



LÄNDERÜBERGREIFENDER STRATEGIEPROZESS ZUR BEDARFS- GERECHTEN ARBEITS- UND FACHKRÄFTESICHERUNG

IM RAHMEN DES KOOPERATIONSPROJEKTS

FACHKRÄFTESTRATEGIE FÜR DEN WIRTSCHAFTSRAUM LAHN-TAUNUS UND LIMBURG-WEILBURG

GEMEINSAM ERREICHEN WIR MEHR!

2019 bis 2021

Abschlussbericht



IWAK
Institut für Wirtschaft,
Arbeit und Kultur



Europäischer
Landwirtschaftsfonds
für die Entwicklung
des ländlichen Raums



Impressum



Auftraggeber:

Kooperation aus den lokalen Aktionsgruppen Lahn-Taunus (Rheinland-Pfalz) und Limburg-Weilburg (Hessen)

Für die Kooperation formal auftraggebend:

Lokale Aktionsgruppe (LAG) Lahn-Taunus, c/o Verbandsgemeinde Diez, Louise-Seher-Straße 1, 65582 Diez, vertreten durch den LAG-Vorsitzenden: Michael Schnatz

Auftragnehmer:

Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK) der Goethe-Universität Frankfurt am Main
SWECO GmbH – Unternehmensberatung, Köln (Unterauftrag)

Bearbeitung:

Dr. Christa Larsen, Lora Demireva, Dr. Oliver Lauxen (IWAK)

Tilman Vorhoff (SWECO)

Bearbeitungszeitraum:

01.06. 2019 bis 31.12. 2021 (kostenneutrale Verlängerung bis zum 31.03. 2022)



Dieses Vorhaben wurde im Rahmen der hessischen und rheinland-pfälzischen Entwicklungsprogramme für die Entwicklung des ländlichen Raums, vertreten durch das hessische Ministerium für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz sowie das rheinland-pfälzische Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau, gefördert.



**Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER):
Hier investiert Europa in die ländlichen Gebiete.**

LEADER ist ein seit 1991 existierendes Förderprogramm der Europäischen Union für den ländlichen Raum. Der Begriff leitet sich vom französischen „Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale“ (übersetzt: „Verbindung zwischen Aktionen zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft“) ab. LEADER ist Teil des **Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raumes** (ELER) im Kontext der [Kohäsions- und Strukturpolitik der Europäischen Union](#).



1. Anlass und Aufgabenstellung¹

Die LEADER-Regionen Lahn-Taunus und Limburg-Weilburg bilden gemeinsam einen funktionalen Wirtschaftsraum, durch welchen die Landesgrenze zwischen Rheinland-Pfalz und Hessen verläuft.



Quelle: Eigene Darstellung IWAK

Geprägt ist dieser Wirtschaftsraum durch vielfältige (grenzüberschreitende) Verflechtungen. Beispielsweise pendeln Erwerbstätige zur Arbeit in das andere Bundesland ein oder die Standorte von Firmen befinden sich in beiden Bundesländern. Besonders im grenznahen Bereich zwischen Limburg an der Lahn und der Verbandsgemeinde Diez bestehen intensive Austauschbeziehungen. Dies schließt auch die Wirtschaftsförderungen aus Limburg-Weilburg und aus Diez ein, die bereits langjährig kooperieren.

¹ Zur besseren Lesbarkeit wird auf die Differenzierung zwischen weiblicher und männlicher Sprachform verzichtet. In der genutzten männlichen Sprachform sind selbstverständlich Frauen einbezogen.



Trotz dieser gelebten grenzüberschreitenden Praxis erweist sich die Landesgrenze in vielen Bereichen des Arbeitsmarkts und insbesondere der Fachkräftesicherung als Herausforderung. Beispielsweise muss der Berufsschulbesuch im Bundesland des Ausbildungsbetriebsstandorts erfolgen. Dies führt dazu, dass Auszubildende, die beispielsweise in Firmen in Diez beschäftigt sind, nicht die räumlich nahe Berufsschule in Limburg besuchen können, sondern der deutlich weiter entfernten Berufsschule in Koblenz zugeordnet sind. Diese aufgrund der bundeslandorientierten Regelungen bestehenden längeren Wege sind jedoch für Auszubildende und ihre Betriebe oft nur schwer zu akzeptieren. Besonders, weil sie nicht den alltäglich gelebten und erfahrbaren grenzüberschreitenden Verflechtungen entsprechen. Gegebenenfalls kann dies dazu führen, dass Auszubildende auf einen Ausbildungsplatz verzichten, da sie nicht bereit sind, lange Wege zur Berufsschule auf sich zu nehmen. Eine weitere Herausforderung entsteht auch dann, wenn beispielsweise Kammern ihrem Auftrag gemäß Berufsorientierungsmaßnahmen wie beispielsweise Messen umsetzen sollen. Zwei Kammern (aufgrund der unterschiedlichen Bundesländer) verfolgen den gleichen Auftrag in einem Wirtschaftsraum, aber setzen jeweils eigene Maßnahmen um. Mögliche Synergien können hier nicht genutzt werden, da die Zuständigkeit und Handlungsmöglichkeit auf das jeweilige Bundesland begrenzt ist. Noch schwieriger stellt sich die Lage bei den Aufgabenschnitten der Bundesagentur für Arbeit dar. Dort enden die Zuständigkeit für Arbeitssuchende sowie die Vermittlungsmöglichkeiten ebenfalls an der Landesgrenze. Betriebe im anderen Landesteil des Wirtschaftsraumes können nicht adressiert werden. Damit wird das Möglichkeitsspektrum für Vermittlung deutlich reduziert, obwohl der Wirtschaftsraum als Ganzes deutlich mehr Potenzial bieten würde. Und schließlich seien noch jene Betriebe mit mehreren Standorten erwähnt, die in unterschiedlichen Bundesländern liegen. Unterschiedliche Regelungen in der Ausbildung oder bei der Gewinnung von Arbeitssuchenden können sich für Betriebe in ihrer alltäglichen Praxis als große Hürde erweisen. In Summe bedeutet dies, dass die Potenziale, die ein solch großer und heterogener „natürlicher“ Wirtschaftsraum bieten könnte, aufgrund unterschiedlicher Regelungen in den jeweiligen Bundesländern, nur suboptimal genutzt werden können. Darüber hinaus fragen Arbeitsmarktakteure mögliche Hilfen und Unterstützungen oft schon nicht mehr nach, weil sie davon ausgehen, dass die grenzüberschreitende Situation zu komplex sei und sich die Umsetzung als kompliziert erweisen würde. Mögliche Synergien, die sich in solch einem Wirtschaftsraum bei Themen wie Berufsorientierung, Fachkräftesicherung oder Vermarktung der Region ergeben könnten, lassen sich deshalb bisher nicht ausreichend erschließen.

Allerdings ist bereits deutlich, dass sich der demografisch bedingte Fachkräftemangel, schon heute, jedoch vor allem prospektiv als große Herausforderung für die Stabilität des gesamten Wirtschaftsraumes erweisen wird. Die Abwanderung junger Menschen aus dem Wirtschaftsraum verschärft das Problem darüber hinaus. Es ist notwendig, eine Fachkräftesicherungsstrategie zu entwickeln, die der Mobilität von Beschäftigten, Auszubildenden und Betrieben im Wirtschaftsraum gerecht wird, gleichzeitig bisher nicht erschlossene Ressourcen aktiviert und Synergien zwischen den Aktivitäten der Arbeitsmarktakteure in beiden Teilregionen noch besser als bisher erschließt. Zudem gilt es Möglichkeiten zu explorieren, wie strukturelle Hindernisse, die sich aus den unterschiedlichen Regelungen der zwei Bundesländer ableiten, minimiert werden könnten.



In der Kooperation der Wirtschaftsförderungen aus Limburg-Weilburg und aus Diez ist vor diesem Hintergrund bereits im Jahr 2017 die Initiative zur Entwicklung einer grenzüberschreitenden Fachkräftesicherungsstrategie für den gesamten Wirtschaftsraum ergriffen worden. Da der Wirtschaftsraum in die deckungsgleichen LEADER-Regionen fällt, gelang es in diesem Rahmen ein Kooperationsprojekt aufzusetzen. Damit wurde angestrebt, eine grenzüberschreitende Fachkräftesicherungsstrategie in einem transparenten Bottom-Up-Prozess zu entwickeln - getragen von der Politik beider Teilregionen. Die Strategie sollte entsprechend partizipativ, unter Einbezug verschiedener Arbeitsmarktakteure aus den beiden Teilregionen des Wirtschaftsraumes und an deren Bedarfen und Handlungsoptionen orientiert, entstehen. Im Herbst 2019 begann der Prozess mit einer Auftaktveranstaltung. Über den Verlauf des Strategieprozesses wurde kontinuierlich auf der Homepage der Wirtschaftsförderungen und der beiden LEADER-Regionen berichtet ([Link zu leader-lahn-taunus.de](https://www.leader-lahn-taunus.de), [Kooperationsprojekt](#)).²

Auszug aus der Homepage

Kooperationsprojekt

Fachkräftestrategie für den Wirtschaftsraum Lahn-Taunus und Limburg-Weilburg – Gemeinsam erreichen wir mehr!

Das Thema ‚Fachkräfte‘ ist in der aktuellen Diskussion um die regionale wirtschaftliche Entwicklung und den Arbeitsmarkt allgegenwärtig. Globalisierung, Landflucht, zunehmende Mobilität, Digitalisierung und demografischer Wandel werden die Situation zukünftig noch stärker als bisher verändern und sowohl Auswirkungen auf den Bedarf als auch auf das Angebot von Fachkräften haben. Im Wirtschaftsraum um Limburg und Diez spielt die hessisch-rheinland-pfälzische Landesgrenze hierbei eine wesentliche Rolle. Was auf den ersten Blick häufig gar nicht erkennbar ist, kann im Alltag der Betriebe und Unternehmen durchaus spürbar sein – beispielsweise, weil Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten getrennt, Verfahren komplizierter oder Wege länger sind. Ein Denken, das an der Landesgrenze Halt macht, führt zwangsläufig zu wirtschaftlichen Nachteilen für die Region. In der heutigen Zeit ist es von essenzieller Bedeutung, dass alle im Wirtschaftsraum an einem Strang ziehen – auch beim Thema Fachkräfte.

Aus diesem Grund haben wir, die Lokalen Aktionsgruppen der LEADER-Regionen Lahn-Taunus (Verbandsgemeinden Aar-Einrich, Bad Ems-Nassau, Diez und Nastätten) und Limburg-Weilburg, das Kooperationsprojekt ‚Länderübergreifender Strategieprozess zur bedarfsgerechten Arbeits- und Fachkräftesicherung‘ ins Leben gerufen. Ziel des Projekts ist, die im Zusammenhang mit dem Thema Fachkräfte auftretenden Herausforderungen im länderübergreifenden Wirtschaftsraum Lahn-Taunus und Limburg-Weilburg zu identifizieren und gemeinsam mit Akteuren aus unterschiedlichsten Bereichen anzugehen. Wir wollen die Situation als Chance begreifen – und nicht als Problem!

² Alle Links im Dokument wurden zum 1. März 2022 abgerufen.



2. Strategieprozess 2019 bis 2021

Der geplante Strategieprozess sollte wissenschaftlich begleitet werden, um auf diese Weise sicherzustellen, dass die im Prozessverlauf auftretenden aktuellen und prospektiv zu erwartenden Themen der Fachkräftesicherung³ ausreichend Berücksichtigung finden. Die Basis dafür bildete eine systematische Datenanalyse, mit welcher Transparenz zur regionalen Lage erzeugt wurde. Die Daten konnten in Form eines Dossiers zur Verfügung gestellt werden. Zudem erfolgte während des gesamten Strategieprozesses immer wieder punktuell Input zu den jeweiligen neuen Entwicklungen in den Themen Fachkräfte oder Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsentwicklung. Beispielsweise konnten die durch die Covid-19-Pandemie erzeugten Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt basierend auf wissenschaftlichen Analysen einbezogen werden. Nach einem wettbewerblichen Ausschreibungsverfahren wurde das Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK) der Goethe-Universität Frankfurt am Main mit der wissenschaftlichen Begleitung beauftragt. Diese schloss zudem die Moderation des Strategieprozesses ein, indem auch die fachliche und organisatorische Vorbereitung von Veranstaltungen und Workshops sowie die Dokumentation der erreichten Ergebnisse durch das IWAK umgesetzt wurde. Die Ausführung der operativen Aufgaben wurde ab dem Frühjahr 2020 auf das Beratungsunternehmen SWECO in Form eines Unterauftrags übertragen.

Neben der externen wissenschaftlichen Begleitung des Prozesses nahmen zudem die beiden Wirtschaftsförderer, die bereits über eine Kooperation der Wirtschaftsförderungen aus Limburg-Weilburg und aus Diez zusammengeschlossen waren, eine zentrale Rolle im Prozess ein. Sie stehen für das übergeordnete Interesse der Entwicklung einer Fachkräftesicherungsstrategie für den gesamten Wirtschaftsraum, verfolgen in diesem Sinne keine Partialinteressen und sind vor allem der Region, also dem gesamten Wirtschaftsraum, verpflichtet. Sie besitzen zudem sehr fundierte Kenntnisse der Arbeitsmarkt- und Wirtschaftslage des Wirtschaftsraumes und verfügen über Netzwerke mit einschlägigen Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsakteuren in beiden Teilregionen. Die Mitglieder der Netzwerke stammen aus Kammern, Arbeitsagenturen, Unternehmen, Berufsschulen, Weiterbildungseinrichtungen und der Kommunalpolitik. Beide Wirtschaftsförderer fungierten im gesamten Prozess als Vernetzer und Ermöglicher, indem sie bei Bedarf Kontakte herstellten, Informationen verfügbar machten oder, wo dies nötig war, diese bündelten. Sie erschlossen darüber hinaus punktuell Finanzmittel, um im Verlauf des Strategieprozesses entstandene Finanzierungsbedarfe beispielsweise bei neu entwickelten Maßnahmen abdecken zu können. Sie haben sich im gesamten Prozess als zentrale Netzwerkknoten für die Strategieansätze zur Fachkräftesicherung erwiesen. Entscheidend für ihre Rolle war zudem, dass es ihnen gelungen ist, die regionalen Akteure für den Prozess zu gewinnen und darauf einzuwirken, dass diese im Prozess verbleiben. Da der Strategieprozess zeitlich begrenzt aufgesetzt war, fungierten beide Wirtschaftsförderer zudem als Garanten für die Fortsetzung bzw. die weitere Kontinuität des Strategieprozesses. Sie stellten zudem die Finanzierung der wissenschaftlichen Begleitung sicher, indem es ihnen gelungen ist, Mittel aus dem LEADER-Programm für das grenzüberschreitende Kooperationsprojekt zur Entwicklung einer Fachkräftesicherungsstrategie verfügbar zu machen. Auch über das Ende dieses Projekts im Frühjahr 2022 hinaus

³ Diese sind auch durch überregionale Entwicklungen von Wirtschaft und Arbeitsmarkt bestimmt.



stehen beide Wirtschaftsförderer zur Verfügung, um die bereits erarbeiteten Elemente des länderübergreifenden Strategieprozesses zu sichern und neue Aspekte und Themen im weiteren Fortgang einzu beziehen.

Von Anfang an war vorgesehen, den Strategieprozess als Bottom-Up-Prozess umzusetzen, so dass auf diese Weise die tatsächlichen Bedarfe der Arbeitsmarktakteure im Wirtschaftsraum gut berücksichtigt werden konnten. Um den Einbezug der Bedarfe systematisch zu gewährleisten, bildeten vier thematisch unterscheidbare Arbeitsgruppen die zentralen Säulen des Strategieprozesses. Diese Gruppen arbeiteten ihre jeweils themenspezifischen Strategieansätze bzw. Maßnahmen aus und spezifizierten vor allem deren Umsetzung. Dies erfolgte in einer Reihe aufeinander aufbauender Workshops. In diesen konnte zudem die persönliche Begegnung stattfinden, die wichtig war, da sich die Beteiligten aus den beiden Teilregionen teilweise vor Beginn des Projektes noch nicht kannten oder zum Teil noch nie zuvor persönlich getroffen hatten. Deshalb war nicht nur der fachliche Austausch von großem Interesse. Auch der Aufbau eines wertschätzenden Umgangs aller Akteure aus den beiden Teilregionen des Wirtschaftsraums bildete die Basis für eine gute Kooperation miteinander. Bereits bestehende Netzwerke von Akteuren wurden selbstverständlich eingebunden. Der fachliche Austausch war besonders davon geprägt, gemeinsam Themen zu entwickeln, indem die eigenen Perspektiven und Kenntnisse eingebracht, jedoch auch in Bezug zum Wissen und den Ansprüchen von anderen Akteuren des regionalen Arbeitsmarkts ins Verhältnis gesetzt wurden. In den knapp drei Jahren des gemeinsamen Diskurses ist es durchaus gelungen, einen vertrauensvollen Umgang miteinander aufzubauen, Partialinteressen zu kennen, und darüber hinaus zu verstehen, welche gemeinsamen Themen in einer Fachkräftesicherungsstrategie für den Wirtschaftsraum bearbeitet und weiterverfolgt werden konnten und zukünftig noch können.

Als Arbeitsmarktakteure, die ihre Bedarfe, Erfahrungen und Ressourcen in den Strategieprozess eingebracht haben, konnten Vertreter der folgenden Organisationen gewonnen werden:

- Industrie- und Handelskammern
- Handwerkskammern
- Agenturen für Arbeit
- Berufsschulen
- Bürgermeister und weitere kommunale Vertreter vor allem aus den Wirtschaftsförderungen
- Betriebsvertreter zumeist aus dem Personalbereich oder Betriebsinhaber
- freie Bildungsträger
- Berater

Zunächst waren ca. 80 Akteure eingebunden. Aufgrund der Pandemie und wegen Personalwechselln in den Organisationen der Arbeitsmarktakteure konnten zwischen 50 und 60 Arbeitsmarktakteure im Strategieprozess dauerhaft gebunden werden.



Die Arbeiten in Workshops wurden während des gemeinsamen Strategieprozesses von drei zentralen Veranstaltungen gerahmt. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang die Auftakt- und die Abschlussveranstaltung ([Link zu leader-lahn-taunus.de, Aktuelles, Auftaktveranstaltung](https://www.leader-lahn-taunus.de)) sowie die Interimskonferenz (Frühjahr 2021) ([Link zu leader-lahn-taunus.de, Kooperationsprojekt, Interimskonferenz](https://www.leader-lahn-taunus.de)).

Die thematische Arbeit in Workshops hatte im November 2019 begonnen. Zunächst fand ein Workshop für alle interessierten Arbeitsmarktakteure statt, um dort aufbauend auf die wissenschaftlich fundierten Datenanalysen Handlungsbedarfe und daraus abgeleitet Handlungsfelder der Fachkräftesicherungsstrategie zu spezifizieren. Es wurden vier Handlungsfelder als relevant für die Fachkräftesicherung erkannt. Zu jedem Handlungsfeld konnte jeweils eine Arbeitsgruppe gebildet werden. In den Arbeitsgruppen entwickelten verschiedene Arbeitsmarktakteure, mit Unterstützung der beiden Wirtschaftsförderer und der Moderation durch das IWAK und später durch die SWECO, Umsetzungsaktivitäten als Elemente der aktuellen und zukünftigen Fachkräftesicherung im Wirtschaftsraum. Bei der Interimsveranstaltung und bei der abschließenden Arbeitssitzung im Herbst 2021 stellten sich alle vier Arbeitsgruppen ihre jeweiligen Ergebnisse gegenseitig vor ([Link zu leader-lahn-taunus.de, Kooperationsprojekt, Auftaktworkshop](https://www.leader-lahn-taunus.de)).

Transparenz über bereits bestehende Initiativen und Aktivitäten im Wirtschaftsraum war zudem zentral, um mit den Maßnahmen der vier Arbeitsgruppen, tatsächlich neue Strategiebereiche zu erschließen und Synergien mit bereits bestehenden Aktivitäten in der Region zu erreichen. Aus diesem Grund wurde ein Katalog erstellt, der bereits bestehende Initiativen im Wirtschaftsraum enthält, und zwar in der thematischen Sortierung der vier Arbeitsgruppen. Jede Initiative wird im Katalog in Form eines Steckbriefs vorgestellt, verbunden mit der Nennung von einschlägigen Ansprechpersonen. Der Initiativenkatalog diente jedoch nicht nur den Mitgliedern der Arbeitsgruppen zur Orientierung, sondern stellt darüber hinaus für alle Wirtschafts- und Arbeitsmarktakteure im Wirtschaftsraum eine Grundlage dar, wenn sie sich für Einzelthemen interessieren und dafür Ansprechpersonen vor Ort suchen. Entsprechend erfolgte eine kontinuierliche Aktualisierung des Initiativenkatalogs während des gesamten Strategieprozesses. Er wurde über die Webseite des Projekts in der Rubrik der vier Arbeitsgruppen zur Verfügung gestellt.

Eine wesentliche Herausforderung für den geplanten Ablauf des Strategieprozesses ergab sich durch den Ausbruch der Corona-Pandemie im Frühjahr 2020. Die Arbeitsgruppen hatten im Februar 2020 jeweils einen Workshop umgesetzt und dabei bereits ihre Arbeits- und Aktivitätsfelder bestimmt. Diese sollten in weiteren Workshops im Laufe der Jahre 2020 und 2021 vertieft und deren Umsetzung vorbereitet werden bzw. idealerweise auch schon erfolgen. Aufgrund der Pandemie wurden diese Aktivitäten zunächst unterbrochen und nach einem positiven Votum der Arbeitsgruppenmitglieder ab Herbst 2020 digital wieder aufgenommen ([Link zu leader-lahn-taunus.de, Aktuelles, Wiedereinstieg](https://www.leader-lahn-taunus.de)). Seither finden alle Arbeitsgruppensitzungen im virtuellen Format statt. Da die persönliche Begegnung allen Beteiligten sehr wichtig ist, wurde die für ursprünglich Ende 2021 vorgesehene Abschlussveranstaltung auf den 24. März 2022 verschoben, verbunden mit der Hoffnung aufgrund einer verbesserten Pandemielage ein Präsenzformat umsetzen zu können.



2.1 Anlage des Arbeitsprozesses

Die Vorbereitung des Strategieprozesses erfolgte inhaltlich über die bereits oben genannte Datenauswertung, die als geteilte Informationsgrundlage allen beteiligten Arbeitsmarktakteuren diente. Darüber hinaus wurde bei der Auftaktveranstaltung des Thema Fachkräftesicherung durch Dr. Ulf Rinne, Head of Scientific Management und Senior Research Associate vom Institute of Labor Economics am Institut „Zukunft der Arbeit“ in Bonn in seiner Bedeutung für regionale Wirtschafts- und Arbeitsmarktakteure vorgestellt. Darüber hinaus nutzten die beiden Wirtschaftsförderer ihre Netzwerke in den Monaten vor der Auftaktveranstaltung, um über das Kooperationsprojekt zur Entwicklung einer Fachkräftestrategie zu informieren und das Interesse der Arbeitsmarktakteure im gesamten Wirtschaftsraum dafür zu gewinnen. Dieser Prozess war durchaus erfolgreich, wie die große Anzahl von über 120 Teilnehmenden bei der Auftaktveranstaltung belegte. Auch machten Vertreter aus Kammern, Verbänden, öffentlichen Organisationen und vor allem Betrieben aus beiden Teilregionen des Wirtschaftsraums im Rahmen eines Podiumsgesprächs ihren Bedarf nach einer länderübergreifenden Fachkräftesicherungsstrategie deutlich. Sie verwiesen dabei bereits auf relevante Themen, die zu berücksichtigen seien, und nannten Ansätze und Maßnahmen, die sie für zielführend hielten. Gerahmt wurde die Veranstaltung von den Vertretern der Politik aus beiden Teilregionen, die ihre Unterstützung des Strategieprozesses zusagten. Nach diesem erfolgreichen Auftakt konnten sich interessierte Arbeitsmarktakteure für die Mitarbeit im Strategieprozess melden und über einen Fragebogen die aus ihrer Sicht relevanten Themen für den Strategieprozess benennen.

Der Arbeitsprozess begann mit dem oben bereits genannten Auftaktworkshop im November 2019, in welchem die als relevant erachteten Themen gesammelt und sortiert wurden. Daraus konnten vier Themenfelder als die zentralen Säulen der zu entwickelnden Fachkräftesicherungsstrategie abgeleitet werden. Es handelt sich um:

- Ausbildung
- Regionale Bindung
- Arbeitslose und stille Reserve
- Fach- und Führungskräfte, Betriebsnachfolge und Frauen

Die Bearbeitung der vier Themen erfolgte in vier Arbeitsgruppen. Diese trafen sich von Anfang 2020 bis zum Sommer 2021 in jeweils vier aufeinander aufbauenden Workshops. Nach drei Workshops erfolgte ein arbeitsgruppenübergreifender Austausch im Rahmen der Interimsveranstaltung. Auf diese Weise konnten inhaltlich-strategische Verbindungen zwischen den Themen spezifiziert werden. Nach einem weiteren Workshop erfolgte im Rahmen einer abschließenden Konferenz im Oktober 2021 erneut eine arbeitsgruppenübergreifende Betrachtung der Arbeitsstände und -ergebnisse aller vier Gruppen. Dabei wurde ausgelotet, welche Aktivitäten noch bis zur Abschlussveranstaltung im März 2022 umgesetzt werden könnten. Die Teilnehmenden an den Arbeitsgruppen wurden zudem im Frühjahr 2020 und 2021 zu ihren Arbeitserfahrungen, Erwartungen und Wünschen befragt. Die Ergebnisse wurden jeweils an alle Teilnehmenden rückgekoppelt. Der folgende Zeitstrahl ermöglicht einen Überblick über die umgesetzten Formate.



- 1. Juni 2019 - Projektstart: Erstellung Datendossier, Aktivierung der Arbeitsmarktakteure
- 15. Oktober 2019 - große Auftaktveranstaltung
- 5. November 2019 - Auftaktworkshop: vier thematische Säulen der Fachkräftesicherungsstrategie
- 5./6. Februar 2020 – parallele Workshops der vier Arbeitsgruppen
- Juni 2020 - nach Befragung, Votum der Arbeitsgruppenmitglieder für virtuelle Workshops
- 24. November bis 10. Dezember 2020 - virtuelle Workshops der vier Arbeitsgruppen
- 26./28. Januar 2021 – parallele virtuelle Workshops der vier Arbeitsgruppen
- 25. März 2021 - gemeinsame virtuelle Interimskonferenz aller vier Arbeitsgruppen mit Befragung
- 9./10. Juni 2021 – parallele virtuelle Workshops der vier Arbeitsgruppen
- 28. Oktober 2021 - gemeinsame virtuelle Konferenz zum Ende der Arbeitsgruppen
- 24. März 2022 - große Abschlussveranstaltung

Die gemeinsamen Lernprozesse über diese Formate sind bereits oben skizziert worden. Im Folgenden sollen drei zentrale Bausteine des Strategieprozesses inhaltlich genauer beschrieben werden, um den thematischen Fokus der Fachkräftesicherung zu verdeutlichen. Es handelt sich dabei um das Datendossier, die vier Arbeitsgruppen und den Initiativenkatalog.

2.2 Aktuelle und zukünftige Arbeitsmarktlage des Wirtschaftsraums und erste Sondierung möglicher Handlungsfelder

Die Analyse der Arbeits- und Fachkräftelage stellte den ersten Schritt des Strategieprozesses dar. Da bereits im Vorfeld deutlich wurde, dass die Arbeitsmarktakteure aufgrund ihrer Zugehörigkeit beispielsweise zu Kammern, Betrieben oder Berufsschulen jeweils unterschiedliche Perspektiven auf den Arbeitsmarkt des Wirtschaftsraumes haben würden, sollte eine gemeinsame Datengrundlage geschaffen werden, auf welcher die Ausgangslage gemeinsam analysiert und interpretiert werden konnte.

Aus diesem Grunde wurde im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung ein Datendossier entwickelt, das Daten zur aktuellen Arbeitsmarktlage und zu zukünftigen Entwicklungen im Vergleich der beiden Teilregionen enthielt ([Link zu leader-lahn-taunus.de, Kooperationsprojekt, Datendossier](https://www.leader-lahn-taunus.de/Kooperationsprojekt/Datendossier)). Alle Daten beziehen sich auf die Ausgangslage im Frühsommer 2019.

Die folgenden Themen wurden im Dossier berücksichtigt:

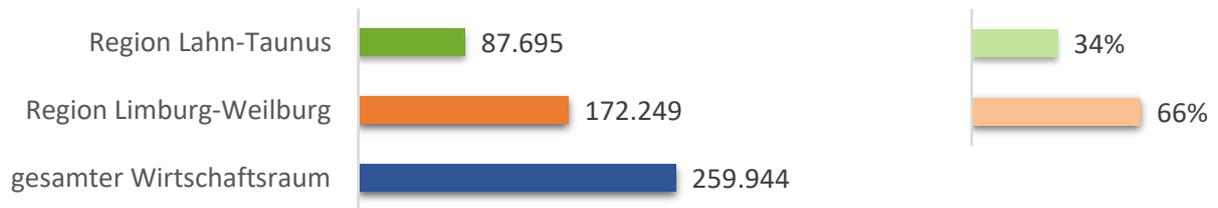
- Die **Bevölkerung** im Wirtschaftsraum und seinen Teilregionen
- Die **Beschäftigungs- und Arbeitsmarktlage** im Wirtschaftsraum und seinen Teilregionen
- Die **zukünftige Entwicklung des Arbeitsmarktes** im Wirtschaftsraum und seinen Teilregionen
- Die Beschreibung von **Handlungsansätzen** als Grundlage für den Strategieprozess

Im Folgenden werden ausgewählte Daten aus den jeweiligen Themenbereichen dargestellt.



Bevölkerung

Anzahl der Einwohner und prozentuale Anteile der beiden Teilregionen, 2018



Quelle: Hessisches Statistisches Landesamt, Bevölkerungsstatistik zum Stichtag 31.12.2018 (Fortschreibung auf Basis Zensus 2011); Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz, Bevölkerungsstatistik zum Stichtag 31.12.2018 (Fortschreibung auf Basis Zensus 2011).

Im gesamten Wirtschaftsraum lebten im Jahr 2018 knapp 260.000 Menschen, davon wohnte ein gutes Drittel in der Teilregion Lahn-Taunus und zwei Drittel in der Teilregion Limburg-Weilburg.



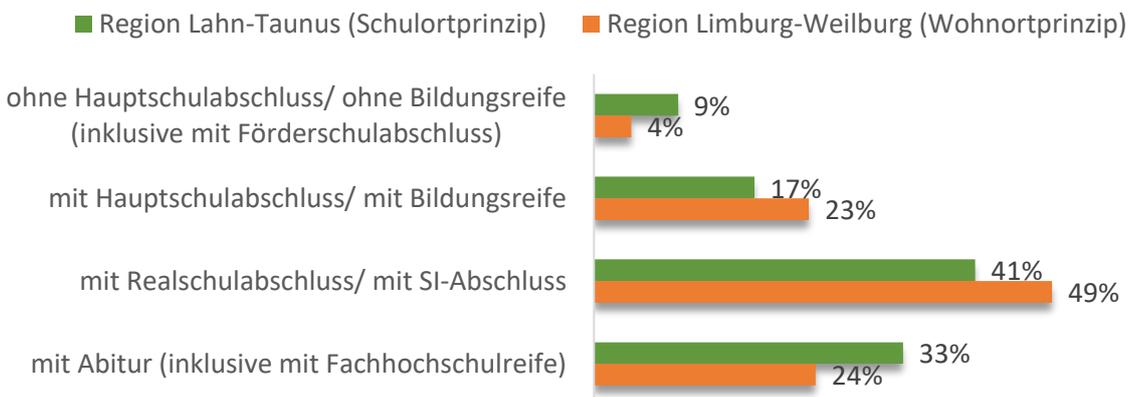
Prozentuale Anteile der ausländischen Einwohner, 2018



Quelle: Hessisches Statistisches Landesamt, Bevölkerungsstatistik zum Stichtag 31.12.2018 (Fortreibung auf Basis Zensus 2011); Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz, Bevölkerungsstatistik zum Stichtag 31.12.2018 (Fortreibung auf Basis Zensus 2011).

Der Anteil ausländischer Einwohner war in der Teilregion Limburg-Weilburg mit 12 Prozent höher als in der Teilregion Lahn-Taunus, in welcher der Anteil von Einwohnern mit ausländischer Staatsangehörigkeit acht Prozent betrug.

Prozentuale Anteile einzelner Schulabschlüsse bei den Schulabsolventen aus den allgemeinbildenden Schulen in den beiden Teilregionen, 2018



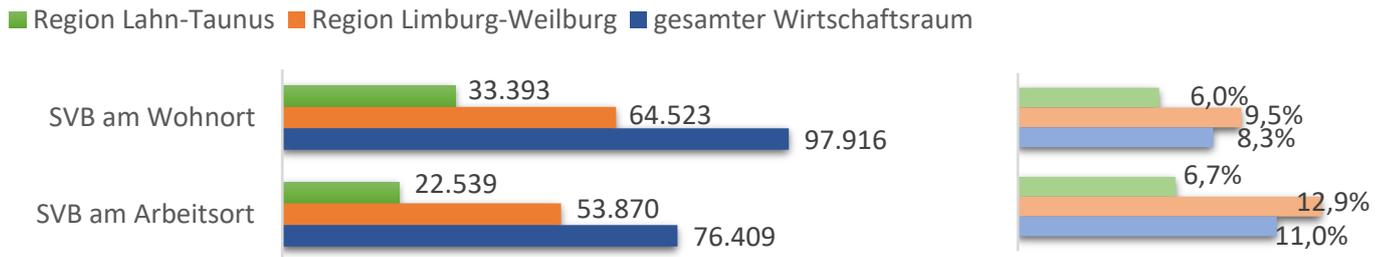
Quelle: Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz, Sonderauswertung, Schuljahr 2017/2018 Hessisches Statistisches Landesamt, Sonderauswertung, Schuljahr 2017/2018.

Ca. 70 Prozent der Schulabsolventen erreichten in beiden Teilregionen eine mittlere Reife oder ein Abitur. Der Anteil der Jugendlichen, welche die Schule ohne Abschluss verließen, lag in der Teilregion Lahn-Taunus mit neun Prozent deutlich über dem Anteil in der Teilregion Limburg-Weilburg mit vier Prozent.



Beschäftigungs- und Arbeitsmarktlage

Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte – Anzahl, 2018 und prozentuale Veränderung, 2013 bis 2018



Quelle: Bundesagentur für Arbeit, in „Gemeindedaten der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Wohn- und Arbeitsort“, Stichtag 30.06.2018 und 30.06.2013.

Lesehilfe:

- *Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Wohnort sind Einwohner, die im Wirtschaftsraum oder außerhalb sozialversicherungspflichtig beschäftigt sein können. Demgegenüber sind alle sozialversicherungspflichtig Beschäftigten am Arbeitsort tatsächlich im Wirtschaftsraum bzw. den Teilregionen erwerbstätig.*

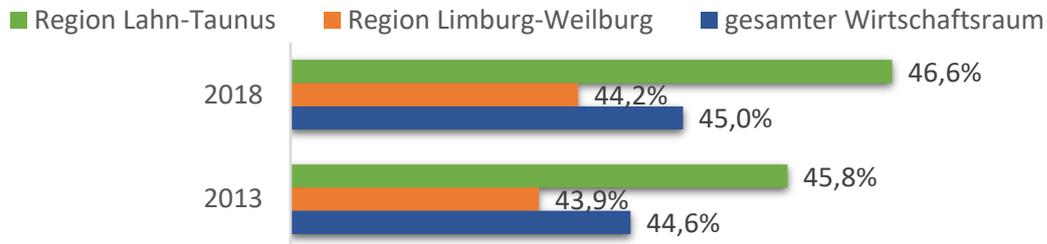
Im gesamten Wirtschaftsraum lebten knapp 100.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (Wohnortprinzip). Demgegenüber waren nur 76.409 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Wirtschaftsraum selbst sozialversicherungspflichtig tätig (Arbeitsortprinzip). Dies verweist darauf, dass Beschäftigungspotenziale der Wohnbevölkerung dem Wirtschaftsraum nur zum Teil zu Gute kommen.

Ca. zwei Drittel der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (Arbeitsortprinzip) waren in der Teilregion Limburg-Weilburg und ein Drittel in der Teilregion Lahn-Taunus erwerbstätig. Eine vergleichbare Verteilung von zwei Dritteln zu einem Drittel zwischen den beiden Teilregionen zeigte sich zudem bei den sozialversicherungspflichtigbeschäftigten Einwohnern (Wohnortprinzip). In diesem Sinne erschloss sich das vorhandene Potenzial der erwerbstätigen Einwohner in beiden Teilregionen in nahezu gleichem Maße.

Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten war in den beiden Teilregionen zwischen 2013 und 2018 deutlich angestiegen, wobei der Beschäftigungszuwachs in der Teilregion Limburg-Weilburg mit 12,9 Prozent deutlich über jenem der Teilregion Lahn-Taunus mit einem Wert von 6,7 Prozent (Arbeitsortprinzip) lag. Auch bei den Einwohnern der beiden Teilregionen hatte die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zwischen 2013 und 2018 zugenommen (Wohnortprinzip). Jedoch war der Aufwuchs bei den in der Region Beschäftigten deutlich dynamischer als bei der Wohnbevölkerung.



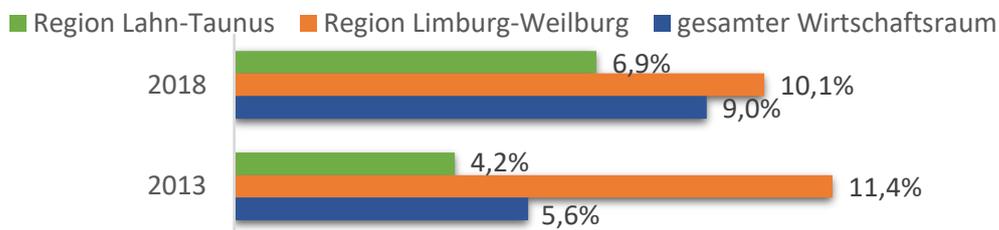
Prozentuale Anteile der Frauen an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten am Wohnort im Zeitverlauf



Quelle: Bundesagentur für Arbeit, in „Gemeindedaten der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Wohn- und Arbeitsort“, Stichtag 30.06.2018 und 30.06.2013.

Der Anteil von Frauen an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ist zwischen 2013 und 2018 kaum angestiegen. Im Jahr 2018 betrug dieser 45 Prozent im gesamten Wirtschaftsraum.

Prozentuale Anteile der Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten am Wohnort im Zeitverlauf

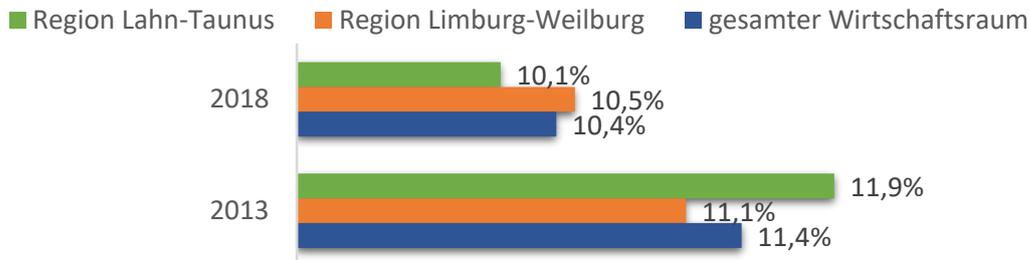


Quelle: Bundesagentur für Arbeit, in „Gemeindedaten der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Wohn- und Arbeitsort“, Stichtag 30.06.2018 und 30.06.2013.

Im Jahr 2018 betrug der Anteil von Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten neun Prozent. Von 2013 bis 2018 hatte sich der Anteil in der Teilregion Lahn-Taunus vergrößert, während dieser in der Teilregion Limburg-Weilburg leicht rückläufig war.



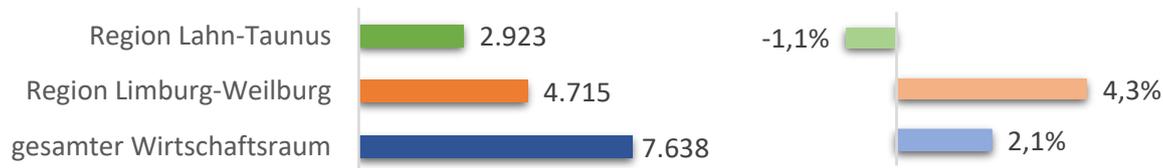
Prozentuale Anteile der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten unter 25 Jahren am Wohnort im Zeitverlauf



Quelle: Bundesagentur für Arbeit, in „Gemeindedaten der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Wohn- und Arbeitsort“, Stichtag 30.06.2018 und 30.06.2013.

Die Anteile junger Menschen unter 25 Jahren an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sind zwischen 2013 und 2018 nur geringfügig zurückgegangen. Dies verweist darauf, dass es im gesamten Wirtschaftsraum immer noch gut gelang, junge Menschen für sozialversicherungspflichtige Beschäftigung zu gewinnen.

Unternehmen - Anzahl, 2018 und prozentuale Veränderung, 2013 bis 2018

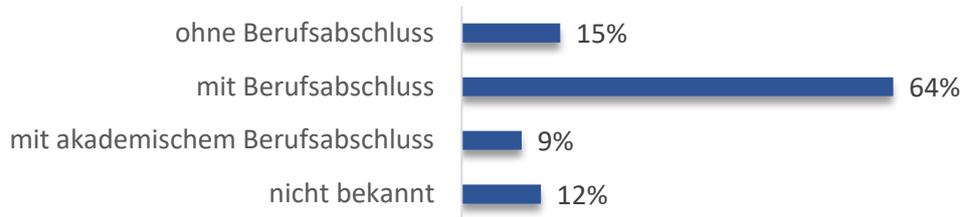


Quelle: Bundesagentur für Arbeit, in „Gemeindedaten der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Wohn- und Arbeitsort“, Stichtag 30.06.2018 und 30.06.2013.

Die Zahl der Unternehmen war zwischen 2013 und 2018 in der Teilregion Lahn-Taunus etwas rückläufig. Im Vergleich dazu zeigte sich im gleichen Zeitraum in der Teilregion Limburg-Weilburg eine Zunahme an Unternehmen in Höhe von 4,3 Prozent.



Prozentuale Anteile einzelner Qualifikationsniveaus im gesamten Wirtschaftsraum, 2017

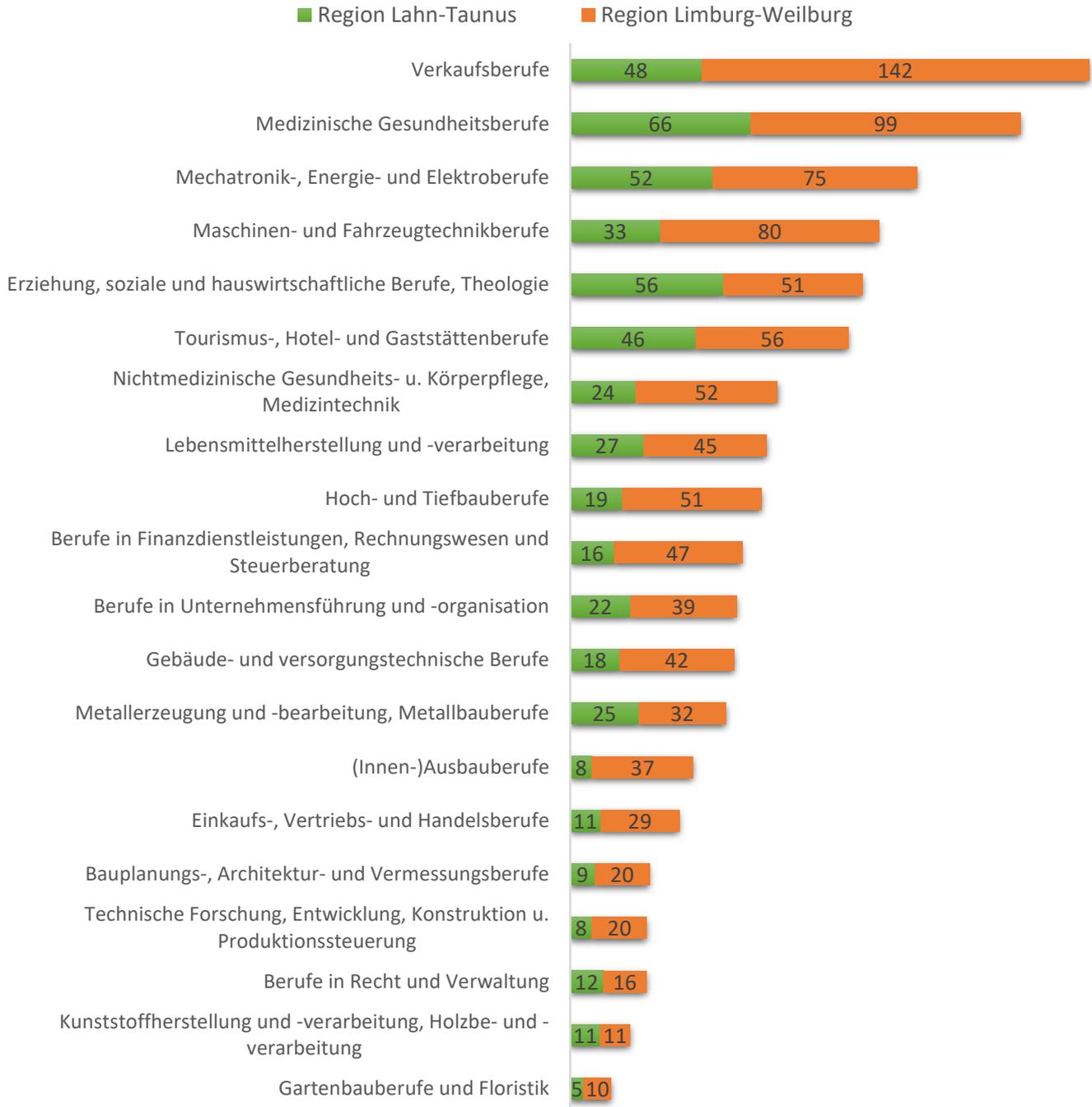


Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertung, Stichtag 30.06.2017.

Die meisten Beschäftigten im gesamten Wirtschaftsraum verfügten über einen Berufsabschluss.



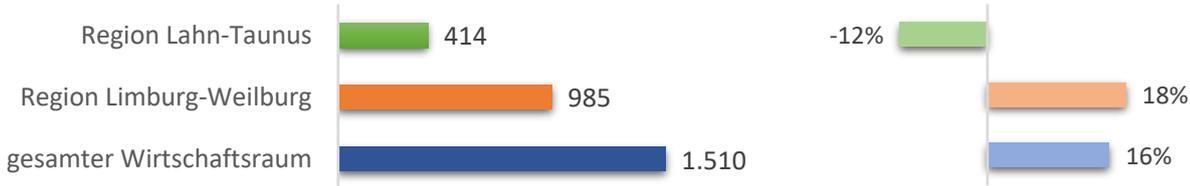
Gesamter Wirtschaftsraum - Top 20 Berufshauptgruppen mit der größten Anzahl offener Stellen differenziert nach Teilregionen, 2019



Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertung, Stand Mai 2019 und Mai 2016; IWAK, Sondererhebung von lokalen Jobbörsen, Stand Mai 2019.



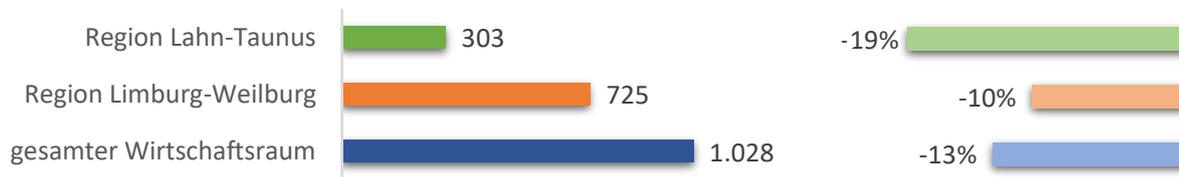
Neu abgeschlossene Ausbildungsverträge - Anzahl, 2018 und prozentuale Veränderung, 2012 bis 2018



Quelle: Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz, Sonderauswertung aus der Berufsbildungsstatistik; Hessisches Statistisches Landesamt, Sonderauswertung aus der Berufsbildungsstatistik.

Die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge nahm von 2012 bis 2018 in der Teilregion Limburg-Weilburg deutlich zu und in der Teilregion Lahn-Taunus geringfügig ab. Im gesamten Wirtschaftsraum zeigte sich eine positive Entwicklung.

Ausbildungsabsolventen - Anzahl, 2018 und prozentuale Veränderung, 2012 bis 2018

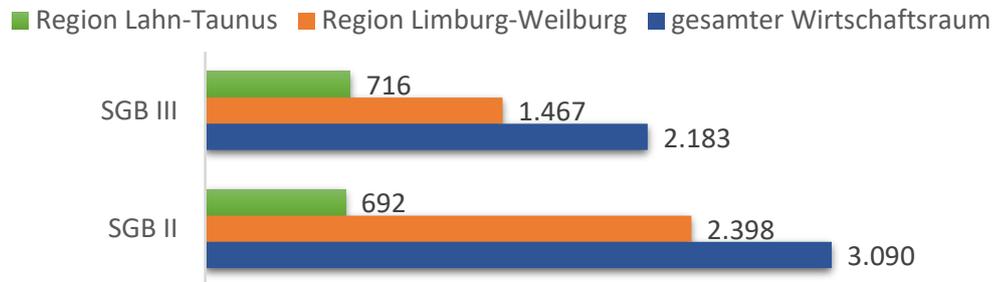


Quelle: Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz, Sonderauswertung aus der Berufsbildungsstatistik; Hessisches Statistisches Landesamt, Sonderauswertung aus der Berufsbildungsstatistik.

Obwohl die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge im gesamten Wirtschaftsraum leicht zunahm, spiegelte sich dies nicht bei der Zahl der Ausbildungsabsolventen wider. Deren Anzahl war zwischen 2012 und 2018 rückläufig.



Anzahl der Arbeitslosen, differenziert nach den Rechtskreisen SGB II und SGB III, 2018



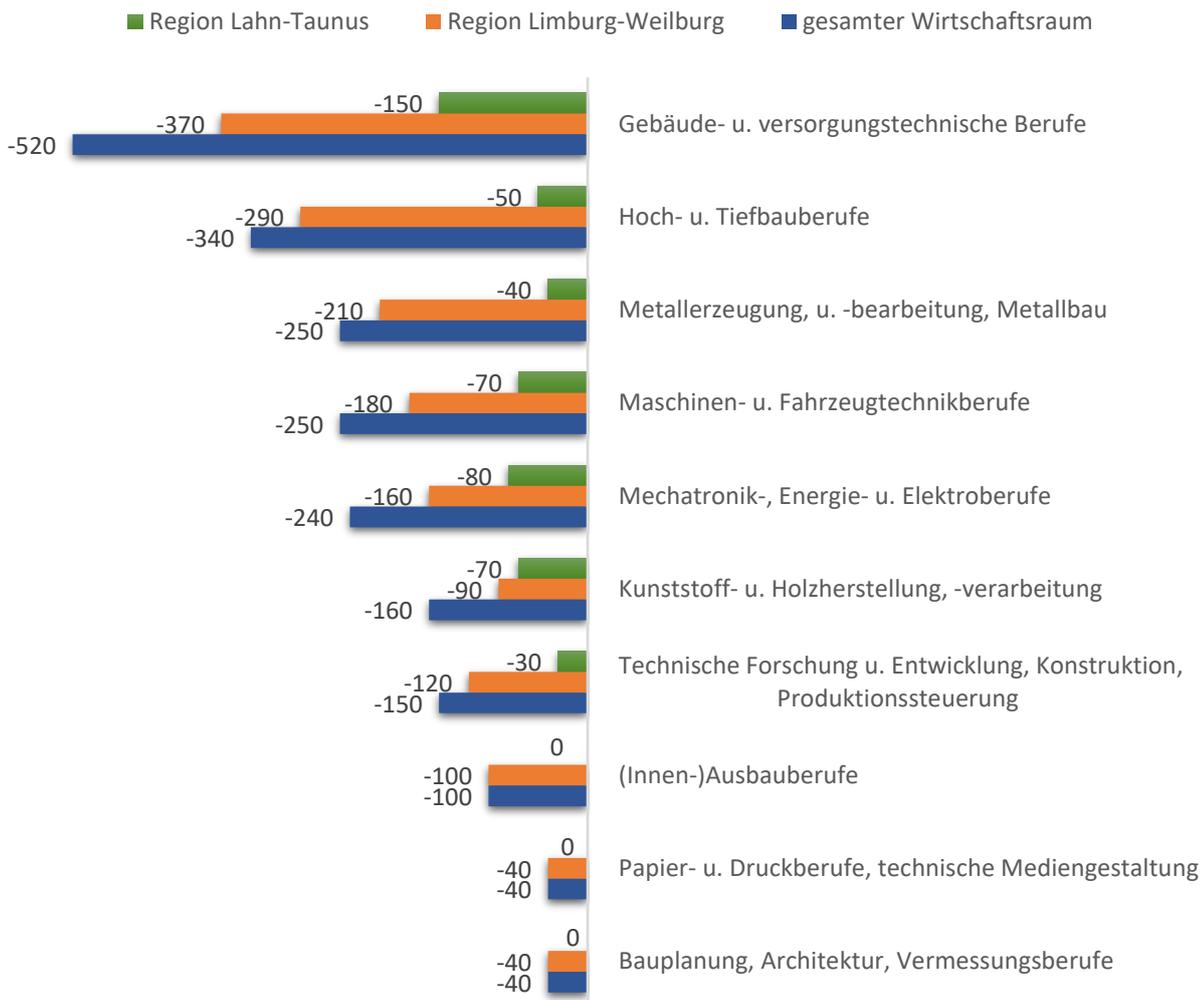
Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Arbeitslose nach Gemeinden, Jahreszahlen 2018.

In der Teilregion Lahn-Taunus waren die Zahlen der Arbeitslosen im Rechtskreis SGB II und III ähnlich groß. Anders stellte sich die Lage in der Teilregion Limburg-Weilburg dar. Hier war die Zahl der Arbeitslosen im Rechtskreis SGB II deutlich größer.



Zukünftige Entwicklung des Arbeitsmarktes

Berufshauptgruppen im produzierenden Bereich im gesamten Wirtschaftsraum mit zukünftigem Fachkräftemangel, prognostiziertes Mismatch von 2017 bis 2024



Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertungen aus Beschäftigungs- und Arbeitslosenstatistik; Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz, Bevölkerungsvorausrechnungen; BBSR, Raumordnungsprognosen; IWAK- eigene Berechnungen; IWAK – Beschäftigungs- und Berufsprognosen aus regio pro.

Lesehilfe:

- Angebot umfasst alle Personen, die zwischen 2017 und 2024 neu in den Arbeitsmarkt eintreten und zur Besetzung offener Stellen zur Verfügung stehen.
- Ersatzbedarf umfasst alle offenen Stellen, die zwischen 2017 und 2024 entstehen, weil Beschäftigte rentenbedingt oder aus gesundheitlichen Gründen aus dem Erwerbsleben ausscheiden.

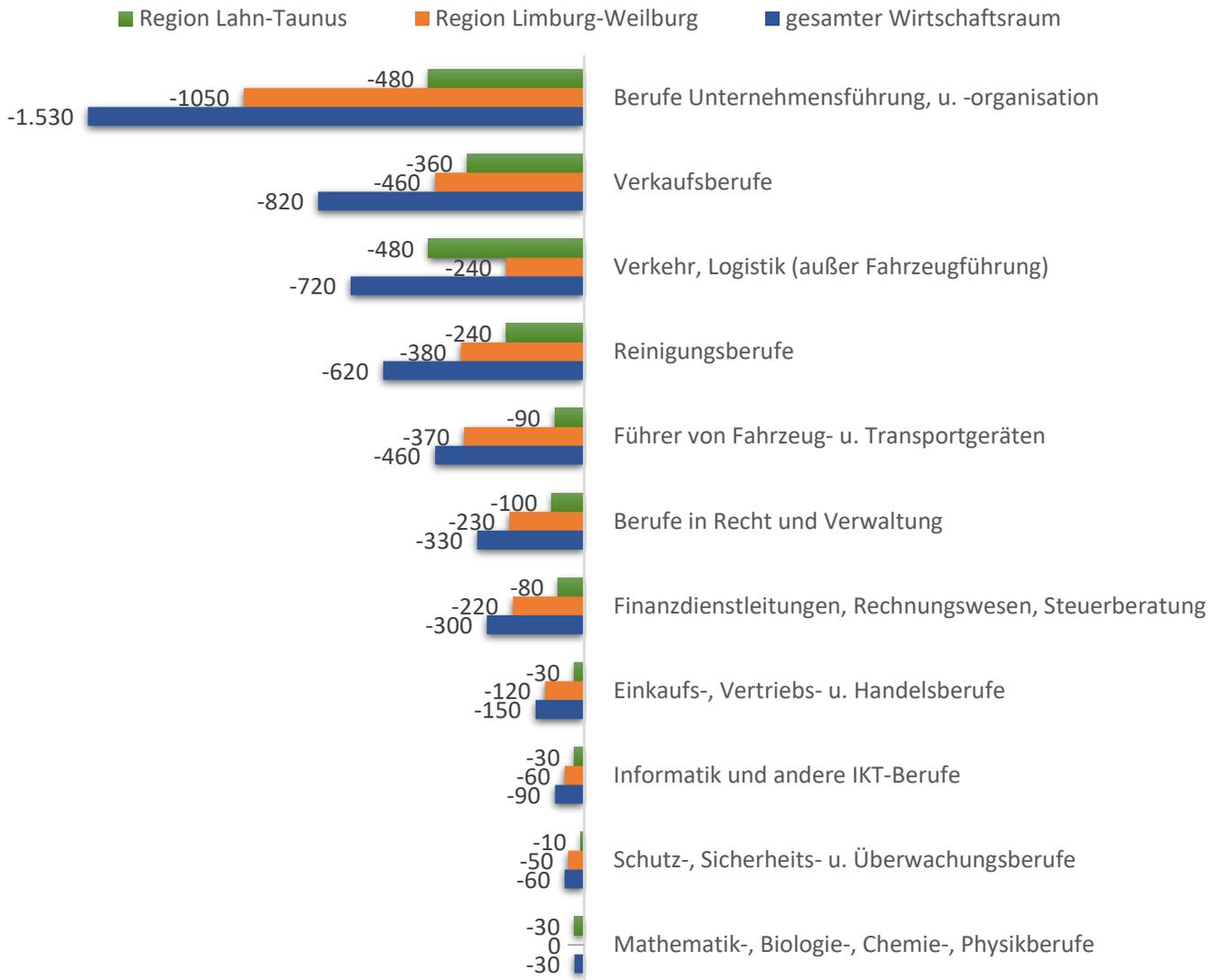


- Nachfrage, die im Zeitraum 2017 bis 2024 durch Wachstum entsteht, ist im Vergleich zum Ersatzbedarf sehr klein und hat damit nur einen geringen Einfluss auf die Größe des Mangels. Deshalb wird diese Komponente der Nachfrage hier nicht abgebildet.
- Mismatch zeigt die Ergebnisse der Zusammenführung von Angebot und Nachfrage. Ein negatives Vorzeichen steht für einen Mangel und ein positives Vorzeichen steht für einen Arbeitskräfteüberhang. Die ausgewiesene Zahl bezieht sich auf die Zahl der fehlenden oder rechnerisch überschüssigen Arbeitskräfte.

Im gesamten Wirtschaftsraum zeigten sich im Berufssegment Produktion die größten Engpässe bei den stark handwerklich geprägten Berufsgruppen wie Gebäude- und versorgungstechnische Berufe, Hoch- und Tiefbauberufe sowie Mechatronik-, Energie- und Elektroberufe. Für die übrigen Produktionsberufe wurde ebenfalls ein starker Mangel errechnet. Dazu zählen beispielsweise die Kunststoff- und Holzherstellung und -verarbeitung, die Metallerzeugung und -bearbeitung sowie der Metallbau. Auch bei den technischen Konstruktionsberufen wie beispielsweise den Technischen Entwicklungsberufen, den Konstruktions- und Produktionssteuerungsberufen oder den Maschinen- und Fahrzeugtechnikberufen zeigten sich entstehende Fachkräfteengpässe.



Berufshauptgruppen im Bereich sachbezogene Dienstleistungen im gesamten Wirtschaftsraum mit zukünftigem Fachkräftemangel, prognostiziertes Mismatch von 2017 bis 2024



Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertungen aus Beschäftigungs- und Arbeitslosenstatistik; Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz, Bevölkerungsvorausberechnungen; BBSR, Raumordnungsprognosen; IWAK- eigene Berechnungen; IWAK – Beschäftigungs- und Berufsprognosen aus regio pro.

Lesehilfe:

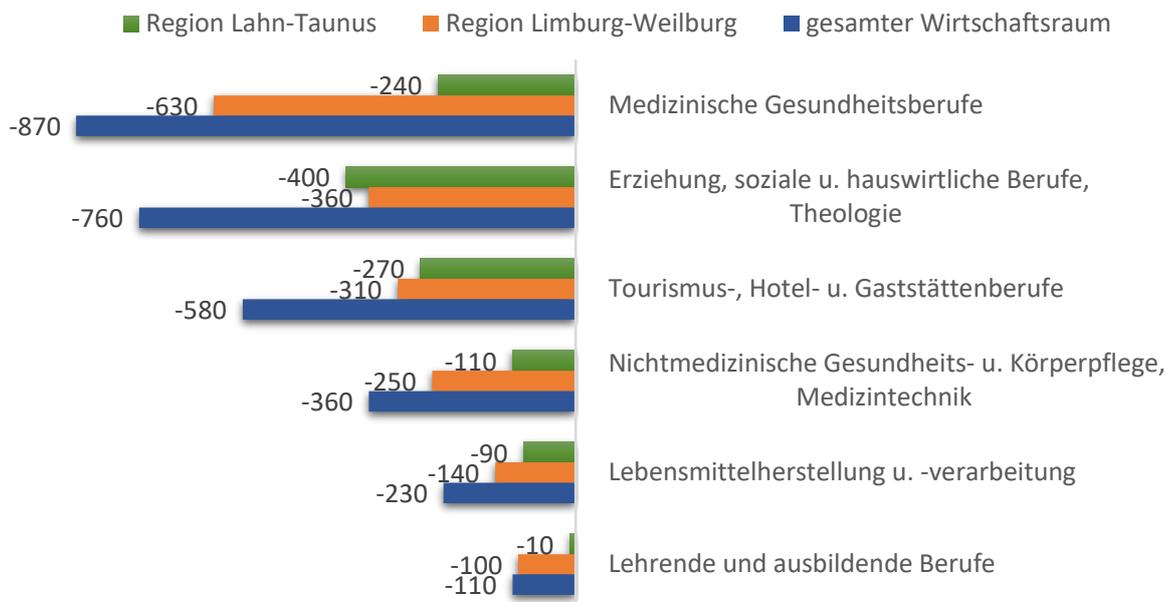
- Angebot umfasst alle Personen, die zwischen 2017 und 2024 neu in den Arbeitsmarkt eintreten und zur Besetzung offener Stellen zur Verfügung stehen.
- Ersatzbedarf umfasst alle offenen Stellen, die zwischen 2017 und 2024 entstehen, weil Beschäftigte rentenbedingt oder aus gesundheitlichen Gründen aus dem Erwerbsleben ausscheiden.



- Nachfrage, die im Zeitraum 2017 bis 2024 durch Wachstum entsteht, ist im Vergleich zum Ersatzbedarf sehr klein und hat damit nur einen geringen Einfluss auf die Größe des Mangels. Deshalb wird diese Komponente der Nachfrage hier nicht abgebildet.
- Mismatch zeigt die Ergebnisse der Zusammenführung von Angebot und Nachfrage. Ein negatives Vorzeichen steht für einen Mangel und ein positives Vorzeichen steht für einen Arbeitskräfteüberhang. Die ausgewiesene Zahl bezieht sich auf die Zahl der fehlenden oder rechnerisch überschüssigen Arbeitskräfte.

Im Berufssegment sachbezogene Dienstleistungen zeigten sich Engpässe in beiden Teilregionen.

Berufshauptgruppen im Bereich personenbezogene Dienstleistungen im gesamten Wirtschaftsraum mit zukünftigem Fachkräftemangel, prognostiziertes Mismatch von 2017 bis 2024



Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertungen aus Beschäftigungs- und Arbeitslosenstatistik; Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz, Bevölkerungsvorausberechnungen; BBSR, Raumordnungsprognosen; IWAK- eigene Berechnungen; IWAK – Beschäftigungs- und Berufsprognosen aus regio pro.

Lesehilfe:

- Angebot umfasst alle Personen, die zwischen 2017 und 2024 neu in den Arbeitsmarkt eintreten und zur Besetzung offener Stellen zur Verfügung stehen.
- Ersatzbedarf umfasst alle offenen Stellen, die zwischen 2017 und 2024 entstehen, weil Beschäftigte rentenbedingt oder aus gesundheitlichen Gründen aus dem Erwerbsleben ausscheiden.
- Nachfrage, die im Zeitraum 2017 bis 2024 durch Wachstum entsteht, ist im Vergleich zum Ersatzbedarf sehr klein und hat damit nur einen geringen Einfluss auf die Größe des Mangels. Deshalb wird diese Komponente der Nachfrage hier nicht abgebildet.



- *Mismatch zeigt die Ergebnisse der Zusammenführung von Angebot und Nachfrage. Ein negatives Vorzeichen steht für einen Mangel und ein positives Vorzeichen steht für einen Arbeitskräfteüberhang. Die ausgewiesene Zahl bezieht sich auf die Zahl der fehlenden oder rechnerisch überschüssigen Arbeitskräfte.*

Im gesamten Wirtschaftsraum zeigten sich im Berufssegment personenbezogene Dienstleistungen Engpässe in fast allen Berufsgruppen, wobei der Mangel in den Teilregionen unterschiedlich stark ausgeprägt war.

Aufgrund der Analyse der Daten des Wirtschaftsraumes und seiner beiden Teilregionen und unter Einbezug der Fachkräftediskurse in der angewandten Arbeitsmarktforschung wurden **zwei zentrale Handlungsansätze** identifiziert. Diese wurden in den Diskussionen um die Bestimmung der Ausgangslage im Rahmen des Auftaktworkshops im November 2019 einbezogen.

Handlungsansatz: Rekrutierung und Bindung von zusätzlichen Arbeitskräften

Bei den meisten Fachkräften, die zukünftig im gesamten Wirtschaftsraum gesucht werden, handelt es sich um Beschäftigte mit einem Berufsabschluss. Vor diesem Hintergrund kommt der Ausbildung zukünftig weiterhin eine große Bedeutung bei der Rekrutierung neuer Fachkräfte zu. Ausbildung zu stärken bedeutet, Auszubildende dabei zu unterstützen, dass sie ihre Ausbildung nicht abbrechen und dass sie die Abschlussprüfung erfolgreich bestehen. Darüber hinaus ist zu prüfen, wie die Ausbildung unter zwei Aspekten „neu“ gedacht werden kann. Bisher orientieren sich Betriebe vorrangig auf Schulabsolventen aus dem Bereich Haupt- und Realschule. Vereinzelt gelingt es auch Abiturienten zu gewinnen. Allerdings kann sich deren Bindung an die Betriebe der Region nach Ausbildungsabschluss schwierig gestalten, da oft der Wunsch nach einer weiteren akademischen Ausbildung besteht. Vor diesem Hintergrund ist zu untersuchen, wie es gelingen kann, vermehrt sogenannte Studienzweifler, also Studierende, die ihr Studium nicht fortsetzen möchten, für eine Ausbildung zu gewinnen. Erste Erfahrungen mit Studienzweiflern, die betriebliche Ausbildungen aufnehmen, scheinen vielversprechend zu sein. Zum anderen sind zukünftig Bedarfe an Führungskräften und Betriebsnachfolgern zu erwarten. An dieser Stelle ist zu prüfen, ob ein duales Studium, idealerweise ein ausbildungsintegriertes duales Studium, diese Fachkräftebedarfe decken kann. In jenen Studiengängen bewähren sich leistungsstarke Jugendliche, die nach ihrem Abschluss sowohl über einen Berufs- als auch einen Studienabschluss verfügen. Derzeit sind die Strukturen für solche Veränderungen der Ausbildung noch nicht gut entwickelt, jedoch sollte geprüft werden, ob sich im Wirtschaftsraum eine Unterstützungsstruktur für die Betriebe, die gerade diese anderen Zielgruppen für Ausbildung erschließen möchten, etablieren lässt.

Ein zusätzliches Arbeitskräftepotenzial für den Wirtschaftsraum kann auch die große Zahl an Auspendlern darstellen. Gleichmaßen ist festzustellen, ob insbesondere junge Menschen, die aus dem Wirtschaftsraum aufgrund von Studium oder Erwerbsarbeit in die großen Städte, auch des Rhein-Main-Gebiets, abgewandert sind, wieder zurückgewonnen werden können. Dabei sollte ein Augenmerk auf der



Frage liegen, über welche Netzwerke und Kontaktstrukturen Ansprachen am sinnvollsten erfolgen sollten. Neben interessanten Arbeitsplätzen stellen gute Lebens- und Freizeitbedingungen wichtige Standortfaktoren dar, die die Rückkehr dieser Zielgruppen in die Region begünstigen können. Gegebenenfalls befinden sich auch junge Menschen aus anderen Regionen zur Ausbildung oder zum Studium im Wirtschaftsraum. Es ist zu prüfen, wie diese für einen Verbleib in der Region gewonnen werden können.

Ob darüber hinaus Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland ein weiterer Baustein sein kann, wäre zudem zu ermitteln. Möglicherweise kann dazu auf Vorerfahrungen bereits erfolgreicher Anwerbung und anschließender nachhaltiger betrieblicher Bindung zurückgegriffen werden. Es ist zugleich zu eruieren, in welchen Berufsfeldern die besten Erfolge zu erreichen sind.

Zudem gilt es zu explorieren, wie die weiteren bisher noch nicht erschlossenen Potenziale von Personen, die bereits im Wirtschaftsraum leben, gewonnen werden können. Seien dies Einwohner, die arbeitslos sind oder sich in der stillen Reserve befinden - also arbeitsfähig, aber nicht arbeitslos oder arbeitssuchend gemeldet sind. Die vielfältigen Unterstützungsstrukturen der Jobcenter und der Bundesagentur für Arbeit sowie weiterer Initiativen könnten in diese Exploration eingebunden werden.

Handlungsansatz: Verbesserte Erschließung von Potenzialen

Darüber hinaus kann sondiert werden, welche Potenziale von bereits Beschäftigten noch besser zur Fachkräftesicherung eingesetzt werden können. Zunächst sind hier Teilzeitbeschäftigte zu nennen. Wenn es gelingt, deren wöchentliche Arbeitszeiten zu erweitern, können weitere Beschäftigungspotenziale erschlossen werden. Da es sich hierbei vorrangig um Frauen handelt, die aufgrund von Betreuungsaufgaben (Kinder und pflegebedürftige Angehörige) und gegebenenfalls eingeschränkter Mobilität, jedoch auch aufgrund von Arbeitsbedingungen, einer Teilzeitbeschäftigung nachgehen, ist in diesem Fall zu erwägen, wie entsprechende Rahmenbedingungen verbessert werden könnten, um die wöchentlichen Arbeitszeiten zu erweitern. Vermutlich gilt hier das besondere Interesse den sogenannten Frauenberufen in der Erziehung und der Pflege, da dort durch die Beschäftigung vieler Frauen entsprechende Potenziale aktiviert werden könnten.

Eine weitere Option, deren verstärkte Umsetzung geprüft werden kann, bezieht sich auf die Nachqualifizierung von Beschäftigten, die in angelernten Funktionen tätig sind. Einen häufigen Grund dafür stellen fehlende oder in Deutschland nicht anerkannte Berufs- und Studienabschlüsse dar. Über eine Nachqualifizierung kann ein Berufsabschluss nachträglich erworben werden. Auf diese Weise können Betriebe aus ihrem eigenen Beschäftigtenbestand heraus Fachkräfte entwickeln und an sich binden.

Auch könnte ermittelt werden, auf welche Weise es Betrieben im Wirtschaftsraum zukünftig noch besser gelingen kann, ältere Beschäftigte mit ihrem einschlägigen Knowhow länger als bisher an die Betriebe zu binden. Dabei ist zu untersuchen, worin entsprechende Anreize bestehen und welche Gruppen von Beschäftigten dabei im Fokus stehen könnten. Mögliche Expertise dazu kann durch die Einbindung von Weiterbildungs- oder Beratungsexperten gewonnen werden.



2.3. Arbeitsgruppen, Initiativenkatalog und Maßnahmen in den ausgewählten Handlungsfeldern

Neben den Daten und den gerade skizzierten Handlungsansätzen wurde von den Arbeitsmarktakteuren ihre jeweils eigene Expertise in die Arbeitsgruppen eingebracht. Zudem wurden bei der Entwicklung von Maßnahmen darüber hinaus bereits bestehende Maßnahmen und Aktivitäten im Wirtschaftsraum berücksichtigt. Diese wurden im jeweils thematisch einschlägigen Bereich des Initiativenkatalogs gesammelt. Im Folgenden werden die vier Handlungsbereiche, die in den Arbeitsgruppen bearbeitet wurden, vor allem hinsichtlich der Maßnahmen, die in die Fachkräftesicherungsstrategie eingebracht wurden, vorgestellt.

2.3.1 Handlungsbereich: Ausbildung

Es bestand Einigkeit bei allen beteiligten Arbeitsmarktakteuren darüber, dass die (duale) Berufsausbildung einen zentralen Stellenwert in der Fachkräftesicherungsstrategie des Wirtschaftsraumes einnehmen sollte. Dabei war deutlich, dass die Ausbildung, auch im Verlauf des Projekts durch die Einwirkungen der Pandemie, rückläufig ist und dass es gezielter Impulse bedarf, um diese im Wettbewerb mit der Akademisierung zu stärken und gleichzeitig „neu“ zu denken.

Wichtig für die Entwicklung erfolgreicher und zukunftsorientierter Maßnahmen ist die Einbindung der Akteure im Kern der Ausbildung, also von Vertretern der Kammern (IHKn, HWKn), der Betriebe und der Berufsschulen. Darüber hinaus wirken insbesondere bei der Gewinnung von Auszubildenden weitere Arbeitsmarktakteure wie die Bundesagentur für Arbeit und die Jobcenter, die allgemeinbildenden Schulen und die Hochschulen sowie die Politik besonders vor Ort mit. Entsprechend hatten Vertreter aus diesen Organisationen an der Arbeitsgruppe Ausbildung einen Anteil. Insgesamt waren ca. 20 Personen in dieser Arbeitsgruppe über den gesamten Projektzeitraum aktiv.

Es wurden drei Maßnahmen für die Fachkräftesicherungsstrategie spezifiziert. Diese richteten sich auf die Themen **Berufsorientierung**, **Gewinnung von Studienzweiflern** für die duale Ausbildung und mehr Transparenz zu **ausbildungsintegrierten Studienangeboten**.

Das Thema der **Berufsorientierung** wurde als zentrale Stellschraube für die Ausbildung erachtet. Denn es gilt, damit junge Menschen und ihre Eltern für die Möglichkeiten der dualen Ausbildung zu interessieren. Eine Bestandsaufnahme in der Arbeitsgruppe und ein Blick in den Initiativenkatalog zeigte recht schnell, dass bereits eine Vielzahl an Aktivitäten und Initiativen zur Berufsorientierung im Wirtschaftsraum durchgeführt wird. Dabei wurden nicht nur Parallelstrukturen und nicht genutzte Synergien deutlich, sondern es wurde auch klar, dass diejenigen, die Orientierung benötigen, also die potenziellen Auszubildenden und deren mitentscheidende Eltern, keine Transparenz bzw. kaum Überblick hatten. Auch für die Betriebe, insbesondere die Mehrzahl der Betriebe des Wirtschaftsraums, die eher klein sind, führten die vielen Angebote dazu, dass sie aufgrund ihrer begrenzten Ressourcen nur an wenigen Aktivitäten teilnehmen oder sich dort nur vertreten lassen konnten. Auch hier wurde deutlich, dass die Entscheidung von Betrieben für die Teilnahme an einzelnen Berufsorientierungsmaßnahmen immer das



Risiko in sich trägt, dass auf diese Weise Zugänge zu potenziellen Auszubildenden, die sich in anderen Maßnahmen befinden, nicht mehr möglich sind. Aufgrund dieser Analyse hatte die Arbeitsgruppe entschieden, eine zentrale Großveranstaltung zur Berufsorientierung für den gesamten Wirtschaftsraum zu konzipieren und umzusetzen. Damit sollte vor allem eine Bündelung und Zentralisierung von Aktivitäten erreicht werden, um ein besseres Matching von Betrieben und Auszubildenden zu erreichen. Gleichzeitig sollte solch eine Großveranstaltung zur Vermarktung der Region als lebendigem und attraktivem Ausbildungsort genutzt werden.

Aufgrund der Pandemie wurde geprüft, ob eine Onlineveranstaltung zielführend sein könnte. Die Arbeitsgruppe kam zu dem Schluss, dass die persönliche Begegnung im Präsenzformat für die Gewinnung von Auszubildenden und das möglichst optimale Matching unverzichtbar ist. Aus diesem Grunde wurde ein Post-Corona-Konzept für ein Präsenzformat entwickelt. Zudem konnte exploriert werden, ob und wie solch ein zentrales Messeformat durch einen externen Dienstleister vorbereitet und umgesetzt werden könnte. Durch eine Finanzierung aller Beteiligten wäre dies, wie auch bereits in anderen Regionen praktiziert, als erfolgsversprechendes Modell umzusetzen. Die Umsetzung wurde bisher noch nicht gestartet, da die Unternehmensvertreter das Modell begrüßten, jedoch insbesondere in der Teilregion Limburg-Weilburg noch kein finaler Konsens zu dessen Umsetzung erreicht werden konnte. Sowohl Mitglieder der Arbeitsgruppe als auch die beiden Wirtschaftsförderer bringen den Klärungsprozess noch weiter voran.

Die Gewinnung von sogenannten **Studienzweiflern für die duale Ausbildung**, also Studierenden, die ihr Studium abgebrochen haben oder sich in diesem Prozess befinden, stand zudem im Fokus der Arbeitsgruppe Ausbildung. Denn es lagen bereits sehr gute Erfahrungen mit Studienabbrechern vor, die eine Ausbildung erfolgreich abgeschlossen hatten und im Anschluss in den Ausbildungsbetrieben verblieben sind. Es war zwar davon auszugehen, dass sich eine große Zahl an Studienabbrechern für Ausbildung interessieren könnte, jedoch diese Option für den eigenen beruflichen Werdegang noch nicht in Betracht gezogen hat. Da sich im Wirtschaftsraum kein Hochschulstandort befindet, jedoch möglicherweise Studierende, die aus dem Wirtschaftsraum stammen zu den Studienabbrechern anderenorts gehören, sollte eine Vor-Ort-Kampagne entwickelt werden, um zielgruppenspezifisch auf Ausbildungsmöglichkeiten hinzuweisen. Zielgruppe der Kampagne bildeten zunächst die Eltern und Verwandten von Studienzweiflern, die im Wirtschaftsraum leben, und die auf ihre Kinder, Enkel, Neffen und Nichten, die (potenzielle) Studienabbrecher sind, entsprechend einwirken könnten. Die Zielgruppe Verwandte sollte für Ausbildung als attraktive Option für Studienzweifler und -abbrecher sensibilisiert und über Zugänge in der Region informiert werden. Im Laufe des Strategieprozesses, mit dem Ausbruch der Pandemie kehrten junge Menschen, die zum Studium die Region verlassen hatten, oftmals wieder zurück und studierten digital von dort aus weiter. Vor diesem Hintergrund richtete sich die Kampagne nicht nur an die Verwandten, sondern dann auch an die Studienzweifler und -abbrecher selbst. Das Konzept einer niedrigschwelligen Kampagne ist entwickelt und es ist ein Angebot eines externen Dienstleisters zu dessen Umsetzung eingeholt. Die Finanzierung wird derzeit final geprüft und als realisierbar betrachtet.



Wenn sich Schulabsolventen für eine duale Ausbildung oder ein Studium entscheiden, fällt ihre Wahl aufgrund der seit vielen Jahren stattfindenden Akademisierung und der breiten Zustimmung in der Bevölkerung meist zugunsten des akademischen Weges aus. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass ein Entweder-Oder für die Berufsausbildung mit Nachteilen verbunden ist. Entsprechend werden Konzepte gebraucht, die Zugänge zur Integration von Berufs- und Studienabschluss ermöglichen. Sogenannte **ausbildungsintegrierte Studiengänge** stellen eine solche Option dar. Es handelt sich dabei um ein duales Studienangebot, in welches die Erlangung eines dualen Ausbildungsabschlusses integriert ist. Nach drei Jahren kann ein Ausbildungsabschluss erreicht werden und nach vier Jahren ergänzend ein Bachelorabschluss. Die bisher vorliegenden Evaluierungen der ausbildungsintegrierten dualen Studiengänge zeigen, dass durch die starke Betriebsbindung während des dualen Studiums Absolventen nach ihrem Abschluss in den Betrieben verbleiben und aufgrund ihrer Doppelqualifikation schnell zu Führungskräften und Betriebsnachfolgern entwickelt werden können. Die meisten Absolventen streben kein weitergehendes Masterstudium mehr an. Die Gewinnung von qualifizierten Auszubildenden und potenziellen Führungskräften für den Wirtschaftsraum Lahn-Taunus und Limburg-Weilburg wird als wichtiges Element der Fachkräftesicherungsstrategie betrachtet. Die Analyse der diesbezüglichen Ausgangslage innerhalb der Arbeitsgruppe zeigte, dass die geringe Wahrnehmung dieser Angebote bisher vor allem durch eine unzureichende Transparenz entstand. Es gab bereits mindestens zwei einschlägige Angebote im Wirtschaftsraum und bei Nachfrage könnte die Etablierung weiterer Optionen geprüft werden. Zur Schaffung von Transparenz sollten Informationsveranstaltungen beitragen. Es war vorgesehen, dass die Kammern (vor allem IHKn) und/oder die Wirtschaftsförderungen zu diesen Veranstaltungen einladen und dass die Anbieter der dualen ausbildungsintegrierten Studienangebote entsprechend informieren würden. Als Zielgruppe kommen (zukünftige) Schulabsolventen und deren Familien in Frage. Eine Präsenzveranstaltung wird als zielführend betrachtet. Aufgrund der Pandemie war dieses Format bisher nicht umsetzbar, so dass die weitergehende Planung zunächst zurückgestellt wurde. Allerdings konnte bereits bei der virtuellen HessenCampus-Onlinemesse im Jahr 2021 auf diese beiden Angebote verwiesen werden. Es wird derzeit geprüft, ob auch im Jahr 2022 das Format des virtuellen HessenCampus genutzt werden könnte, falls in diesem Jahr auch kein Präsenzformat möglich wäre.

Die drei Maßnahmen verdeutlichen, dass das Hauptziel der Fachkräftesicherungsstrategie in Bezug auf den Bereich Ausbildung daraus besteht, junge Menschen für die duale Ausbildung zu gewinnen. Dabei ist der Fokus auch auf Zielgruppen gerichtet, die sich bisher eher in Richtung einer akademischen Ausbildung orientiert hatten. Gerade von der Gewinnung dieser Gruppen werden starke Impulse erwartet, da es sich hier um gut qualifizierte und motivierte Zielgruppen handelt, die nachhaltig an den Wirtschaftsraum gebunden werden sollen.

Weitere detaillierte Informationen zum Handlungsfeld „Ausbildung“ sind abzurufen unter: leader-lahn-taunus.de, [Kooperationsprojekt, Handlungsbereich Ausbildung](#).



2.3.2 Handlungsbereich: Regionale Bindung

Die Bindung von Fach- und Arbeitskräften an die Region wurde als weiteres wichtiges Element der Fachkräftesicherungsstrategie gesehen. Entsprechend erfolgte die Bildung einer Arbeitsgruppe, die sich mit diesem Thema befasste. Bei der Analyse der Ausgangslage zeigte sich, dass die Attraktivität des Wirtschaftsraums hinsichtlich Arbeiten, Wohnen und Leben relevant ist, wenn es gelingen soll, neue Fachkräfte zu gewinnen und Fachkräfteabwanderung zu verhindern. Attraktivität bezieht sich entsprechend zunächst auf wichtige Rahmenbedingungen wie Kinderbetreuung, schulische, ärztliche und pflegerische Versorgung, abwechslungsreiche Freizeitangebote und bezahlbaren Wohnraum. Darüber hinaus ist es jedoch damit noch nicht getan, denn auch die Kommunikation und Darstellung dieser Attraktivitätsmerkmale sowohl nach innen, um Fachkräfte weiter an die Region zu binden und Abwanderung zu vermeiden als auch in Bezug auf Akteure außerhalb, die sich als neue Fachkräfte für den Wirtschaftsraum interessieren, ist von wesentlicher Bedeutung.

Als zentrale Akteure für diese Fragestellungen wurden Vertreter aus der Politik der Kreis- und Gemeindeebene, aus Betrieben, aus Kreishandwerkerschaften, aus der kassenärztlichen Vereinigung und der Landärztekammer sowie aus Medienunternehmen eingebunden. Diese Kombination von Akteuren erschloss zum einen Expertise in Bezug auf Rahmenbedingungen und gleichzeitig hinsichtlich der Kommunikation bzw. der Vermarktung des regionalen Wirtschaftsraumes. Diese Arbeitsgruppe umfasste mehr als 10 Mitglieder. Sie fokussierte sich auf eine zentrale Maßnahme, die sie im Projektzeitraum konzipierte und in die Umsetzung gebracht hat. Es handelte sich dabei um eine **digitale Plattform für den gesamten Wirtschaftsraum**. Darüber hinaus wurden weitere Ideen entwickelt, die nach der Fertigstellung der Plattform über das Projektende hinaus noch umgesetzt werden könnten. Dabei handelt es sich um folgende Ideen:

- Durchführung einer regelmäßigen Veranstaltung für Neubürger
- Testimonials von Neubürgern (Social Media, Presse, etc.)
- Präsentation von Good Practice Beispielen aus der Region (zu verschiedenen der oben genannten Rahmenbedingungen)
- Mentoringprogramm von Jugendlichen, die an den Wirtschaftsraum gebunden werden sollen
- Fortführung der Netzwerkarbeit im gesamten Wirtschaftsraum

Die Gestaltung einer Plattform für den gesamten Wirtschaftsraum zielte vor allem darauf, das Profil des Wirtschaftsraumes zu schärfen. Darüber sollte es gelingen Auspendler und Abgewanderte für eine Beschäftigung im Wirtschaftsraum zurückzugewinnen. Gleichzeitig sollte der Zuzug von Neubürgern, auch aus dem Ausland, forciert werden. Da eine erste Sondierung zeigte, dass bereits viele Inhalte der geplanten Plattform auf Webseiten regionaler Organisationen zu finden waren, wurde entschieden eine Metastruktur zu entwickeln, die über eine Verlinkung, die bereits vorhandenen Inhalte zugänglich macht. Solch ein Konzept ist zudem ausreichend flexibel, um auch zukünftig neue Inhalte aufzunehmen und benötigt geringen Administrationsaufwand. Darüber hinaus wurde beschlossen, dass die Metastruktur vor allem über die Seiten der Wirtschaftsförderungen auf Kreis- und Gemeindeebene angesteuert werden kann. Über eine Befragung aller Wirtschaftsförderungen im Wirtschaftsraum wurde zudem



exploriert, welche Inhalte in der Metastruktur enthalten sein sollen, um die Informationsbedarfe aus der Sicht vor Ort auch angemessen abdecken zu können. Unter dem Arbeitstitel „Lebens(T)Räume - Lebens- und Liebenswerte Region“ sollten Informationen zu fünf Themenbereichen angeboten werden. Es handelt sich dabei um Wohnen, Familie, Bildung, Kultur, Freizeit, Arbeitgeber und Region. Die Metastruktur kann als Subseite auf den Seiten aller Wirtschaftsförderungen platziert werden. Sie kann mittels eines QR-Codes eigenständig angesteuert werden. Die Umsetzung in der Wirtschaftsförderung Rhein-Lahn hat bereits begonnen, in der WfG Limburg-Weilburg-Diez werden seit November 2021 zusätzliche Ressourcen dafür zur Verfügung gestellt. Es ist angedacht, die Metastruktur stetig auszubauen und mit weiteren Inhalten zu füllen.

Viele Inhalte der Metastruktur könnten mit Aktivitäten zur „Vermarktung der Region“ und zur gezielten Zurückgewinnung von Auspendlern und Abwandernden, die im Initiativenkatalog gesammelt sind, gefüllt werden. Die Initiativen werden mit der zentralen Plattform für den Wirtschaftsraum verlinkt.

Weitere detaillierte Informationen zum Handlungsfeld „Regionale Bindung“ können abgerufen werden unter: leader-lahn-taunus.de, [Kooperationsprojekt, Handlungsbereiche Regionale Bindung](#).

2.3.3 Handlungsbereich: Arbeitslose und Stille Reserve

Ein wesentliches Element der Fachkräftesicherung, also des Abbaus von Fachkräftemangel, stellt die Aktivierung der bisher nicht genutzten Fachkräftepotenziale dar. Diese finden sich vor allem bei arbeitslosen Fachkräften und Fachkräften in der Stillen Reserve. Die Ursachen für die bisher nicht gelungene Aktivierung von arbeitslosen Fachkräften liegen beispielsweise oft in deren unzureichenden Sprachkenntnissen oder nicht anerkannten ausländischen Berufsabschlüssen. Darüber hinaus können sich kulturelle Unterschiede oder Folgen von langer Arbeitslosigkeit als weitere Barrieren erweisen. Jedoch sind Zugänge zu dieser Zielgruppe über die Arbeitsagenturen und die Jobcenter möglich. Es fehlt jedoch gerade im grenzüberschreitenden Wirtschaftsraum bisher an Kooperation und Koordination zwischen diesen Akteuren und den Betrieben sowie dem Qualifizierungsbereich. Fachkräfte, die der Stillen Reserve angehören, sind im Vergleich dazu deutlich schwerer zu erreichen. Ihre Ansprache und Aktivierung kann herausforderungsvoll sein, es sei denn es gelingt einen Zugang über die Strukturen der Arbeitsagenturen oder der Jobcenter bzw. direkt über die Betriebe zu gestalten. Entsprechend zeigte die Ausgangsanalyse in der Arbeitsgruppe, dass Transparenz und Kooperation zentrale Elemente der zu entwickelnden Maßnahmen sein sollten. Im Laufe der Pandemie sind mehr Fachkräfte arbeitslos geworden, so dass sich das Potenzial für die Fachkräftesicherung nochmals vergrößert hat und vor diesem Hintergrund das Element der Aktivierung von Arbeitslosen und Stiller Reserve ein wesentliches der Fachkräftesicherungsstrategie des Wirtschaftsraumes darstellte.

Die Arbeitsgruppe bestand aus Vertretern der Arbeitsagenturen und der Jobcenter sowie aus Betrieben und öffentlichen Einrichtungen. Auf diese Weise war es möglich betriebliche Bedarfe und Handlungsoptionen der Arbeitsvermittlung in der Arbeitsgruppe zu berücksichtigen. Darüber hinaus gehörten der



Arbeitsgruppe Vertreter aus dem Weiterbildungsbereich an. Als zentrale Akteure für Transparenz wirken zudem die Wirtschaftsförderer mit. Die Arbeitsgruppe schließt knapp 10 Personen ein.

Die Arbeitsgruppe entwickelte **drei Maßnahmen**, die besonders darauf ausgerichtet sind, mehr Transparenz **zu Förderinstrumenten vor allem der Arbeitsagentur und der Jobcenter** und damit oft verbundenen Qualifizierungsangeboten für Betriebe zu schaffen und zudem die Ausgestaltung von Förderinstrumenten der Arbeitsagentur stärker an den Bedarfen der Betriebe im Wirtschaftsraum auszurichten. Durch diese verbesserte Transparenz und Kooperation sollte es gelingen, arbeitslose Fachkräfte zu aktivieren. **Zwei weitere Maßnahmen** richteten sich auf die Aktivierung der **Stillen Reserve**. Zum einen handelt es sich um eine Kampagne, die auf weniger bekannte Ausbildungsberufe hinweist, welche insbesondere für die Zielgruppen Stille Reserve und Arbeitslose von Interesse sein könnten. Für eine weitere Maßnahme konnte bisher nur eine Konzeptidee zur Aktivierung der Stillen Reserve erstellt werden. Diese wurde in Grundzügen skizziert, jedoch aufgrund der begrenzten Zeit und der verfügbaren Ressourcen noch nicht weiter umgesetzt.

Die verfügbaren Förderinstrumente vor allem zur Förderung der Aktivierung und betrieblichen Integration von Arbeitslosen sollten zukünftig stärker von Betrieben in Anspruch genommen werden, so dass auf diese Weise mehr Arbeitslose für die betriebliche Fachkräftesicherung im gesamten Wirtschaftsraum gewonnen werden könnten. Um dies zu erreichen, bedarf es zunächst einer höheren Transparenz zu den Fördermaßnahmen, die nach betrieblicher Logik strukturiert ist. Es wurde zunächst eine Metastruktur erarbeitet, die der betrieblichen Logik folgt. Diese wird als **Förderangebot-Lotse** auf den Seiten der Wirtschaftsförderungen der beiden Kreise integriert. Die Implementierung hatte bei der WfG Rhein-Lahn und der WfG Limburg-Weilburg bereits begonnen.

Ergänzend dazu sollten Betriebe schneller über neue Fördermaßnahmen und darauf bezogene Bildungsangebote informiert werden. In der Maßnahme **„Verbesserter Informationsfluss zu Förderinstrumenten“** wurde spezifiziert, dass entsprechende Informationen auf den Webseiten der beiden beteiligten Wirtschaftsförderungen verlinkt werden sollten, da sich Betriebe dort regelmäßig informieren.

Mit der dritten Maßnahme, die sich auf Förderangebote gerichtet hat, sollte erreicht werden, dass die Förderinstrumente noch zielgerechter auf die Bedarfe der Betriebe des Wirtschaftsraumes ausgerichtet sein sollen. Unter dem Titel **„Bedarf konkret“** wurde ein institutionalisiertes Austauschformat zwischen Arbeitsagenturen, Betrieben und Bildungsträgern entwickelt, das in Form von regelmäßigen Gesprächs- und Austauschrunden oder Webinaren zum ersten Mal im ersten Quartal 2022 umgesetzt werden soll.

Die Verbesserung der **Sichtbarkeit weniger bekannter Ausbildungsberufe**, die sich spezifisch für Arbeitslose und Personen aus der Stillen Reserve eignen, soll über eine weitere Maßnahme, die auch außerhalb der Arbeitsgruppe weiterentwickelt wurde, vorgebracht werden. Inhalt der Maßnahme ist die **Erstellung von Videoclips**, in denen sich Betriebe aus dem Wirtschaftsraum vorstellen und auf die weniger bekannten Ausbildungsberufe hinweisen. Diese Videoclips könnten in verschiedenen Kontexten eingesetzt werden. Eine Schnittstelle ist sicherlich mit der Maßnahme Berufsorientierung gegeben.



Es wurden erste Pilotvideos erstellt, die durch die Wirtschaftsförderung Rhein-Lahn finanziert werden. Da es sich hier um ein Leuchtturmprojekt handelt, ist vorgesehen im Jahr 2022 weitere Videos zu weiteren weniger bekannten Ausbildungsberufen im gewerblichen Bereich zu erstellen.

Konzeptionell ist bisher eine fünfte Maßnahme in diesem Handlungsfeld entwickelt worden. Diese zielt auf die **Aktivierung der stillen Reserve**. Der bisherige Arbeitstitel lautet: „**Wir brauchen auch Sie!**“. Die Maßnahme zielt darauf, Wiedereinsteigerinnen vor allem nach der Familienphase oder aus der Stillen Reserve für eine Beschäftigung im gewerblichen Bereich zu interessieren, für einen Wiedereinstieg zu motivieren und eine erfolgreiche betriebliche Integration sicherzustellen. Zunächst sollten dafür die Beschäftigungsoptionen bei den Betrieben des Wirtschaftsraumes erfasst werden. Von besonderer Bedeutung sollten dabei die Teilzeit- und Anlernoptionen sein. Im Anschluss ist das Aufsetzen einer **Kampagne** vorgesehen, die die Zielgruppe Stille Reserve, die sich mit hoher Wahrscheinlichkeit vorrangig aus Frauen zusammensetzt, gezielt ansprechen sollte. Aufgrund begrenzter Ressourcen wurden Konkretisierung und Umsetzung dieser Maßnahme zurückgestellt. Nach dem Ende des Projekts soll eruiert werden, ob und in welcher Form diese Maßnahme noch umgesetzt werden könnte.

Weitere detaillierte Informationen zum Handlungsfeld „Arbeitslose und Stille Reserve“ sind abzurufen unter: leader-lahn-taunus.de, [Kooperationsprojekt, Handlungsbereich Arbeitslose und stille Reserve](#).

2.3.4 Handlungsbereich: Fach- und Führungskräfte, Betriebsnachfolge und Frauen

Betriebe im Wirtschaftsraum befinden sich untereinander immer stärker im Wettbewerb um die zu knappen Fachkräfte. Als wesentliches Erfolgsmerkmal von Betrieben gilt dabei deren Arbeitgeberattraktivität. Diese hilft nicht nur bei der Verbesserung der Bindung von Arbeits-, Fach- und Führungskräften an den Betrieb, sondern macht Betriebe auch für neue Arbeitskräfte attraktiv. Arbeitgeberattraktivität umfasst dabei verschiedene Dimensionen wie Qualifizierungs-, Entwicklungs- und Aufstiegsoptionen, jedoch auch flexible Arbeitszeitmodelle und weitere Arbeitsbedingungen wie beispielsweise seit Beginn der Pandemie verstärkt mobiles Arbeiten. Betriebe aus dem Wirtschaftsraum dabei zu unterstützen, attraktive Arbeitgeber zu sein bzw. zu werden, stellt ein viertes Element der Fachkräftesicherungsstrategie des Wirtschaftsraumes dar. Zu diesem Element gehört zudem die Gewinnung von Betriebsnachfolgern, wobei hier ebenfalls ein enger Bezug zur Attraktivität eines Betriebes besteht.

Entsprechend waren in der Arbeitsgruppe Vertreter aus dem betrieblichen Kontext sowie aus unterstützenden Organisationen und Strukturen repräsentiert. Auf diese Weise konnten bereits bestehende Angebote passfähig zu den betrieblichen Bedarfen (weiter-)entwickelt werden. Betriebsvertreter aus den gewerblichen und dem Dienstleistungsbereich, besonders aus dem Sozialen Bereich waren darüber hinaus in die Arbeitsgruppe eingebunden. Der unterstützende Bereich wurde durch Vertreter der Kammern, der Wirtschaftsförderungen, des Bildungsbereichs sowie der Arbeitsagenturen und der Jobcenter repräsentiert. Die Arbeitsgruppe umfasste knapp 20 Mitglieder.



Es wurden drei Maßnahmen entwickelt, die sich auf die Themen **Betriebsnachfolge** und, in enger Verbindung damit, **Wissensmanagement** sowie auf verschiedene Möglichkeiten zur **Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität** beziehen.

Viele Betriebe im Wirtschaftsraum suchen in den kommenden Jahren Betriebsnachfolger. Eine besondere Herausforderung besteht darin, diese zu finden und zu gewinnen. Als Maßnahme zur Unterstützung dieser Betriebe sollen **bereits bestehende Kampagnen besser miteinander vernetzt** werden. Damit soll es noch besser gelingen, das Interesse potenzieller Betriebsnachfolger in und außerhalb der Region zu wecken. Die Konzeption zur Vernetzung der Kampagnen ist noch nicht vollständig abgeschlossen. Zunächst wurden zur grundlegenden Orientierung einschlägige Initiativen wie beispielsweise „Die Nachfolgewerkstatt“ der HWK Koblenz oder die Kampagne der IHK Montabaur gescreent. Zudem ist vorgesehen, Verweise auf bestehende Unterstützungsangebote in die Vernetzung zu integrieren.

In enger Verbindung mit dem altersbedingten Ausscheiden von Betriebsleitungen, Führungs- und Fachkräften steht das **betriebliche Wissensmanagement**. Dieses zielt auf die Sicherung von betrieblichem Wissen, wofür es in den meisten kleinen und zum Teil auch in den mittelständischen Betrieben wenige Ansätze und Aktivitäten gibt. Aus diesem Grunde sollte eine Maßnahme konzipiert werden, die zum einen mittelständische Betriebe im Wirtschaftsraum für die Wichtigkeit eines betrieblichen Wissensmanagements sensibilisiert und zum anderen auf einschlägige Unterstützungsangebote zum Aufbau dessen verweisen kann. Die Maßnahme wurde aufgrund von Ressourcenengpässen und anderer thematischer Priorisierung in dieser Arbeitsgruppe zunächst zurückgestellt. Möglicherweise kann die Weiterentwicklung nach dem Projektende wieder aufgenommen werden.

Im Fokus der Arbeitsgruppe standen jedoch Aktivitäten, die Betrieben im Wirtschaftsraum helfen, ihre **Arbeitgeberattraktivität** zu verbessern. Mit Hilfe des Initiativenkatalogs konnte festgestellt werden, dass bereits umfangreiche Informations- und Beratungsangebote zum Thema im Wirtschaftsraum vorlagen. Entsprechend galt der Fokus stärker der Sensibilisierung von Betrieben für das Thema, um dann auf die entsprechenden einschlägigen Informations- und Beratungsangebote verweisen zu können. Dafür sollten beispielsweise einschlägige Netzwerke im Wirtschaftsraum genutzt werden. Zur Sensibilisierung wurde eine Maßnahme konzipiert, die aus zwei Bausteinen besteht. Zum einen einer **Kampagne** und zum anderen einem **Webinar**, in welchem Beispiele Guter Praxis zu Umsetzungsmaßnahmen in den verschiedenen Themen vorgestellt werden. Zunächst wurde der Baustein Kampagne verfolgt. Ein erster Entwurf für ein Kampagnendesign wurde erstellt. Auf diesen Entwürfen kann nun aufgebaut werden, wenn die nötige Unterstützung gefunden werden kann. Weitere Ideen, die zu Beginn der Arbeitsgruppen entstanden sind, aber noch nicht konkretisiert werden konnten, waren unter anderem Mitarbeiteraustausch zwischen Unternehmen und Coachingangebote für Mitarbeiter.

Weitere detaillierte Informationen zum Handlungsfeld „Fach- und Führungskräfte, Betriebsnachfolge und Frauen“ sind abzurufen unter: leader-lahn-taunus.de, [Kooperationsprojekt, Handlungsfeld Fach- und Führungskräfte, Betriebsnachfolge und Frauen](#).



3. Erkenntnisse aus dem bisherigen Strategieprozess

Der Strategieprozess, der sich über zwei Jahre erstreckt hatte, führte zu vielen Erfahrungen. Diese sollen in Form einer Reflektion im Folgenden dargestellt werden. Dabei werden die Learnings in Bezug auf die Zusammenarbeit der Arbeitsmarktakteure im gesamten Wirtschaftsraum spezifiziert. Im Anschluss erfolgt im Hinblick auf die Inhalte der Arbeitsgruppen eine weitere Sammlung von Erkenntnissen. Abschließend werden zentrale Aspekte in einer Art Gesamtschau benannt, die bei einer Fortführung der Fachkräftesicherungsstrategie Berücksichtigung finden könnten.

3.1 Learnings hinsichtlich der Zusammenarbeit der Arbeitsmarktakteure aus dem gesamten Wirtschaftsraum

Der Aufbau und die Umsetzung einer grenzüberschreitenden Fachkräftesicherungsstrategie für den gesamten Wirtschaftsraum in Form eines sich immer weiter entwickelnden Prozesses hat sich als zielführender Ansatz bewährt. Vor allem durch die Prozessperspektive ist es gelungen, Erfahrungen zu sammeln, diese zu reflektieren und während des Prozesses Veränderungen vorzunehmen. Darüber hinaus, und dies hat auch die Sondersituation durch die Pandemie verdeutlicht, war es wichtig, dass Inhalte, Formate und Aktivitäten einschließlich der eingebundenen Akteure einer Strategie nachjustiert werden konnten. Als wichtig hat sich erwiesen, dass die Anpassungen nicht am „grünen“ Tisch, sondern gemeinsam mit den im Wirtschaftsraum handelnden Akteuren stattfanden.

Zum richtigen Zeitpunkt gestartet

Der Fachkräftemangel im grenzüberschreitenden Wirtschaftsraum wurde bereits zu Beginn des Strategieprozesses von allen Arbeitsmarktakteuren als aktuelle und vor allem zukünftige Herausforderung wahrgenommen. Entsprechend waren die Motivation und die Bereitschaft hoch, einen Prozess zum Aufbau einer grenzüberschreitenden Fachkräftesicherungsstrategie zu beginnen, was sich beispielsweise an der konstant hohen Teilnehmendenzahl oder auch daran zeigte, dass es schnell gelang die vier relevanten Handlungsfelder zu spezifizieren und in diesen über einen Zeitraum von mehr als zwei Jahren an Maßnahmen zur Verbesserung der jeweiligen Lagen zu arbeiten. Selbst die durch die Pandemie entstandenen Verzögerungen können gut überwunden und die Maßnahmen weiter spezifiziert und umgesetzt werden. Die Bereitschaft etwas gegen den Fachkräftemangel zu tun, war auch zum Ende des Kooperationsprojekts nach wie vor hoch, auch weil den handelnden Akteuren bewusst war, dass die Fachkräftesicherung aufgrund der demografischen Entwicklung zukünftig mit immer weiterwachsenden Herausforderungen konfrontiert sein wird.



Aktivierungsimpuls ist gelungen

Insbesondere in der Anfangsphase des Prozesses wurde deutlich, dass die relevanten Arbeitsmarktakteure vor allem in Bezug auf das eigene Bundesland miteinander vernetzt waren, was unter anderem bei vielen Organisationen im relevanten rechtlichen Rahmen begründet ist. Entsprechend begegneten sich beispielsweise Vertreter der Arbeitsagenturen oder der Kammern aus Rheinland-Pfalz und Hessen häufig zum ersten Mal persönlich bei Workshops. Jedoch bestanden auch bereits länderübergreifende Kooperationen, auf die aufgebaut werden konnte. Diese gilt es weiter zu verstetigen. Es hatte sich zudem gezeigt, dass Maßnahmen, in welchen Organisationen involviert sind, auch beim Wechsel von Personal, mit den Nachfolgern weiterentwickelt und umgesetzt werden konnten. Dies verdeutlicht, dass die Kooperationsbezüge zwischen Organisationen bereits stabil sind. Darüber hinaus ist hervorzuheben, dass in einigen Fällen gerade die Unterschiedlichkeit des Vorgehens in der anderen Teilregion des Wirtschaftsraumes als interessant und innovativ für die jeweils eigenen Aktivitäten aufgefasst wurde.

Die bisherigen Aktivitäten hatten zudem dazu geführt, dass Vertreter aus Kammern, Verbänden, Unternehmen, Berufsschulen, dem Weiterbildungsbereich und Kommunen in der konkreten Workshoparbeit einander (noch besser) kennengelernt hatten und damit eine Vernetzung zwischen den Arbeitsmarktakteuren unter dem gemeinsamen Gesichtspunkt der Fachkräftesicherung im grenzüberschreitenden Wirtschaftsraum weiter etabliert werden konnte.

Diese Austauschstrukturen bildeten einen wichtigen Baustein für die Weiterentwicklung der Fachkräftesicherung, da diese, anders als die grenzüberschreitenden Kooperationen in der Politik, zuvor noch nicht (umfassend) etabliert waren, jedoch wichtig für einen partizipativen und mit Leben gefüllten Strategieansatz sind.

Ambivalenzen erkennen und neue Wege suchen

Gerade der Initiativenkatalog verdeutlichte, dass es beispielsweise von Seiten der Kammern und Verbände, der Arbeitsagenturen und zum Teil der Kommunen bereits Aktivitäten und Maßnahmen gab, die sich auf die Fachkräftesicherung beziehen. Während der Workshops hatte sich eine nachvollziehbare Ambivalenz der Vertreter dieser Organisationen gezeigt. Diese bestand darin, dass die eigene Organisation bei den einschlägigen Akteuren wie Unternehmen oder Beschäftigten, die zum Teil Mitglieder sind, nach wie vor mit Aktivitäten zum Thema Fachkräftesicherung präsent sein muss und gleichzeitig die Anforderung besteht, mit anderen Akteuren im Wirtschaftsraum gemeinsame Aktivitäten im gleichen Themenfeld zu entwickeln. Als ein möglicher Lösungsweg hatte es sich bisher erwiesen, dass bereits bestehende Aktivitäten in einem Feld systematisch gesammelt werden und dass alle Akteure jeweils aufeinander verweisen können.



Gestaltungsspielräume und Handlungsmöglichkeiten von Akteuren genauer im Blick haben

In die Entwicklung von Aktivitäten und Maßnahmen im Rahmen der Workshops waren bisher institutionelle Akteure, also die Kammern, die Bundesagentur für Arbeit und andere Verbände sowie Kommunen und Berufsschulen eingebunden. Diese entsandten ihre Vertreter, die im Interesse ihrer Organisation als Gestaltungspartner in Bezug auf den Wirtschaftsraum agieren konnten. Diese Vertreter verfügten über das notwendige Wissen. Die Durchsetzungsmöglichkeiten und die notwendigen finanziellen Ressourcen hingen allerdings oft von Dritten ab. Zudem repräsentierten sie wesentliche Akteursgruppen des regionalen Arbeitsmarktes und verfügten über eine institutionelle Stabilität. Es ist davon auszugehen, dass gerade diese institutionellen Akteure wesentliche Garanten für eine zukünftige Verstetigung der Fachkräftesicherung im Wirtschaftsraum sein werden. Allerdings besteht bei fast allen dieser Akteure, die oben bereits beschriebene Ambivalenz, die es zukünftig noch besser oder wenigstens punktuell aufzulösen gilt.

Gleichzeitig waren zudem marktlich agierende Akteure aus dem Weiterbildungs- und Beratungsbereich in den Prozess eingebunden. Diese verfügten über wichtiges Knowhow und einschlägige Netzwerke, konnten jedoch nicht wie die zuvor genannten Institutionen als zentrale Gestaltungspartner, die auch prospektiv agieren können, erachtet werden. Sie verfügten über keine finanziellen Ressourcen, die sie in den Prozess einbringen konnten, sondern befanden sich eher in einer Ambivalenz zwischen der Preisgabe des eigenen Wissens und der Notwendigkeit Aufträge zu akquirieren.

Im bisherigen Prozess sind beide Akteursgruppen gleichermaßen eingebunden. Möglicherweise führte dies auch zu einer gewissen Zurückhaltung der institutionellen Akteure. Zukünftig wäre zu prüfen, ob differenzierte Rollen und Funktionen zielführender für den weiteren Prozess sein könnten.

Die Vertreter der Betriebe sind in geringer Zahl in den Prozess eingebunden und sorgen dafür, dass die betrieblichen Bedarfe eingebracht werden. Zudem kann darüber die Bereitschaft von Betrieben, sich in Maßnahmen einzubringen, ausgelotet werden. Dies ist wichtig und für den weiteren Prozess unverzichtbar. Möglicherweise könnte eine Aufwertung dieser Gruppe der betrieblichen Vertreter im Prozess zu einem größeren und vor allem wirtschaftsraumbezogenem Engagement der institutionellen Akteure führen, da gerade sie die betrieblichen Interessen vertreten.

Rolle der Politik braucht eine Erweiterung

Im bisherigen Prozess waren die politischen Akteure aus den beiden Teilregionen vor allem für das Aufzeigen der Wichtigkeit des Prozesses zuständig. Diese Funktion hatte sicherlich geholfen, die institutionellen und betrieblichen Akteure für den Prozess zu gewinnen und darin zu halten. Jedoch sieht diese Rollenzuschreibung noch keine Einbindung auf der Ebene konkreter Maßnahmen vor. Aus diesem Grunde waren bisher die Themen unterschiedlicher rechtlicher Regelungen in den beiden Bundesländern in Bezug auf die wichtigen Zukunftsfelder Ausbildung und Vermittlung von Arbeitslosen ausgeklammert worden. Dies wurde auch durch die Sonderlage der Pandemie nochmals verstärkt. Jedoch bestand



gerade hier, vor allem aus betrieblicher Sicht, ein hoher Handlungsdruck, so dass eine erweiterte Rolle und eine damit verbundene stärkere Einbindung der Politik im weiteren Prozess notwendig erscheinen.

Prozesssteuerung hat sich bewährt

Die zentrale Rolle der beiden Wirtschaftsförderungen im Prozess hat sich bewährt. Die Wirtschaftsförderungen signalisierten das Interesse an einem Zusammenwachsen des Wirtschaftsraums und dessen zukunftsorientierter Entwicklung besonders hinsichtlich der Fachkräftesicherung. Sie wurden zudem, wie die Evaluierungsergebnisse zeigen, als praxisnah, unterstützend und ermöglichend wahrgenommen. Ihnen wurde die Funktion der Koordination von Aktivitäten und das Bedienen der Schnittstelle zur regionalen Politik zugeschrieben. Das Interesse an der Weiterentwicklung des Wirtschaftsraumes und ihre Rolle als Motor für den Prozess wurde zudem als authentisch wahrgenommen. Letztlich fungierten die beiden Wirtschaftsförderer auch als Modell einer grenzüberschreitenden Kooperation. Wichtig an der Rolle der beiden Wirtschaftsförderer ist zudem, dass sie das Bindeglied zwischen den im Prozess eingebundenen Arbeitsmarktakteuren und der Politik bildeten.

Verfügbarkeit notwendiger Budgets sicherstellen

Die bisher entwickelten Maßnahmen erforderten nur einen Einsatz geringer Finanzmittel. Oft ging es dabei vor allem um das Einbringen eigener Mittel der in den Prozess eingebundenen Arbeitsmarktakteure. Im Prozess wurde deutlich, dass mit solch einem Ansatz, jedoch nur die Initiative einiger Akteure gefördert werden kann. Das Entstehen größerer gemeinsamer, identitätsstiftender Projekte ist damit nicht möglich. Die entwickelten und implementierten Maßnahmen verdeutlichen jedoch, dass mit überschaubarem Ressourceneinsatz, über eine gezielte Vernetzung und Verweise sowie der Schaffung von mehr Transparenz, bereits wichtige Schritte getan werden konnten, um die Fachkräftesicherung im Wirtschaftsraum zu fördern. Diese Maßnahmen, die in ihrer Umsetzung kein „zusätzliches“ Budget benötigen, lassen sich mit hoher Wahrscheinlichkeit solide verstetigen und fördern wesentlich den weiteren Austausch der Akteure. Größere Maßnahmen, die ein eigenes Budget benötigen, sind zukünftig für das weitere Zusammenwachsen der Akteure im Wirtschaftsraum unverzichtbar.

Verstetigung gestalten können

Aus den Erfahrungen im bisherigen Prozess lassen sich hinsichtlich der weiteren Verstetigung des Fachkräftesicherungsprozesses bereits Erkenntnisse ableiten. Zunächst hat sich das Format der thematischen Arbeitsgruppen und die regelmäßige Kommunikation über Inhalte und Fortschritte sowie die jeweilige Steuerung der Teilprozesse durch die Wirtschaftsförderungen bewährt. Einzig wäre, wie zuvor ausgeführt, die Zusammensetzung der Akteure in den Arbeitsgruppen zukünftig möglicherweise nachzusteuern und zu reflektieren, ob eine geringere Anzahl an Gruppenmitgliedern zu schnelleren und effizienter erreichten Ergebnissen führen könnten. Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass das Erreichen von konkreten Arbeitsergebnissen, also die Umsetzung von Maßnahmen, für die kontinuierliche Beteiligung und das Engagement der Akteure unverzichtbar war. Die identitätsstiftende Funktion gemeinsam



erreichter Fortschritte erzeugte Bindung an den Prozess. Als weiteres wichtiges Element stellte sich die Verbindlichkeit der Teilnahme an den Workshops dar. Die bereits zu Beginn des Prozesses klar benannte Erwartung nach einer verbindlichen Teilnahme an den Arbeitsgruppen hat, trotz der Pandemie, zumindest dazu geführt, dass ein Kernteam in jeder Arbeitsgruppe bis zum Abschluss der Arbeitsgruppen im Herbst 2021 Bestand hatte.

3.2 Spezifizierte und umgesetzte Maßnahmen als Elemente einer erfolgreichen grenzüberschreitenden Fachkräftesicherungsstrategie

Die Themen der vier Handlungsfelder haben sich als richtig und inhaltlich passfähig zur Ausgestaltung einer übergreifenden Fachkräftesicherungsstrategie erwiesen. Dies zeigte sich unter anderem daran, dass es kaum inhaltliche Überschneidungen zwischen den Maßnahmen der einzelnen Arbeitsgruppen gab und aus Sicht der Arbeitsmarktakteure keine weiteren fehlenden Themen oder Aspekte benannt wurden. Einzig das Thema Frauen bzw. die noch brachliegenden Potenziale von Frauen ist bisher kaum mit den spezifizierten Maßnahmen adressiert worden.

Trotz der thematisch guten Deckung sind in einzelnen Handlungsfeldern einige Maßnahmen noch nicht umgesetzt. Dies hat vielschichtige Gründe. Zum einen liegt dies daran, dass die zuständigen Akteure für die Umsetzung der Maßnahme noch nicht gewonnen werden konnten. Dies trifft beispielsweise auf die Umsetzung einer zentralen Messe zur Berufsorientierung zu. Obwohl das Konzept inhaltlich plausibel erscheint, gelang es bisher nicht alle relevanten Akteure für die Umsetzung zu gewinnen. Hier bedarf es im weiteren Fortgang einer erneuten Reflektion der Gründe, die dazu führten. Diese zu verstehen, wird notwendig sein, um das Konzept entsprechend verändern zu können, so dass eine Umsetzung wahrscheinlicher wird. Zum anderen und etwas anders gelagert, stellt sich der Sachverhalt bei der avisierten Kampagne zur Aktivierung der Stillen Reserve dar. Der zögerliche Fortgang lag bisher sicherlich auch darin begründet, dass die Stille Reserve so wenig fassbar ist, dass nicht genau zu bestimmen ist, wer dieser zugehörig ist und wie bzw. über welche Kanäle diese Personen angesprochen und motiviert werden könnten. Hier bedarf es vermutlich einer vertieften Recherche, um weitere Einsichten zu erhalten, die eine weitere Spezifikation der Kampagne ermöglichen. Wenn diese Spezifikation gelungen ist, stellt die Umsetzung, soweit diese nicht an fehlenden Geldmitteln scheitert, keine Herausforderung mehr dar. Eine dritte nochmals anders gelagerte Rahmung fand sich für die drei Maßnahmen, die im Handlungsfeld Fach- und Führungskräfte, Betriebsnachfolge und Frauen entwickelt wurden. Im Vergleich zur Stillen Reserve waren hier die Adressaten klar zu identifizieren und der Zugang erschien gut machbar. Allerdings bestand die Herausforderung darin, dass es schon viele Informations- und Beratungsangebote, viele Konzepte und Aktivitäten in diesen Themenbereichen gab. Als Problem wurde hier identifiziert, dass die Zielgruppe Betriebe erst noch für diese Themen sensibilisiert werden muss. Die Schaffung von mehr Transparenz über die Bildung einer Metastruktur wie beispielsweise bei der Maßnahme zur regionalen Bindung war hier nicht ausreichend. Denn mehr Transparenz erzeugt bei den Betrieben sicherlich nicht „automatisch“ mehr Sensibilität und Aufmerksamkeit für die genannten Themen. Es bedarf deshalb direkter Ansprachen, die derzeit mit dem Format der Kampagne verbunden werden. Sachlich ist



das Aufsetzen einer gut funktionierenden Kampagne zur Sensibilisierung von Betrieben nicht einfach. Denn es geht darum, im hochverdichteten Alltag von kleinen und mittelständischen Betrieben, die Wichtigkeit dieser Themen und deren Umsetzung für die eigene Fachkräftesicherung zu verankern. Dies ist schwierig, wie auch die Erfahrungen von Kammern und anderen Organisationen zeigen, die Betriebe bezüglich dieser Themen bereits seit langer Zeit mit Informations- und Beratungsangeboten versorgen. Dies bedeutet, dass die Umsetzung der geplanten Kampagnen eng mit Wissen verbunden ist, wie das Interesse und die Bereitschaft von Betrieben gewonnen werden kann. Dieses Wissen gilt es im weiteren Fortgang der Fachkräftesicherungsstrategie zu explizieren und daraus sind anschließend funktionierende Kampagnen abzuleiten. Die Arbeitsmarktakteure aus dem Beratungsbereich, die gerade in dieser Arbeitsgruppe stark eingebunden sind, könnten vermutlich Zugänge zu solchem Wissen eröffnen.

Trotz der unterschiedlichen Inhalte der entwickelten Maßnahmen zeigten sich drei Formate, die mehrfach eingesetzt wurden. Zunächst ist das Format Schaffung einer Metastruktur zu nennen. Dieses findet beispielsweise Anwendung bei der Entwicklung einer Plattform für den gesamten Wirtschaftsraum. Diese Plattform wird als Metastruktur aufgebaut, strukturiert und bündelt Teilthemen, die im Falle der regionalen Bindung von Relevanz sind. Diese Themen können über die Metastruktur zentral angesteuert werden und waren mit weitergehenden, also vertiefenden Informationen zu verschiedenen Themen verbunden. Damit mussten keine neuen Inhalte in Maßnahmen entwickelt werden, sondern die Spezifikation einer für die Zielgruppe gut funktionierenden Zugangsstruktur war ausreichend. Ähnliches gilt auch für den Förderangebot-Lotsen, der der spezifischen Logik von Betrieben folgend, eine Metastruktur zum vereinfachten Informationszugang für die Zielgruppe Betriebe bietet. Als zweites Format fanden sich in mehreren Maßnahmen Informationsveranstaltungen im Präsenzformat. Dabei waren die Inhalte, über die informiert werden sollte, eindeutig. Beispielsweise bei der zentralen Messe zur Berufsorientierung oder bei der Informationsveranstaltung über ausbildungsintegrierte duale Studienangebote. Dort waren die Zielgruppen potenzielle Auszubildende oder deren Eltern eindeutig bestimmbar. Gerade im Falle dieser Zielgruppen wurde davon ausgegangen, dass diese ein Informationsinteresse hätten und deshalb diese Veranstaltungsformate wahrnehmen würden. Inwieweit dies beim Thema der ausbildungsintegrierten dualen Studiengänge tatsächlich zutrifft, wird nach der Umsetzung der ersten Informationsveranstaltungen deutlich sein. Möglicherweise ist das Informationsinteresse noch nicht so stark ausgebildet und es bedarf zunächst einer Sensibilisierung für das Thema. Sensibilisierung für relevante Themen werden bisher in den Maßnahmen ausschließlich über Kampagnen durchgeführt. Im Vergleich zu Informationsveranstaltungen sind bei Kampagnen, die als drittes Format gewählt wurden, Information eher oberflächlich und es geht zunächst darum, das Interesse für das Thema erst zu wecken. Dabei spielen Emotionen und Bilder eine relevante Rolle. Die Praxisnähe der meisten Mitglieder der Arbeitsgruppen hat mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu geführt, dass genau dieser differenzierte Einsatz unterschiedlicher Formate bei den einzelnen Maßnahmen gewählt wurde. Ohne die dezidierte Feldkenntnis der Arbeitsmarktakteure und den in der Strategie praktizierten Bottom-Up-Ansatz hätte diese Passung vermutlich nicht erreicht werden können. Zu erwähnen bleibt noch, dass sowohl in den Informations- als auch in den Sensibilisierungsformaten neben Informationsinhalten auch Beispiele Guter Praxis mit



konkretem Bezug zum Wirtschaftsraum Eingang fanden. Gerade über diese Beispiele konnte die Identifikation mit der Region gefördert werden. Ein zentraler Aspekt, wenn es darum geht Führungs-, Fach- und Arbeitskräfte an die Region zu binden oder für den Wirtschaftsraum zu gewinnen.

Nach der Umsetzung der bisherigen Maßnahmen wäre es wichtig, deren Reichweite zu evaluieren, um diese bei Bedarf weiter fortführen oder verändern zu können. Besonders mit den Maßnahmen zur Gewinnung von Studienzweiflern für die Ausbildung und zur Etablierung neuer duale ausbildungsintegrierter Studiengänge wird Neuland betreten. Es bleibt hier zu prüfen, ob mit den spezifizierten Maßnahmen tatsächlich diese Ziele erreicht werden konnten. Ähnliches gilt vermutlich auch für andere Bereiche und Zielgruppen, in welchen es bisher kaum oder keine Maßnahmen gab, wie beispielsweise bei der Aktivierung der Stillen Reserve. Eine externe Begleitung, die die Wirkungen von Maßnahmen evaluiert, könnte diesbezüglich im weiteren Fortgang zielführend sein. Zudem wäre es wichtig, neue Entwicklungen in Arbeitsmärkten im weiteren Fortgang der Fachkräftesicherungsstrategie kontinuierlich zu berücksichtigen.

3.3 Perspektiven für den weiteren Prozess der Fachkräftesicherung im gesamten Wirtschaftsraum

Der Prozess zur Entwicklung einer bedarfsgerechten Arbeits- und Fachkräftestrategie für den Wirtschaftsraum Lahn-Taunus und Limburg-Weilburg ist erfolgreich aufgesetzt. Die aktuellen und die zukünftigen Herausforderungen für die Fachkräftesicherung im Wirtschaftsraum sind erkannt, erste funktionsfähige Maßnahmen sind entwickelt worden und befinden sich bereits in der Umsetzung. Die Erfahrungen der ersten Projektphase wurden zudem reflektiert und die dabei gewonnenen Erkenntnisse sollen im weiteren Vorgehen berücksichtigt werden. Dies richtet sich beispielsweise darauf, dass der bisher praktizierte Strategieansatz, wonach gemeinsame Ziele entwickelt und abgestimmt Maßnahmen umgesetzt werden, beibehalten werden soll.

Unverzichtbar wird auch zukünftig das kontinuierliche Engagement der Arbeitsmarktakteure sein, denn ohne deren Beteiligung an der Spezifikation und Umsetzung der Maßnahmen kann die Strategie nicht weiter fortgeschrieben werden. Auch hier kommt der Politik zukünftig eine noch stärker Rolle als Motivator zu, um sicherzustellen, dass die Arbeitsmarktakteure im Prozess verbleiben.

Deutlich wird am Ende des Projekts zudem, dass es weiterer kooperativer Arbeit, gemeinsamer Erfahrungen und partnerschaftlich getragener Maßnahmen bedarf, um die länderübergreifende Bedeutung der Wirtschaftsregion noch besser aufzuzeigen. In diesem Kontext sollte die Zentralität der Stadt Limburg an der Lahn und der Verbandsgemeinde Diez innerhalb des Wirtschaftsraums noch besser herausgestellt werden. Denn gerade dort profitieren Betriebe und Beschäftigte von einer noch besseren und vor allem vereinfachten Kooperation über die Landesgrenzen hinweg, wozu die jetzt gestartete Fachkräftesicherungsstrategie einen wesentlichen Betrag leistet. Auch zukünftig, wenn Präsenzformate wieder möglich sein werden, bedarf es einer hohen Flexibilität bei der Entwicklung und Umsetzung von



Fachkräftesicherungsmaßnahmen, die dem kontinuierlichen Wandel in Arbeitsmarkt und Wirtschaft gerecht werden können. Es bedarf dabei vor allem der Initiative der einschlägigen Arbeitsmarktakteure, um den jetzt gestarteten Prozess und die geschaffenen Netzwerke weiter auszubauen.