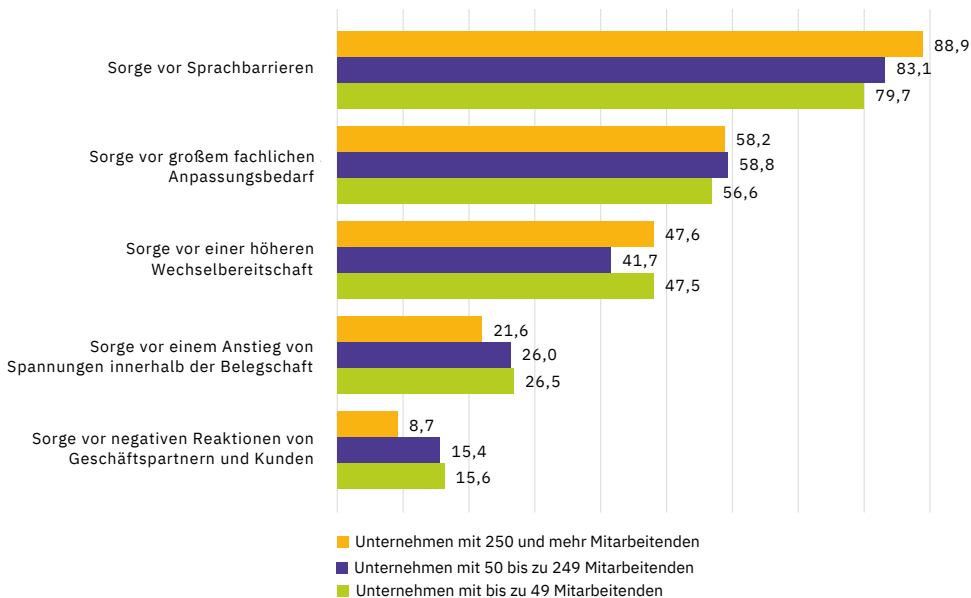
kräfte haben, einen Teil der Hemmnisse als relevanter einschätzen als solche Unternehmen, die aktuell oder in den letzten Jahren bereits internationale Fachkräfte beschäftigen bzw. beschäftigt haben. Hierzu gehören bspw. die Einschätzung ausländischer Berufsqualifikationen und die Sorge vor unseriösen Vermittlungspraktiken. Bei der Bewertung der rechtlichen Regelungen, der Hürden der Anerkennung ausländischer Qualifikationen sowie bei der Dauer des Rekrutierungsverfahrens zeigt sich allerdings ein anderes Bild. Unternehmen, die bereits Erfahrung mit der Beschäftigung von internationalen Fachkräften haben, bewerten diese Punkte als relevanter.

Über alle Unternehmensgrößen hinweg ist die Angst vor Sprachbarrieren die größte Sorge bei der Einstellung internationaler Fachkräfte (80 %; s. Abb. 2). Dabei sind große (89 %) und mittlere Unternehmen (83 %) noch etwas kritischer als kleine Unternehmen (80 %). Ein Grund könnte sein, dass größere Unternehmen mehr Erfahrung mit der Beschäftigung internationaler Fachkräfte haben. Unternehmen, die keine Erfahrung mit internationalen Fachkräften haben, scheinen daher tendenziell die Wichtigkeit von Sprache zu unterschätzen.

Die deutlichsten Unterschiede zwischen Großunternehmen und Kleinunternehmen gibt es in Bezug

Abbildung 2: Sorgen bei der Einstellung internationaler Fachkräfte, Anteil an Unternehmen, in Prozent

Frage: Welche Sorgen haben Sie mit Blick auf folgende Aspekte der Einstellung und Beschäftigung internationaler Fachkräfte und/oder Auszubildender?



Quelle: IW-Personalpanel 2022, N = 844–845

Hinweis: Summe von trifft zu und trifft eher zu

auf die Sorge vor negativen Reaktionen von Geschäftspartner*innen und Kund*innen. Während lediglich 9 % der Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden diese Sorge äußern, sind es bei den kleinen Unternehmen mit 17 % fast doppelt so viele. Eine mögliche Erklärung liegt hier in der fehlenden Erfahrung mit der Beschäftigung von internationalen Fachkräften.

Wege zur Rekrutierung von internationalen Fachkräften

Bei der Frage nach den Rekrutierungswegen für internationale Fachkräfte geben die meisten Unternehmen an, direkte Bewerbungen aus dem Ausland erhalten zu haben. Bei diesem Rekrutierungsweg zeigen sich dennoch die deutlichsten Unterschiede in der Unternehmensgröße. Während acht von zehn Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten angeben, Bewerbungen aus dem Ausland erhalten zu haben, sind es bei den mittleren Unternehmen knapp zwei Drittel. Nur gut die

Hälfte der kleinen Unternehmen gibt an, Bewerbungen aus dem Ausland erhalten zu haben. Der Kontakt über Mitarbeitende spielt ebenfalls eine wichtige Rolle bei der Rekrutierung internationaler Fachkräfte und ist der am zweithäufigsten genutzte Rekrutierungsweg.

Kleine Unternehmen nutzen seltener als große Unternehmen private Vermittlungsdienste oder suchen selbst aktiv im Ausland nach Fachkräften oder Auszubildenden. Allerdings zeigt sich, dass, wenn die Hilfe solcher Dienste in Anspruch genommen wird, häufiger auf öffentliche Anbieter zurückgegriffen wird als auf private Anbieter. Dies kann daran liegen, dass sie Sorge vor unseriösen privaten Anbietern haben (s. Abb. 1). Über alle Größenklassen hinweg wird die Rekrutierung internationaler Hochschulabsolventen als zweit seltenster Rekrutierungsweg genutzt. Die Vermittlung über eine ausländische Unternehmenszentrale spielt die geringste Rolle.

Generell lässt sich feststellen, dass große Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten deutlich aktiver bei der Rekrutierung internationaler Fachkräfte sind. Sie nutzen alle genannten Rekrutierungswege häufiger als kleine und mittlere Unternehmen.

Unterstützungsangebote bei der Beschäftigung von internationalen Fachkräften

Darüber hinaus wurden die Unternehmen nach ihren Unterstützungsangeboten für internationale Fachkräfte befragt (s. Abb. 3). Hier zeigt sich, dass die Unternehmen am häufigsten Förderangebote im Bereich der Deutschkenntnisse umsetzen (75 %). Da Sprachbarrieren von den meisten Unternehmen als größte Herausforderung bei der Einstellung genannt werden (s. Abb. 2), ist eine solche Förderung sehr zu begrüßen.

Am zweithäufigsten erfolgt Unterstützung bei Behördengängen oder rechtlichen Fragen. Gut 71 % aller Unternehmen geben zudem an, bei der Wohnungssuche behilflich zu sein. Knapp die Hälfte der Unternehmen (48 %) bietet Unterstützung bei der formalen Anerkennung von Berufsqualifikationen an. Ebenfalls knapp die Hälfte (45 %) aller befragten Unternehmen benennt eine Ansprechperson bzw. eine*n Mentor*in für internationale Mitarbeitende.

43 % der Unternehmen unterstützen bei der fachlichen Nachqualifizierung zum Erwerb eines Berufsabschlusses. Weniger häufig verbreitet sind interkulturelle Trainings für Kolleginnen und Kollegen sowie für Führungskräfte. Lediglich ein Fünftel aller befragten Unternehmen gibt an, ein solches Angebot zu haben.

Es zeigt sich, dass sowohl große Unternehmen als auch kleine

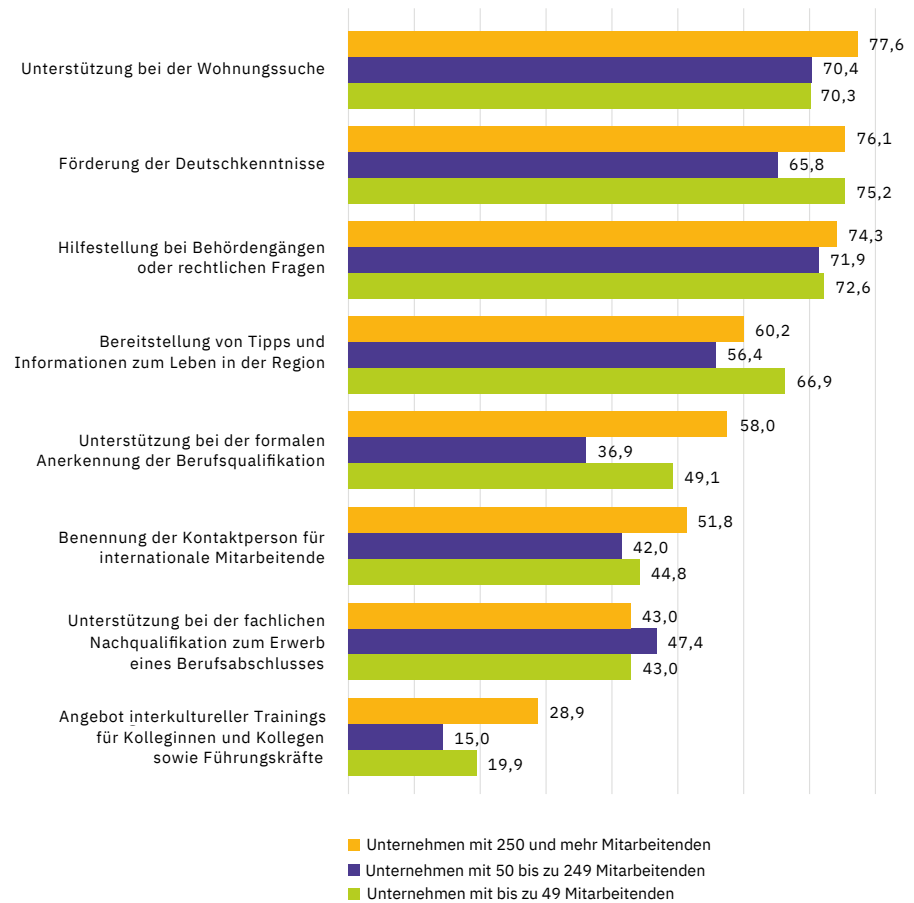
Unternehmen die genannten Unterstützungsmaßnahmen häufiger anbieten als mittlere Unternehmen. Gründe hierfür können zum einen sein, dass größere Unternehmen generell mehr Unterstützungsangebote anbieten (Pierenkemper und Heuer 2020) und zum anderen, dass kleinere Unternehmen häufig pragmatische und niedrigschwellige Unterstützung anbieten.

Fazit

Internationale Fachkräfte werden aufgrund zunehmender Fachkräftengpässe und begrenzter inländischer Potenziale für den Arbeitsmarkt in Zukunft immer wichtiger. Über 99 % der Unternehmen in Deutschland sind KMU (Destatis 2022). Daher kommt ihnen als Rückgrat der deutschen Wirtschaft bei der Fachkräftesicherung eine besondere Bedeutung zu. Aufgrund fehlender Erfahrungswerte ist ihr Aufwand bei der Suche nach und der Rekrutierung von internationalen Fachkräften jedoch häufig höher als bei großen Unternehmen. KMU benötigen daher besondere Unterstützung, um den ersten Schritt zur Rekrutierung internationaler Fachkräfte zu gehen. Zumal sich zeigt, dass sich Erfahrungen mit der Rekrutierung positiv auf erwartete Hürden und Bedenken auswirken. ■

Abbildung 3: Unterstützungsangebote für internationale Fachkräfte im Unternehmen, in Prozent der Unternehmen, die aktuell internationale Fachkräfte beschäftigen oder dies in den letzten drei Jahren getan haben

Frage: Haben Sie in den letzten drei Jahren folgende Maßnahmen angeboten, um Ihre internationalen Fachkräfte und/oder Auszubildenden zu unterstützen?



Quelle: IW-Personalpanel 2022, N = 343

Empfehlungen für Unternehmen

Informationen zur Rekrutierung und Beschäftigung internationaler Fachkräfte bietet z. B. das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA): www.kofa.de/mitarbeiter-finden/zielgruppen/beschaefigte-aus-dem-ausland.

Hinweise zur Rekrutierung, Integration von internationalen Fachkräften, zum Fachkräfteeinwanderungsgesetz sowie zum Thema Arbeiten und Leben in Deutschland liefert das Fachkräfteportal der Bundesregierung „Make it in Germany“: www.make-it-in-germany.com/de.

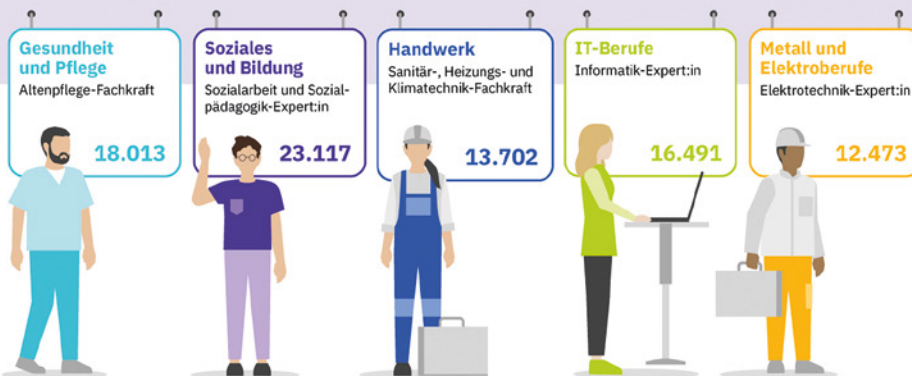
Informationen zu ausländischen Berufsqualifikationen und Berufsbildungssystemen sowie zum Anerkennungsverfahren bieten das BQ-Portal unter www.bq-portal.de sowie das KOFA: www.kofa.de/mitarbeiter-finden/zielgruppen/beschaefigte-aus-dem-ausland/erkennung-auslaendischer-berufsqualifikationen.

Tipps zu nachhaltigem Onboarding stellt das KOFA zur Verfügung: www.kofa.de/mitarbeiter-finden/zielgruppen/beschaefigte-aus-dem-ausland/tipps-zum-onboarding-internationaler-mitarbeiter.

Literatur zu diesem Artikel finden Sie unter: www.asg-goe.de/pdf/LR0423-Literatur-Pierenkemper-Jansen-Orange.pdf

Die Top-Berufe mit den größten Fachkräftelücken aus ausgewählten Berufsbereichen

Aktuell gibt es 412 Engpassberufe, die mindestens 100 offene Stellen bundesweit verzeichnen. In diesen Berufen gibt es bundesweit nicht genügend passend qualifizierte Arbeitslose, um alle offenen Stellen zu besetzen. Zu den besonders betroffenen Bereichen zählen Soziale und Gesundheitsberufe, Handwerks- sowie IT- und Technikberufe



Im Vergleich zum Vorjahr, hat sich die Zahl der Engpassberufe verdoppelt. Waren mit dem Ausklingen der Corona-Pandemie im Jahr 2021 lediglich 218 Berufe betroffen, sind es aktuell 412 Berufe. Damit liegt die Anzahl der Berufe mit Fachkräftengpässen sogar höher als noch vor der Pandemie (2019: 310 Berufe).

Hinweis: ohne Helfertätigkeiten; Jahresdurchschnitt 2022
Quelle: KOFA-Berechnungen auf Basis von Sonderauswertungen der BA und der IAB-Stellenerhebung, 2023

KOFA Kompetenzzentrum
Fachkräftesicherung

Vor allem Fachkräfte mit Berufsausbildung sind gefragt

Offene Stellen (absolut) und Stellenüberhangsquote (in Prozent)

Fachkraft
847.448
offene Stellen

Spezialist:in
215.554
offene Stellen

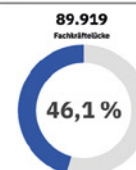
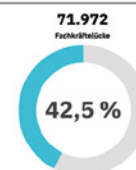
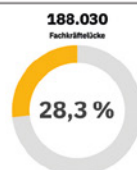
Expert:in
275.501
offene Stellen

355.188
Fachkräftelücke

112.045
Fachkräftelücke

165.255
Fachkräftelücke

In absoluten Zahlen fehlen auf dem Arbeitsmarkt insbesondere Fachkräfte mit abgeschlossener Berufsausbildung. Über die Hälfte aller offener Stellen sind für sie bestimmt (63,3 Prozent). Relativ gesehen ist es besonders schwer, Stellen für Akademiker:innen mit Master oder Diplom zu besetzen. Auf diesem Anforderungsniveau gibt es für sechs von zehn offenen Stellen keine passend qualifizierten Arbeitslosen bundesweit (60,0 Prozent). Im Vergleich zum Vorjahr sind die Engpässe auf allen Anforderungsniveaus gestiegen.

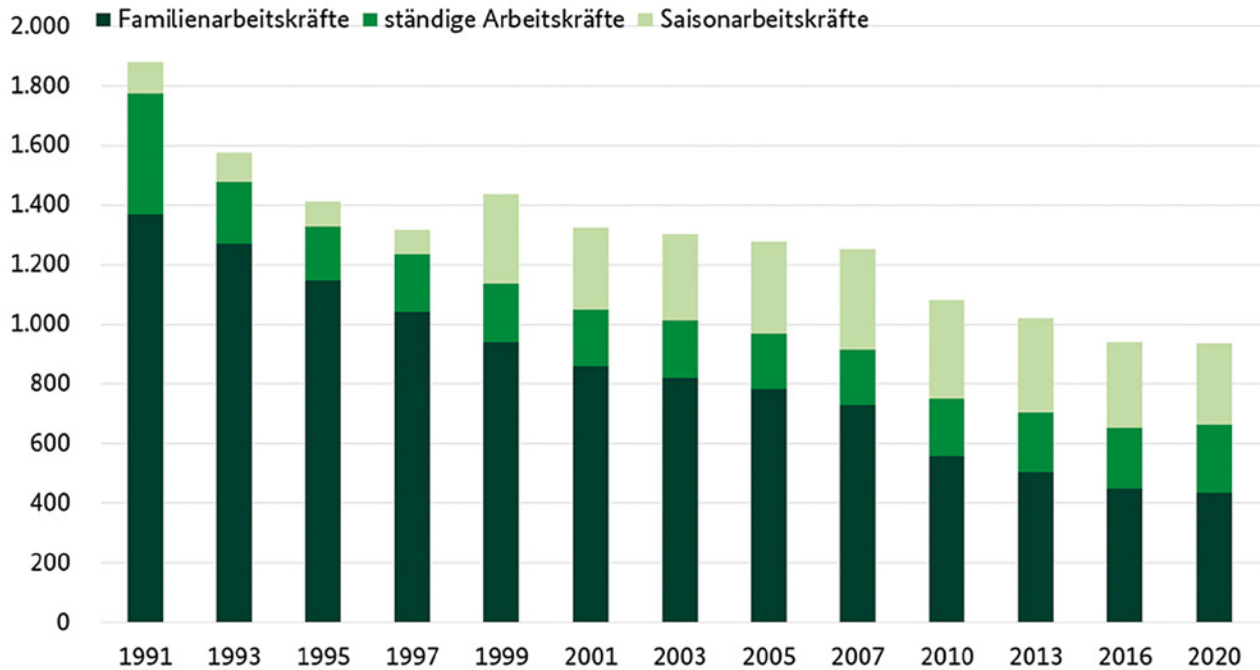


Hinweis: ohne Helfertätigkeiten; Jahresdurchschnitt 2022
Quelle: KOFA-Berechnungen auf Basis von Sonderauswertungen der BA und der IAB-Stellenerhebung, 2023

KOFA Kompetenzzentrum
Fachkräftesicherung

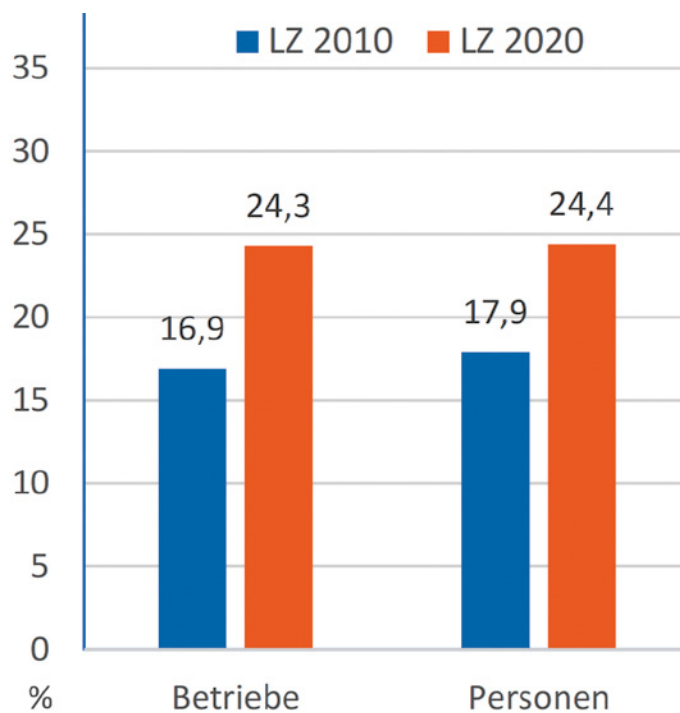
Entwicklung der Arbeitskräfte in der Landwirtschaft

in 1.000 Personen



Anmerkung: Die Vergleichbarkeit der Ergebnisse ist teilweise beeinträchtigt. Ab 2010 sind die Werte vergleichbar.
Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 3 Reihe 2.1.8.

Landwirtschaftliche Betriebe beschäftigen zunehmend Fremdarbeitskräfte



Ergebnisse der Landwirtschaftszählung 2010 (blau) und 2020 (orange) im Vergleich (Angaben in Prozent).

Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis), Fachserie 3 Reihe 2.1.8.

(Generative) Künstliche Intelligenz: Fluch oder Segen für den Arbeitsmarkt?

Anja Warning

Generative Künstliche Intelligenz: Die rasanteste aller Innovationen

Systeme auf Basis Künstlicher Intelligenz (KI), auch als selbstlernende Systeme bezeichnet, werden schon seit längerer Zeit in einer wachsenden Zahl von Betrieben und Verwaltungen sowie im gesellschaftlichen und privaten Leben eingesetzt (Lane und Morgan 2023; Warning und Weber 2022). Sie sind Teil eines über die letzten Jahrzehnte reichenden Digitalisierungstrends, der sich mit seiner jüngsten Entwicklungsstufe, der Markteinführung der sog. Generativen Künstlichen Intelligenz (GenKI), massiv beschleunigt hat (Becker et al. 2023). Systeme auf Basis von GenKI sind eine besondere Form der KIs. Sie beantworten Fragen und lösen Aufgaben, indem sie neue Inhalte und Ergebnisse in Form von neuen Texten, Bildern, Videos etc. erzeugen (generieren), während sie in elektronischen Datenbanken hinterlegtes Wissen recherchieren, analysieren und zusammenfassen und dabei auch verschiedene Quellen miteinander verknüpfen (Zarifhonarvar 2023, Brynjolfsson et al. 2023). Sie bedürfen zur Anwendung keiner besonderen IT-Kenntnisse oder Programmiersprachen, für die sprachbasierten Anwendungen sind keine Lese- oder Schreibfähigkeiten erforderlich.

Keine Innovation hat sich bisher mit solcher Geschwindigkeit verbreitet wie ChatGPT, die prominenteste Anwendung der GenKI.¹ Sie wurde im November 2022 von Open AI eingeführt und hatte innerhalb weniger Tage global mehr als eine Million Nutzer*innen, was keiner Technologie je zuvor gelungen war. Bis heute haben auch andere sog. Tech-Anbieter zahlreiche Anwendungen auf den Markt gebracht, die auf GenKI basieren und auf besondere Marktsegmente, Ziele, Zielgruppen oder Anwendungsgebiete fokussieren.

GenKIs gestalten ihre Analysen, Entscheidungen, Auswahlprozesse etc. exakt entsprechend den Maßstäben und Prozeduren, die ihnen bei der Programmierung und von Trainer*innen vorgegeben wurden.

KIs und GenKIs versprechen für die Zukunft nie dagewesene Effizienzgewinne, wenn sie gut programmiert und trainiert sind und im Ergebnis verlässlich und datenschutzrechtlich abgesichert arbeiten. Das Training ist ein mehrstufiger Prozess, der hohe finanzielle Ressourcen und Server- sowie Rechenkapazitäten erfordert. Dies erklärt, warum es bislang vor allem große Unternehmen sind, die hier investieren, mit teils hoher öffentlicher Unterstützung (Europäische Kommission 2023). Aktuell ist der Anteil von Unternehmen, die KIs aktiv einsetzen, mit durchschnittlich 13 % noch vergleichsweise gering (ifo-Institut 2023). Er dürfte sich aber angesichts der massiven Investitionen innerhalb kurzer Zeit deutlich erhöhen. Es entsteht dann ein bisher nicht dagewesener Druck, die potenziellen Effizienzgewinne tatsächlich auch zu realisieren. Denn Nicht-Anwender können die möglichen Produktivitätsgewinne nicht realisieren und so in ihrer Gestaltung von Preis oder Qualität schnell nicht mehr konkurrenzfähig sein.

Mögliche Arbeitsmarkteffekte

Zu den bisherigen Stufen der Digitalisierung gibt es vielfältige empirische Befunde zu den Arbeitsmarkteffekten. Diese zeigen ein gewisses Substituierbarkeitspotenzial durch digitale Technologien, aber auch ein hohes Potenzial für die Schaffung neuer Arbeitsplätze und Tätigkeitsbereiche, sodass die Gesamtbeschäftigung nicht sinkt (Lane et al. 2023, Warning und Weber 2018).

Warning und Weber 2022 diskutieren anhand repräsentativer Betriebsbefragungsdaten die Risiken des zunehmenden Einsatzes von KI, die sich aus steigenden Anforderungen an die Flexibilität der Beschäftigten ergeben. Dies betrifft die Flexibilität bei der Arbeitszeit, aber auch die Selbstorganisation bei der Arbeit. Risiken entstehen u. a. aus einer steigenden Arbeitsbelastung und einer zunehmenden Verflechtung von Arbeits- und Familienleben.



Dr. Anja Warning

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
Nürnberg, Forschungsbereich A2: Prognosen
und gesamtwirtschaftliche Analysen

Anja.Warning@iab.de
www.iab.de

¹ www.openai.com/chatgpt (letzter Zugriff 16.11.2023).

Auch wenn hierfür konkret zu GenKI noch keine Befunde vorliegen, kann vermutet werden, dass ihr zunehmender Einsatz ähnliche oder stärkere Auswirkungen haben wird. GenKI geht hinsichtlich ihres Anwendungspotenzials weit über das uns Bekannte hinaus und macht Arbeiten unabhängig von Ort, Zeit und menschlichen Kooperationspartner*innen in noch stärkerem Maße möglich und effizienter.

Die tatsächlichen Arbeitsmarkteffekte sind aufgrund fehlender Daten empirisch noch nicht untersuchbar. Erste Studien betrachten Einzelbereiche des Arbeitsmarktes (Brynjolfsson 2023). Allerdings liegen Schätzungen über die erwarteten Effekte vor, z. B. vom World Economic Forum. Auf Basis amerikanischer Daten zu 867 Berufen und 19 000 Einzel-tätigkeiten innerhalb dieser Berufe wurde hier abgeschätzt, inwiefern sprachbasierte GenKI, wie bspw. ChatGPT, diese Berufe verändern kann (World Economic Forum 2023).

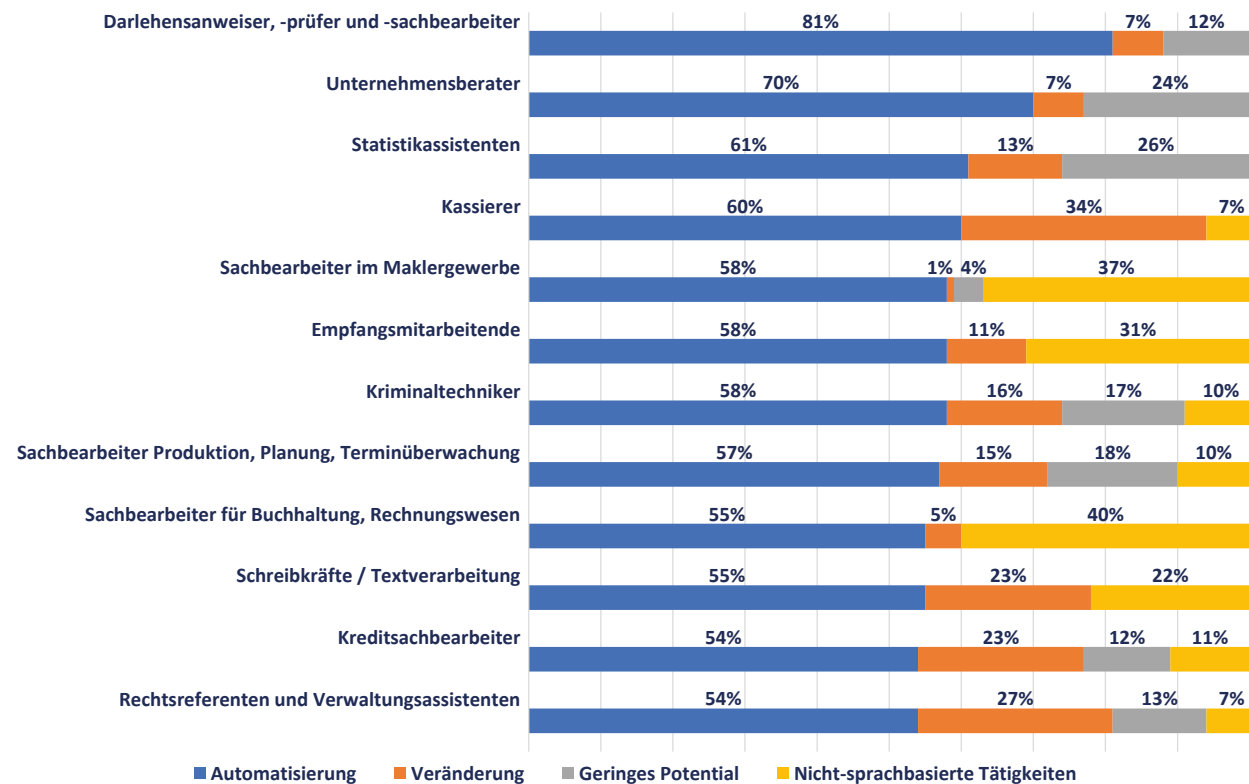
Es zeigt sich ein teils hohes Potenzial für die Einsparung von Arbeitskräften in Berufen, deren Tätigkeiten durch die KIs zu weiten Teilen automatisiert werden können (s. Abb. 1). Dies betrifft bspw. Berufsfelder wie Unternehmensberatung, Statistik und

Kriminaltechnik sowie die Sachbearbeitung in Buchhaltung, Rechnungswesen und Kreditwesen. Hier ist (weit) mehr als die Hälfte der Tätigkeiten durch sprachbasierte KI automatisierbar.

Andere Berufe werden sich durch den Einsatz von GenKI zwar spürbar verändern, aber der Automatisierungsanteil bleibt begrenzt (s. Abb. 2). Dazu gehören z. B. Herausgeber*innen und Redakteur*innen, Versicherungssachverständige und Grafikdesigner*innen. Viele der Berufe im MINT-Bereich (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) gehören dieser Gruppe an (vgl. World Economic Forum 2023: 20 – 24).

Eine dritte Gruppe von Berufen wird von KI weitgehend unbeeinflusst bleiben, da hier originär menschliches Agieren erforderlich ist (s. Abb. 3). Sie stehen oft in Zusammenhang mit einem hohen Kommunikationsanteil, Teamaustausch und Reflexion. Ihre Tätigkeiten sind kaum routinierbar und damit kaum automatisierbar. Dazu gehören u. a. Berufe in der Bildungs-, Berufs- und Karriereplanung, Rechtsanwaltsfachangestellte, Ehe- und Familientherapie, Sozialarbeiter*innen im Gesundheitswesen, sowie Kinderärzt*innen.

Abbildung 1: Ausgewählte Berufe mit hohem Automatisierungspotenzial durch sprachbasierte Generative KI



Quelle: World Economic Forum (2023), S. 10, eigene Darstellung

GenKI: Hilfe gegen Fachkräftemangel?

GenKI hat den deutschen Arbeitsmarkt in einer stabilen und gleichzeitig risikobehafteten Situation erreicht. Selbst in der aktuellen Rezession vermeldet das Statistische Bundesamt Rekordzahlen zur Erwerbstätigkeit (Statistisches Bundesamt 2023). Gleichzeitig befindet sich der Arbeitskräftebedarf auf weiterhin hohem Niveau (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2023). In vielen Branchen oder Regionen fehlen passend ausgebildete Arbeitskräfte und der Anteil von Neueinstellungen, bei denen Arbeitgeber über Schwierigkeiten berichten, liegt inzwischen bei über 40 % (ebd.).

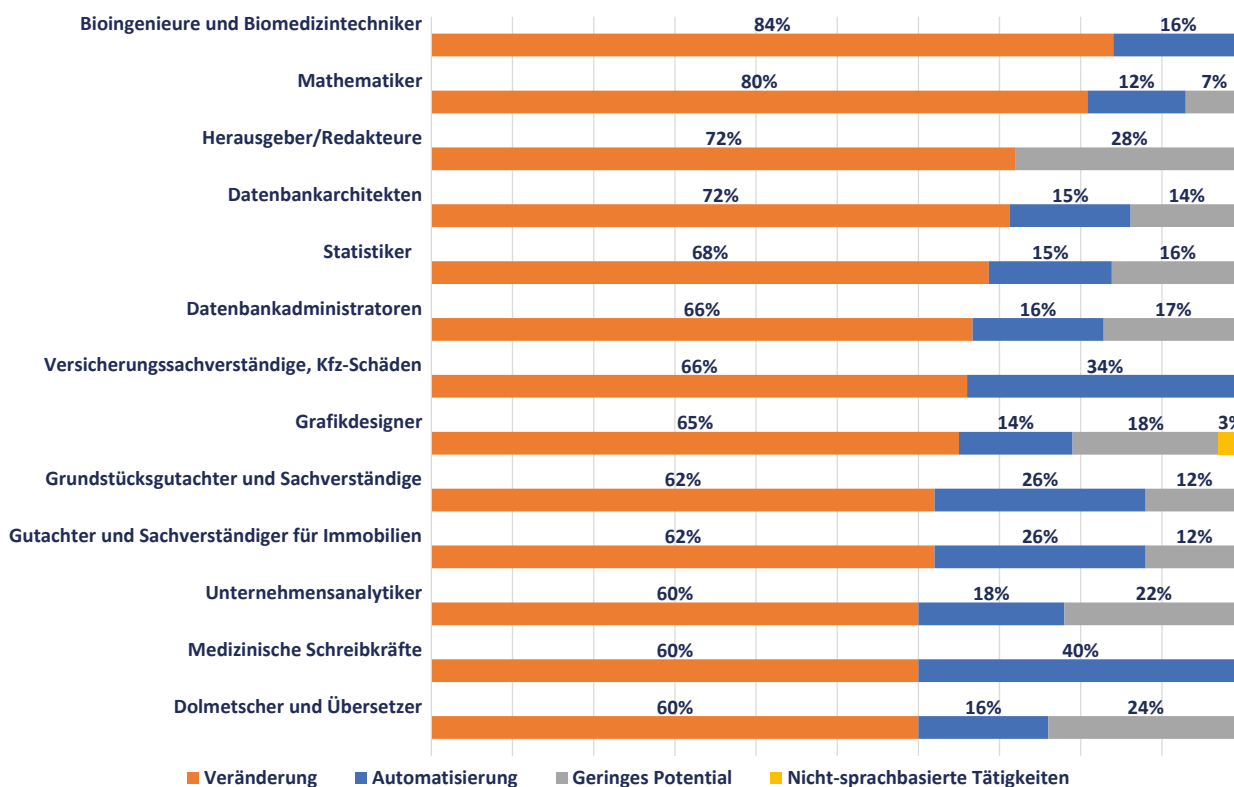
Unter den zuletzt von der Bundesagentur für Arbeit ausgewiesenen Engpassberufen auf Fachkräftebene (mit Ausbildungsabschluss) stehen an erster Stelle die Pflegeberufe, gefolgt von Berufskraftfahrer*innen, medizinischen Fachangestellten, Berufen in der Kraftfahrzeugtechnik und im Gastronomieservice (Bundesagentur für Arbeit 2022: 16). Auf der Ebene Fachschulabschluss, Bachelor, Meister, Techniker sind es die Berufe in der Kindererziehung, der Buchhaltung, der Physiotherapie und der IT-Systemadministration (ebd.). Auf der Ebene Masterabschluss

oder höher werden die Berufe in der Sozialarbeit und Sozialpädagogik, in der Softwareentwicklung sowie Ärzt*innen genannt (ebd.: 17).

Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) weist auf eine zunehmende Fachkräftelücke bei den MINT-Berufen hin (Anger et al. 2023). Am stärksten betroffen sind hier die Energie- und Elektroberufe, die Berufe in der Maschinen- und Fahrzeugtechnik, Berufe in der Metallverarbeitung sowie die Bauberufe. Dabei ist die Lücke bei Fachkräften noch ausgeprägter als bei den akademischen Berufen und den Berufen mit Meister- oder Technikerabschluss.

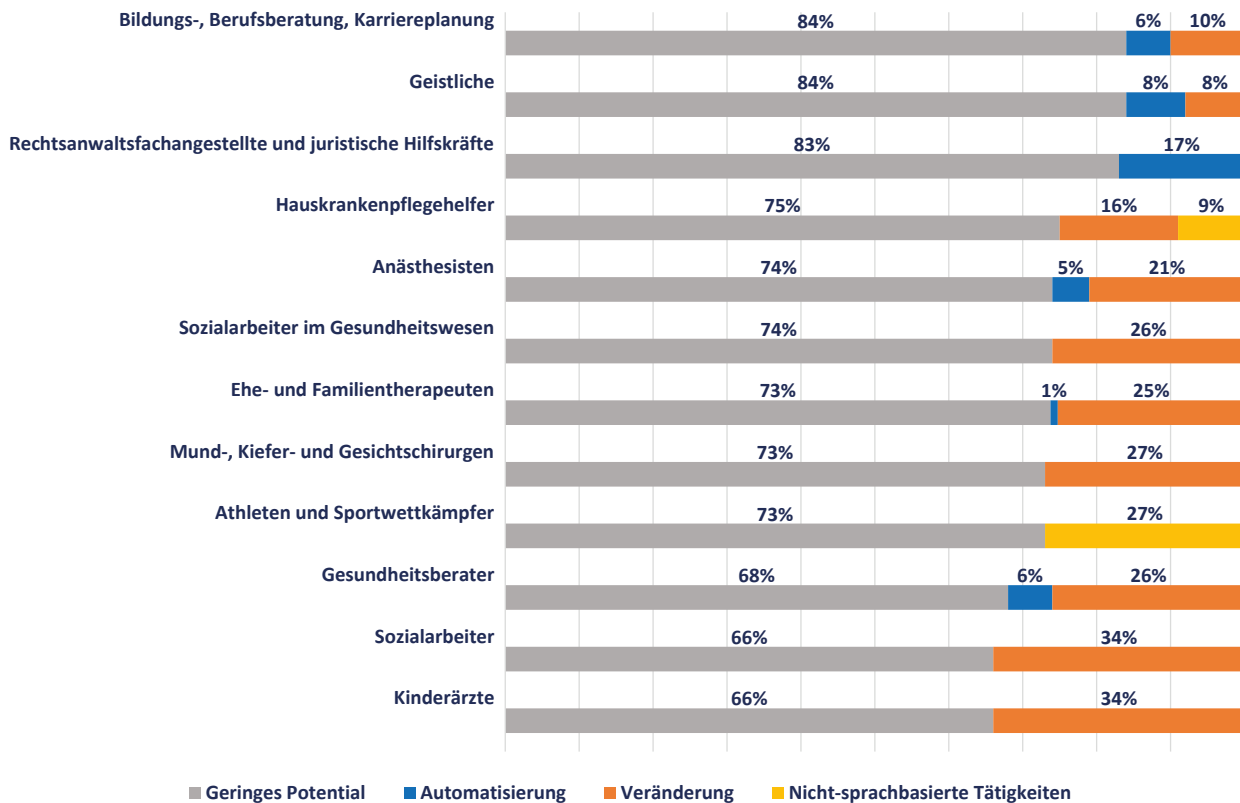
Ein Abgleich mit den oben beschriebenen Erwartungen hinsichtlich der Beschäftigungseffekte von GenKI macht deutlich, dass sie nur z. T. dazu beitragen wird, die Fachkräftemangelproblematik zu entschärfen. So sind zwar in den Bereichen Gesundheit, Pflege, Bildung und Erziehung durchaus Potenziale für entsprechende Anwendungen vorhanden, z. B. in der Administration oder bei der Interpretation medizinischer Befunde. Aber bei all jenen Tätigkeiten, die in direktem Kontakt zu Patient*innen, Heimbewohner*innen, Kindern, Schüler*innen, Familien usw. stattfinden, zeigt GenKI

Abbildung 2: Ausgewählte Berufe mit hohem Veränderungspotenzial durch sprachbasierte Generative KI



Quelle: World Economic Forum (2023), S. 10, eigene Darstellung

Abbildung 3: Ausgewählte Berufe mit geringem Veränderungspotenzial durch sprachbasierte Generative KI



Quelle: World Economic Forum (2023), S. 10, eigene Darstellung

kein nennenswertes Automatisierungspotenzial und ist damit auch kein Instrument gegen Personalmangel.

Im Gegenteil: Vor allem in den Berufen mit hohem Veränderungspotenzial (s. Abb. 2) können sich neue Engpasslagen entwickeln, wenn die Beschäftigten nicht oder nicht schnell genug in der Lage sind, mit den KI-basierten Anwendungen effizient zu arbeiten und sich auf neue Arbeitsstrukturen einzustellen.

Ausblick: Die Bedeutung von Aus- und Weiterbildung steigt und Brüche und Wechsel werden normal

Daher muss Bildungs- und Weiterbildungspolitik einem Arbeitsmarkt Rechnung tragen, der sich in den kommenden Jahren zumindest in Teilbereichen rasant verändern wird. In vielen Berufen brauchen wir mehr Fachkräfte mit Affinität zur Anwendung neuer KI-basierter Systeme, gleichzeitig mit einem kritischen Blick für deren Möglichkeiten und Grenzen.

Umbrüche in einzelnen Branchen, die mit der Freisetzung von Arbeitskräften einhergehen, können genutzt werden, um diese Arbeitskräfte in Bereiche zu lenken und auszubilden, in denen Betriebe ihren Arbeitskräftebedarf nicht decken können. Dies können neue Tätigkeitsfelder innerhalb der gleichen Branche sein, oder Tätigkeitsfelder, die einen Branchenwechsel bedeuten würden, bspw. von einem Produktionsbetrieb in das Gesundheitswesen.

Der über lange Zeit hinweg von den Arbeitgebern erwünschte konsistente, geradlinige berufliche Lebenslauf wird in der Realität vieler Beschäftigter nicht mehr vorkommen. Wechsel und Brüche werden „normaler“ sein, sie werden häufiger erforderlich sein als früher und können als Zeichen für Mut, Anpassungsfähigkeit und Lernbereitschaft gelten, was wiederum Merkmale sind, die in Zeiten von KI und speziell GenKI stark an Bedeutung gewinnen. ■

Literatur zu diesem Artikel finden Sie unter: www.asg-goe.de/pdf/LR0423-Literatur-Warning.pdf

Moderne Landwirtschaft setzt auf Arbeitnehmer

Gewerkschafter und langjähriges ASG-Kuratoriumsmitglied Arnd Spahn über den wachsenden Anteil von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in der Landwirtschaft und daraus resultierende Herausforderungen für Unternehmen, Sozialpartner und Politik

Herr Spahn, Sie sind nach 23 Jahren als Agrarsekretär bei der EFFAT, der Europäischen Föderation für Lebensmittel-, Landwirtschafts- und Tourismusgewerkschaften in Brüssel wieder zu Ihren Wurzeln bei der IG BAU zurückgekehrt. Heißt die Devise: Erst ins Abklingbecken, um den Übergang in den Ruhestand nicht so abrupt werden zu lassen?

Nein. Das heißt, dass der geplante gleichzeitige Eintritt in die Rente zwischen Belgien und Deutschland wegen der Anhebung des hiesigen Renteneintrittsalters nicht möglich ist. Daher arbeite ich noch ein wenig länger hier.

Was sind Ihre Aufgaben bei der IG BAU?

Tarifpolitik für Landwirtschaft, Gartenbau und Floristik sowie Agrarpolitik.

Noch länger als bei EFFAT waren Sie bei der SVLFG unterwegs. Nämlich 24 Jahre. Wo ist der Abschied schwerer gefallen, bei EFFAT oder der SVLFG?

Bei der SVLFG.

Was bleibt nach rund einem Vierteljahrhundert ehrenamtlicher Tätigkeit in Spitzenpositionen für die SVLFG?

Erstens ist es in dieser Zeit gelungen, die Arbeitnehmergruppe zu stärken. Wir sind kein Abnickverein des Bauernverbandes, sondern entwickeln arbeitnehmerorientierte Projekte und Initiativen. Zweitens haben wir es geschafft, eine Privatisierung der landwirt-

schaftlichen Unfallversicherung zu verhindern. Die Unternehmergruppen hatten Pläne, die Berufsgenossenschaft kapitalgestützt aufzubauen. Das haben wir nicht akzeptiert und das hat auch der Markt nicht akzeptiert.

In der Agrarbranche hat sich in den vergangenen Jahrzehnten viel verändert. Was ist das Wichtigste aus Arbeitnehmersicht?

Das Wichtigste ist die strukturelle Veränderung innerhalb der Beschäftigten. Inzwischen stellen die sog. „familienfremden Arbeitskräfte“ die Mehrheit der in der deutschen Landwirtschaft tätigen Menschen. Das ist für mich neben dem Rückgang der Betriebe die einschneidendste Änderung: Das bedeutet einen Paradigmenwechsel hin zu einer Landwirtschaft, die mit der kleinstrukturierten, familiengeführten der Vergangenheit nicht mehr zu vergleichen ist.

Was heißt das?

Zunächst einmal ist „Landwirt“ kein Alleinstellungsmerkmal von Unternehmern, sondern schließt Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer selbstverständlich mit ein. Ein Landwirt ist jemand, der eine landwirtschaftliche Lehre erfolgreich abgeschlossen hat. Wenn er dann noch bodenbesitzend ist, dann ist er Unternehmer. Das war's. Die ständige Vernachlässigung von Arbeitnehmern behindert die Diskussion um die Modernisierung einer Landwirtschaft, die sich längst nicht mehr nur auf Familie begründen kann. Davon müssen wir uns endlich lösen.

Folgt daraus für Sie, dass der Familienbetrieb ein Auslaufmodell ist?

Der Familienbetrieb ist kein Auslaufmodell. Er wird sich weiterentwickeln, auch durch die Übernahme neuer Tätigkeiten, etwa im Energiebereich. Aber es wird zunehmend Unternehmensformen geben, die nicht familienbasiert sind. Das wird so wie in anderen Sektoren sein.

Schlüsselbegriffe für die Zukunft der Landwirtschaft sind Digitalisierung und Automatisierung. Wird das die Rolle der Arbeitnehmer weiter stärken?

Ja. Das erfordert einerseits qualifizierte Arbeitnehmer. Andererseits eröffnet es Möglichkeiten, mehr Arbeiten maschinell zu erledigen. Insgesamt steigen die Anforderungen für die Beschäftigten.

Was folgt daraus für die Arbeitnehmer in der Landwirtschaft?

Zum einen brauchen Arbeitnehmer einen praktikablen Zugang zu Fortbildung und Qualifizierung. Zum anderen muss es gelingen, junge Menschen zum Einstieg in einen landwirtschaftlichen Beruf zu motivieren.

Wie?

Zum Beispiel indem wir eine Diskussion darüber führen, was die Rolle von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in der künftigen Landwirtschaft sein soll.

Der gelernte Garten- und Landschaftsbauer und Diplom-Volkswirt ist seit 1978 gewerkschaftlich engagiert. Bereits während seiner Lehre wurde er Mitglied im Landesjugendausschuss des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB), Nordmark und wechselte später in den Landesvorstand. Seit 1992 ist er auch hauptamtlich Gewerkschafter, zunächst als Sekretär bzw. Vorstandssekretär bei der Gewerkschaft Gartenbau, Land- und Forstwirtschaft (GGLF) und seit 1995 als Referent bzw. Abteilungsleiter bei der Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt (IG BAU). 2023 beendete er seine Tätigkeit als Agrarsekretär der Europäischen Föderation der Lebensmittel-, Landwirtschafts- und Tourismusgewerkschaften (EFFAT), wohin er 2000 wechselte. Bereits 1999 wurde er Alternierender Vorstandsvorsitzender bei der Sozialversicherung für Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau (SVLFG – bis 2012: Bundesverband der landwirtschaftlichen Berufsgenossenschaften BLB), und war von 1995 bis 2023 Mitglied im Kuratorium der ASG. Aktuell ist er Fachreferent Agrar beim Bundesvorstand der IG BAU.



Foto: SVLFG

Das ist überfällig und muss auch die Frage beantworten, ob und wie Arbeitnehmer in der Landwirtschaft gutes Geld verdienen können. Dazu gehört auch, dass für junge Menschen die Möglichkeit besteht, Mitverantwortung in einem Unternehmen zu übernehmen. Nur so können individuelle Karrieren geplant und kann den Betroffenen Orientierung gegeben werden.

Qualifizierung, Mitverantwortung, Image – wäre das nicht Anlass genug für ein gemeinsames Vorgehen der Sozialpartner?

Ja. Aber allein können sie das nicht schaffen. Wir brauchen die Unterstützung der Politik. Denken Sie nur an die Qualifizierung.

Junge Leute werden nur dann in die Landwirtschaft gehen, wenn die Infrastruktur stimmt. Haben das Politik und Branche hinreichend auf dem Schirm?

Nein. Wir brauchen eine stärkere Hinwendung der Politik zum Land und wir brauchen die Erkenntnis, dass es der Landwirtschaft nur so gut gehen kann, wie es ihrem Umfeld geht. Wo keine Kindergärten und keine Schulen sind und es kein kulturelles Angebot gibt, werden auch keine jungen Leute bleiben, die in der Landwirtschaft händelnd gesucht werden.

Kommt der ländliche Raum gegenwärtig politisch zu kurz?

Zumindest kann ich nicht erkennen, dass sich das zuständige Bundeslandwirtschaftsministerium so um das Thema kümmert, wie es notwendig wäre.

Schlägt sich der wachsende Arbeitnehmeranteil in der Landwirtschaft in einer wachsenden Gewerkschaft nieder?

Der Agrarbereich ist einer der wenigen innerhalb meiner

Gewerkschaft, der konstant steigende Mitgliederzahlen aufweist. Das heißt aber nicht, dass wir unsere strukturellen Probleme gelöst haben, etwa der relativ geringe Organisationsgrad und eine sehr konservative Arbeitnehmerschaft in ländlichen Räumen.

Sie haben keine Glaskugel. Dennoch die Frage, wie sieht die Landwirtschaft in 25 Jahren aus?

Wünschen würde ich mir eine regional angepasste Landwirtschaft, in der Unternehmen und Arbeitnehmer gleichberechtigt daran arbeiten, umweltschonend, klimagerecht und unter Einhaltung hoher sozialer Standards gesunde Lebensmittel produzieren.

Mit Tierhaltung?

Selbstverständlich.

■ Rainer Münch

Im Wettbewerb um die besten Köpfe:

Das Oldenburger Münsterland poliert sein Image auf

Johannes Knuck

Das Oldenburger Münsterland ist eine wirtschaftliche Boomregion, die demografischen Trends trotzt. Doch die Region hat zwei schwerwiegende Probleme: ihr Image und ihre mangelnde Bekanntheit. Nur etwa 65 % der Befragten einer Studie (Kirtges 2014) haben Assoziationen zu dieser Region. Oftmals wird sie auch mit dem nordrhein-westfälischen Münsterland verwechselt oder mit den Städten Münster oder Oldenburg in Verbindung gebracht. Um ihr Image zu verbessern und dadurch im Wettbewerb um Fachkräfte bestehen zu können, betreibt die Region einen intensiven Markenbildungsprozess.

Die Boomregion Oldenburger Münsterland: Ein Steckbrief

Das Oldenburger Münsterland setzt sich aus den Landkreisen Cloppenburg und Vechta in Niedersachsen zusammen. Das Begriffskonstrukt Oldenburger Münsterland (OM) geht auf das historisch bedingte Zusammenwachsen der beiden zum Niederstift Münster gehörenden Landkreise Cloppenburg und Vechta mit dem Herzogtum Oldenburg zurück.

Die Region im Nordwesten Deutschlands ist überregional vor allem für ihre starke Agrar- und Ernährungsbranche sowie die intensive Tierhaltung bekannt. Viele Weltmarktführer der Branche – sog. „Hidden Champions“ – sind in der Region ansässig, bspw. die Unternehmen „Big Dutchman“ und „Grimme Landmaschinen“.

Aus der sehr hohen Spezialisierung in diesem Bereich lässt sich auch die Bezeichnung der Region als „Silicon Valley der Agrartechnologie“ ableiten. Das wirtschaftlich und touristisch prosperierende OM hat jedoch ein großes Hemmnis: ein negatives Image, welches auf die mediale Prägung als „Schweinegürtel“ oder „riesige Latrine“ zurückgeht.

Das OM trotz demografischen Trends

Vor allem zwei Dinge sind kennzeichnend für die zwischen Bremen und Osnabrück gelegene Region mit ca. 320 000 Einwohner*innen: Eine enorme wirt-

schaftliche Dynamik sowie die Rolle als demografischer „Sonderfall“, denn kennzeichnend für die Region – und eher untypisch für die ländlichen Räume – ist eine überdurchschnittlich hohe Geburtenrate, die in 2017 bei rund 1,95 Kindern pro Frau lag (BRD: 1,5 Kinder pro Frau). Dies wirkt sich auch auf die Altersstruktur in der Region aus: 26 % der Bevölkerung sind unter 20 Jahre alt, nur 15 % über 65 Jahre. Für Deutschland liegen die Vergleichswerte bei 19 bzw. 20 %.

Darüber hinaus hat das OM innerhalb der letzten 70 Jahre einen enormen wirtschaftlichen Aufschwung durchlebt. Dieser begründet sich in erster Linie im Aufbau der Veredelungswirtschaft, einer intensiven Landwirtschaft und somit auch im Entstehen eines dichten Agribusiness-Clusters. In diesen (und weiteren) Bereichen haben sich zahlreiche mittelständische Unternehmen als wichtige Säule der Region herauskristallisiert. Wird der Blick auf die Beschäftigungssituation der Region gelenkt, so fällt direkt die vergleichsweise niedrige Arbeitslosenquote von 3,9 % (in 2022) ins Auge. Im gesamten Bundesgebiet lag diese im gleichen Jahr bei 5,3 %.

Der Faktor Image

Die regionalen Rahmenbedingungen lassen vermuten, dass das OM sowohl demografisch als auch wirtschaftlich ideale Voraussetzungen aufweist, um im interregionalen Wettbewerb um Fachkräfte, Tourist*innen und Unternehmen besonders konkurrenzfähig zu sein. Dem ist zwar so, jedoch ist das nur eine Seite der Medaille. Bei genauerer Betrachtung wird ein zentrales Problem der Region deutlich: ihr Image, welches durch die intensive Land- und Veredelungswirtschaft und die damit zusammenhängenden, meist negativen Assoziationen geprägt ist und der Region Bezeichnungen wie „Gülleürtel“ oder „Schweinegürtel“ eingebracht hat. Die Konstruktion dieses Negativimages ist keineswegs eine Entwicklung des 21. Jahrhunderts. Schon im Jahr



Johannes Knuck M.A.

Stellv. Geschäftsführer Verbund Oldenburger Münsterland e.V., Masterstudiengang „Transformationsmanagement“ VISTRA, Universität Vechta

knuck@oldenburger-muensterland.de
www.oldenburger-muensterland.de

1984 wurde im ARD die Doku-Reihe „Unter deutschen Dächern – Und ewig stinken die Felder“ ausgestrahlt, in der die Region OM als „riesige Latrine“ bezeichnet wird.

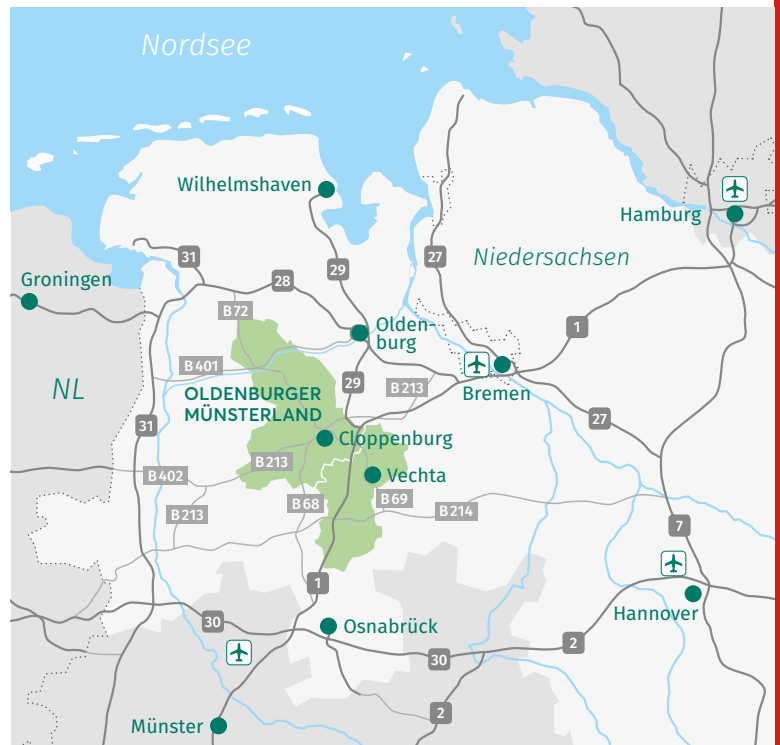
Auch wissenschaftlich kann diese Problematik belegt werden. Eine im Jahr 2014 in Auftrag gegebene Untersuchung zur Region, in der die Innen- und Außenwahrnehmung ermittelt wurde, zeigte deutlich: Bei den Einwohner*innen herrscht ein durchweg positives Selbstbild (Kirtges 2014). Sie sind stolz auf ihre sympathische, gewinnbringende, zuversichtliche und selbstsichere Region und finden sich mehrheitlich in ihr wieder. Hingegen wird das Fremdbild vor allem durch vermeintlich negative Aspekte geprägt, die ihren Ursprung vorrangig in der bereits angesprochenen Intensivlandwirtschaft haben. Zudem wird das OM außerhalb seiner Grenzen als nur „wenig präsent im öffentlichen Leben“ wahrgenommen.

Da das Image einer Region jedoch einen wesentlichen Einfluss darauf hat, ob Menschen gern in ihr leben und arbeiten, wurde es aus Sicht des Regionalmarketings dringend notwendig, Maßnahmen zur Imageverbesserung und Bekanntheitssteigerung zu entwickeln und umzusetzen. Ein problembehaftetes Image kann zu einem hemmenden Faktor für die Gewinnung von Fachkräften, Firmen oder Tourist*innen werden – selbst wenn die Bedingungen vor Ort (z. B. Work-Life-Balance, Lebenshaltungskosten, Bildungsangebot, Natur) noch so gut sein mögen.

So führte die erwähnte Untersuchung zu der Empfehlung, die regionale Dachmarke und die damit verbundene Professionalisierung des Standort- und Tourismusmarketings der Region neu auszurichten. Daraus resultierend wurde der Verbund OM e.V. mit der Umsetzung dieses Prozesses betraut. Beim Verbund OM handelt es sich um einen Verein, der 1995 von den Landkreisen Cloppenburg und Vechta mit dem Ziel gegründet wurde, gemeinsame Interessen zu bündeln und nach innen und außen zu vertreten. Er agiert als übergreifende Instanz beider Landkreise und hat die Kompetenz des Standort- und Fachkräfte-marketings für das OM inne.

Die Anforderungen des Neuausrichtungsprozesses waren vielfältig:

- Erarbeitung einer neuen Dachmarke für das OM, die für die Standortvorteile der Region steht
- Positionierung der Marke im regionalen, landes- und bundesweiten Kontext zur Imagesteigerung



- Bekanntmachung und Imagewandel der Region durch strategische Markenführung
- Ziel: Bekanntheitssteigerung und Imageverbesserung des OM hin zu einer attraktiven Wirtschafts- und Lebensregion

„Viel Grün. Viel drauf“

Auf Basis der Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen wurde ein Markenbildungs- und Neuausrichtungsprozess initiiert. Dieser umfasste u. a. eine SWOT-Analyse, eine Bestimmung der Markenwerte sowie Vorschläge zur Positionierung. Das Ergebnis: die neue Dachmarke OM, unter der sich zwei Landkreise, fünf Erholungsgebiete, 320 Partnerunternehmen sowie 23 Städte und Gemeinden mit dem Ziel zusammenschließen, die Bekanntheit der Region im „War for Talents“, also dem Kampf um die besten Köpfe, nachhaltig auszubauen.



Zu betonen ist an dieser Stelle jedoch ausdrücklich, dass die Markenstrategie keineswegs mit der bloßen Einführung der neuen OM-Dachmarke gleichgesetzt werden darf. Vielmehr wurden grundlegende Prozesse initiiert, die bspw. auch die vollständige Anpassung der Kommunikationsinfrastruktur und die Umsetzung eines Corporate Designs beinhalteten. Der Claim



Das Oldenburger Münsterland wird aufgrund seiner wirtschaftlichen Spezialisierung auch als „Silicon Valley der Agrartechnologie“ bezeichnet.

„Viel Grün“ geht hierbei auf die grüne, landschaftliche Prägung und den Erholungswert der Region ein, wobei der Zusatz „Viel drauf“ die wirtschaftliche Stärke der Region herausstellt.

Der Prozess der Markenimplementierung stellt sich bis zum heutigen Tag als sehr knifflig heraus, da viele der mehr als 320 Partnerunternehmen eine eigene Markenstrategie haben und sich deutlich schwerer damit tun, die Dachmarke einzubinden. Jedoch konnten auch hier bereits wichtige Teilerfolge erzielt werden, die durch eine Fachkräfte-Kampagne an einer Vielzahl von Bahnhöfen und Stadtzentren im nord- und mitteldeutschen Raum abgerundet wurden.

Quo vadis Dachmarke OM?

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Implementierung der Dachmarkenstrategie in den Erholungsgebieten, der Wirtschaft und beim Verbund OM geglückt ist. Bestätigt wird dies bspw. durch entsprechende Fallstudien (Moormann 2020, Plaggenborg 2022). Weiterhin wird deutlich, dass die touristischen Kennzahlen seit der Umsetzung der Markenstrategie stetig steigen und die Region in dieser Hinsicht gar zu jenen gehört, die im Jahr 2022 die dynamischste Entwicklung in Niedersachsen verzeichneten. Auch die konstant wachsende Zahl der Partnerunternehmen und eine Vielzahl von Beispielen für die Implementierung der Dachmarke auf Unternehmensebene sind Indikatoren für den Erfolg des eingeschlagenen Weges.

Es bestehen allerdings diverse Herausforderungen, die für den weiteren Erfolg maßgeblich sind. So bedarf es unbedingt eines sukzessiven und tiefen Ausbaus der Dachmarkenstrategie im kommunalen und wirtschaftlichen Bereich. Hinsichtlich der Kommunen besteht die Schwierigkeit darin, dass häufig noch ein „Kirchturmdenken“ für den eigenen Ort vorherrscht. Dieses typische Problem verbaut jedoch den Weg zu einer gemeinsamen regionalen Dachmarke. Weiterhin wird die Implementierung der Dachmarke in den Städten und Gemeinden der Region dadurch geschwächt, dass einigen Akteuren noch ein fundiertes Bewusstsein der Vorteile einer Positionierung unter dem „OM-Dach“ fehlt.

Für den Wirtschaftsbereich besteht die Herausforderung darin, dass viele Unternehmen den Faktor Standortimage deutlich unterschätzen. Dabei kann nur eine gemeinsame Profilierung der Standortmarke den Fachkräftemangel positiv beeinflussen und schlussendlich auch die Zukunft und Leistungsfähigkeit der Unternehmen sichern. Voraussetzung für Erfolg ist jedoch das Zusammenspiel von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

Ein derartiger Positionierungs- und Markenprozess im Standortmarketing ist kein Sprint. Vielmehr gleicht dieser sinnbildlich einem Marathon, denn es stellt sich als zunehmend herausfordernd dar, das gefestigte, negative Image einer gesamten Region mit verschiedensten Akteuren nachhaltig zu verbessern. ■

Auszubildende suchen und finden im ländlichen Raum

Mit Erlebnisorientierung und Bewegtbildkommunikation junge Menschen binden – Beispiele aus dem Landkreis Sigmaringen¹

Bernhard Kräußlich

Der Fachkräftemangel ist kein allgemeines Phänomen, sondern hängt stark von der Branche bzw. dem Beruf sowie von der Betriebsgröße ab. Zudem sind auch ländlich geprägte Räume von großen Engpässen betroffen. Unumstritten ist der Mangel an Arbeitskräften in Teilen der Gesundheitswirtschaft, in verschiedenen Bereichen der Natur- und Ingenieurwissenschaften sowie bei Auszubildenden im gewerblich-technischen Bereich. In anderen Branchen ist die Lage dagegen entspannter, wobei hier Unterschiede der Betriebsgröße von Bedeutung sind. So lässt sich feststellen, dass KMUs größere Schwierigkeiten haben, Stellen zu besetzen, als Großunternehmen. Und in kleineren Betrieben fehlen häufig umfassende Personalbeschaffungsstrategien oder attraktive Aufstiegsmöglichkeiten.

In ländlichen Räumen besteht grundsätzlich eine höhere Gefahr, dass junge Menschen in Ballungsräume abwandern. Die strategische Zielsetzung aus der Sicht der Wirtschaftsförderung des Landkreises Sigmaringen im ländlichen

Raum Baden-Württembergs im Konkurrenzkampf gegen urbane Räume ist deshalb: Junge Menschen für die Wirtschaft begeistern und das Image des Wirtschaftsstandortes verbessern.

Beispiel 1: Firmenerlebnistage work@SIG

Ein sehr bedeutender Faktor für den Landkreis Sigmaringen ist die Situation des Arbeitsmarktes vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung. Selbst bei gleichbleibender oder leicht steigender Bevölkerungszahl im Landkreis ist durch die fortschreitende Alterung der Bevölkerung grundsätzlich von einer Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials auszugehen. Gleichzeitig nimmt die Nachfrage nach Fachkräften im Landkreis stetig zu. Zwischen 2015 und 2020 hat sich die Zahl der SV-Beschäftigten um gut 8 % erhöht. Die mittlerweile an Vollbeschäftigung grenzende Arbeitslosenquote von 2,8 % (Stand April 2022) ist ebenfalls ein Beleg dafür. Ein weiterer Trend am Arbeitsmarkt ist die

sinkende Zahl an Auszubildenden. Für Unternehmen wird es immer schwieriger, ihre Ausbildungsplätze zu besetzen. Das größte Potenzial an Nachwuchskräften liegt in den jungen Menschen, die bereits im Landkreis Sigmaringen sind. In Ergänzung zu den bestehenden Ausbildungsbörsen der Kommunen bietet die Wirtschaftsförderung des Landkreises mit den Firmenerlebnistagen work@SIG Unternehmen die Möglichkeit, sich interessierten Jugendlichen aus allen Schularten direkt im Betrieb vor Ort als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Im Kern handelt es sich bei den Firmenerlebnistagen um eine Betriebsbesichtigung der besonderen Art, die die Wirtschaft im Landkreis erleb- und spürbar

Dr. Bernhard Kräußlich

Geschäftsführer, Wirtschaftsförderungs- und Standortmarketinggesellschaft Landkreis Sigmaringen mbH

kraeusslich@wis-sigmaringen.de
www.wis-sigmaringen.de



¹ Wiederabdruck. Zuerst erschienen in: Regnet, Erika (Hrsg.): Fachkräftesicherung im ländlichen Raum, Hochschule Augsburg 2023, www.hs-augsburg.de/homes/eregnet/Veroeffentlichungen/Fachkraeftesicherung%20im%20laendlichen%20Raum.pdf



Quelle: WIS GmbH

machen soll und die Unternehmen dabei unterstützen möchte, ihre Betriebe Jugendlichen vor Ort zugänglich zu machen.

Den meisten jungen Menschen sind die Unternehmen vor Ort nur von außen bekannt. Man kennt das Logo, man hat eine grobe Vorstellung von der Tätigkeit, kaum einer weiß jedoch konkret, was hinter den Hallentoren geschieht. Die Öffnung eines Betriebes ermöglicht Einblicke in das Unternehmertum und wirkt sich positiv auf dessen Image aus – dies vor allem in regionaler Hinsicht. Eine saubere Produktion, ein sicheres Arbeitsumfeld, ein hoher Innovationsgrad und die Transparenz der Arbeitsbedingungen machen die Unternehmen zu attraktiven Arbeitgebern. Und gerade kleinere Betriebe haben hier die Chance, sich im Wettbewerb mit größeren und vermeintlich bekannteren Unternehmen klar zu positionieren.

Die Durchführung der Firmen-erlebnistage erfolgt in den Sommerferien. Jeden Tag öffnet ein anderes Unternehmen die Türen und organisiert ein erlebnisreiches Programm. Die Jugendlichen wäh-

len über eine Webseite die Unternehmen aus und melden sich darüber an. Die Wirtschaftsförderung betreibt die Webseite, mit der die Jugendlichen mit den Unternehmen in Verbindung gebracht werden. Zudem unterstützt die Wirtschaftsförderung die Gestaltung der Betriebsführung, um den Erlebnischarakter sicherzustellen.

Positiver Nebeneffekt: Gerade der Eventcharakter der Betriebsbesichtigung erzeugt bei den Unternehmensverantwortlichen eine Motivation, sich mit der Außendarstellung des eigenen Unternehmens auseinanderzusetzen. Die Botschaften der Unternehmenskommunikation werden in erleb- bare Ereignisse umgewandelt und im Ergebnis wird das Image des Betriebs positiv beeinflusst. Und genau dieser Erlebnisaspekt der Firmenerlebnistage bedient den generellen gesellschaftlichen Trend zur Eventisierung. Im Durchschnitt der letzten Jahre kamen etwa 150 teilnehmende Jugendliche auf 30 Betriebe. Es konnte also rechnerisch an jedem Werktag der Sommerferien ein Firmenerlebnistag mit fünf Teilnehmenden durchgeführt werden. Wenngleich eine exakte Erfolgsermittlung

schwierig ist, gibt es nach einer Projektdauer von mehr als zehn Jahren dennoch zahlreiche positive Rückmeldungen aus den Unternehmen, in denen von erfolgreichen Abschlüssen von Aus- bildungsverträgen im Nachgang zu den Firmenerlebnistagen be- richtet wird.

Beispiel 2: Ausbildungs- kampagne Azubi-Taxi

Die aktuellen Informations- und Kommunikationstechniken verän- dern die Arbeitsweisen von Wirt- schaftsförderungen fundamental. Web 2.0 – die zweite Generation des Internets – bietet verlockende Möglichkeiten, schafft aber auch neue Herausforderungen. Soziale Medien sind zunächst nur Ins- trumente, die es im gesamten Marketing-Mix strategisch sinnvoll einzusetzen gilt. Die Basis bildet eine zielgruppenorientierte Kom- munikationsstrategie, auf deren Grundlage verschiedene Medien zum Einsatz kommen. Wer das Social Web nutzt, tritt mit seinen Adressaten in einen Dialog. Daher ist vor der Wahl des Social Media- Kanals zu prüfen, ob mit diesem die Zielgruppe adäquat anzuspre- chen ist. Die größte Herausforde- rung besteht in der Generierung von Inhalten, sowohl in qualitativer wie quantitativer Hinsicht. Die Nutzer suchen nach Informationen, die ihnen einen echten Mehrwert bieten. Und mehr noch: Finden sie einmal Gefallen an einem Kanal, möchten sie kontinuierlich erken- nisreiche Meldungen erhalten – sonst verlieren sie schnell das Interesse. Und das kostet viel Zeit seitens der Kampagnen- verantwortlichen.

Die Wirtschaftsförderung des Landkreises Sigmaringen hat sich auf die Zielgruppe Auszubildende spezialisiert und im Rahmen einer Social Media-Kampagne das Projekt Azubi-Taxi initiiert.



In einem eigens umgebauten, mit Kamera ausgestatteten Van, dem sogenannten „Azubi-Taxi“, sitzen zwei Auszubildende und die Geschäftsleitung eines Unternehmens. In einer einstündigen Fahrt durch den Landkreis stellen die Auszubildenden die in einem vorangegangenen Workshop erarbeiteten Fragen an ihren Chef. Die Fragen drehen sich um das Unternehmen, Berufsbilder und um private Einblicke in das Leben des Geschäftsführers. So lernt der Zuschauer den Geschäftsführer als authentisch und sympathisch kennen.

Das Format Azubi-Taxi vermittelt auf eine andere Art und Weise trockene, eigentlich eher langweilige Fakten über ein Unternehmen. Die Auszubildenden und ihr Unternehmen werden dabei in den Vordergrund gerückt. Unter anderem werden zudem verschiedene Berufe und der Geschäftsführer der Firma vorgestellt. Dadurch, dass das Azubi-Taxi etwas Besonderes beziehungsweise etwas Neues darstellt, kann mehr Aufmerksamkeit als durch ein

„normales“ Interview oder eine allgemeine Vorstellung des Unternehmens erreicht werden. Das Azubi-Taxi kann als solches zu einem neuen Wiedererkennungszeichen für die Ausbildung im Landkreis Sigmaringen werden. Ein weiterer positiver Aspekt des Azubi-Taxis ist, dass durch die zahlreichen Außenaufnahmen auf eine neue Art Standortmarketing betrieben werden kann. Durch Einbinden der vielfältigen Landschaft im Landkreis werden authentische Eindrücke der Region vermittelt. Es wird deutlich, dass der Landkreis neben attraktiven Arbeitsplätzen auch zahlreiche Freizeitmöglichkeiten in der Natur aufweist.

Verschaffen Sie sich gerne einen eigenen Eindruck: www.youtube.com/watch?v=5HPteG2ApR4&t=74s

Im Vorfeld der Fahrt findet ein Workshop mit ausgewählten Auszubildenden aus dem jeweiligen Unternehmen statt, welcher von Mitarbeitenden der WIS GmbH gestaltet wird. Dabei werden die Auszubildenden in folgenden Punkten gecoacht:

- Vermittlung von Social Media-Kenntnissen an die Auszubildenden: Die Auszubildenden werden darauf aufmerksam gemacht, welche Orte und Geschichten in einem Unternehmen für die sozialen Medien repräsentativ und geeignet sind
- Vermittlung von Kenntnissen in der Filmproduktion
- Vermittlung von Kenntnissen „Wie trete ich am besten vor der Kamera auf?“

Alles in allem sind die Auszubildenden inhaltlich sehr stark in die Kampagne eingebunden. Das lässt die produzierten Inhalte authentisch wirken. Dies ist von Bedeutung, da die Auszubildenden selbst auch als Multiplikatoren dienen sollen und so die Motivation deutlich höher ist, die eigenen Beiträge, die über die Social Media-Plattformen der Wirtschaftsförderung veröffentlicht wurden, zu teilen und weiter zu verbreiten. ■