



Fachkräfteanalyse in regionalen Netzwerken

2. Leitfaden für Netzwerke
zur Fachkräftesicherung

Fachkräfteanalyse in regionalen Netzwerken

2. Leitfaden für Netzwerke zur Fachkräftesicherung

Inhaltsverzeichnis

Vorwort: Was liegt Ihnen vor?	2
1. Entscheidungen ein Fundament geben – ein kleiner Überblick, was Fachkräfteanalysen für regionale Netzwerke leisten können	4
2. Informationen sammeln, verdichten und bewerten – wie Netzwerke bei Fachkräfteanalysen vorgehen können	10
2.1 Das Analyse-Setting definieren	14
2.2 Informationen und Daten sammeln und aufbereiten	18
2.3 Informationen und Daten verstehen, diskutieren und bewerten	24
2.4 Schlussfolgerungen: Über Prioritäten entscheiden (wie geht's weiter, was kommt jetzt?)	27
3. Daten, Fakten und ... – woraus regionale Fachkräfteanalysen bestehen	30
3.1 Fachkräftebedarfe	33
3.2 Fachkräftepotenziale	40
4. Anhang	52
5. Literaturverzeichnis	60
Impressum	62

Vorwort

Was liegt Ihnen vor?

Sie halten einen Leitfaden des Innovationsbüros Fachkräfte für die Region in der Hand, der Ihnen Möglichkeiten einer Analyse der Fachkräftebedarfe und -potenziale in Ihrer Region aufzeigen wird. Er ist Teil einer Leitfadenreihe, die sich an all diejenigen richtet, die in einer Region gemeinsam mit anderen einen Beitrag zur Fachkräftesicherung leisten wollen.

Aus vielen Gesprächen mit regionalen Akteuren wissen wir, dass ergebnisorientierte Zusammenarbeit in regionalen Netzwerken alles andere als trivial ist. Daher möchten wir in unserer Leitfadenreihe Wissen, Erfahrungen und Werkzeuge zusammentragen, die dabei helfen, Prozesse der Zusammenarbeit vor Ort zu erleichtern und erfolgreich zu gestalten.

Die Leitfäden sind so aufbereitet, dass es unerheblich ist, ob Sie bereits in einem Netzwerk arbeiten oder eines initiieren wollen. Im Zentrum steht für uns, Fragen zu beantworten, die in der Praxis aufkommen, und Erfahrungen zu dokumentieren, die u. a. für die Arbeit von Netzwerkkoordinatoren/-innen wertvolle Hinweise liefern können.

Ausgangspunkt für unsere Reihe ist die Beobachtung, dass erfolgreiche regionale Netzwerke ihre Arbeit strategisch anlegen und als Prozess organisieren, in dem vier Schritte eine wichtige Rolle spielen:

- ▶ Fachkräftepotenziale und -bedarfe analysieren sowie bewerten,
- ▶ Gemeinsam Ziele und Maßnahmen definieren,
- ▶ Maßnahmen umsetzen und bewerten,
- ▶ Erfolge kommunizieren.

Der Ihnen vorliegende Teil der Leitfadenreihe ist auf die Analyse von Fachkräftebedarfen und -potenzialen fokussiert. Unter Analyse verstehen wir dabei einen Diskussions- und Verständigungsprozess entlang aussagekräftiger Daten und Informationen zur regionalen Fachkräftesituation, dessen Ergebnisse (Aussagen und Annahmen über Fachkräftepotenziale, -bedarfe und Handlungsmöglichkeiten) verschriftlicht und damit transparent werden. Idealerweise gelingt es regionalen Netzwerkakteuren in einem solchen Prozess, aufgrund plausibler und geteilter Einschätzungen gemeinsam Schwerpunkte für das künftige Netzwerkhandeln zu definieren. Hieraus entwickeln sie dann in einem weiteren Schritt – auf den wir im nächsten Leitfaden eingehen werden – konkrete Ziele und Maßnahmen, die einen nachweisbaren Beitrag zur Fachkräftesicherung einer Region leisten.

Den Prozess des Zusammentragens von Daten und der gemeinsamen Bewertung sowie Priorisierung von Erkenntnissen betrachten wir anhand der folgenden drei Fragestellungen:

- 1 Warum brauchen regionale Netzwerke Analysen? Und was leisten regionale Fachkräfteanalysen?
- 2 Wie geht man vor, wenn man eine regionale Fachkräfteanalyse durchführen will?
- 3 Woraus bestehen regionale Analysen und wie kann man Daten und Informationen bewerten?

Der Leitfaden basiert zum einen auf vielen Gesprächen und Interviews mit Vertretern/-innen von Netzwerken und Experten/-innen der Fachkräftesicherung. Zum anderen sind Ergebnisse aus der Analyse von Netzwerken und aus Veranstaltungen des Innovationsbüros Fachkräfte für die Region, insbesondere der zweiten Fachtagung vom November 2012, eingeflossen. An der Erstellung des Leitfadens hat zudem das IW Köln mitgewirkt.

Für Anregungen und Fragen stehen wir Ihnen gern jederzeit zur Verfügung.

Herzliche Grüße und viel Vergnügen beim Lesen

Ihr Team vom Innovationsbüro

1. Entscheidungen ein Fundament geben

Ein kleiner Überblick, was Fachkräfteanalysen für regionale Netzwerke leisten können.

Fachkräfte zu aktivieren, werben, halten und qualifizieren – in aller Regel sind das die Themen regionaler Netzwerke zur Fachkräftesicherung. Der vorliegende Leitfaden möchte Ihnen Anregungen geben, wie sich diese Themen konkretisieren und praktisch umsetzen lassen. An erster Stelle bedarf es hierzu Informationen und Entscheidungshilfen zu den Fragen,

- ▶ in welchen **Branchen** heute und in den nächsten Jahren Fachkräfte in der Region besonders dringend gebraucht werden,
- ▶ wo vor Ort bislang möglicherweise **ungenutzte oder unterschätzte Fachkräftepotenziale** und Reserven schlummern, die man aktivieren und halten kann,
- ▶ auf welche Themen man sich bei den gemeinsamen Aktivitäten im Netzwerk besonders **konzentrieren** sollte.

Eine analytische Basis gibt der Netzwerkarbeit Orientierung ...

In einigen Regionen werden Maßnahmen zur Fachkräftesicherung ohne ausreichende Analyse umgesetzt. Das birgt nach unseren Erfahrungen die Gefahr, dass sich Netzwerke in ihren Aktivitäten ausschließlich auf einzelne **Zielgruppen**, bspw. auf Jugendliche, konzentrieren. In Regionen, die aufgrund des demografischen Wandels besonders unter Nachwuchsmangel zu leiden haben, ist das dann aber erfahrungsgemäß nicht ausreichend.

Zu wenig (gemeinsame) Analyse vor Ort kann mitunter auch dazu führen, dass die **Belange der ansässigen Unternehmen** vernachlässigt werden und Maßnahmen zur Fachkräftesicherung an den tatsächlichen Fachkräftebedarfen der Betriebe vorbei gestaltet werden. Gleiches gilt für die Fachkräfte-

potenziale: Weiß man vor Ort nicht genau, welche konkreten Zielgruppen aktiviert oder (weiter-)qualifiziert werden könnten, drohen Maßnahmen zur Fachkräftesicherung an den tatsächlich vorhandenen Potenzialen vorbei entwickelt zu werden.

Schließlich: Viele Netzwerke berichten, dass erst durch das Transparentmachen aussagefähiger **Entwicklungstrends** das Ausmaß des bevorstehenden Fachkräftemangels überhaupt deutlich wird und Akteure für echtes Engagement und zielgerichtetes Handeln gewonnen werden können.



Mit welcher Motivation machen Netzwerke Analysen?

„Erfolgreiche Maßnahmen der Fachkräftesicherung haben ein empirisches Fundament, weil es wichtig ist, die regionalen Kräfte in die richtigen Bahnen zu lenken und fokussiert an den regional wichtigen Themen zu arbeiten. Sehr viele Analysen lassen sich bereits durch amtliche Statistiken und die Berechnung von Konzentrationsmaßen¹ bewältigen. Die Einstiegshürde liegt oft weniger hoch als gedacht.“

Matthias Köppel, IHK Schwaben, Fachkräfte Initiative Wirtschaftsraum Augsburg

Gut gemachte Analyseprozesse beleuchten **Stärken, Schwächen, Potenziale und Herausforderungen** der regionalen Fachkräftesituation aus verschiedenen Perspektiven. Sie bestehen aus nachvollziehbaren quantitativen und qualitativen Informationen, die Arbeitsmarktdaten sowie Informationen über Unternehmen und Region verdichten und aussagekräftig miteinander verbinden.

In den folgenden Kapiteln stellen wir Ihnen daher Grundlagen, Indikatoren, Werkzeuge und Quellen vor, wie man aus den verschiedenen Perspektiven eine **Region** in Bezug auf das Thema Fachkräftesicherung **vermessen** und daraus Schlussfolgerungen für das Netzwerkhandeln ziehen kann.

Entstehung der regionalen Fachkräfteinitiative OstWestfalenLippe (OWL) auf Basis einer Analyse

Eine Vielzahl von Daten und breit angelegte Abstimmungsprozesse bildeten die Ausgangslage des regionalen Handlungskonzepts Fachkräftesicherung OstWestfalenLippe aus dem Jahr 2011. Es benennt konkrete Arbeitsfelder zur erfolgreichen Fachkräftesicherung in der Region und war damit Grundlage für die Bildung eines Bündnisses zur Fachkräftesicherung. Einbezogen wurden u. a. Daten aus einer Unternehmensbefragung der Industrie- und Handelskammer (IHK), einer Fachkräfteumfrage der OWL Marketing GmbH sowie eine vertiefende Umfrage zu Aktivitäten und zukünftigen Handlungsbedarfen, bei der gezielt Kammern, Agenturen für Arbeit, SGB II-Träger, Wirtschaftsförderungen, Bildungsbüros, der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB), Arbeitgeberverbände sowie Gleichstellungsbeauftragte und Brancheninitiativen der Region befragt wurden.

¹ Nähere Informationen finden → [hier](#).



Zentrale Ergebnisse der Analyse in OWL sind:

- ▶ Fachkräftengpässe bestehen bereits im Bereich Metall, Elektro, Mechatronik, IT und in der Gesundheitswirtschaft. Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung werden von den Unternehmen nicht nur für hochqualifizierte, sondern auch für qualifizierte Fachkräfte gemeldet.
- ▶ Die Basis für Fachkräftenachwuchs in OWL schrumpft. 2020 verlassen 12,5 % junge Menschen (6.000) weniger die Schule als heute. Jugendliche zieht es zudem in die städtischen Zentren der Region.
- ▶ 42.000 junge Menschen befinden sich zurzeit in einer dualen Ausbildung. Bereits jetzt fehlen Auszubildende im Gastgewerbe, im Baugewerbe, in Dienstleistung und Handel. Knapp 23 % der Jugendlichen brechen ihre Ausbildung ab. Zugleich hat die Region noch Ausbildungspotenziale: 7.700 Jugendliche befinden sich im Übergangssystem von Schule zu Beruf, 18 % der jungen Beschäftigten sind geringfügig beschäftigt.
- ▶ Mit fast 100.000 Studierenden kann OWL auf eine gute Basis für hochqualifizierten Nachwuchs zurückgreifen. Absolventinnen und Absolventen für regionale Unternehmen zu gewinnen, ist eine wichtige Strategie im Standortwettbewerb. Genaue Zahlen über ihren Verbleib liegen noch nicht vor.
- ▶ Eine der größten Fachkräftressourcen der Region sind Frauen. Sie sind trotz guter Qualifikationen aufgrund von Familienaufgaben häufig nur in Teilzeit beschäftigt und erreichen seltener betriebliche Führungspositionen. Ihre Beschäftigungsquote liegt bei 46,7 %, ihr Anteil an den Teilzeitbeschäftigten bei 86 %.
- ▶ Die Qualifikationsanforderungen in den Unternehmen steigen. Gleichzeitig haben in OWL 17 % der Beschäftigten keine Ausbildung. Die Verbesserung ihrer Qualifikation ist auch mittelfristig erforderlich, um die Unternehmen der Region wettbewerbsfähig zu halten. Beschäftigte mit Migrationshintergrund arbeiten aufgrund fehlender Anerkennung von Abschlüssen, informeller Unterstützungsnetzwerke oder Qualifikationen häufiger als An- und Ungelernte oder unterhalb ihrer Qualifikationsniveaus.
- ▶ Ältere Menschen sind eine wichtige Fachkräftressource für die Region, die durch spezifische Maßnahmen weiter gestärkt werden kann. 190.000 Beschäftigte in OWL sind über 50 Jahre alt. Ältere Menschen sind besonders betroffen von Langzeitarbeitslosigkeit.

Diese Analyseergebnisse wurden erarbeitet und vorgestellt, um nachfolgend die Handlungsfelder der Fachkräfteinitiative festzulegen:

- 1 Handlungsfeld: Nachwuchskräfte gewinnen und entwickeln
- 2 Handlungsfeld: Fachkräfte für kleine und mittlere Unternehmen sichern
- 3 Handlungsfeld: Berufliche Qualifikationen ausbauen
- 4 Handlungsfeld: Regionales Fachkräftemonitoring

Die Quelle und weitere Informationen finden Sie → [hier](#) im Regionalen Handlungskonzept Fachkräftesicherung.

... und schafft Motivation, gemeinsam an einem Strang zu ziehen

Regionale Netzwerke zur Fachkräftesicherung sind nicht zuletzt deshalb häufig erfolgreich, weil sie es schaffen, **Abstimmungsprozesse** zwischen oft sehr unterschiedlichen Akteuren zu organisieren. Von vielen Praktikern vor Ort wissen wir aber auch: Funktioniert ein solcher Abstimmungsprozess nicht, gibt es in aller Regel auch kein gemeinsames Netzwerkhandeln. Oder: Wenn sich die Netzwerkakteure schon in der Analyse der Probleme nicht einig sind, wird es mit den gemeinsamen Maßnahmen umso schwieriger.

Die Zusammenstellung von Zahlen und Fakten, die die Fachkräftesituation einer Region abbilden, ist daher nur der erste Schritt einer Analyse. Denn ein solches Zahlenset muss von den Netzwerkakteuren unbedingt gemeinsam interpretiert und hinterfragt werden. Es muss das Ziel sein, einen **gemeinsamen Prozess des Bewertens und Einschätzens der Datenlage** zu organisieren. In einem solchen Prozess spielen Zahlen und Fakten eine zentrale Rolle, Perspektiven und Bewertungen der Netzwerkakteure, die sich später beteiligen sollen, aber ebenso.

Kern einer regionalen Analyse von Fachkräftepotenzialen und -bedarfen ist es daher, dass die Netzwerkakteure basierend auf Daten und Fakten eine **gemeinsam getragene Einschätzung** darüber formulieren,

- ▶ welches Ausmaß der mittelfristige Fachkräftebedarf in der Region insgesamt annehmen wird,
- ▶ in welchen Branchen, Qualifikationsstufen und Berufen der Fachkräftebedarf heute oder in den nächsten Jahren besonders spürbar sein wird,
- ▶ welche Erwerbspersonenpotenziale auf dem regionalen Arbeitsmarkt für bestehende und künftig entstehende Fachkräftengpässe näher in Betracht gezogen werden sollten,
- ▶ wie sich bereits umgesetzte Maßnahmen zur Fachkräftesicherung seitens einzelner Akteure in der Vergangenheit bewährt haben,
- ▶ wie sich die Region im Wettbewerb um Fachkräfte selbst positioniert sieht,
- ▶ welche Schwerpunkte und Prioritäten man vor Ort im Rahmen des gemeinsamen Netzwerkhandelns setzen will.

Ein gemeinsam durchgeführter Analyseprozess ist Grundlage dafür, dass regionale Netzwerke nachvollziehbar, kooperativ, engagiert und v. a. effektiv zusammenarbeiten und an einem Strang ziehen können.



Grenzen von Fachkräftebedarfsanalysen und -prognosen

Nur auf den ersten Blick klingt es einfach: Fachkräfteangebot und -nachfrage in einer Region analysieren und künftige Entwicklungen prognostizieren. Wer aber eintaucht in die komplexe Vielfalt bestehender Arbeitsmarktindikatoren und Prognosemethoden, wird möglicherweise schnell frustriert zurückschrecken und lieber die Glaskugel bemühen. Zu unüberschaubar scheinen die Einflussfaktoren, die die Entwicklung von Fachkräftebedarfen und -potenzialen in einer Region beeinflussen – eine räumlichen Bezugsgröße, die möglicherweise ohnehin zu kleinteilig für valide Prognosen ist.²

In der Wissenschaft werden unterschiedliche Vorgehensweisen beschrieben, wie Einschätzungen über die Zukunft gewonnen werden können: Das Vorgehen, das sich aus unserer Sicht für regionale Netzwerke am besten eignet, wird als kommunikativ-partizipativ bezeichnet.³ Es setzt darauf, dass Akteure aus verschiedenen Praxisbereichen gemeinsame Zukunftsbilder und -hypothesen erstellen. Empirisch-analytische Methoden und Quellen wie z. B. die in Kapitel 3 vorgestellten Arbeitsmarktindikatoren und Zeitreihenmodelle haben dabei den Charakter von Hilfsmitteln, die einen Dialog über Zukunftsbilder unterstützen.

Um die Bedeutung und Aussagekraft von Indikatoren einzuordnen, seien folgende Anmerkungen vorweggeschickt:

- ▶ Indikatoren bilden nur einen Teil der Realität ab: Auch wenn die Arbeitsmarktstatistik der Bundesagentur für Arbeit (BA) sicher eine umfassende Indikatorensammlung bereitstellt, kann auch sie den Arbeitsmarkt nur teilweise abbilden. Ein Beispiel dafür ist die Zahl der offenen Stellen, die gemeinhin als eine wichtige Größe im Kontext von Fachkräfteengpässen genutzt wird – insbesondere in Verbindung mit der Zahl der gemeldeten Arbeitslosen. Dabei ist allerdings zu beachten, dass durchschnittlich nur rund jede zweite offene Stelle durch Unternehmen der Agentur für Arbeit (AA) gemeldet wird. Die genauen Meldequoten können je Beruf schwanken.
- ▶ Indikatoren sind häufig nicht eindeutig: Betrachtet man in einer Region z. B. den Bestand oder auch die Zunahme vakanter Stellen, so kann – muss aber nicht zwingend – dies ein Anzeichen für strukturellen Fachkräftebedarf sein. Ursächlich könnten hier bspw. auch konjunkturelle Gründe, unattraktive Arbeitsbedingungen oder falsche Suchstrategien in den Unternehmen sein.
- ▶ Indikatoren sind Momentaufnahmen: Ermittelt man in einer Region z. B. die aktuell fünf wichtigsten Branchen und leitet daraus ab, welche Fachkräfte (Berufe) in der Region besonders gefragt sind, so kann dies mit Blick auf eine sich möglicherweise verändernde Entwicklung der Branchen im Zeitverlauf zu Fehleinschätzungen führen, z. B. bei beschäftigungsstarken Branchen, die aber möglicherweise seit Jahren rückläufige Beschäftigtenzahlen aufweisen.
- ▶ Indikatoren lassen sich nicht immer sinnvoll auf kleinräumige Strukturen herunterbrechen: Eine ganze Reihe von spezielleren Indikatoren wie bspw. Fachkräfteengpässe (z. B. durch die offene Stellen-Arbeitslosen-Relation) nach Branchen und Berufen lässt sich erst für relativ große Räume einigermaßen sinnvoll angeben. Für kleinere Regionen wie Landkreise oder Arbeitsagenturbezirke lassen sich solche Daten in aller Regel nicht sinnvoll erheben bzw. interpretieren. Hinzu kommen überregionale Prozesse wie z. B. das Ein- und Auspendeln von Fachkräften aus bzw. in die Nachbarregion.



- ▶ Indikatoren verleiten mitunter zu vereinfachten Schlussfolgerungen: Der Indikator Fachkräfteengpass beschreibt bspw. das Verhältnis zwischen der Anzahl der Arbeitslosen in einem Bereich und der Zahl der offenen Stellen in demselben Bereich. Dabei bleibt unberücksichtigt, dass die Qualifikationsanforderungen der Stellen nicht zwingend mit den Qualifikationen der Arbeitslosen übereinstimmen.

² Kunz, Marcus (2006): Zur (Un)möglichkeit von Regionalprognosen. In: Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH (Hrsg.) (2006): Entwicklung eines Fachkräftemonitorings für Brandenburg. Workshop am 10. Mai 2006 in Potsdam. Dokumentation.

³ Kreibich, Rolf (2006): Zukunftsforschung. Arbeitsbericht Nr. 23/2006, Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT) (Hrsg.), Berlin, S.12.

2. Informationen sammeln, verdichten und bewerten

Wie Netzwerke bei Fachkräfteanalysen vorgehen können.

In diesem Kapitel schlagen wir ein Modell vor, wie regionale Netzwerke den Prozess zur Analyse von Fachkräftebedarfen und -potenzialen gestalten können.

Zuvor werfen wir aber einen kurzen Blick darauf, was Netzwerke aus unserer Sicht besonders charakterisiert und welche Konsequenzen dies insbesondere für die Gestaltung eines gemeinsamen Analyseprozesses hat.



Was hat die Analyse für die Zusammenarbeit bewirkt?

„Durch die klare Botschaft der Analyse („Es fehlen bis zum Jahr 2025 mindestens 36.000 Fachkräfte in unserer Region, in der gut 900.000 Menschen leben“) ist diese eine bis heute für das Marketing der Fachkräfteinitiative entscheidende Komponente. Sie hilft auch dabei, neue Ideen umzusetzen – im Bewusstsein, dass wir viele kleine und große Schritte gehen müssen, um die Fachkräftelücke zu schließen.“

Dr. Dirk Lürßen, Ems-Achse: Jobmotor Nordwest



Regionale Netzwerke als strategisch handelnde Promotoren

Regionale Netzwerke werden in der Raum- und Regionalforschung als **Steuerungsmodus** regionalen Handelns beschrieben,⁴ der Regionalpolitik nicht als (staatliche) Politik für eine Region, sondern als eigenständiges Steuern in einer Region versteht.

In regionalen Netzwerken kommen demnach nicht vorwiegend staatliche, sondern private und öffentliche Akteure zusammen, um gemeinsam Potenziale zu mobilisieren, die eine Region erfolgreicher machen sollen. Dabei kann es um ganz unterschiedliche Themen gehen wie z. B. Regionalmarketing, Familienfreundlichkeit, Nachhaltigkeit, Förderung von Clustern etc.

Kennzeichnend für regionale Netzwerke ist dabei in aller Regel, dass sie

- ▶ auf einer Kooperation zwischen privaten und öffentlichen Akteuren beruhen und ein – in der Regel zunächst grobes – **gemeinsames Ziel** verfolgen (Fachkräftesicherung),
- ▶ ein relativ hohes Maß an gegenseitigem **Vertrauen**, gemeinsame **Wertvorstellungen** sowie eine relativ kontinuierliche **Kommunikation** über die gemeinsame Zielverfolgung pflegen,
- ▶ weitgehend **hierarchiefrei** arbeiten und (zumindest in der Anfangsphase) keine nennenswerte Institutionalisierung aufweisen.

Durch diese Eigenschaften sind regionale Netzwerke im Idealfall besonders gut in der Lage, für ihr jeweiliges Ziel **Ressourcen** zu bündeln, **Handlungsmöglichkeiten** zu erweitern sowie innovative **Problemlösungen** zu entwickeln und umzusetzen.

Damit Netzwerke dies aber tatsächlich vermögen, müssen diverse Voraussetzungen erfüllt sein.⁵ Aus unserer Erfahrung ist es dabei besonders wichtig, dass sich regionale Netzwerke als strategisch handelnde **Promotoren** zugunsten eines Ziels verstehen und dass sie dieses Ziel für ihre Region tatsächlich auch effektiv operationalisieren und umsetzen wollen. Das heißt auch, dass sie eine gemeinsame Vorstellung brauchen, wie man das Ziel Fachkräftesicherung spezifisch für die Region verstehen, unterteilen und damit umsetzbar machen will.

Grundlage dafür ist in aller Regel eine **gemeinsame Einschätzung** des Status quo und möglicher Zukunftsperspektiven mithilfe eines handhabbaren Analyseinstrumentes.

Der Klassiker der strategischen Analyseinstrumente, den wir in etwas abgewandelter Form für die Netzwerke vorschlagen, wurde in den 60er Jahren an der Harvard Business School erfunden: die sogenannte SWOT-Analyse. **SWOT** steht für Stärken (**Strengths**), Schwächen (**Weaknesses**), Chancen/Möglichkeiten (**Opportunities**) und Risiken (**Threats**).

Ursprünglich für Unternehmen konzipiert ist das SWOT-Raster bis heute ein viel genutztes, adaptiertes und weiterentwickeltes Instrument, um **Strategieentwicklung** zu **unterstützen**. Kern dieses Instrumentes ist es, Organisationen in ihrem Umfeld (Wettbewerb) zu betrachten und dabei

- ▶ Stärken und Schwächen einer Organisation sowie Chancen und Risiken in ihrem Umfeld zu beschreiben und zu prognostizieren und
- ▶ sich als Organisation in einem Diskussionsprozess darüber zu verständigen, wie Stärken mobilisiert werden können, um sich bietende Chancen zu nutzen und bestehende Risiken und Schwächen zu minimieren.⁶

⁴ Siehe dazu u. a. Kilper, Heiderose (2006): Qualitätsmanagement und Steuerung regionaler Netzwerke. Dokumentation der gleichnamigen Fachtagung der Katholischen Stiftungshochschule München am 21. Juli 2006 sowie Darstellungen zum Thema Regional Governance wie z. B. Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.) (2003): Aktionsraum Region – Regional Governance. In: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 8/9.

⁵ Siehe dazu auch: Innovationsbüro Fachkräfte für die Region (2012): Gute Praxis – Ideen und Anregungen zur Fachkräftesicherung in der Region, Berlin, 2012.

⁶ Bickhoff, Nils (2008): Quintessenz des strategischen Managements. Was Sie wirklich wissen müssen, um im Wettbewerb zu überleben, Springer Verlag, Berlin Heidelberg, S. 30 f. sowie Davenport, T., D'Ignazio, B., Fleisher, C. (2012): The Complete Guide to Business Analytics (Collection), FT Press, New Jersey, Chapter 12.

Die SWOT-Analyse als Instrument für regionale Netzwerke

Die klassische SWOT-Analyse betrachtet einerseits die interne Situation einer Organisation (Personal, Finanzen, Produkte etc.) sowie andererseits Entwicklungen und Einflussfaktoren im Umfeld (Marktsituation, Wettbewerber, Kunden), die sich auf ein Unternehmen bzw. eine Organisation auswirken oder künftig auswirken könnten. Aus der Gegenüberstellung solcher interner und externer Faktoren werden dann Strategien abgeleitet, wie Organisationen im Wettbewerb und im Vergleich zu anderen ihre eigenen **Handlungsspielräume** einsetzen können, um in ihrem Umfeld **Chancen zu nutzen** und **Risiken zu minimieren**.

Zwar unterscheiden sich Regionen deutlich von Unternehmen und Organisationen – v. a. als Arbeitsmarktregionen verfügen sie über weniger klare Außengrenzen als Unternehmen und auch die für die Entwicklung einer Region relevanten Akteure, Interessen, Ressourcen und Einflussfaktoren sind ungleich komplexer.

Gleichwohl halten wir die Unterscheidung von Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen für ein hilfreiches Raster, um regionalen Netzwerken eine analytische Basis für die Strategiebildung zu ermöglichen und schlagen dafür die folgende Matrixdarstellung vor:

Die SWOT-Analyse

	Stärken Welche Fachkräftepotenziale hat unsere Region?	Schwächen Welche Fachkräftebedarfe hat unsere Region?
Chancen Welche Handlungsmöglichkeiten hat unsere Region?	Wie können die Handlungsmöglichkeiten genutzt werden, um die Fachkräftepotenziale auszuschöpfen?	Wie können die Handlungsmöglichkeiten genutzt werden, um die Fachkräftebedarfe zu decken?
Risiken Welche regionalen Defizite stellen in unserer Region ein Risiko für die Fachkräftesicherung dar?	Wie können die regionalen Defizite im Hinblick auf die Fachkräftepotenziale ausgeglichen werden?	Wie können die regionalen Defizite im Hinblick auf die Fachkräftebedarfe ausgeglichen werden?

Abbildung 1: Die SWOT-Analyse als Instrument zur Fachkräfteanalyse in regionalen Netzwerken
Quelle: Eigene Darstellung

Wie gliedert sich nun ein solcher **Analyse- und Einschätzungsprozess** konkret in einem regionalen Netzwerk zur Fachkräftesicherung und aus welchen Einzelteilen besteht er?

In den folgenden vier Unterkapiteln skizzieren wir ein Vorgehen, wie Netzwerke den Analyseprozess strukturieren und organisieren können. Im nächsten Kapitel folgt dann ein Modell, das aufzeigt, wie Netzwerke mithilfe des Arbeitsmarktmonitors wesentliche Indikatoren zur Einschätzung von Fachkräftebedarfen und -potenzialen zusammenstellen und interpretieren können.

Die hier vorgeschlagene Vorgehensweise stellt dabei eine Art erste Runde im Rahmen eines strategischen Netzwerkmanagements dar, an die sich mit der Formulierung von Zielen und Maßnahmen eine zweite Runde anschließt.

Fachkräftesituation analysieren

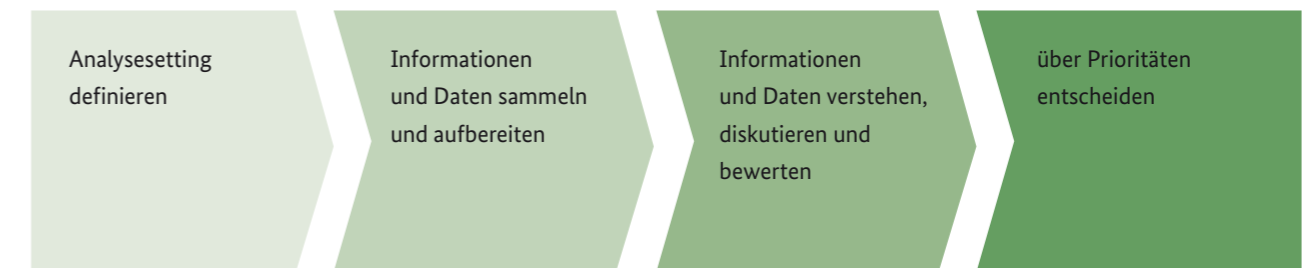


Abbildung 2: Ablauf von Analyseprozessen in regionalen Netzwerken zur Fachkräftesicherung
Quelle: Eigene Darstellung

2.1 Das Analyse-Setting definieren

Häufig nutzen regionale Netzwerke zur Fachkräftesicherung in ihrer Gründungsphase **Analysen als Startimpuls**, um Handlungsfelder der gemeinsamen Arbeit zu definieren. Für bereits bestehende Netzwerke sind solche Analysen hingegen meist **Anlass zur Überprüfung** und ggf. Neuausrichtung ihrer Arbeit. In beiden Fällen gilt es jedoch, den Analyseprozess und das Setting zu überlegen und zu planen, wobei insbesondere die folgenden Aspekte zu bedenken sind:

Wer sollte am Analyseprozess aktiv beteiligt sein?

Diese Frage ist insbesondere bei sich neu gründenden Netzwerken von Belang. Denn sinnvollerweise sollten sich v. a. die Akteure am Analyseprozess beteiligen, die sich anschließend auch aktiv in die Netzwerkarbeit (d. h. die Formulierung und

Besonders bei Analyseprozessen in bereits bestehenden Netzwerken ist zu beachten, dass neben Indikatoren zur Statusquo-Beschreibung auch bereits bestehende Netzwerkaktivitäten analysiert werden sollten. Hierfür bedarf es einerseits der Perspektive der dafür Verantwortlichen, sinnvoll ist aber auch die Perspektive Außenstehender, die in aller Regel den Erfolg solcher Maßnahmen neutraler bewerten können.

Zu entscheiden ist überdies, ob und in welcher Form externe Moderation und Expertise in Anspruch genommen wird. Aus unserer Erfahrung empfiehlt sich insbesondere eine externe Moderation, da der notwendige Diskussions- und Bewertungsprozess effektiver und auch zeitsparender vonstatten geht, wenn eine neutrale Moderation für Struktur, Visualisierung und die Einhaltung von Zeitplänen sorgt.



Mit welcher Motivation machen Netzwerke Analysen?

„Analysen regen insbesondere auch Unternehmen an, Ergebnisse vor dem Hintergrund ihrer betrieblichen Erfahrungen zu spiegeln. Daraus haben sich immer wieder interessante Projektideen ergeben. Bei uns ist so bspw. ein Projekt zum Thema ‚Führen in Teilzeit‘ entstanden.“

Dr. Martin Rudolph, IHK Hannover, IHK-Fachkräftekonferenz Südniedersachsen

Umsetzung von Zielen und Maßnahmen) einbringen und ggf. über entsprechendes Datenmaterial verfügen (bspw. Agentur für Arbeit sowie Industrie- und Handelskammer). Bei der Frage, wer (und wie viele) mitmachen, ist aber auch zu beachten, dass mit der Anzahl der Beteiligten die Vielfalt an Ideen und Perspektiven, aber auch die **Transaktionskosten** zunehmen.⁷ Laut Kilper sollte die Anzahl der aktiven Beteiligten nicht beliebig erhöht werden, will man die Effektivität und Effizienz der Netzwerkarbeit nicht gefährden.

Insofern empfiehlt es sich aus unserer Erfahrung, **nicht mehr als fünf bis zehn Akteure** aktiv in den Analyseprozess zu integrieren, wobei in der Praxis diese Akteure in aller Regel institutionelle Akteure vertreten. Als hilfreich erweist sich zudem, wenn die Personen, die den Analyseprozess (und idealerweise auch die sich daran anschließende Umsetzung) verantworten, möglichst kontinuierlich und mit Entscheidungskompetenz (d. h. direkte Anbindung an Entscheider) agieren.

Die Einbeziehung externer Expertisen ist auch (aber nicht nur) von den zur Verfügung stehenden Ressourcen abhängig und kann in unterschiedlicher Form erfolgen:

- ▶ Gezielte Befragung einzelner Personen (z. B. Vertreter von besonders wichtigen Unternehmen oder Branchen in der Region) nach ihren individuellen Einschätzungen der Fachkräftesituation.
- ▶ Beauftragung eines Fachinstitutes⁸ (ggf. auch der örtlichen Hochschule), das entweder eine umfassende Sammlung von Indikatoren und Vergleichswerten zusammenstellt oder auch spezifische Informationen (z. B. Perspektiven von Unternehmen oder Jugendlichen der Region) erhebt bzw. zusammenträgt.



Fachkräfte-Initiative im Wirtschaftsraum Augsburg Vier Fragen an Matthias Köppel (IHK Schwaben) zur Einbindung einer Hochschule in die regionale Analyse von Fachkräftepotenzialen und -bedarfen

Warum haben Sie die örtliche Hochschule eingebunden, als Ihr Netzwerk Fachkräftebedarfe und -potenziale analysiert hat?

Wir wollten bestehende Datenquellen durch eine Unternehmensbefragung ergänzen. Dabei war es wichtig, einen Partner mit ins Boot zu holen, der unsere regionale Wirtschaftsstruktur kennt und in Personalfragen ein breites Wissen aufweist. Die Kompetenzen der Hochschule erschienen uns hier genau passend.

Wie haben Sie die Zusammenarbeit mit der Hochschule gestaltet?

Zunächst haben wir als Netzwerkpartner gemeinsam einen aus unserer Sicht geeigneten Fragebogen konzipiert. Die Hochschule übernahm im Anschluss daran die Durchführung und Auswertung der Unternehmensbefragung. Die Auswahl der Adressen und den Versand der Fragebögen haben die IHK und die Handwerkskammer (HWK) übernommen. Zwischenergebnisse haben wir in einer Projektbegleitgruppe aus verschiedenen Vertretern des Netzwerks abgestimmt und entstehende Fragen bzw. Änderungswünsche besprochen.

Welche Ergebnisse wurden durch die Zusammenarbeit erzielt?

Die Ergebnisse zeigten uns, welche Branchen und Betriebsgrößenklassen den größten Bedarf haben, welche Qualifikationen besonders gesucht werden und was die Betriebe bereits tun, um Fachkräfte zu binden und zu entwickeln. Dabei haben wir u. a. neun Qualifikationsgruppen identifiziert, die in den regionalen Betrieben künftig besonders gebraucht werden und auf deren Entwicklung wir bei unserer künftigen Arbeit als Netzwerk besonders schauen müssen. Auf den vordersten Plätzen sind da Facharbeiter/-innen und Gesellen/-innen im Bau- und Ausbaugewerbe, im Metall- und Maschinenbau sowie in der Elektronik und Elektrotechnik, außerdem Kaufleute mit abgeschlossener Ausbildung. Von diesen und weiteren fünf Qualifikationsgruppen nehmen wir an, dass wir in Zukunft viele Fachkräfte brauchen werden und dass wir hier etwas tun müssen.

Welche Tipps können Sie aus Ihrer Erfahrung heraus Netzwerken geben, die mit einer Hochschule zusammenarbeiten möchten?

Eine solche Erhebung sollte unbedingt in den regionalen Wirtschaftsmedien (etwa Kammerzeitungen) angekündigt werden, um eine möglichst hohe Rücklaufquote zu erzielen. Bei der Auswahl des Lehrstuhls muss man darauf achten, dass dieser besonders in quantitativen Methoden der Sozialforschung einige Erfahrung besitzt. Und bei der Auftragerstellung sollte man schauen, dass ein genauer Umfang der gelieferten Leistungen vereinbart wird. Wir haben dazu eine regionale Lenkungsgruppe als Herausgeber der Studie aufgestellt, die bei Zitationen berücksichtigt und fortlaufend erwähnt wird. Die Lenkungsgruppe hat den Lehrstuhl eng begleitet, die (Zwischen-)Ergebnisse sorgfältig diskutiert und abgestimmt. Mindestens ein Kapitel sollte meiner Erfahrung nach auch Maßnahmen zum weiteren Vorgehen benennen, und zwar so, dass sich der Erfolg dieser Maßnahmen auch messen lässt. Schließlich: Auf jeden Fall sollte man sich als Lenkungsgruppe schriftlich bestätigen lassen, dass die Arbeiten verantwortlich von den wissenschaftlichen Mitarbeitern/-innen des Lehrstuhls erbracht werden.

Was ist bei der Ressourcenplanung zu beachten?

An dieser Stelle geht es insbesondere um die Frage, welchen inhaltlichen Umfang eine Analyse haben soll. Unserem – pragmatischen – Verständnis nach besteht eine regionale Fachkräfteanalyse wie bereits erwähnt aus Aussagen und Annahmen über künftige Fachkräftepotenziale und -bedarfe sowie über Handlungsoptionen des jeweiligen Netzwerks, die im Rahmen eines gemeinsamen Diskussionsprozesses gewonnen werden.

Demzufolge muss sie unseres Erachtens nicht zwingend aus einem umfangreichen (und redaktionell aufwendigen) Bericht resultieren. Stattdessen geht es (insbesondere für kleinere und ressourcenärmere Netzwerke) um eine **überschaubare Zahl plausibler (datengestützter) und verschriftlichter Erkenntnisse**. Anhand derer können sich die Akteure gemeinsam auf ebenfalls verschriftlichte **Handlungsschwerpunkte** einigen, auf die man sich als Netzwerk im Rahmen einer ebenfalls festzulegenden Zeitspanne (max. zwei Jahre) konzentrieren möchte.

Netzwerke verfügen oftmals über geringe finanzielle Ressourcen, weshalb die **Einbeziehung externer Expertise** mitunter nur begrenzt möglich ist. Je nachdem, in welchem Umfang Mittel zur Verfügung stehen, empfiehlt es sich unserer Erfahrung nach, diese insbesondere in die Sammlung, Auswahl und Aufbereitung der Daten sowie in eine externe Moderation zu investieren, die sinnvollerweise auch den sich anschließenden Prozess der Formulierung von Zielen und Maßnahmen begleitet.

Beschränkt sind in aller Regel auch die **Zeitbudgets** der den Analyseprozess tragenden **Netzwerkakteure**, die daher sehr sorgfältig geplant werden müssen. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, transparent zu machen und abzugleichen, wie

viel Zeit (und ggf. andere Ressourcen) die einzelnen Akteure für einen Analyseprozess aufbringen und wie diese optimal investiert werden können.

Zu kalkulieren sind dabei insbesondere die **Zeitbedarfe für folgende Prozessschritte**:

- 1 **Sammlung und Aufbereitung der Analysedaten** (z. B. durch ein Vorbereitungsteam, das sich des im folgenden Kapitel beschriebenen Modells bedient – geschätzter Zeitaufwand: drei bis acht Personentage⁹).
- 2 **Präsentation** sowie gemeinsame Bewertung der Daten und Informationen sowie Definition von Schlussfolgerungen (Workshop von drei bis fünf Stunden, an dem sich die aktiven Netzwerkmitglieder idealerweise vollständig beteiligen).
- 3 **Dokumentation und Kommunikation**¹⁰ der Ergebnisse (Zusammenfassung und redaktionelle Überarbeitung der Diskussionsergebnisse aus den Workshops, Zusammenfassung und Aufbereitung für die regionale Öffentlichkeit im Rahmen von Pressearbeit – geschätzter Zeitaufwand: ein bis sechs Personentage).
- 4 Zusätzlich: Zeitaufwand, den ein/-e Kümmerer/-in bzw. ein/-e Prozessverantwortliche/-r zur organisatorischen **Vor- und Nachbereitung** des Prozesses und v. a. der Sitzung(en) benötigt (Terminkoordination, Logistik, ggf. Auswahl einer Moderation, Absprachen im Vorfeld, Dokumentation, Ergebnissicherung) sowie ggf. Aufwendungen für die (ggf. auch nur punktuelle) Unterstützung durch externe Moderation.

Wie lange sollte der Analyseprozess dauern?

Auch bei der zeitlichen Planung eines Analyseprozesses sollten Netzwerke sehr **konzentriert** vorgehen – insbesondere dann, wenn man sich aus der Analyse einen wirkungsvollen Startimpuls für ein neu konstituiertes Netzwerk erhofft. Als Faustregel für die Planung der oben genannten Schritte kann gelten, dass **der gesamte Analyseprozess** idealerweise **nicht länger als drei Monate** dauern sollte und dass zwischen Präsentation/Diskussion sowie Festlegung von Schlussfolgerungen nicht mehr als zwei Wochen liegen sollten.

Checkliste: Analyse-Setting

- Halten Sie die Zahl der an einem Analyseprozess beteiligten Akteure überschaubar.
- Binden Sie Netzwerkpartner ein, die nach Möglichkeit bereits vorliegende aussagefähige Daten beitragen können, Erfahrung mitbringen und Entscheidungskompetenz besitzen.
- Prüfen Sie, ob eine externe Unterstützung durch Fachinstitut, Hochschule oder Moderation sinnvoll und (finanziell) möglich ist.
- Wenn Sie sich für die Einbindung eines externen Partners entscheiden, legen Sie fest, in welchem Umfang diese erfolgen kann.
- Achten Sie darauf, eine überschaubare Zahl plausibler Erkenntnisse in die Analyse mit einzubeziehen, denn die Ergebnisse müssen verständlich und interpretierbar sein, um sich als Netzwerk auf Handlungsschwerpunkte zu einigen.
- Planen Sie den zeitlichen Ablauf sorgfältig und beziehen Sie dabei die Überlegung mit ein, wie viel Zeit welche/-r Beteiligte aufbringen kann.
- Der gesamte Analyseprozess sollte idealerweise nicht länger als drei Monate dauern.



Wie wählen Sie die Analyseschwerpunkte aus?

„Unsere Erfahrung zeigt: Man muss sich auf das konzentrieren, was man vor Ort tatsächlich verbessern kann. Denn die eigenen Ressourcen sind endlich.“

Ronald Smutny, IHK Nürnberg für Mittelfranken, Allianz pro Fachkräfte

⁹ Ein Personentag entspricht einem achtstündigen Arbeitstag.

¹⁰ Dieser Punkt ist aus unserer Sicht nicht zu vernachlässigen, da das Transparentmachen solcher Ergebnisse das Netzwerk und seine Arbeit nicht nur mitkonstituiert, sondern auch zu seiner Legitimation beiträgt. Zur Legitimation von Netzwerken und ihrer Herstellung durch Kommunikation siehe auch: Tacke, V. (2011): Systeme und Netzwerke – oder: Was man an sozialen Netzwerken zu sehen bekommt, wenn man sie systemtheoretisch beschreibt. In: Deutsche Gesellschaft für Systemische Soziale Arbeit (2011): Netzwerke, Systemtheorie und Soziale Arbeit, Journal der dgssa, Heft 2 und 3.

2.2 Informationen und Datensammeln und aufbereiten

In welchem Umfang ein Netzwerk Informationen und Daten nutzt, hat nicht zuletzt mit **Ressourcen** zu tun. Steht ein externer Partner bzw. Dienstleister zur Verfügung, der sammelt, aufbereitet und erste Interpretationsansätze liefert, können möglicherweise mehr Daten und Informationen herangezogen werden, als wenn die Netzwerkpartner diese Sammlung alleine bewerkstelligen müssen. Entscheidend für Form und Umfang der Daten- und Informationssammlung ist auch, ob die Analyse sich in erster Linie auf die künftige Entwicklung fokussiert oder – was sich für bereits agierende Netzwerke empfiehlt – auch die Bewertung bereits umgesetzter Aktivitäten einschließt.

Im Folgenden geben wir ergänzend einen **Überblick über die wichtigsten Informations- und Datenquellen** und anschließend einige Tipps zur Aufbereitung. Um Netzwerke insbesondere bei der Auswahl und Interpretation von statistischen Daten zu unterstützen, haben wir im folgenden Kapitel eine Auswahl von Indikatoren, die überwiegend anhand des Arbeitsmarktmonitors der Bundesagentur für Arbeit zu ermitteln sind, aufgeführt und erläutert.

Aus welchen Quellen lassen sich relevante Informationen und Daten schöpfen?

Der Arbeitsmarktmonitor der Bundesagentur für Arbeit¹¹ stellt eine Indikatoren-Plattform zur Verfügung, die einerseits Beschäftigungschancen und -risiken nach Branchen und andererseits statistische Strukturindikatoren zu Arbeitsmarkt

und Demografie transparent und vergleichbar macht. Der Arbeitsmarktmonitor ist abrufbar unter www.arbeitsmarktmonitor.arbeitsagentur.de. Die nötigen Zugangsdaten für die Nutzung können bei der jeweiligen Dienststelle der Arbeitsagentur in der Region beantragt werden.

Für die Einschätzung der branchenspezifischen Beschäftigungssituation erstellt die Bundesagentur für Arbeit zweimal im Jahr eine Einschätzung für alle Branchen. Diese basiert einerseits auf statistischen Indikatoren der BA, z. B. Entwicklung des Stellenbestands, der Kurzarbeit und Arbeitslosigkeit, und andererseits auf externen Indikatoren wie bspw. Entwicklung des Auftragseingangs und der Reichweite, Umsatzentwicklung und Exportanteil. Das Ergebnis der Einschätzung stellt Chancen und Risiken für die Beschäftigung in den Branchen dar und damit auch Anhaltspunkte für Einschätzungen zu regionalen Fachkräftebedarfen und -entwicklungen zur Verfügung.

Bei den Strukturindikatoren handelt es sich um Kennzahlen aus der amtlichen Statistik, die für Agenturbezirke, Kreise und kreisfreie Städte ermittelt werden können und Indikatoren zur wirtschaftlichen (u. a. Beschäftigungsquoten, Beschäftigungsentwicklung), demografischen (u. a. Bevölkerungsentwicklung und -anteile bestimmter Altersgruppen) und sozialen Situation (SGB II-Quoten) sowie zur Bildungslage (z. B. Ausbildungsquote) enthalten. Die Strukturindikatoren geben Anhaltspunkte, die zur besseren Einschätzung regionaler Fachkräftepotenziale beitragen.



Was ist wichtig und hilfreich, um eine Analyse erstellen zu können?

„Wenn wir ganz ehrlich sind, war es dieses hervorragende Instrument des Arbeitsmarktmonitors, das von der Arbeitsagentur zur Verfügung gestellt werden konnte. Das mussten wir einfach in unsere praktische Netzwerkarbeit integrieren. Es ist immer wieder erstaunlich, wie anhand des sehr gut aufbereiteten statistischen Materials Fragestellungen sehr schnell auf ihre Stichhaltigkeit überprüft werden können.“ (Dr. Martin Rudolph, IHK Hannover,

Dr. Martin Rudolph, IHK Hannover, IHK-Fachkräftekonferenz Südniedersachsen

Der IHK-Fachkräftemonitor¹² ist ein berufsgruppen- und wirtschaftszweigspezifisches Fachkräftemonitoring, das Indikatoren zur regionalen Fachkräftesituation anhand repräsentativer Unternehmensbefragungen zur Einschätzung der Fachkräfteentwicklung fortschreibt.

Dieses Prognosetool steht derzeit für die IHKs in Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Hessen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und Thüringen zur Verfügung und kann über www.fk-monitoring.de kostenfrei genutzt werden. Es unterstützt Rückschlüsse und Hypothesen zu regionalen, berufsgruppen- und branchenspezifischen Fachkräftebedarfen im Zeitverlauf auf Basis von Daten der BA, Destatis und der IHKs.

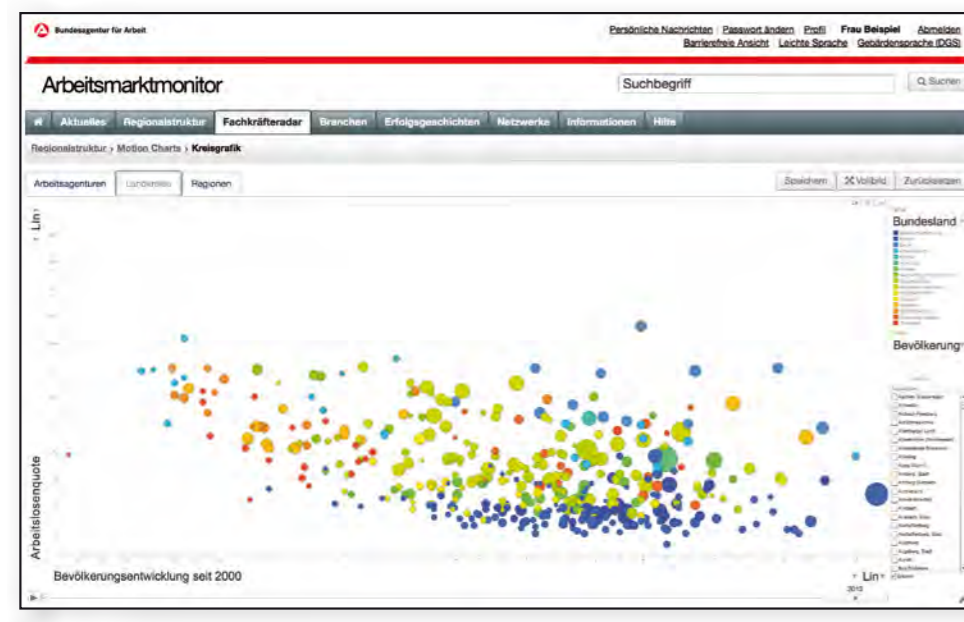


Bild 1: Arbeitsmarktmonitor der Bundesagentur für Arbeit
Quelle: Bundesagentur für Arbeit

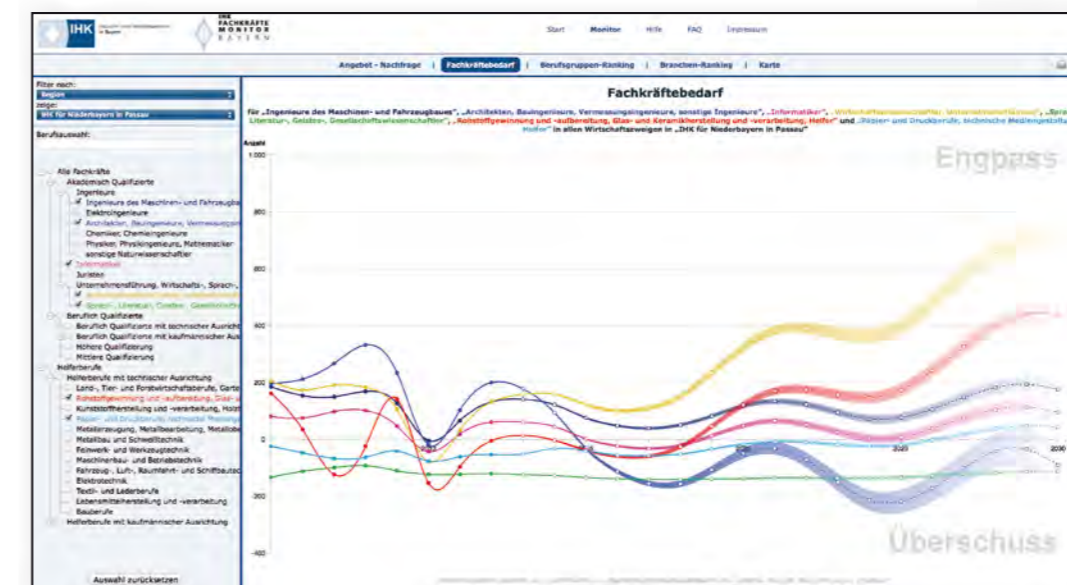


Bild 2: Darstellung des Fachkräftebedarfs im IHK-Fachkräftemonitor
Quelle: IHK-Fachkräftemonitor

¹¹ Wie die Indikatoren des Arbeitsmarktmonitors zur Fachkräfteanalyse eingesetzt werden können, wird in Kapitel 3 erläutert.

¹² Der IHK-Fachkräftemonitor wurde von der WiFOR GmbH in enger Zusammenarbeit mit zahlreichen Industrie- und Handelskammern in Deutschland entwickelt.

Der **Wegweiser Kommune** stellt Daten, Analysen und Handlungsempfehlungen für jede Kommune mit über 5000 Einwohnern in Deutschland unter www.wegweiser-kommune.de kostenfrei zur Verfügung. Anhand von 140 sozioökonomischen und 180 Prognose-Indikatoren werden kommunale Daten zu den Themen demografischer Wandel, Wirtschaft und Arbeit, Wohnen, Bildung, Finanzen (nur für Nordrhein-Westfalen), soziale Lage und Integration geboten. Zusätzlich wird eine Bevölkerungsprognose bis 2030 auf Gemeinde- und Kreisebene zur Verfügung gestellt. Grundlage sind statistische Daten, u. a. von den Statistischen Ämtern der Länder, der BA, des Instituts für angewandte Sozialwissenschaft (infas) der GEOdaten GmbH sowie des Ausländerzentralregisters (AZR).

Zur Verfügung gestellte Grafiken, Bevölkerungspyramiden, interaktive Karten und Wanderungsprofile bieten die Möglichkeit, die ausgewählten Daten anschaulich und leicht verständlich darzustellen.

Weiterhin bietet die Plattform den Service, die eigene Region einem von 15 unterschiedlichen Demografie-Typen zuordnen zu lassen und neben einer Beschreibung der demografischen Situation konkrete Handlungsempfehlungen zu erhalten. Die Unterscheidung der verschiedenen Typen wird u. a. anhand des erwarteten Bevölkerungswachstums, des Anteils an Familien oder Abwanderungsraten bestimmt. Es können außerdem Vergleichsregionen gewählt werden.

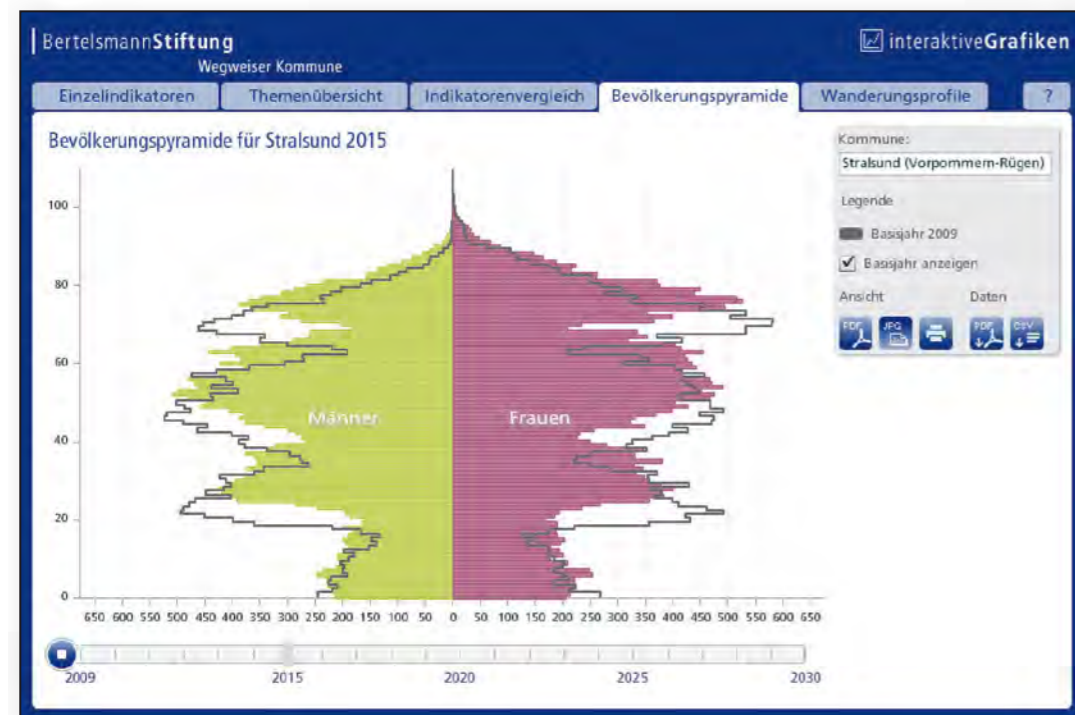


Bild 3: Bevölkerungspyramide im Wegweiser Kommune
Quelle: Wegweiser Kommune der Bertelsmann Stiftung

Der **Regionalatlas des Statistischen Bundesamtes** stellt als Gemeinschaftsveröffentlichung der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder über 80 Indikatoren in thematischen Karten für alle Landkreise und kreisfreien Städte Deutschlands dar. Themenbereiche sind Bevölkerung, Erwerbstätigkeit, Arbeitslosigkeit und unterschiedliche Wirtschaftszweige. Abgefragt werden können Berichtszeiträume von 1995 bis 2011. Zusätzlich zur Kartendarstellung besteht auch die Möglichkeit, die Werte für die einzelnen Landkreise und kreisfreien Städte in einer Tabelle anzuzeigen.

Die Daten stammen größtenteils aus der „Regionaldatenbank Deutschland“ (GENESIS-Online) der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder.

Erreichbar ist der Regionalatlas [hier](#).

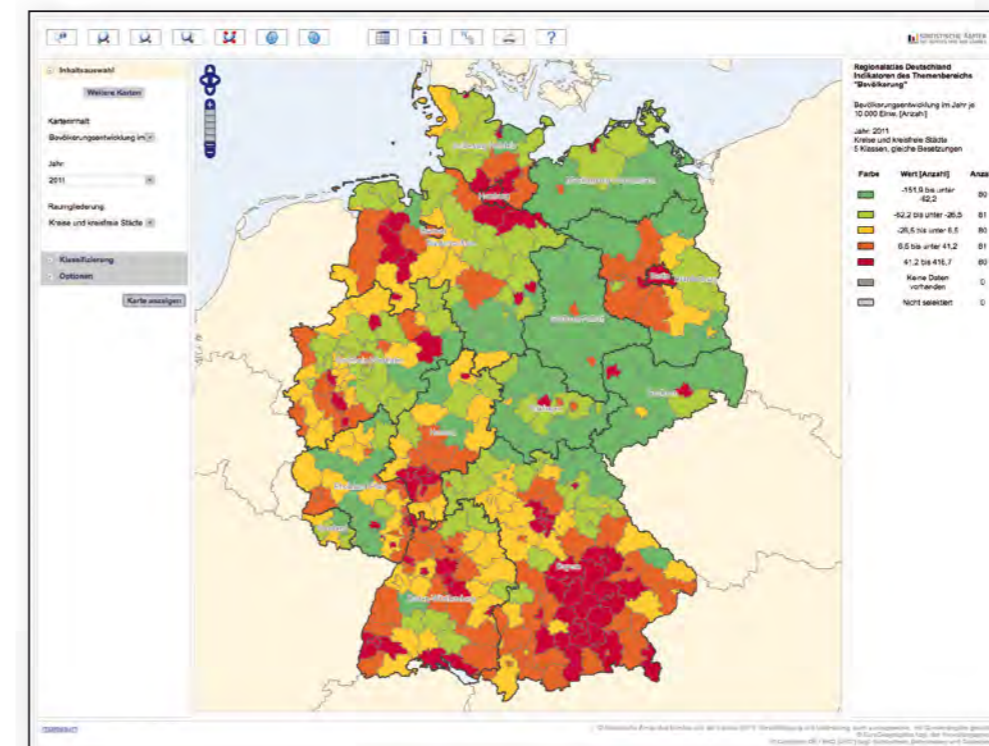


Bild 4: Regionalatlas des Statistischen Bundesamtes
Quelle: Statistisches Bundesamt

Unternehmensbefragungen können je nach Ressourcensituation der Netzwerke sinnvolle Ergänzungen und Vertiefungen zu den o. g. Datenquellen liefern (z. B. Wahrnehmung der Fachkräftesituation, Erfahrung mit betrieblichen Maßnahmen, Unterstützungsbedarfe etc.). Sie können auf unterschiedliche Weise durchgeführt werden: Neben der klassischen Fragebogen-Befragung (siehe hierzu auch unseren Vorschlag im Serviceteil) können als Teil der Analysephase auch Fokusterviews oder Gesprächsrunden mit Unternehmensvertretern und -vertreterinnen geführt werden.

Hierbei empfiehlt es sich allerdings, auf eine plausible Auswahl der einbezogenen Unternehmen zu achten, wie z. B.

- ▶ Unternehmen aus den für die Region besonders bedeutsamen Branchen (Branchendialoge),
- ▶ Unternehmen, die aufgrund ihrer Beschäftigtenzahl oder ihrer Schlüsselfunktion (Zulieferstrukturen) eine besondere Bedeutung für den regionalen Arbeitsmarkt haben,
- ▶ Unternehmen, die sich bereits aktiv mit Themen der Fachkräftesicherung auseinandersetzen.

Die Darstellung bestehender Netzwerkaktivitäten zur Fachkräftesicherung sollte zumindest bei bereits agierenden Netzwerken ebenfalls Teil der Informationssammlung sein. Idealerweise werden solche Aktivitäten anhand ihrer Zielsetzung (wenn möglich kennzahlengestützt) sowie Umsetzungserfahrungen und -ergebnisse in Kurzform dargestellt. Ziel ist es, anhand einer solchen Darstellung transparent zu machen, ob bereits laufende Aktivitäten des Netzwerkes beendet, fortgesetzt, intensiviert oder verändert werden sollten.

Was ist bei der Datenaufbereitung zu beachten?

Eine große Daten- und Informationsfülle führt nicht automatisch zu besseren Entscheidungen. Daher ist es nicht unbedingt erforderlich, allzu umfangreiche Dossiers mit einer Vielzahl von Grafiken zu verfassen. Vielmehr gilt es, bei der Aufbereitung von Daten und Informationen grundsätzlich zu fragen, ob und welchen **Beitrag** sie für die Ausrichtung des Netzwerkhandelns und **die Entscheidung über künftige Handlungsschwerpunkte** leisten können.

So kann bspw. eine unterdurchschnittliche Beschäftigungsquote von Frauen für Netzwerke Anreiz sein, als Netzwerk verstärkt über Handlungsmöglichkeiten beim Thema Frauenerwerbsbeteiligung nachzudenken. Oder Netzwerkakteure nehmen die Entwicklung regionaler Branchen mit voraus-

sichtlich abnehmendem Fachkräftebedarf zum Anlass, über Weiterqualifizierung für die Beschäftigten in diesen Branchen nachzudenken. Und schließlich kann ein Workshop auch Anlass sein, z. B. die bereits bestehenden Aktivitäten des Netzwerkes zur Berufsorientierung in ihrer Wirksamkeit für eine erfolgreiche Fachkräftesicherung zu bewerten.

Um Daten und Informationen über die regionale Fachkräftesituation diskutier- und bewertbar zu machen, ist es sinnvoll, bei ihrer Aufbereitung das o. g. **SWOT-Schema mitzudenken**. Denn die Aufbereitung soll nach einer gemeinsamen Diskussion ja insbesondere Klarheit darüber verschaffen, welche Handlungsmöglichkeiten eine Region für sich sieht, um im Hinblick auf ihre künftige Fachkräftesituation Chancen zu realisieren und Risiken abzusichern.

Entsprechend sind folgende Orientierungsfragen gewissermaßen als roter Faden durch eine entsprechende Informations- und Datenaufbereitung hilfreich:

- ▶ Welche **Fachkräftepotenziale** gibt es in unserer Region heute und welche halten wir künftig für wahrscheinlich (z. B. Schulabgängerzahlen/Bevölkerung unter 25 Jahren, Zuwanderungs- und Pendlersaldo, Erwerbsquoten von Frauen und Älteren)?
- ▶ Welche **Fachkräftebedarfe** gibt es in unserer Region heute und welche halten wir künftig für wahrscheinlich (z. B. Entwicklungsperspektiven der in der Region dominierenden Branchen, Verhältnis zwischen älteren Erwerbstätigen und Nachwuchs, Gegenüberstellung von offenen Stellen und Arbeitslosen in bestimmten Berufsgruppen und Qualifikationsniveaus)?
- ▶ Wie können wir unsere regionalen **Stärken** einsetzen, um Chancen zu nutzen und Risiken zu minimieren (z. B. verstärkte Ansprache und Förderung bestimmter Zielgruppen/ Fachkräftepotenziale, Verbesserung regionaler Infrastrukturen für Erwerbstätige wie z. B. Verkehrsanbindung und Kinderbetreuung, Verbesserung der Transparenz und der Attraktivität des regionalen Arbeitsmarktes, intensivere Kooperation mit und Services für Unternehmen)?
- ▶ Wie können wir unsere bereits bestehenden (gemeinsamen) **Aktivitäten optimieren bzw. verändern**, um Chancen zu nutzen und Risiken zu minimieren?



Checkliste: Informationen und Daten sammeln und aufbereiten

- ▶ Überlegen Sie, inwieweit nicht nur die künftige Entwicklung der Fachkräftesituation betrachtet werden soll, sondern auch bereits umgesetzte Aktivitäten im Analyseprozess bewertet werden können.
- ▶ Sorgen Sie dafür, dass der Umfang der aufbereiteten Daten und Fakten überschaubar bleibt und prüfen Sie bei der Auswahl immer die Relevanz der Daten für die Arbeit des Netzwerkes.
- ▶ Nutzen Sie das SWOT-Schema für die Strukturierung von Daten und Informationen:
 - > Welche Fachkräftepotenziale gibt es in unserer Region heute und welche halten wir künftig für wahrscheinlich?
 - > Welche Fachkräftebedarfe gibt es in unserer Region heute und welche halten wir künftig für wahrscheinlich?
 - > Wie können wir unsere regionalen Stärken einsetzen, um Chancen zu nutzen und Risiken zu minimieren?
 - > Wie können wir unsere bereits bestehenden (gemeinsamen) Aktivitäten optimieren bzw. verändern, um Chancen zu nutzen und Risiken zu minimieren?

2.3 Informationen und Daten verstehen, diskutieren und bewerten

Während der vorhergehende Abschnitt Überlegungen zur sinnvollen Gliederung eines Analysepapiers erörtert, steht hier der Umgang mit diesem Papier im Mittelpunkt.

Aus unserer Erfahrung ist es sinnvoll, ein solches Analysepapier zum Gegenstand eines interaktiven (und idealerweise extern moderierten) **Workshops** zu machen, der die oben genannten Fragestellungen diskutiert, wobei die wesentlichen Diskussionsergebnisse unbedingt auch **dokumentiert** werden sollten. Für die Durchführung dieses Workshops sind folgende Tipps hilfreich:

Sorgfältig vorbereiten und die Zielsetzung deutlich kommunizieren

Nicht selten steht ein Analyseworkshop am Anfang einer Zusammenarbeit im Netzwerk. Daher gilt es für die Netzwerkkoordinatoren eines solchen Prozesses, Teilnehmende und ihre oft unterschiedlichen Perspektiven auf das Thema Fachkräftesicherung im Blick zu haben und in Einladungen und Vorbereitungspapieren so klar wie möglich das **Ziel des Analyseprozesses** zu **kommunizieren**. Es sollte also wiederholt und eingängig deutlich gemacht werden, dass es darum geht, mithilfe von Daten und Informationen die regionale Fachkräftesituation (sowie ggf. bereits bestehende Aktivitäten) gemeinsam zu bewerten und sich auf Schwerpunkte des künftigen Netzwerkhandelns zu verständigen, die dann in einem nächsten Schritt in Zielen und Maßnahmen konkretisiert werden können.

Hilfreich ist es, diesen Workshop-Termin mit genügend **Vorlauf** (sechs bis acht Wochen) zu planen und das Analysepapier sowie die Tagesordnung des Workshops bereits ein bis zwei Wochen vorher zu verschicken. Vor allem wenn externe Experten/-innen in den Workshop eingebunden sind, sollte die Tagesordnung deutlich machen, dass der Termin weniger die Präsentation als vielmehr den Entscheidungsprozess im Zentrum hat und daher aktive Beteiligung erfordert. In Fällen, in denen sich aus der Zusammensetzung der Teilnehmer/-innen ggf. Konfliktpotenziale oder die Gefahr einer mangelnden Themenfokussierung ergeben könnten, kann es mitunter auch hilfreich sein, im Vorfeld Personen auf Erwartungen und Wünsche anzusprechen und ein entsprechendes **Erwartungsmanagement** zu betreiben.

Teilnehmende aktiv beteiligen und Regeln für ein kooperatives Miteinander vereinbaren

In Workshops, die auf gemeinsame (und konsensorientierte) Entscheidungen abzielen, spielen atmosphärische Rahmenbedingungen eine erhebliche Rolle. Viele davon sind nur bedingt zu beeinflussen. Gleichwohl können ein **gelungener Start** und eine gleichermaßen sensible wie **fachkundige Moderation** viel dazu beitragen, dass sich Teilnehmende konstruktiv beteiligen.

Eine ggf. auch überraschende Gestaltung des Beginns etwa kann Teilnehmende erheblich aktivieren und inspirieren, wobei es auch hier gilt, wesentliche Statements und Aussagen begleitend mit zu visualisieren. Neben einer (nicht zu langen) Abfrage von Erwartungen (ggf. auch Hoffnungen) und Befürchtungen (ggf. auch Ängsten) sollte ein Einstieg ins Thema gelingen, der die Teilnehmenden aktiv beteiligt und eventuell mithilfe einer **Visualisierung** auch überrascht.

Folgende Möglichkeiten für Einstiegsfragen bieten sich für die Moderation an:

- ▶ Notwendigkeit der Fachkräftesicherung in unserer Region. Wie groß ist der Handlungsdruck in unserer Region? Diese Frage kann z. B. durch das Bild eines Vulkans unterstützt werden oder durch die Frage: Welche Schulnote würden wir uns selbst für unserer bisherigen Anstrengungen geben? Mögliche Nachfragen wären dann: Wie lange dauert es, bis der Vulkan ausbricht? Was müssten wir unternehmen, um eine (Schul-)Note besser zu werden?
- ▶ Wir diskutieren heute über künftige Schwerpunktthemen, die unser Netzwerk anpacken kann, damit in unserer Region nicht die Fachkräfte ausgehen. Warum ist Ihnen dieses Thema persönlich wichtig? Nachfrage: Was liegt dazu auf Ihrem Schreibtisch?

Viele Teilnehmer/-innen eines solchen Workshops werden mutmaßlich auch in ihrer sonstigen Arbeit an zahlreichen Meetings teilnehmen. Ein Workshop profitiert daher sehr davon, wenn er sich durch eine **professionelle Moderation** und ggf. auch **Workshop-Regeln** von anderen Sitzungen unterscheidet. Auch die Abstimmung bzw. Auswahl solcher Regeln können ggf. Teil einer Anfangsmoderation sein. Sie kann z. B. wie folgt formuliert sein:

Unser Ziel ist es, gemeinsam Einschätzungen über Chancen und Risiken der Fachkräfteentwicklung unserer Region sowie Schwerpunkte für unsere Netzwerkarbeit zu formulieren. Hierfür vereinbaren wir folgende Regeln:

- ▶ Entscheidungsfindung erfolgt im Konsens
- ▶ Einhaltung des vorgesehenen Zeitplans (Änderungen nur in Ausnahmefällen und im Konsens)
- ▶ Wertschätzender Umgang miteinander ebenso wie konstruktives Feedback
- ▶ Aktives Zuhören¹³, kurze Statements, Mobiltelefone und Smartphones bleiben ausgeschaltet
- ▶ Vertrauliches bleibt im Raum
- ▶ Wünsche und Störungen werden aktiv angesprochen

Die Diskussion strukturieren und gemeinsame Erkenntnisse festhalten

Wie bereits bei den Tipps zur Aufbereitung von Daten und Informationen dargestellt, ist es hilfreich, das **SWOT-Raster als roten Faden** für die Diskussion sowie für die Ergebnissicherung zu nutzen. Insofern kann die Diskussion ggf. anhand der oben skizzierten Fragestellungen geführt und schriftlich zusammengefasst werden.

Dabei empfiehlt es sich, zunächst Daten und Informationen zu Fachkräftebedarfen in überschaubarer Form (s. o.) zu präsentieren und die darauf folgende Diskussion dann entlang folgender Schritte zu gestalten:

- ▶ **Prioritäten ermitteln:** Über welche der dargestellten Daten und Informationen sollten wir intensiver sprechen?
- ▶ **Zusammenhänge herausarbeiten und prognostizieren:** Welche Einflussfaktoren sind hier wirksam und wie werden sie sich künftig mutmaßlich entwickeln?
- ▶ **Zusammenfassen:** Woraus ergeben sich eher Chancen, woraus ergeben sich eher Risiken für eine gute Fachkräftesituation in unserer Region?

Im Anschluss daran kann ggf. eine Darstellung bereits bestehender (gemeinsamer) Maßnahmen zur Fachkräftesicherung erfolgen, an die sich eine zweite Diskussionsrunde anschließt, die sich an den oben formulierten Fragen zu Stärken und Handlungsmöglichkeiten orientiert.

Auch wenn es erstaunlich klingt: Selbst wenn eine sehr umfassende Aufbereitung von Daten und Informationen vorliegt, kann es für die Gestaltung dieser ersten Diskussionsrunde wichtig sein, **nicht ausschließlich** über **Indikatoren** und objektivierbare Fakten zu sprechen. Stattdessen profitiert ein Analyseworkshop angesichts der immer begrenzten Aussagefähigkeit von Indikatoren davon, dass Teilnehmende **eigene Hypothesen** über (künftige) Entwicklungen mit Einfluss auf die Fachkräftesituation zur Diskussion stellen. Eine mögliche Frage, um Teilnehmende für eine eigenständige Hypothesenbildung zu motivieren, lautet unter Umständen wie folgt: Wir sprechen über Chancen und Risiken für eine gelungene Fachkräftesicherung in unserer Region – was haben wir dabei bislang vergessen oder zu wenig berücksichtigt?



Checkliste: Informationen und Daten verstehen, diskutieren und bewerten

- Gestalten Sie einen interaktiven Workshop, um die gewonnenen Daten auszuwerten.
- Legen Sie einen Kümmerer fest, der die Kommunikation und Organisation des Analyseprozesses übernimmt.
- Beachten Sie bei der Planung des Workshops einen Vorlauf von sechs bis acht Wochen und versenden Sie die Workshop-Unterlagen bereits ein bis zwei Wochen im Voraus.
- Um einen gelungenen Workshop umzusetzen, sorgen Sie für eine konstruktive Atmosphäre. Dazu sind Auflockerungen sowie eine sensible Moderation wichtig.
- Wählen Sie einen Einstieg, der die Erfahrungen der Teilnehmenden möglichst konkret aufgreift.
- Legen Sie Workshop-Regeln fest, um die Gefahr einer ausufernden Diskussion zu minimieren.
- Visualisieren und dokumentieren Sie wesentliche Aussagen.
- Nutzen Sie das SWOT-Raster als roten Faden für die Diskussion und Ergebnissicherung.
- Präsentieren Sie die Daten verständlich und orientieren Sie sich bei der Diskussion an drei Schritten:
 - > Prioritäten ermitteln
 - > Zusammenhänge herausarbeiten und prognostizieren
 - > Zusammenfassen
- Sprechen Sie nicht ausschließlich über Indikatoren. Fragen Sie gezielt nach den Hypothesen, Einschätzungen und Erfahrungen der Teilnehmenden.
- Spielen Sie mit der Frage: Woraus ergeben sich eher Chancen, woraus ergeben sich eher Risiken für eine gute Fachkräftesituation in unserer Region?

2.4 Schlussfolgerungen: Über Prioritäten entscheiden

Ergebnis dieser ersten Runde ist idealerweise eine Art **Matrix mit wichtigen, ggf. auch priorisierten Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken für eine gute Fachkräftesicherung** in der Region. Auch hier gilt, dass nicht der Umfang einer solchen Liste entscheidend ist, sondern die konsensuale Bewertung der jeweiligen Aspekte. Damit ist eine gute Grundlage geschaffen, um die weitere Ausrichtung des Netzwerkes zu planen und in einem nächsten Schritt Ziele und Maßnahmen zu entwickeln.¹⁴

Ein letzter Schritt zur Vorbereitung einer konkreten Maßnahmenformulierung kann dann ggf. darin liegen, die Gruppe nach **Handlungsmöglichkeiten** zu fragen, auf die sich das Netzwerk konzentrieren sollte. Allerdings sollte dies nicht bereits in eine konkrete Diskussion über Maßnahmen münden, da sonst der Workshop im Zweifel überfrachtet würde. Vielmehr geht es um eine grobe Idee und ggf. Vorentscheidung, in welchen Bereichen man als Netzwerk aktiv werden könnte. Dies kann dann ggf. wie folgt aussehen:

Die SWOT-Analyse

	Stärken Welche Fachkräftepotenziale hat unsere Region? Beispielsweise: - Frauen - Ältere - Jugendliche	Schwächen Welche Fachkräftebedarfe hat unsere Region? Beispielsweise: - Ingenieure - Fachkräfte der Pflegebranche
Chancen Welche Handlungsmöglichkeiten hat unsere Region? Beispielsweise: - Verbesserung Übergang Schule/Beruf - Bessere Vereinbarkeit Familie/Beruf - Weiterqualifizierungsangebote - Vernetzung der Arbeitsmarktakteure	Wie können die Handlungsmöglichkeiten genutzt werden, um die Fachkräftepotenziale auszuschöpfen? Beispielsweise: Weiterqualifizierungsangebote für Berufsrückkehrerinnen	Wie können die Handlungsmöglichkeiten genutzt werden, um die Fachkräftebedarfe zu decken? Beispielsweise: Gemeinsame Aktivitäten für mehr Aus- und Weiterbildung in der Pflege
Risiken Welche regionalen Defizite stellen in unserer Region ein Risiko für die Fachkräftesicherung dar? Beispielsweise: - Mängel in der Bildungs- und Betreuungsinfrastruktur - Schlechtes Image der Region und/oder Arbeitgeber	Wie können die regionalen Defizite im Hinblick auf die Fachkräftepotenziale ausgeglichen werden? Beispielsweise: Gemeinsame Regionalmarketing-initiative	Wie können die regionalen Defizite im Hinblick auf die Fachkräftebedarfe ausgeglichen werden? Beispielsweise: Gezielte Kinderbetreuungsangebote für Beschäftigte in der Pflege

Abbildung 3: Die SWOT-Analyse als Instrument zur Fachkräfteanalyse in regionalen Netzwerken mit Beispielen

Quelle: Eigene Darstellung

Zur Unterstützung einer solchen Diskussion über Handlungsmöglichkeiten haben wir als Innovationsbüro Fachkräfte für die Region aus der Analyse einer großen Zahl regionaler Netzwerke folgende Struktur erarbeitet, die ggf. hilfreich ist, um Netzwerkaktivitäten zu strukturieren. Danach können sich Netzwerke, je nach Ausrichtung, in ihren Aktivitäten darauf konzentrieren,

- ▶ **Transparenz über bereits bestehende Aktivitäten zur Fachkräftesicherung zu schaffen:** Vor allem in Netzwerken, die am Anfang einer Zusammenarbeit stehen, haben Akteure oft das Bedürfnis, einen Überblick über Maßnahmen und Projekte zur Fachkräftesicherung der einzelnen regionalen Institutionen zu schaffen. Hierin kann eine wichtige Vertiefung der Analyse liegen.
- ▶ **bestimmte Potenzialgruppen gezielt anzusprechen und zu entwickeln:** Viele Netzwerke entscheiden sich dafür, ihre Arbeit auf bestimmte Zielgruppen zu lenken und als Netzwerke z. B. gemeinsame Projekte zum Thema Jugendliche/ Nachwuchspotenziale (z. B. Schulabbrecher/-innen, Berufsorientierung) anzustoßen. Andere Netzwerke kümmern sich gezielt um Potenziale, denen bislang weniger Aufmerksamkeit geschenkt wurde (Berufsrückkehrer/-innen, Ältere).
- ▶ **regionale Infrastrukturen zu verbessern:** Ein Schwerpunkt mancher Netzwerke liegt auch darin, Infrastrukturen zu verbessern, die Beschäftigungsmöglichkeiten für bestimmte Potenzialgruppen zu erweitern (z. B. öffentliche Verkehrsmittel, die Fachkräfte aus dem ländlichen Raum effizient zu

räumlich entfernteren Arbeitgebern bringen, oder Kinderbetreuungsmöglichkeiten, die die Beschäftigungsoptionen von Eltern erhöhen).

- ▶ **die Attraktivität ihrer Region für Fachkräfte von außen zu erhöhen:** Hierunter lassen sich Aktivitäten fassen, mit denen sich Netzwerke um externe Fachkräftepotenziale bemühen (z. B. Einrichtung eines Willkommensservice, Darstellung der Region auf bundesweiten Bewerbermessen).
- ▶ **mit Unternehmen intensiv zusammenzuarbeiten:** Insbesondere Netzwerke, in denen Unternehmen aktiv sind, fokussieren sich häufig auf Aktivitäten, bei denen es um Bewerbermarketing und Matchingprozesse von Unternehmen und Fachkräften geht (z. B. Bewerberpools, Jobbörsen, Karrieremessen).
- ▶ **bereits bestehende Netzwerkaktivitäten zu optimieren:** Vor allem für bereits aktive Netzwerke besteht hier ein wichtiges Handlungsfeld. Dabei geht es oft um intensivere Evaluation, bessere Finanzierung und bessere Kommunikation oder die Einbeziehung weiterer Partner.



Checkliste: Schlussfolgerungen – über Prioritäten entscheiden

- ⚙️ Sorgen Sie dafür, dass der Workshop mit einer Aufstellung von Chancen und Risiken für eine gute Fachkräfteversorgung in der Region (siehe Tabelle oben) sowie Aussagen über künftige Prioritäten für die Ausrichtung des Netzwerkhandelns endet.
- ⚙️ Falls es für Ihr Netzwerk passt, können Sie für die Formulierung von Handlungsschwerpunkten folgende Handlungsfelder für regionale Netzwerke zur Fachkräftesicherung nutzen:
 - > Transparenz über bereits bestehende Aktivitäten zur Fachkräftesicherung schaffen
 - > bestimmte Potenzialgruppen gezielt ansprechen und entwickeln
 - > regionale Infrastrukturen verbessern
 - > die Attraktivität der Region für Fachkräfte von außen erhöhen
 - > mit Unternehmen intensiv zusammenarbeiten

3. Daten, Fakten und ...

Woraus regionale Fachkräfteanalysen bestehen.

Die Analyse des regionalen Fachkräftebedarfs und der in Ihrer Region vorhandenen Fachkräftepotenziale setzt eine individualisierte Betrachtung voraus. Jede Region ist anders und hat ihre spezifischen Gegebenheiten. Daher ist die Interpretation von regionalen Daten und Fakten stets mit Blick auf die jeweiligen Voraussetzungen und Besonderheiten vor Ort vorzunehmen. Diese kennen Sie für Ihre Region am besten. Das vorliegende Analyse-Instrument soll daher Sie als Expertin/Experten für Ihre Region unterstützen.

In diesem Sinne sind die vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln im Folgenden auf Basis des Arbeitsmarktmonitors der Bundesagentur für Arbeit zusammengestellten und vorgestellten Indikatoren durch Ihr regionales Netzwerk zu interpretieren. Sie erhalten Anhaltspunkte dafür, wie sich eine Fachkräfteanalyse für Ihre Region gestalten könnte. Das Indikatorenset beschränkt sich bewusst auf die wesentlichen Daten und Fakten und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, damit die Analyse für Sie handhabbar bleibt. Mit den folgenden fünf Schritten zur regionalen Fachkräfteanalyse sollte Ihnen dies gelingen:

Schritt 1: Datenzugang sichern

Alle für die Analyse relevanten Daten finden Sie im **Arbeitsmarktmonitor der Bundesagentur für Arbeit (AMM)** unter → www.arbeitsmarktmonitor.arbeitsagentur.de. Ihren Zugang beantragen Sie bei Ihrer lokalen Agentur für Arbeit, die Sie dafür freischaltet. Ihre Ansprechpartner vor Ort finden Sie unter → www.arbeitsagentur.de in der Rubrik Partner vor Ort.

Der Arbeitsmarktmonitor enthält eine Vielzahl von Daten, die laufend aktualisiert werden. Es ist daher möglich, allein auf dieser Datengrundlage eine erste Einschätzung der Fachkräf-

tesituation in Ihrer Region vorzunehmen. Dazu sollten Sie immer die aktuellsten Daten verwenden. Es sind grundsätzlich aber auch Vergleiche im Zeitablauf denkbar. Viele, aber nicht alle Indikatoren stehen ab dem Jahr 2000 zur Verfügung.

Neben den vorgestellten Daten können auch weitere Daten, wie bspw. der Anteil der Zuwanderer in einer Region, sehr relevant für die Interpretation der Situation der Region sein. Daten, die nicht im AMM vorhanden sind, werden an dieser Stelle nicht weiter erläutert. Sie sollten ggf. versuchen, sich diese Daten für Ihre Region zu beschaffen. Die dafür zuständigen Stellen variieren je nach gesuchten Daten. Soweit vorhanden, finden Sie an den entsprechenden Stellen im nachfolgenden Text dazu Hinweise.

Schritt 2: Region abgrenzen

Sie sollten zunächst festlegen, wie Sie Ihre Region abgrenzen wollen. Um eine möglichst große Indikatorenauswahl zu haben und gleichzeitig räumlich kleinteilig genug vorgehen zu können, wird eine Betrachtung auf Ebene der **Arbeitsagenturbezirke** vorgeschlagen. Dies ist für alle Analysen mit Ausnahme der Betrachtung von Engpassindikatoren für Berufe möglich.

Für Analysen auf Berufsebene stellt der AMM Daten auf Ebene der **Raumordnungsregionen**¹⁵ zur Verfügung. Diese stimmen zwar nicht vollständig mit den Arbeitsagenturbezirken überein, weisen aber eine ähnliche Gliederungstiefe auf. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist dieser Umstand zu berücksichtigen. Eine Übersicht über alle Raumordnungsregionen findet sich im Arbeitsmarktmonitor unter → www.arbeitsmarktmonitor.arbeitsagentur.de im Hilfebereich.

Den passenden Arbeitsagenturbezirk können Sie in der Liste unter **Regionalstruktur/Arbeitsagenturen/Tabellen** heraus-suchen.

Schritt 3: Vergleichsregion festlegen

Um die Daten für Ihre Region sinnvoll interpretieren zu können, ist es in vielen Fällen hilfreich, sie mit Daten einer anderen Region zu vergleichen. Die Interpretation ergibt sich dann daraus, ob die Daten für die eigene Region nach oben oder nach unten von den Daten der Vergleichsregion abweichen. Sie können bspw. folgende Vergleichsmaßstäbe wählen:

- ▶ **Deutschland:** Eine sinnvolle Vergleichsregion ist Deutschland insgesamt. Dies hat den Vorteil, dass Verzerrungen bspw. aufgrund der Lage einer kleinteiligeren Vergleichsregion vermieden werden.
- ▶ **Nachbarregionen:** Es ist auch möglich, Vergleichsregionen aus der Nähe heranzuziehen, wenn Sie bspw. einschätzen möchten, wie Ihre Region im Vergleich zu einer Nachbarregion dasteht.
- ▶ **Referenzregionen:** Sie können sich auch mit ausgewählten Regionen vergleichen, die ähnliche Strukturmerkmale wie Ihre Region ausweisen, wie etwa Großstädte, Städte mit Hochschulstandorten, ländliche Regionen, Regionen mit niedriger Arbeitslosigkeit etc.

Fachkräftebedarf in Ihrer Region

- ▶ Wichtige Branchen
- ▶ Zukünftige Beschäftigungsentwicklung in den wichtigen Branchen
- ▶ Fachkräfteengpässe nach Berufen
- ▶ Anteil älterer Beschäftigter

In jedem Fall gilt: Die Interpretation erlaubt nur eine relative Aussage (im Vergleich zu Deutschland oder anderen Vergleichsregionen). Weist Ihre Region dieselben oder ähnliche Werte auf wie Deutschland oder eine andere Vergleichsregion, bedeutet dies jedoch nicht automatisch, dass es keine Probleme oder Verbesserungsbedarfe in Ihrer Region gibt. Es kann auch zeigen, dass diese Probleme oder Verbesserungsbedarfe in beiden Regionen gleichermaßen bestehen. So ist z. B. denkbar, dass sowohl in Deutschland als auch in Ihrer Region zusätzliche Arbeitskräfte aus der Gruppe der Frauen, die derzeit nicht am Erwerbsleben teilnehmen, gewonnen werden können.

Schritt 4: Ergebnisse gemeinsam interpretieren

Zur Interpretation der Daten werden Ihnen in diesem Leitfaden Hinweise zur Verfügung gestellt. Sie finden diese jeweils in den grauen Textkästen mit dem Titel „Interpretationshilfe“. Eine Übersicht der im Folgenden näher vorgestellten Indikatoren findet sich in Tabelle 1. Die Ergebnisse für Ihre regionale Fachkräfteanalyse sollten Sie möglichst gemeinsam bei einem Netzwerktreffen mit Ihren Partnern vornehmen, um daraus breit akzeptierte Schlüsse und Maßnahmen ableiten zu können.

Fachkräftepotenziale in Ihrer Region

- ▶ Beschäftigungsquote
- ▶ Beschäftigungsquote von Frauen
- ▶ Beschäftigungsquote von Älteren
- ▶ Arbeitslosenquote
- ▶ Bevölkerung unter 25 Jahren
- ▶ Relativer Wanderungssaldo der Jüngeren
- ▶ Ausbildungsquote

Tabelle 1: Übersicht der zentralen Indikatoren zur Bestimmung der Fachkräftesituation in Ihrer Region

Quelle: IW Köln; eigene Zusammenstellung von ausgewählten Indikatoren aus dem Arbeitsmarktmonitor der Bundesagentur für Arbeit

¹⁵ Es existieren 96 Raumordnungsregionen in Deutschland, die der funktionalen Gliederung des Gebietes der Bundesrepublik Deutschland zum Zweck der Raumordnung dienen. Die Raumordnungsregionen werden aus Landkreisen und kreisfreien Städten gebildet. Raumordnungsregionen sind mit Ausnahme der Stadtstaaten großräumige, funktional abgegrenzte Raumeinheiten für die Raumordnungsberichterstattung des Bundes (www.bbsr.bund.de).

Schritt 5: Beispiel zur Orientierung nutzen

In allen Durchführungsschritten dient Ihnen ein Beispiel zur Veranschaulichung und erleichtert Ihnen so die Bestimmung des Fachkräftebedarfs sowie die Identifizierung von Fachkräftepotenzialen für Ihre Region.



Das Beispiel

Um die Vorgehensweise zu veranschaulichen, werden in den blauen Kästen sämtliche Daten für eine Beispielregion dargestellt und interpretiert. Als Beispielregion wurde die Region Bielefeld (Arbeitsagenturbezirk (AA) bzw. Raumordnungsregion) ausgewählt.

3.1 Fachkräftebedarf

Der konkrete Fachkräftebedarf einer Region wird wesentlich durch die Branchenstruktur und die zukünftige Entwicklung der Beschäftigung in den Branchen der Region bestimmt.

3.1.1 Indikatoren zur Branchenstruktur

Die Branchenstruktur lässt sich mit dem AMM anhand der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten darstellen. Dies gilt sowohl für die aktuelle Situation als auch für die Entwicklung in der Vergangenheit. Zudem bietet der AMM eine kurzfristige Prognose der Beschäftigtenzahlen.

Wichtige Branchen der Region

Was sagen die wichtigen Branchen der Region aus?

Der Indikator „Wichtige Branchen in der Region“ gibt einen Anhaltspunkt für die wirtschaftliche Struktur der Region. Die wichtigen Branchen werden anhand der Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten identifiziert. Neben der absoluten Zahl der in den jeweiligen Branchen Beschäftigten können auch andere Kennzahlen, wie der Anteil der wichtigen Branchen an allen Branchen (bezogen auf die Beschäftigten), von Relevanz sein.

Wo finden Sie die wichtigen Branchen Ihrer Region?

Im AMM finden Sie die Informationen zu den Branchen unter dem folgenden Pfad:

Branchen/Tabelle/Name des Arbeitsagenturbezirks

Wie können Sie das Ergebnis interpretieren?

Je höher die Zahl der Beschäftigten ist, desto größer ist die Bedeutung der Branche für den Arbeitsmarkt. In den Branchen mit den absolut größten Beschäftigtenzahlen ist der Bedarf an Fachkräften absolut vermutlich am größten, weil viel Personal bspw. aufgrund von Verrentung ausscheiden könnte. In einem ersten Schritt empfiehlt es sich, die fünf beschäftigungsstärksten Branchen zu ermitteln. In einem zweiten Schritt könnten Sie weitere Branchen hinzunehmen, wenn bekannt ist, dass sie eine Schlüsselrolle in der Region einnehmen, oder geprüft werden soll, ob dies der Fall ist. Gegebenenfalls lassen sich durch einen Vergleich mit Deutschland Aussagen darüber treffen, ob und inwieweit sich die regionale Branchenstruktur von der gesamtdeutschen unterscheidet.

Die Daten des AMM bieten zudem die Möglichkeit zu betrachten, wie sich die Beschäftigtenzahl nach Branchen in den letzten Jahren verändert hat, sodass strukturelle Veränderungen nachverfolgt werden können.



Beispiel

Wichtige Branchen in der Region Bielefeld nach Anzahl der Beschäftigten:

Einzelhandel, Großhandel, Heime und Sozialwesen, Gesundheitswesen, Maschinenbau.

Wichtige Branchen in Deutschland nach Anzahl der Beschäftigten:

Einzelhandel, Gesundheitswesen, Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen, Öffentliche Verwaltung/Verteidigung/Sozialversicherung, Baugewerbe.

Interpretationshilfe zum Beispiel

Bielefeld weicht in seiner Branchenstruktur bei den wichtigen Branchen etwas von Gesamtdeutschland ab. In den Branchen Einzelhandel und Gesundheitswesen bestehen Übereinstimmungen zwischen Bielefeld und Deutschland. Bei den drei anderen Branchen gibt es Unterschiede. Die Branchen Großhandel, Heime und Sozialwesen sowie Maschinenbau spielen in der Region Bielefeld eine prominentere Rolle als in Deutschland insgesamt.



Dieses Ergebnis ist für die Betrachtung der Engpässe nach Berufen relevant.¹⁶ Außerdem bedeutet ein Abweichen von der Branchenstruktur Gesamtdeutschlands auch, dass vorhandene Analysen für Deutschland nicht ohne Weiteres auf die Region zu übertragen sind.

Zukünftige Beschäftigungsentwicklung in den Branchen der Region

Was sagt die zukünftige Beschäftigungsentwicklung in den Branchen Ihrer Region aus?

Die kurzfristige Prognose zur Beschäftigungsentwicklung nach Branchen gibt an, wie sich die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in den Branchen vermutlich entwickeln wird. Damit lassen sich Branchen einteilen: So gibt es erstens Branchen, in denen mit einem Beschäftigungszuwachs zu rechnen ist, zweitens Branchen, in denen mit einem Rückgang zu rechnen ist, und drittens Branchen, in denen die Beschäftigung konstant bleiben wird.

Dazu wird aus dem AMM der Indikator „Perspektive (validiert, absolut)“ genutzt. Dieser gibt an, wie sich die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Branchen entwickeln wird. Bei der Interpretation muss berücksichtigt werden, dass es sich bei den Daten um Schätzungen handelt, die halbjährlich (Frühjahr und Herbst) angepasst werden.

Dieser Indikator kann für die Analyse in dreifacher Hinsicht genutzt werden: Es lässt sich die Beschäftigungsentwicklung in den wichtigen Branchen, in den Branchen mit den meisten Zugängen und in den Branchen mit den meisten Abgängen unterscheiden. Alle drei geben die absolute Änderung der Anzahl an sozialversicherungspflichtig Beschäftigten an.

Wo finden Sie die Zahlenwerte für die zukünftige Beschäftigungsentwicklung in den Branchen Ihrer Region?

Die zukünftige Beschäftigungsentwicklung nach Branchen finden Sie im AMM unter dem folgenden Pfad:

Branchen/Tabelle/Name des Arbeitsagenturbezirks

Nach Klicken auf den Button „Indikatorenauswahl“ markieren Sie unter Halten der STRG-Taste die Felder „Beschäftigte“ und „Perspektive (validiert, absolut)“. Die Spalten der so erzeugten Tabelle können dann durch Klicken auf die Spaltenüberschrift auf- oder absteigend sortiert werden.

Wie können Sie das Ergebnis interpretieren?

Um die Beschäftigungsentwicklung der wichtigen Branchen für die Region zu erhalten, sollten Sie die Branchen anhand der Beschäftigtenzahl sortieren. Die Spalte „Perspektive (validiert, absolut)“ zeigt an, wie sich die Beschäftigtenzahl in den nächsten Monaten entwickeln wird.¹⁷ Ein positiver Wert zeigt einen erwarteten Beschäftigungszuwachs in der Branche an. Ein negativer Wert hingegen deutet auf einen erwarteten Stellenabbau in den Branchen hin. Der Wert gibt jeweils die absolute Zahl der perspektivischen Beschäftigungsveränderung an.

Die Branchen mit den meisten Zugängen und den meisten Abgängen lassen sich ermitteln, indem im AMM nach „Perspektive (validiert, absolut)“ aufsteigend und absteigend sortiert wird. Große Beschäftigungsveränderungen in einer Branche deuten auf größere strukturelle Veränderungen in der Region hin.

Ein Wert von Null bedeutet, dass in dieser Branche nur der Ersatzbedarf besteht, der sich aus der altersbedingten und sonstigen Fluktuation ergeben könnte. Ein positiver Wert deutet auf einen steigenden Bedarf hin. Auf diese Branchen sollte ein besonderes Augenmerk bei der weiteren Analyse gelegt werden. Ein negativer Wert könnte zeigen, dass nicht einmal der alters- und fluktuationsbedingte Ersatzbedarf gedeckt werden muss. Dies ist ein Hinweis darauf, dass die entsprechenden Branchen und die Berufe dieser Branchen für die Region an Bedeutung verlieren könnten. Ein solcher Befund lässt sich durch eine Betrachtung der Beschäftigtenzahl in der Vergangenheit erhärten. Dabei ist zu beachten, dass Aussagen für einen Zeitraum von maximal sechs Monaten getroffen werden können, die dementsprechend vorsichtig zu interpretieren sind.

Darüber hinaus kann die Veränderung der Zahl der Beschäftigten nach Regionen dargestellt werden. So kann geprüft werden, ob die Region kurzfristig mit einem Beschäftigungs-

zuwachs oder einem Beschäftigungsrückgang zu rechnen hat. Addieren Sie dazu alle positiven Werte und vergleichen Sie diese mit der Summe aller negativen Werte. Ist die Zahl aller Rückgänge betragsmäßig größer als die Zuwächse, so ist kurzfristig mit einem Beschäftigungsrückgang insgesamt zu rechnen. Ist die Summe der Zuwächse größer als der Betrag der Rückgänge, so wird in der Region in der nahen Zukunft mit einem Beschäftigungszuwachs zu rechnen sein. Dabei gilt

es, die allgemeine konjunkturelle Lage zu berücksichtigen. So können Engpässe kurzfristig auch entstehen, wenn die Wirtschaft im Rahmen des Konjunkturzyklus stark wächst und der Bedarf an Fachkräften hoch ist. Relevante Engpässe für die regionale Analyse sind mittelfristig persistente, also nicht durch die Konjunktur getriebene Engpässe. Zudem können Fachkräftengpässe zu einem Rückgang der Beschäftigung führen, wenn offene Stellen nicht besetzt werden können.



Beispiel

Beschäftigungsentwicklung der wichtigen Branchen	Branchen mit den meisten Zugängen	Branchen mit den meisten Abgängen
Einzelhandel 0	Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen 654	Vermittlung und Überlassung von Arbeitskräften -151
Großhandel 0	Heime und Sozialwesen 499	Herstellung von Holz-, Flecht-, Korb- und Korkwaren -77
Heime und Sozialwesen 499	Gesundheitswesen 497	Metallerzeugung- und -bearbeitung -67
Gesundheitswesen 497	Erziehung und Unterricht 465	Herstellung von Druckerzeugnissen -59
Maschinenbau 0	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen 346	Handel mit Kraftfahrzeugen, Instandhaltung und Reparatur -27

Interpretationshilfe zum Beispiel

Beschäftigungsentwicklung der wichtigen Branchen:

In der Region Bielefeld kann in zwei der fünf wichtigen Branchen ein für die Region vergleichsweise hoher Anstieg der Beschäftigtenzahl erwartet werden. Entsprechend hoch wird auch der Bedarf dieser Branchen nach Fachkräften sein. Für die Branchen Einzelhandel, Großhandel und Maschinenbau, die in der Region eine wichtige Rolle spielen, ist zunächst kein Beschäftigungsauf- oder -abbau abzusehen. Hier sind jedoch ebenfalls altersbedingt aus dem Erwerbsleben ausscheidende Fachkräfte zu ersetzen.

Branchen mit den meisten Zugängen:

Ein relativ hoher Anstieg der Beschäftigtenzahl ist für die Sektoren Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen sowie Erziehung und Unterricht wahrscheinlich. Diese Branchen zählen derzeit nicht zu den wichtigen Branchen der Region, zukünftig kann hier jedoch ein vergleichsweise hoher Bedarf an Fachkräften erwartet werden.

Branchen mit den meisten Abgängen:

Insbesondere bei der Vermittlung und Überlassung von Arbeitskräften kann mit einem Beschäftigtenrückgang gerechnet werden. Der Bedarf dieser Branche in der Region ist damit rückläufig.

Beschäftigungsveränderung insgesamt in Bielefeld

Beschäftigungszuwächse +4.454 Beschäftigungsrückgänge -493 Beschäftigungsentwicklung insgesamt +3.961

Insgesamt ist von einem steigenden Bedarf an Beschäftigten auszugehen, da die Summe der Beschäftigungsrückgänge mit 493 Personen deutlich kleiner als die Summe der Zuwächse in Höhe von 4.454 Personen ist.

3.1.2 Fachkräfteengpässe nach Berufen

Wann liegt ein Engpass vor?

Die Analyse von Fachkräfteengpässen ist aufgrund der Schwankungen des Arbeitsmarktes eine herausfordernde Aufgabe. Je nach Wahl des Indikators können unterschiedliche Einschätzungen entstehen. Hinweise auf einen Engpass können vorliegen, wenn die Zahl der Arbeitslosen in einem Bereich nicht ausreicht, um alle gemeldeten offenen Stellen in demselben Bereich zu besetzen oder die Vakanzzeiten lang sind. Da bundesweit nur etwa jede zweite offene Stelle der Bundesagentur für Arbeit gemeldet wird, kann ein Engpass rein rechnerisch vorliegen, wenn das Verhältnis von Arbeitslosen zu offenen Stellen kleiner oder gleich zwei ist. Engpässe können auch bei Relationen von größer zwei vorkommen. Dies gilt dann, wenn Arbeitslose und gemeldete offene Stellen in einem Bereich nicht zueinander passen, sei es aufgrund von begrenzter räumlicher Mobilität oder von qualifikatorischem Mismatch. So rechnet die Bundesagentur für Arbeit für das gesamte Bundesgebiet mit einem Verhältnis von weniger als drei Arbeitslosen auf eine gemeldete offene Stelle.¹⁸

Die Betrachtung kann auf unterschiedlichen Aggregationsniveaus vorgenommen werden. Der AMM bietet die Daten für die am stärksten aggregierte Ebene von neun Berufsbereichen an, hinter denen sich 36 Berufshauptgruppen verbergen, die sich wiederum in 140 Berufsgruppen untergliedern. Eine weitere Untergliederung der Daten in Berufsuntergruppen und Berufsgattungen ist nicht möglich, da diese Daten auf regionaler Ebene nicht zur Verfügung stehen.¹⁹ Es kann zwar grundsätzlich auch nach unterschiedlichen Anforderungsniveaus (Qualifikationen) der Fachkräfte unterschieden werden. Dabei ist allerdings zu beachten, dass Daten nach Qualifikationsniveau für Raumordnungsregionen nur für die neun Berufsbereiche und die Mehrzahl der Berufshauptgruppen vorliegen. Bei der Betrachtung von Berufsgruppen sind regionale Daten für das Qualifikationsniveau nur in Einzelfällen verfügbar.

Wo finden Sie die Zahlenwerte für die Engpässe in Ihrer Region?

Im AMM finden Sie die Informationen zu den Engpässen unter dem folgenden Pfad:
Fachkräfte radar/Fachkräfte radar aktuell/Tabellen/Name der Raumordnungsregion

Als Indikator wählen Sie die Vakanzzeit oder die Arbeitslosen-Stellen-Relation aus. Dann können Sie auswählen, für welche Gliederungsebene der Berufe (Berufsbereiche, Berufshauptgruppen, Berufsgruppen) die Daten ausgegeben werden. Wenn Sie einen Berufsbereich anklicken, werden die zugehörigen Berufshauptgruppen angezeigt. Bei den Berufsgruppen verfahren Sie analog. Theoretisch kann auch unter Anforderungsniveau nach unterschiedlichen Anforderungsniveaus (Qualifikationen) der Fachkräfte unterschieden werden.

Wie erkennen Sie die relevanten Berufe in Ihrer Region?

Hinweise auf das Vorliegen von Engpässen in einzelnen Branchen gewinnen Sie dadurch, dass Sie für die wichtigsten Branchen der Region jeweils die wichtigsten Berufe identifizieren. Das ist jedoch nicht für alle Branchen ohne Weiteres möglich. So lassen sich einigen Branchen typische Berufe zuordnen, wie bspw. die Maschinen- und Fahrzeugtechnikberufe in der Branche Maschinenbau. Die Zuordnung der kaufmännischen Berufe, die im AMM aufgeführt werden, zu einzelnen Branchen wiederum ist bspw. kaum möglich, da Angehörige dieser Berufsgruppe in nahezu allen Branchen beschäftigt sind. Eine eindeutige Zuordnung von Berufsbereichen und Branchen ist daher nicht machbar, weil Daten zu Berufen nicht auf Branchenebene erhoben werden.

Wie können Sie das Ergebnis interpretieren?

Nach der Auswahl eines/einer Berufsbereiches/Berufshauptgruppe/Berufsgruppe wird die Arbeitslosen-Stellen-Relation angezeigt. Ein Hinweis auf Engpässe in einem Berufsbereich kann vorliegen, wenn die Relation kleiner oder gleich zwei ist. Bei einer Relation, die kleiner als eins ist, könnte unter Umständen besonders schwerwiegende Knappheit vorliegen.

Die Daten lassen einen Vergleich mit anderen Regionen bzw. Deutschland zu, wodurch regionale Besonderheiten offenbar werden können.

Die Betrachtung von Engpässen nach Berufsbereichen/Berufshauptgruppen/Berufsgruppen verallgemeinert jedoch stark: So werden weder das Qualifikationsniveau noch Einzelberufe differenziert berücksichtigt. Ein Hinweis auf einen Engpass nach diesem Vorgehen bedeutet daher nicht

notwendigerweise, dass auch tatsächlich ein Engpass besteht. Die Ergebnisse der Engpassanalyse sollten daher von den Netzwerkmitgliedern vor dem Hintergrund ihrer Praxiserfahrung diskutiert werden.

Dies gilt auch für die Vakanzzeit. Hier können die Abweichung der Vakanzzeit vom Bundesdurchschnitt und die Veränderung gegenüber dem Vergleichszeitraum in dem AMM genutzt werden.

Interpretationshilfe

Relation Arbeitslose zu gemeldeten offenen Stellen für einen/eine Berufsbereich/Berufshauptgruppe/Berufsgruppe größer als/gleich 2

→ Es gibt auf dieser Ebene keinen Hinweis auf einen möglichen Engpass.

Relation Arbeitslose zu gemeldeten offenen Stellen für einen/eine Berufsbereich/Berufshauptgruppe/Berufsgruppe kleiner als 2

→ Es gibt auf dieser Ebene einen Hinweis auf einen möglichen Engpass.

Hinweis: Diese Betrachtung liefert lediglich Anhaltspunkte für Engpässe, nicht aber eindeutige Ergebnisse für alle Berufe eines Berufsbereichs.



Beispiel für einen Berufsbereich

Die geringste Arbeitslosen-Stellen-Relation weist die Raumordnungsregion Bielefeld in dem Berufsbereich Rohstoffgewinnung, Produktion & Fertigung auf: 2,1. Für Deutschland liegt diese Relation bei: 2,0

Interpretationshilfe zum Beispiel

Die geringste Relation aus Arbeitslosen und gemeldeten offenen Stellen auf Ebene der neun Berufsbereiche für die Region Bielefeld liegt bei 2,1 und damit über 2, dem kritischen Wert für einen Engpass.

→ Es gibt keine Hinweise auf Engpässe auf der aggregierten Ebene der neun Berufsbereiche. Eine detailliertere Analyse auf einer niedrigeren Ebene der Klassifikation der Berufe wäre hier notwendig, um zu prüfen, ob in einer feineren Untergliederung der Berufsbereiche Engpässe zu finden sind. Für Gesamtdeutschland ist der Wert ähnlich, sodass auch nicht von einer regionalen Besonderheit ausgegangen werden kann.



¹⁸ Die Bundesagentur für Arbeit bezieht auch die Vakanzzeiten umfänglich in ihre Fachkräfteengpassanalysen mit ein. Die Methodik zur Fachkräfteengpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit wird in der Fachkräfteengpassanalyse vom Juni 2013 dargestellt (www.statistik.arbeitsagentur.de).

¹⁹ Je kleiner die räumliche Einheit und je feiner die Untergliederung der Berufe, desto geringer sind die Zahlen der Arbeitslosen und offenen Stellen, sodass eine Interpretation mit nicht vertretbaren Ungenauigkeiten verbunden wäre. Zudem ist es aus Datenschutzgründen auf den unteren Gliederungsebenen nicht immer möglich, überhaupt Daten auszuweisen.



Beispiel für bedeutende Berufe einer wichtigen Branche

Wichtige Branche aktuell in der Region Bielefeld: Maschinenbau

Wichtige Berufe in der Branche Maschinenbau: Maschinenbau- und Fahrzeugtechnikberufe

Region Bielefeld:

Arbeitslosen-Stellen-Relation für die Berufshauptgruppe Maschinenbau- und Fahrzeugtechnikberufe: 3,0

Arbeitslosen-Stellen-Relation für die Berufsgruppe Maschinenbau und Betriebstechnik: 3,4

Interpretationshilfe zum Beispiel

Die Relation aus Arbeitslosen und gemeldeten offenen Stellen lag bei den für den Maschinenbau relevanten Berufshauptgruppen bzw. Berufsgruppen über 2, dem kritischen Wert für einen Engpass.

→ Es gibt keine Hinweise auf Engpässe, weder in der Berufshauptgruppe noch in der Berufsgruppe. Auch in den hier nicht aufgeführten anderen relevanten Berufsgruppen der Berufshauptgruppe Maschinenbau- und Fahrzeugtechnik liegen keine Hinweise auf Engpässe vor. Grundsätzlich ist es trotzdem denkbar, dass in einzelnen Berufsgattungen Engpässe vorliegen, die im Rahmen einer statistischen Analyse mithilfe des AMM nicht aufgedeckt werden können. Hier ist das Spezialwissen der regionalen Akteure gefragt, um die statistische Analyse zu validieren.

3.1.3 Anteil älterer Beschäftigter

Was sagt der Anteil älterer Beschäftigter aus?

Der Anteil älterer Beschäftigter ist definiert als der Anteil der 50- bis unter 65-jährigen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zwischen 15 und 65 Jahren. Er gibt einen Hinweis auf die Altersstruktur der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und damit auf den möglichen Ersatzbedarf, wenn die älteren Beschäftigten altersbedingt aus dem Erwerbsleben ausscheiden.

Wo finden Sie den Zahlenwert für den Anteil älterer Beschäftigter Ihrer Region?

Im AMM finden Sie den Anteil älterer Beschäftigter („50- bis 64-Jährige unter den Beschäftigten“) unter dem folgenden Pfad:

Regionalstruktur/Arbeitsagenturen/Tabelle/Name des Arbeitsagenturbezirks/Strukturindikatoren

Es ist dabei sinnvoll, den Reiter „Tabelle“ auszuwählen, damit die Daten numerisch angezeigt werden.

Wie können Sie das Ergebnis interpretieren?

Ein vergleichsweise hoher Anteil älterer Beschäftigter gibt einen Hinweis darauf, dass zukünftig eine große Zahl an Personen altersbedingt aus dem Erwerbsleben ausscheiden könnte. Entsprechend hoch könnte der Bedarf an qualifiziertem Nachwuchs sein. Ein kleiner Anteil dagegen kann darauf hindeuten, dass der Ersatzbedarf zukünftig relativ geringer ausfallen könnte als in Deutschland insgesamt. Diese Einschätzung ist auch vor dem Hintergrund der regionalen Beschäftigungsentwicklung zu sehen – wenn eine Region mit einem Beschäftigungsrückgang zu rechnen hat, so kann der Beschäftigungsabbau auch durch den Austritt der älteren Beschäftigten aus dem Arbeitsmarkt erfolgen.



Interpretationshilfe

Anteil älterer Beschäftigter in eigener Region größer als/gleich Anteil älterer Beschäftigter in Deutschland

→ zukünftiger Ersatzbedarf an Arbeitskräften in der Region erscheint vergleichsweise hoch/durchschnittlich

Anteil älterer Beschäftigter in eigener Region kleiner als Anteil älterer Beschäftigter in Deutschland

→ zukünftiger Ersatzbedarf an Arbeitskräften in der Region erscheint vergleichsweise gering

Hinweis: Je stärker die Abweichung der Daten der eigenen Region vom Vergleichswert für Deutschland ist, umso eindeutiger ist eine Interpretation möglich. Es ist jedoch nur eine Aussage im Vergleich zu Deutschland (oder einer anderen Vergleichsregion) möglich.



Beispiel

Anteil älterer Beschäftigter AA Bielefeld: 28,3 %

Anteil älterer Beschäftigter Deutschland: 28,5 %

Interpretationshilfe zum Beispiel

Anteil älterer Beschäftigter AA Bielefeld ist nahezu identisch mit dem Anteil älterer Beschäftigter Deutschland.

→ Der zukünftige Ersatzbedarf in der Region Bielefeld ist durchschnittlich. Dennoch scheidet mehr als jeder vierte sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in der Region in den nächsten 15 Jahren aus dem Erwerbsleben aus. Damit ist – sowohl in Bielefeld als auch in Deutschland – durchaus Ersatzbedarf in relevanter Höhe vorhanden.

3.2 Fachkräftepotenziale

Das Fachkräftepotenzial Ihrer Region können Sie anhand verschiedener Indikatoren erfassen. Dazu zählen die Beschäftigungsquote allgemein sowie die Beschäftigungsquote der Älteren und der Frauen. Die Arbeitslosenquote gibt ebenfalls Hinweise auf nicht ausgeschöpfte Potenziale am Arbeitsmarkt. Das Potenzial junger Menschen kann man mithilfe ihres Bevölkerungsanteils grob erfassen. Die Attraktivität der Region für junge Menschen zeigt ihr relativer Wanderungssaldo auf.

3.2.1 Beschäftigungsquote

Was sagt die Beschäftigungsquote aus?

Die Beschäftigungsquote ist definiert als der Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Alter von 15 bis einschließlich 64 Jahren an der Gesamtbevölkerung in diesem Alter. Sie erlaubt also eine Aussage darüber, welcher Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter einer solchen Beschäftigung nachgeht und – im Umkehrschluss – welcher Anteil der Bevölkerung dies nicht tut. Zwar zählen u. a. auch Beamte und Selbstständige zu den nicht sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; als Potenzial für den Arbeitsmarkt sind jedoch v. a. Arbeitslose und andere Personen zu sehen, die aktuell nicht auf dem Arbeitsmarkt aktiv sind.

Wo finden Sie den Zahlenwert für die Beschäftigungsquote für Ihre Region?

Im AMM finden Sie die Beschäftigungsquote unter dem folgenden Pfad:

Regionalstruktur/Arbeitsagenturen/Tabelle/Name des Arbeitsagenturbezirks/Strukturindikatoren

Es ist dabei sinnvoll, den Reiter „Tabelle“ auszuwählen, damit die Daten numerisch angezeigt werden.

Wie können Sie das Ergebnis interpretieren?

Je geringer die Beschäftigungsquote, umso größer ist typischerweise der Anteil der nicht beschäftigten Personen. Eine Region mit vergleichsweise geringer Beschäftigungsquote besitzt also möglicherweise ein großes Potenzial, zusätzliche Arbeitskräfte aus der Gesamtheit der Nichtbeschäftigten zu gewinnen. Es könnte also sinnvoll sein, diese als Zielgruppe verstärkt in den Blick zu nehmen.



Interpretationshilfe

Beschäftigungsquote eigene Region größer als/gleich Beschäftigungsquote Deutschland

→ vergleichsweise wenig ungenutzte Potenziale am Arbeitsmarkt in der eigenen Region

Beschäftigungsquote eigene Region kleiner als Beschäftigungsquote Deutschland

→ vergleichsweise mittlere/große ungenutzte Potenziale am Arbeitsmarkt in der eigenen Region

Hinweis: Je stärker die Abweichung der Daten der eigenen Region vom Vergleichswert für Deutschland ist, umso eindeutiger ist eine Interpretation möglich. Es ist jedoch nur eine Aussage im Vergleich zu Deutschland (oder einer anderen Vergleichsregion) möglich. Auch muss die spezifische Situation der Region mitbedacht werden. So bestehen etwa grundsätzliche Unterschiede zwischen Universitätsstädten und dem ländlichen Raum.



Beispiel

Beschäftigungsquote AA Bielefeld: 53,9 %

Beschäftigungsquote Deutschland: 52,9 %

Interpretationshilfe zum Beispiel

Beschäftigungsquote AA Bielefeld ist größer als Beschäftigungsquote Deutschland.

→ Im AA Bielefeld befindet sich ein größerer Teil der Bevölkerung in sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung als in Deutschland. Somit ist das Potenzial, das aus den Nichtbeschäftigten erschlossen werden könnte, vermutlich geringer als in Deutschland.

3.2.2 Beschäftigungsquote der Frauen

Was sagt die Beschäftigungsquote der Frauen aus?

Bei der Beschäftigungsquote der Frauen handelt es sich um den Anteil der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Frauen im Alter von 15 bis 64 Jahren an der gleichaltrigen weiblichen Bevölkerung. Wie bei der Beschäftigungsquote insgesamt erlaubt sie im Umkehrschluss eine Aussage darüber, wie groß das Potenzial der nicht beschäftigten Frauen schätzungsweise sein könnte.²⁰

Wo finden Sie den Zahlenwert für die Beschäftigungsquote der Frauen für Ihre Region?

Im AMM finden Sie die Beschäftigungsquote der Frauen („Beschäftigungsquote Frauen“) unter dem folgenden Pfad: Regionalstruktur/Arbeitsagenturen/Tabelle/Name des Arbeitsagenturbezirks/Strukturindikatoren

Es ist dabei sinnvoll, den Reiter „Tabelle“ auszuwählen, damit die Daten numerisch angezeigt werden.

Wie können Sie das Ergebnis interpretieren?

Je geringer die Beschäftigungsquote der Frauen ausfällt, desto größer ist typischerweise der Anteil der nicht beschäftigten Frauen. Eine Region mit vergleichsweise geringer Beschäftigungsquote der Frauen besitzt möglicherweise ein großes Potenzial, zusätzliche weibliche Arbeitskräfte aus den Nichtbeschäftigten zu gewinnen. Es könnte also sinnvoll sein, diese als Zielgruppe verstärkt in den Blick zu nehmen. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Beschäftigungsquote der Frauen deutlich niedriger ist als die Beschäftigungsquote in Deutschland. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Beschäftigungsquote insgesamt, die Beschäftigungsquote der Frauen und die Beschäftigungsquote Älterer nicht getrennt sind. So gibt es bspw. die Gruppe der älteren Frauen, die sowohl zur Gruppe der Älteren als auch zur Gruppe der Frauen gezählt werden.



Interpretationshilfe

Beschäftigungsquote der Frauen in eigener Region größer als/gleich Beschäftigungsquote der Frauen in Deutschland

→ vergleichsweise wenig ungenutzte Potenziale am Arbeitsmarkt in der eigenen Region

Beschäftigungsquote der Frauen in eigener Region kleiner als Beschäftigungsquote der Frauen in Deutschland

→ vergleichsweise mittlere/große ungenutzte Potenziale am Arbeitsmarkt in der eigenen Region

Hinweis: Je stärker die Abweichung der Daten der eigenen Region vom Vergleichswert für Deutschland ist, umso eindeutiger ist eine Interpretation möglich. Es ist jedoch nur eine Aussage im Vergleich zu Deutschland (oder einer anderen Vergleichsregion) möglich.



Beispiel

Beschäftigungsquote der Frauen AA Bielefeld: 47,9 %

Beschäftigungsquote der Frauen Deutschland: 49,4 %

Interpretationshilfe zum Beispiel

Beschäftigungsquote der Frauen AA Bielefeld ist geringer als Beschäftigungsquote der Frauen Deutschland.

→ Die aktuell nicht beschäftigten Frauen in der Region Bielefeld könnten ein Arbeitsmarktpotenzial darstellen. Zwar ist die Abweichung vom Vergleichswert relativ gering, Frauen stellen jedoch in Deutschland insgesamt noch ein großes Potenzial dar.

3.2.3 Beschäftigungsquote Älterer

Was sagt die Beschäftigungsquote Älterer aus?

Die Beschäftigungsquote Älterer ist der Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Alter von 50 bis 64 Jahren an der gleichaltrigen Bevölkerung. Wie bei der Beschäftigungsquote insgesamt erlaubt sie im Umkehrschluss eine Aussage darüber, wie groß das zusätzliche Potenzial der älteren Personen sein könnte.

Wo finden Sie den Zahlenwert für die Beschäftigungsquote Älterer für Ihre Region?

Im AMM finden Sie die Beschäftigungsquote Älterer („Beschäftigungsquote 50- bis 64-Jährige“) unter dem folgenden Pfad:

Regionalstruktur/Arbeitsagenturen/Tabelle/Name des Arbeitsagenturbezirks/Strukturindikatoren

Es ist dabei sinnvoll, den Reiter „Tabelle“ auszuwählen, damit die Daten numerisch angezeigt werden.

Wie können Sie das Ergebnis interpretieren?

Je geringer die Beschäftigungsquote Älterer ist, umso größer ist normalerweise der Anteil der nicht beschäftigten Älteren. Folglich weist eine Region mit verhältnismäßig geringer Beschäftigungsquote Älterer eventuell ein großes Potenzial auf, zusätzliche ältere Arbeitskräfte aus den Nichtbeschäftigten rekrutieren zu können. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Beschäftigungsquote Älterer deutlich nach unten von der Beschäftigungsquote insgesamt abweicht.



Interpretationshilfe

Beschäftigungsquote Älterer in eigener Region größer als/gleich Beschäftigungsquote Älterer in Deutschland

→ vergleichsweise wenig ungenutzte Potenziale am Arbeitsmarkt in der eigenen Region

Beschäftigungsquote Älterer in eigener Region kleiner als Beschäftigungsquote Älterer in Deutschland

→ vergleichsweise mittlere/große ungenutzte Potenziale am Arbeitsmarkt in der eigenen Region

Hinweis: Je stärker die Abweichung der Daten der eigenen Region vom Vergleichswert für Deutschland ist, umso eindeutiger ist eine Interpretation möglich. Es ist jedoch nur eine Aussage im Vergleich zu Deutschland (oder einer anderen Vergleichsregion) möglich.



Beispiel

Beschäftigungsquote Älterer AA Bielefeld: 53,0 %

Beschäftigungsquote Älterer Deutschland: 48,3 %

Interpretationshilfe zum Beispiel

Beschäftigungsquote Älterer AA Bielefeld ist größer als Beschäftigungsquote Älterer Deutschland.

→ Das Potenzial Älterer wird in der Region Bielefeld vergleichsweise gut genutzt. Dies stützt auch die Beschäftigungsquote insgesamt, die nahezu auf dem gleichen Niveau liegt wie die Beschäftigungsquote der Älteren.

3.2.4 Arbeitslosenquote

Was sagt die Arbeitslosenquote aus?

Die Arbeitslosenquote zeigt den Anteil der Arbeitslosen am Gesamtbestand der Erwerbspersonen. Die Arbeitslosenquote ist damit ein Indikator für das vorhandene Arbeitsmarktpotenzial von aktuell nicht Erwerbstätigen, die dem Arbeitsmarkt sofort zur Verfügung stehen.

Wo finden Sie den Zahlenwert für die Arbeitslosenquote für Ihre Region?

Im AMM finden Sie die Arbeitslosenquote unter dem folgenden Pfad:

Regionalstruktur/Arbeitsagenturen/Tabelle/Name des

Arbeitsagenturbezirks/Strukturindikatoren

Es ist dabei sinnvoll, den Reiter „Tabelle“ auszuwählen, damit die Daten numerisch angezeigt werden.

Wie können Sie das Ergebnis interpretieren?

Eine verhältnismäßig hohe Arbeitslosenquote deutet in der Regel auf eine Unterauslastung des Arbeitskräfteangebots hin, sodass möglicherweise ein Potenzial an ungenutzten Arbeitskräften besteht. Hier kann über Maßnahmen nachgedacht werden, wie es gelingen kann, die Arbeitslosen möglichst schnell in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Dazu zählen bspw. Qualifizierungsmaßnahmen, um die Beschäftigungsfähigkeit im Bedarfsfall herzustellen. Bei einer niedrigen Arbeitslosenquote dagegen scheint das Potenzial der Arbeitslosen nahezu ausgeschöpft zu sein.



Interpretationshilfe

Arbeitslosenquote in eigener Region größer als/gleich Arbeitslosenquote in Deutschland

→ vergleichsweise mittlere/große ungenutzte Potenziale am Arbeitsmarkt in der eigenen Region

Arbeitslosenquote in eigener Region kleiner als Arbeitslosenquote in Deutschland

→ vergleichsweise geringe ungenutzte Potenziale am Arbeitsmarkt in der eigenen Region

Hinweis: Je stärker die Abweichung der Daten der eigenen Region vom Vergleichswert für Deutschland ist, umso eindeutiger ist eine Interpretation möglich. Es ist jedoch nur eine Aussage im Vergleich zu Deutschland möglich.

Beispiel

Arbeitslosenquote AA Bielefeld: 6,9 %

Arbeitslosenquote Deutschland: 6,8 %

Interpretationshilfe zum Beispiel

Arbeitslosenquote AA Bielefeld ist nahezu identisch mit der Arbeitslosenquote für Deutschland.

→ Die Region Bielefeld weist somit ähnliche Potenziale auf wie Gesamtdeutschland. Eine Arbeitslosenquote von nur knapp sieben Prozent in der Region Bielefeld deutet jedoch darauf hin, dass zumindest in einigen Berufen das Potenzial bereits ausgeschöpft sein könnte. Ein Blick auf die Engpässe nach Berufen²¹ könnte hilfreich dabei sein, herauszufinden, auf welche Berufe dies in der Region Bielefeld zutreffen könnte.

3.2.5 Bevölkerung unter 25 Jahren

Was sagt die Bevölkerung unter 25 Jahren aus?

Die Bevölkerung unter 25 Jahren ist definiert als der Anteil der unter 25-jährigen Personen an der Gesamtbevölkerung. Diese Relation erlaubt eine Aussage über das Potenzial der Jüngeren für den Arbeitsmarkt.²² Er gibt somit einen groben Anhaltspunkt zur Altersstruktur einer Region. Dies ist ein Indikator, der das langfristige Potenzial der Jüngeren beschreibt, da diese Gruppe in den nächsten Jahren und Jahrzehnten erst in den Arbeitsmarkt hineinwächst.

Wo finden Sie den Zahlenwert für die Bevölkerung unter 25 Jahren für Ihre Region?

Im AMM finden Sie die Bevölkerung unter 25 Jahren („Bevölkerung U25“) unter dem folgenden Pfad:

Regionalstruktur/Arbeitsagenturen/Tabelle/Name des

Arbeitsagenturbezirks/Strukturindikatoren

Es ist dabei sinnvoll, den Reiter „Tabelle“ auszuwählen, damit die Daten numerisch angezeigt werden.

Wie können Sie das Ergebnis interpretieren?

Das Potenzial der Jüngeren ist dann groß, wenn ihr Anteil verhältnismäßig hoch ist; das Potenzial ist niedrig, wenn ihr Anteil relativ gering ist. In beiden Fällen ist es jedoch wichtig, die Talente der jungen Menschen im Bildungssystem zu fördern und ihnen den Einstieg in den Arbeitsmarkt zu erleichtern. Dies gilt sowohl, wenn unter den Jüngeren viele sind, die bereits das typische Zugangsalter für den Arbeitsmarkt erreicht haben, als auch, wenn unter ihnen hauptsächlich Kinder sind. Letztere stellen ebenfalls ein wichtiges Potenzial für den Arbeitsmarkt dar, das zukünftig gehoben werden kann und sollte. Regionen mit einem vergleichsweise geringen Potenzial an jungen Menschen können überlegen, welche Möglichkeiten bestehen, andere Potenziale für den Arbeitsmarkt zu gewinnen oder den Anteil der jungen Bevölkerung bspw. durch familienfreundliche Maßnahmen langfristig zu erhöhen. Der Anteil der Jüngeren kann durch das Vorhandensein und die Größe v. a. tertiärer Bildungsinstitutionen maßgeblich mitbestimmt werden. Bei der Interpretation ist dies zu berücksichtigen.

²¹ Siehe Abschnitt 3.1.2.

²² Weitere Daten zur Bevölkerung nach Alter finden Sie für Bundesländer, Regierungsbezirke und Kreise beim Statistischen Bundesamt → [hier](#).



Interpretationshilfe

Anteil der Bevölkerung unter 25 Jahren in eigener Region größer als/gleich Anteil der Bevölkerung unter 25 Jahren in Deutschland

→ vergleichsweise großes/mittleres Potenzial für den Arbeitsmarkt in der eigenen Region

Anteil der Bevölkerung unter 25 Jahren in eigener Region kleiner als Anteil der Bevölkerung unter 25 Jahren in Deutschland

→ vergleichsweise geringes Potenzial für den Arbeitsmarkt in der eigenen Region

Hinweis: Je stärker die Abweichung der Daten der eigenen Region vom Vergleichswert für Deutschland ist, umso eindeutiger ist eine Interpretation möglich. Es ist jedoch nur eine Aussage im Vergleich zu Deutschland (oder einer anderen Vergleichsregion) möglich.



Beispiel

Bevölkerung unter 25 Jahren AA Bielefeld: 27,0 %

Bevölkerung unter 25 Jahren Deutschland: 24,3 %

Interpretationshilfe zum Beispiel

Anteil der Bevölkerung unter 25 Jahren AA Bielefeld ist größer als Anteil der Bevölkerung unter 25 Jahren in Deutschland.

→ Das Potenzial der Jüngeren in der Region Bielefeld ist vergleichsweise groß und sollte zukünftig genutzt werden, um die Bedarfe am Arbeitsmarkt zu decken. Dies könnte u. a. dadurch vorangetrieben werden, dass allein die Stadt Bielefeld eine Universität und mehrere Fachhochschulen besitzt.

3.2.6 Relativer Wanderungssaldo der Jüngeren

Was sagt der relative Wanderungssaldo der Jüngeren aus?

Der relative Wanderungssaldo der Jüngeren definiert sich als die Zahl der Zugezogenen abzüglich der Zahl der Fortgezogenen im Alter von 18 bis 24 Jahren (Nettozugang) bezogen auf die Gesamtbevölkerung dieses Alters. Der Saldo erlaubt somit eine Aussage darüber, welcher Anteil der jungen Bevölkerung der Region zugezogen oder – bei einer negativen Relation – fortgezogen ist. Damit stellt er einen Indikator für die

Attraktivität der Region als Arbeitsmarktstandort, aber auch als Bildungsstandort für Absolventen der allgemeinbildenden Schule dar.

Ein Vergleich mit Deutschland bietet sich hier nicht an, da der Wert für Gesamtdeutschland grenzüberschreitende Wanderungen erfasst und für einzelne Regionen keinen Anhaltspunkt bietet.

Relevant ist hier v. a. das Vorzeichen des Indikators; ggf. kann auch eine weitere Region ausgewählt werden, mit der die eigene Region verglichen werden soll.

Wo finden Sie den Zahlenwert für den relativen Wanderungssaldo der Jüngeren für Ihre Region?

Im AMM finden Sie den relativen Wanderungssaldo der Jüngeren („Wanderungssaldo 18 bis 24 Jahre“) unter dem folgenden Pfad:

Regionalstruktur/Arbeitsagenturen/Tabelle/Name des Arbeitsagenturbezirks/Strukturindikatoren

Es ist dabei sinnvoll, den Reiter „Tabelle“ auszuwählen, damit die Daten numerisch angezeigt werden.

Wie können Sie das Ergebnis interpretieren?

Ist der relative Wanderungssaldo positiv, ziehen mehr junge Menschen in eine Region als junge Menschen sie verlassen. Hier gilt es, die Zugezogenen in der Region zu halten. Ein negativer Wanderungssaldo kann dagegen auf ein regionales Potenzial an jungen Menschen hindeuten, die derzeit die Region verlassen und unter anderen Bedingungen zum Bleiben bewegt werden könnten. Ein Grund für einen solchen negativen Wanderungssaldo kann das Fehlen einer Hochschule in der Region sein.



Interpretationshilfe

Relativer Wanderungssaldo positiv

→ vergleichsweise wenig ungenutzte Potenziale für den Arbeitsmarkt in der eigenen Region

Relativer Wanderungssaldo negativ

→ vergleichsweise mittlere/große ungenutzte Potenziale für den Arbeitsmarkt in der eigenen Region



Beispiel

Relativer Wanderungssaldo der Jüngeren AA Bielefeld: 1,5 %

Interpretationshilfe zum Beispiel

Relativer Wanderungssaldo der Jüngeren im AA Bielefeld ist positiv.

→ Es ziehen mehr junge Menschen in die Region Bielefeld als junge Menschen abwandern. Zwar gilt es dieses Potenzial zu nutzen, doch belegt der Saldo, dass die Region so attraktiv ist, dass junge Menschen derzeit bereits zuziehen. Dies könnte auch darin begründet liegen, dass allein die Stadt Bielefeld eine Universität und mehrere Fachhochschulen besitzt.

3.2.7 Ausbildungsquote

Was sagt die Ausbildungsquote aus?

Die Ausbildungsquote gibt die Anzahl der betrieblichen Auszubildenden im Verhältnis zur Gesamtzahl aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten an. Damit kann sie als Maß für das Ausbildungsengagement der Betriebe der Region dienen. Dieses Engagement hat wesentlichen Einfluss auf das zukünftige Fachkräftepotenzial von Menschen mit beruflicher Qualifikation in der Region.²³

Wo finden Sie den Zahlenwert für die Ausbildungsquote für Ihre Region?

Im AMM finden Sie die Ausbildungsquote unter dem folgenden Pfad:

Regionalstruktur/Arbeitsagenturen/Tabelle/Name des Arbeitsagenturbezirks/Strukturindikatoren

Es ist dabei sinnvoll, den Reiter „Tabelle“ auszuwählen, damit die Daten numerisch angezeigt werden.

Wie können Sie das Ergebnis interpretieren?

Eine geringe Ausbildungsquote kann bei gleichzeitig hohem Anteil jüngerer Bevölkerung ein Zeichen dafür sein, dass Potenziale bei den Schulabgängern nicht in ausreichendem Maße ausgeschöpft werden, also noch mittlere oder große Potenziale vorhanden sind. Ist der Anteil jüngerer Bevölkerung bei niedriger Ausbildungsquote ebenfalls niedrig, ist entsprechend auch das Potenzial für weitere Ausbildungsaktivitäten in der Region vergleichsweise gering. Grundsätzlich gilt auch hier, dass das Vorhandensein und die Größe v. a. tertiärer Bildungseinrichtungen in der Region einen Einfluss ausüben können. Dies ist bei der Interpretation zu berücksichtigen.



Beispiel

Ausbildungsquote AA Bielefeld: 5,9 %
Ausbildungsquote Deutschland: 5,7 %

Interpretationshilfe zum Beispiel

Ausbildungsquote AA Bielefeld ist nahezu gleich Ausbildungsquote Deutschland.
→ Es gibt kaum ungenutzte Potenziale am Arbeitsmarkt in der Region Bielefeld. Die Ausbildungsleistung der Unternehmen der Region liegt im bundesweiten Schnitt, sodass davon auszugehen ist, dass kaum Potenziale hinsichtlich der Ausbildung zur Verfügung stehen.

Haben Sie die Daten für Ihre Region in dieser Form erhoben und interpretiert, sollte der nächste Schritt in der Entwicklung von konkreten Handlungsoptionen zur Hebung der Potenziale Ihrer Region bestehen. Gegebenenfalls kann es sinnvoll sein, die im AMM zur Verfügung stehenden Daten um weitere Daten aus anderen Quellen zu ergänzen, um das Bild von Ihrer Region zu vervollständigen.



Interpretationshilfe

Interpretationshilfe:

Ausbildungsquote in eigener Region größer als/gleich Ausbildungsquote in Deutschland

→ im Vergleich kaum ungenutzte Potenziale am Arbeitsmarkt in der eigenen Region

Ausbildungsquote in eigener Region kleiner als Ausbildungsquote in Deutschland

... und Anteil der Bevölkerung unter 25 Jahren in eigener Region kleiner als Anteil der Bevölkerung unter 25 Jahren in Deutschland

→ vergleichsweise geringe ungenutzte Potenziale am Arbeitsmarkt in der eigenen Region

Ausbildungsquote in eigener Region kleiner als Ausbildungsquote in Deutschland

... und Anteil der Bevölkerung unter 25 Jahren in eigener Region größer als/gleich Anteil der Bevölkerung unter 25 Jahren in Deutschland

→ vergleichsweise mittlere/große ungenutzte Potenziale am Arbeitsmarkt in der eigenen Region

Hinweis: Je stärker die Abweichung der Daten der eigenen Region vom Vergleichswert für Deutschland ist, umso eindeutiger ist eine Interpretation möglich. Es ist jedoch nur eine Aussage im Vergleich zu Deutschland (oder einer anderen Vergleichsregion) möglich.

Übersicht zur Interpretation der Indikatoren

Name des Indikators	Pfad im Arbeitsmarktmonitor	Interpretationshilfe
Fachkräftebedarf		
Anteil älterer Beschäftigter	Regionalstruktur/Arbeitsagenturen/Tabelle/Name des Arbeitsagenturbezirks/ Strukturindikatoren	Anteil älterer Beschäftigter in eigener Region \geq Anteil älterer Beschäftigter in Deutschland → zukünftiger Ersatzbedarf an Arbeitskräften in der Region erscheint vergleichsweise hoch/durchschnittlich Anteil älterer Beschäftigter in eigener Region $<$ Anteil älterer Beschäftigter in Deutschland → zukünftiger Ersatzbedarf an Arbeitskräften in der Region erscheint vergleichsweise gering
Engpassindikatoren	Fachkräftenadar/Fachkräftenadar aktuell/Tabellen/Name der Raumordnungsregion	Arbeitslose-Stellen-Relation ≥ 2 → kein Hinweis auf einen Engpass Arbeitslose-Stellen-Relation < 2 → Hinweis auf einen Engpass Auch die Vakanzenzeiten sollten verwendet werden (siehe Abschnitt 3.1.2).
Wichtige Branchen der Region	Branchen/Tabelle/Name des Arbeitsagenturbezirks	Je höher die Zahl der Beschäftigten ist, desto größer ist die Bedeutung der Branche .
Zukünftige Beschäftigungsentwicklung in den Branchen der Region	Branchen/Tabelle/Name des Arbeitsagenturbezirks	Dies ist ein Indikator, der eine erste Aussage über den Bedarf in einer Region ermöglicht. Ein positiver Wert zeigt einen Beschäftigungszuwachs in der Branche an. Ein negativer Wert hingegen deutet auf einen Stellenabbau in den wichtigen Branchen hin.
Fachkräftepotenziale		
Arbeitslosenquote	Regionalstruktur/Arbeitsagenturen/Tabelle/Name des Arbeitsagenturbezirks/ Strukturindikatoren	Arbeitslosenquote in eigener Region \geq Arbeitslosenquote in Deutschland → vergleichsweise mittlere/große ungenutzte Potenziale am Arbeitsmarkt in der eigenen Region Arbeitslosenquote in eigener Region $<$ Arbeitslosenquote in Deutschland → vergleichsweise geringe ungenutzte Potenziale am Arbeitsmarkt in der eigenen Region
Ausbildungsquote	Regionalstruktur/Arbeitsagenturen/Tabelle/Name des Arbeitsagenturbezirks/ Strukturindikatoren	Ausbildungsquote in eigener Region \geq Ausbildungsquote in Deutschland → im Vergleich kaum ungenutzte Potenziale am Arbeitsmarkt in der eigenen Region Ausbildungsquote in eigener Region kleiner als Ausbildungsquote in Deutschland ... und Anteil der Bevölkerung unter 25 Jahren in eigener Region $<$ Anteil der Bevölkerung unter 25 Jahren in Deutschland → vergleichsweise geringe ungenutzte Potenziale am Arbeitsmarkt in der eigenen Region Ausbildungsquote in eigener Region $<$ Ausbildungsquote in Deutschland ... und Anteil der Bevölkerung unter 25 Jahren in eigener Region \geq Anteil der Bevölkerung unter 25 Jahren in Deutschland → vergleichsweise mittlere/große ungenutzte Potenziale am Arbeitsmarkt in der eigenen Region
Beschäftigungsquote	Regionalstruktur/Arbeitsagenturen/Tabelle/Name des Arbeitsagenturbezirks/ Strukturindikatoren	Beschäftigungsquote eigene Region \geq Beschäftigungsquote Deutschland → vergleichsweise wenig ungenutzte Potenziale am Arbeitsmarkt in der eigenen Region Beschäftigungsquote eigene Region $<$ Beschäftigungsquote Deutschland → vergleichsweise mittlere/große ungenutzte Potenziale am Arbeitsmarkt in der eigenen Region
Beschäftigungsquote Älterer	Regionalstruktur/Arbeitsagenturen/Tabelle/Name des Arbeitsagenturbezirks/ Strukturindikatoren	Beschäftigungsquote Älterer in eigener Region \geq Beschäftigungsquote Älterer in Deutschland → vergleichsweise wenig ungenutzte Potenziale am Arbeitsmarkt in der eigenen Region Beschäftigungsquote Älterer in eigener Region $<$ Beschäftigungsquote Älterer in Deutschland → vergleichsweise mittlere/große ungenutzte Potenziale am Arbeitsmarkt in der eigenen Region
Beschäftigungsquote der Frauen	Regionalstruktur/Arbeitsagenturen/Tabelle/Name des Arbeitsagenturbezirks/ Strukturindikatoren	Beschäftigungsquote der Frauen in eigener Region \geq Beschäftigungsquote der Frauen in Deutschland → vergleichsweise wenig ungenutzte Potenziale am Arbeitsmarkt in der eigenen Region Beschäftigungsquote der Frauen in eigener Region $<$ Beschäftigungsquote der Frauen in Deutschland → vergleichsweise mittlere/große ungenutzte Potenziale am Arbeitsmarkt in der eigenen Region
Bevölkerung unter 25 Jahren	Regionalstruktur/Arbeitsagenturen/Tabelle/Name des Arbeitsagenturbezirks/ Strukturindikatoren	Anteil der Bevölkerung unter 25 Jahren in eigener Region \geq Anteil der Bevölkerung unter 25 Jahren in Deutschland → vergleichsweise mittleres/großes Potenzial für den Arbeitsmarkt in der eigenen Region Anteil der Bevölkerung unter 25 Jahren in eigener Region $<$ Anteil der Bevölkerung unter 25 Jahren in Deutschland → vergleichsweise geringes Potenzial für den Arbeitsmarkt in der eigenen Region
Relativer Wanderungssaldo der Jüngeren	Regionalstruktur/Arbeitsagenturen/Tabelle/Name des Arbeitsagenturbezirks/ Strukturindikatoren	Relativer Wanderungssaldo positiv → vergleichsweise wenig ungenutzte Potenziale für den Arbeitsmarkt in der eigenen Region Relativer Wanderungssaldo negativ → vergleichsweise mittlere/große ungenutzte Potenziale für den Arbeitsmarkt in der eigenen Region

4. Anhang

Fragebogenmuster für eine ergänzende Unternehmensbefragung Auszug aus der Unternehmensbefragung des Fachkräftemonitorings Konstanz

Um einen Überblick über die aktuelle Fachkräftesituation in Konstanz zu bekommen und gezielte Maßnahmen für Unternehmen, Politik und Verwaltung zu entwickeln, entschieden sich 2011 die Stadtverwaltung Konstanz, die IHK Hochrhein-Bodensee und die Handwerkskammer Konstanz für ein regionales jährliches Fachkräftemonitoring. Als Partner für die Erstellung des Fragebogens konnten sowohl die Universität Konstanz als auch die Hochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung (HTWG) Konstanz gewonnen werden. Ziel dieser Online-Befragung von 334 Konstanz-Unternehmen ist es, die Nachfrage nach Fachkräften empirisch zu erfassen.

Die Ergebnisse der Befragung sowie den gesamten Fragebogen finden Sie → [hier](#).

1. Fragen zum Unternehmen

- ▶ In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig (Auswahl: Branchenschlüssel)?
- ▶ Wie viele sozialversicherungspflichtige Mitarbeiter/-innen beschäftigt Ihr Unternehmen (Auswahl: Größenklassen)?
- ▶ Wie hoch ist das Durchschnittsalter aller Mitarbeiter/-innen in Ihrem Unternehmen (Auswahl: Altersklassen)?
- ▶ Wie beurteilen Sie die aktuelle Geschäftssituation Ihres Unternehmens allgemein (Umsatz, Auftragsentwicklung ...) im Vergleich zum Vorjahr (besser/gleich/schlechter)?

2. Fragen zur Personal- und Fachkräfteentwicklung

- ▶ Ist Ihr Unternehmen schon jetzt vom Fachkräftemangel betroffen (ja/nein)?
- ▶ Wird Ihr Unternehmen innerhalb der nächsten fünf Jahre vom Fachkräftemangel betroffen sein (ja/nein/möglicherweise)?
Welche Maßnahmen führt Ihr Unternehmen durch, um den Fachkräftebedarf zu decken (Anwerbung von Studierenden, Weiterbildung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern ...)?

- ▶ Aus welchen Gründen fällt es Ihrem Unternehmen schwer, Fachkräfte zu finden (zu wenig Fachkräfte am Markt, Job- und Bewerberprofile passen nicht zusammen ...)?
- ▶ Welche Folgen hat der Fachkräftemangel für Ihr Unternehmen (wir müssen Aufträge ablehnen, wir verschieben/streichen Investitionen ...)?
- ▶ Wie hoch schätzen Sie den Anteil an Fachkräften an der Gesamtbelegschaft Ihres Unternehmens ein (Auswahl: Prozentklassen)?
- ▶ In welchen Berufen gibt es die meisten Probleme bei der Suche nach qualifiziertem Personal (Auswahl: Berufsklassen)?
- ▶ In welchen Qualifikationsniveaus gibt es die meisten Probleme bei der Personalsuche (Auswahl: Qualifikationsniveaus)?

3. Fragen zur Ausbildungssituation

- ▶ Wie viele Personen bildet Ihr Unternehmen derzeit aus (Freitext)?
- ▶ Hatte Ihr Unternehmen während der letzten zwölf Monate Probleme bei der Rekrutierung von Auszubildenden (ja/nein)?
- ▶ Was sind die wesentlichen Probleme bei der Rekrutierung (es sind nicht genügend geeignete Bewerber/-innen vorhanden, es müssen Abstriche bei der Qualifikation/Motivation gemacht werden ...)?
- ▶ Wo finden Sie Ihren Fachkräftenachwuchs (Firmenkontaktmessen, Kooperation mit örtlicher Hochschule, Beteiligung am Arbeitskreis Schule Wirtschaft ...)?

4. Fragen zum Standort

- ▶ Wie beurteilen Sie im Allgemeinen den Wirtschaftsstandort ...? (Auswahl: sehr gut bis sehr schlecht)?
- ▶ Welche weiteren Maßnahmen wären aus Ihrer Sicht wünschenswert, um das wirtschaftliche Potenzial der Stadt Konstanz zu fördern (Freitext)?

Quellen für Publikationen und Daten zur Fachkräfteanalyse

Dieser Abschnitt des Anhangs gibt Hinweise auf verschiedene Quellen im Bereich der Fachkräftesicherung und der Fachkräfteanalyse. Es werden Internetseiten aufgeführt, die Daten und Fakten sowie Publikationen und Analysen bereitstellen. Aus Platzgründen wird kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben.



Bundesagentur für Arbeit

Die Bundesagentur für Arbeit stellt neben dem bereits in Kapitel 2 vorgestellten Arbeitsmarktmonitor auch detaillierte Arbeitsmarktdaten (Arbeitslosenzahl, gemeldete Arbeitsstellen, Unterbeschäftigung etc.) auf Bundes-, Länder-, Kreis- und Agenturbezirksebene in verschiedenen Veröffentlichungen bereit. Ein Beispiel dazu ist der „Monatliche Analytikreport des Arbeitsmarktes der Länder“.

Unter www.statistik.arbeitsagentur.de bietet die Bundesagentur für Arbeit zusätzlich ein interaktives Tool zur Veranschaulichung von Engpässen am Arbeitsmarkt in den Bundesländern.



Bundesinstitut für Berufsbildung

Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) erforscht die berufliche Aus- und Weiterbildung in Deutschland und entwickelt praxisorientierte sowie neue Lösungsvorschläge in diesem Themenbereich. Es werden eigene Erhebungen ebenso durchgeführt wie die Aufarbeitung von externem Zahlenmaterial. In diesem Rahmen werden bspw. die strukturellen Entwicklungen auf dem Ausbildungsstellenmarkt und in der Weiterbildung untersucht.

Netzwerke und regionale Akteure finden unter www.bibb.de zu den Schwerpunkten Ausbildung/Ausbil-

dungsmarkt, Arbeitsmarkt/Beschäftigung und Weiterbildung zahlreiche Veröffentlichungen, die sowohl thematisch wichtige Informationen als auch Daten und Fakten auf Bundes- und Länderebene enthalten.



Fachkräfte-Offensive

Im Juni 2011 hat die Bundesregierung die Sicherung der Fachkräftebasis zu einem wesentlichen Ziel ihrer Politik gemacht und hierzu das Konzept „Fachkräftesicherung – Ziele und Maßnahmen der Bundesregierung“ und 2012 den ersten Fortschrittsbericht zum Fachkräftekonzept vorgelegt. Die gemeinsame Fachkräfte-Offensive des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS), des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) und der Bundesagentur für Arbeit begleitet und ergänzt dieses Konzept durch eine breit angelegte, öffentlichkeitswirksame Informations- und Mobilisierungskampagne. Unternehmen wie Fachkräfte können sich hier über bestehende Beratungs- und Unterstützungsangebote, über Strategien zur Fachkräftesicherung und zur erfolgreichen Positionierung am Arbeitsmarkt orientieren. Unter www.fachkraefte-offensive.de finden Interessierte Informationen gegliedert in:

- ▶ Unternehmen,
- ▶ Fachkräfte und
- ▶ Netzwerke.

Wichtige Links, gute Beispiele, entsprechende Werkzeuge und Publikationen stehen unter den jeweiligen Rubriken bereit.



Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) ist ein Forschungsinstitut der Bundesagentur für Arbeit. Neben der Erhebung von Daten zur Entwicklung der Beschäftigung auf dem Arbeitsmarkt (nach Berufen, Wirtschaftszweigen und Regionen) untersucht das IAB auch die Wirkung der arbeitsmarktpolitischen Instrumente in Bezug auf bestimmte Zielgruppen wie bspw. Jugendliche oder Ältere. In der Publikation IAB-Regional finden Leser/-innen auf Länderebene angelegte Analysen zu unterschiedlichen Aspekten der Fachkräfte-, Bevölkerungs- und Arbeitsmarktthematik sowie zu regionalen Unterschieden in der Entwicklung von Wirtschaft und Arbeitsmarkt. Auch die IAB-Kurzberichte bieten in diesen Themenbereichen wichtige Informationen und Daten.

Die Website unter www.iab.de verschafft einen umfassenden Überblick.



Initiative Neue Qualität der Arbeit

Im Jahr 2002 wurde die Initiative Neue Qualität der Arbeit vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales ins Leben gerufen und setzt sich seitdem für die Verbesserung der Qualität der Arbeit ein. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage: Wie kann Arbeit für Unternehmen rentabel und für Beschäftigte gesund, motivierend und attraktiv gestaltet werden?

Dabei richten sich die Angebote in erster Linie an kleine und mittlere Unternehmen (KMU).

In Form eines Netzwerks arbeiten Vertreter/-innen von Bund, Ländern, Verbänden und Institutionen der Wirtschaft, Gewerkschaften, der Bundesagentur für Arbeit, Unternehmen,

Sozialversicherungsträgern und Stiftungen zusammen und treten miteinander in einen konstruktiven Austausch.²⁴

Unter www.inqa.de stehen Interessierten viele wichtige Informationen und Angebote zur Verfügung. Regionale Netzwerke und Akteure können dabei insbesondere von den Handlungshilfen, Praxisbeispielen und Publikationen profitieren.

Im Kontext der Initiative wird außerdem das ESF-Förderprogramm „unternehmensWert:Mensch“ umgesetzt. Ziel ist es, kleine und mittlere Unternehmen (KMU), bei der Gestaltung einer mitarbeiterorientierten, altersgerechten und zukunftsfähigen Personalpolitik zu unterstützen. Gefördert wird ein beteiligungsorientierter Beratungsprozess in vier Handlungsfeldern: Personalführung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit, Wissen & Kompetenz.

→ www.unternehmens-wert-mensch.de



Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung

Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie gefördert. Ziel des Projektes, das vom RKW Kompetenzzentrum und dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln gemeinsam durchgeführt wird, ist es, kleine und mittlere Unternehmen (KMU) dabei zu unterstützen,

- ▶ geeignete Fachkräfte zu finden,
- ▶ ein attraktiver Arbeitgeber zu sein sowie
- ▶ mit qualifizierten Mitarbeitern/-innen wettbewerbsfähig zu bleiben.

Netzwerke und regionale Akteure finden unter www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de Anregungen, Praxisbeispiele und Studien rund um das Thema Fachkräftesicherung in Unternehmen. Diese können als Impulse für die eigene Netzwerkarbeit dienen und neue Handlungsansätze anstoßen.

LASA Brandenburg

Die Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH (LASA) bietet u. a. Beratungsleistungen auf das arbeitspolitische Programm des Landes Brandenburg sowie die Durchführung von Fachkräftestudien und -monitoring an.

Unter → www.lasa-brandenburg.de können neben Broschüren zum Thema Fachkräftesicherung auch zahlreiche Fachkräftebedarfsanalysen, Branchen- und Berufsanalysen sowie Bevölkerungs- und Pendleranalysen abgerufen werden. Auch Netzwerke außerhalb von Brandenburg können diese Analysen u. a. als Vergleichsquellen und Impuls- sowie Ideengeber für die eigene Fachkräfteanalyse nutzen.

Statistisches Bundesamt

Das Statistische Bundesamt stellt unter anderem Daten zu den unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen, der Bevölkerung, der Bildung und dem Arbeitsmarkt auf der Internetseite → www.destatis.de zur Verfügung. Die zeitliche Betrachtung reicht von Monatsdaten über Vierteljahres- und Jahresdaten bis hin zu den „langen Zeitreihen“ ab 1950. Netzwerke können die auf Länder- und Landesebene verfügbaren Daten insbesondere als Vergleichsgrößen nutzen.

Für die Recherche von regionalen Daten auf Länder-, Stadt- und Landkreisebene bietet das Statistische Bundesamt folgende Datenbanken an:

- ▶ [den Regionalatlas](#)²⁵
- ▶ die Regionaldatenbanken unter:
 - www.regionalstatistik.de
 - www-genesis.destatis.de

Zusätzlich zu den erwähnten Datenbanken stellen die Statistischen Landesämter der jeweiligen Region wichtige Fakten und Informationen sowohl auf Länder- als auch auf Gemeindeebene zusammen.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.

Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. (IW) ist ein Wirtschaftsforschungsinstitut. Auf der Internetseite unter → www.iwkoeln.de finden sich aktuelle Informationen zum Thema Arbeitsmarkt und Fachkräftesicherung in Deutschland. In zahlreichen Studien, Trendanalysen und Prognosen wird das Thema Fachkräfte in Deutschland beleuchtet.

Netzwerke zur Fachkräftesicherung können sich hier über aktuelle Entwicklungen in der Fachkräftethematik sowie über die Entwicklungen der entsprechenden Rahmenbedingungen in Deutschland informieren.

Prognos AG

Die Prognos AG ist ein Wirtschaftsforschungs- und Beratungsunternehmen, das u. a. darauf spezialisiert ist, regionale Fachkräfteprognosen und -analysen durchzuführen. Wird eine regionale Fachkräftestudie in Auftrag gegeben, werden neben den Analyseergebnissen auch darauf aufsetzende Handlungsempfehlungen für die Region gegeben. Als Anregung für eigene Analysen finden sich auf der Internetseite unter → www.prognos.com bereits umgesetzte Fachkräftestudien und Arbeitsmarktprognosen.

Für die Einordnung der eigenen Region zu unterschiedlichen Themen können folgende Publikationen hilfreich sein:

- ▶ Im Familienatlas wird auf der Grundlage von 34 Indikatoren die Attraktivität der Lebensbedingungen für Familien in Kreisen und kreisfreien Städten Deutschlands verglichen.
- ▶ Der Zukunftsatlas – Deutschlands Regionen im Zukunftswettbewerb beleuchtet die Zukunftschancen der Kreise und kreisfreien Städte in Deutschland.
- ▶ „Deutschlands Top-Regionen – Der Prognos Karriereatlas“ analysiert die Attraktivität der Arbeitsmarktregionen für Fach- und Führungskräfte in Deutschland.

Workshop-Angebote des Innovationsbüros Fachkräfte für die Region

Das Innovationsbüro Fachkräfte für die Region unterstützt regionale Netzwerke in ganz Deutschland dabei, Fachkräftepotenziale zu erkennen, zu mobilisieren, für die Region zu gewinnen und in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Dazu werden Ideen, Erfahrungen und gute Praxis weitergegeben sowie neue Lösungen angeregt. In diesem Rahmen bietet das Innovationsbüro zwei Workshop-Formate an, in denen Ihnen die folgenden Fragen beantwortet werden sollen:

Gründerworkshop

- ▶ Welche Herausforderungen im Bereich der Fachkräftesicherung kommen auf unsere Region in den nächsten Jahren zu?
- ▶ Welche Arbeitsmarktpotenziale gibt es in unserer Region, insbesondere bei Frauen, älteren Arbeitnehmern/-innen, Jugendlichen und jungen Erwachsenen sowie bei Menschen mit Migrationshintergrund?
- ▶ Welche Ansätze gibt es bereits, um diese Potenziale zu erschließen?
- ▶ Was müssen wir darüber hinaus tun, um diese Gruppen zu Fachkräften für unsere Region zu entwickeln?

Workshop zur Weiterentwicklung

- ▶ Wo steht das Netzwerk derzeit und wo bestehen Weiterentwicklungsmöglichkeiten?
- ▶ Welche Herausforderungen kommen über das am Beginn des Projektes identifizierte auf unsere Region in den nächsten Jahren zu?
- ▶ Welche Projekte zur Erschließung der Potenziale haben funktioniert und an welcher Stelle besteht Bedarf nach Anpassung oder Ergänzung?

In jedem der beiden Workshop-Formate erhalten Sie von uns

- ▶ die Organisation, ergebnisorientierte Moderation und Zusammenfassung der Veranstaltung,
- ▶ die Möglichkeit, sich mit anderen auszutauschen und gemeinsam neue Ideen und Maßnahmen zu entwickeln,
- ▶ bei Bedarf Beispiele und Lösungen aus anderen Regionen.

Sprechen Sie uns an!



Allianz pro Fachkräfte

Ziel des 2010 gegründeten Netzwerks Allianz pro Fachkräfte ist die Entwicklung und Gewinnung von Fachkräften aller Qualifikationsstufen über die Verbesserung des Lebensumfelds in der Region sowie die Stärkung der Willkommenskultur mit Service-Angeboten für zuziehende Fachkräfte und ihre Familien.

Als analytische Grundlage für die Aktivitäten in der Region dienen die Daten des Arbeitsmarktmonitors der Bundesagentur für Arbeit sowie Unternehmensbefragungen der IHK und der HWK. Sie zeichnen ein eindeutiges Bild: Der Bedarf an Fachkräften in der Metropolregion wird in den nächsten Jahren deutlich zunehmen. Die Konkurrenz um qualifizierte Fachkräfte ist groß. Die Partner der Allianz pro Fachkräfte wollen aufgrund dieser Erkenntnis eng zusammenarbeiten, da sie ihrer Auffassung nach nur so genügend Fachkräfte für die Region gewinnen können.

Weiterführende Informationen:

Website: → www.allianz-pro-fachkraefte.de
Kontakt: Ronald P. Smutny
IHK Nürnberg für Mittelfranken
Tel.: +49 (0) 911 - 13 35 112
E-Mail: ronald.smutny@nuernberg.ihk.de



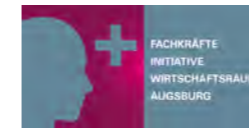
Ems-Achse: Jobmotor-Nordwest

Die Ems-Achse als Zusammenschluss von Unternehmen, Kammern und Kommunen hat die Nachfrage nach Fachkräften in der Region intensiv analysiert. Neben der Nutzung des Arbeitsmarktmonitors der BA wurde gemeinsam mit der Regionaldirektion der Agentur für Arbeit Niedersachsen/Bremen eine Regionalanalyse in Auftrag gegeben. Diese Studie der Gesellschaft für Wirtschaftliche Strukturforchung mbH (Osnabrück) ergab, dass es bis 2025 einen Zuwachs von 12.000 Beschäftigten geben wird, der aufgrund der demografischen Entwicklung nur durch eine Vielzahl von Maßnahmen zu decken ist. Die Tätigkeit des Netzwerkes basiert auf einer soliden Datenanalyse, die eine problemlösungsorientierte Herangehensweise ermöglicht.

Ziel des Netzwerkes ist die Profilierung und Stärkung der gemeinsamen Wirtschaftsregion Ems-Achse durch Fachkräftegewinnung und Schaffung von zusätzlichen Arbeitsplätzen.

Weiterführende Informationen:

Website: → www.emsachse.de
Kontakt: Dr. Dirk Lüerßen
Wachstumsregion Ems-Achse e. V.
Tel.: +49 (0) 4961 - 9 40 99 80
E-Mail: lueerssen@emsachse.de



Fachkräfte Initiative Wirtschaftsraum Augsburg

Die Fachkräfte Initiative Wirtschaftsraum Augsburg koordiniert seit 2010 alle regionalen Aktivitäten im Bereich Fachkräftesicherung und bündelt das vorhandene Know-how unter einem Dach. Alle relevanten Arbeitsmarktakteure sind im Netzwerk eingebunden und bearbeiten in eigenen Projektgruppen aktuelle Themen. Gemeinsam werden passgenaue Maßnahmen zur Fachkräftesicherung entwickelt und umgesetzt.

Grundlage hierfür ist eine Analyse der Fachkräftebedarfe und -potenziale sowie eine Unternehmensbefragung. In der Unternehmensbefragung haben IHK und HWK gemeinsam 1400 Betriebe zum Fachkräftemangel allgemein und zu Maßnahmen befragt, die sie ggf. bereits zur Vermeidung von Fachkräfteengpässen umsetzen.

Die Basis der Bedarfs- und Potenzialanalyse stellen zum einen wissenschaftliche Studien dar. Sie zeigen u. a., wo die künftigen Bedarfe in den Unternehmen der Region liegen und wie sich bspw. das Bildungsangebot in der Region darauf ausrichten sollte.

Zum anderen wurden die regionalen Potenziale anhand von Studien der Hochschulen ermittelt. Anschließend gab es einen ersten gemeinsamen Workshop zur Zielfindung. Des Weiteren wurde eine Matrix zur Bestandsanalyse von Projekten und Aktionen erstellt, die fortlaufend ergänzt wird.

Weiterführende Informationen:

Website: → www.region-a3.com
Kontakt: Andreas Thiel
Regio Augsburg Wirtschafts GmbH
Tel.: +49 (0) 821 - 45 01 02 00
E-Mail: andreas.thiel@region-A3.com

IHK-Fachkräftekonferenz Süd-niedersachsen

Die im Frühjahr 2011 gegründete und halbjährlich stattfindende IHK-Fachkräftekonferenz Süd-niedersachsen ist eine Austauschplattform für regionale Arbeitsmarktakteure und die regionale Wirtschaft. Sie koordiniert regionale Aktivitäten zur Fachkräftesicherung. Ziel ist es, neue Entwicklungen, bestehende Initiativen und Aktivitäten, geplante Projekte und die Evaluierung von Maßnahmen transparent zu machen, gemeinsam Lösungen zu entwickeln und in Projekten umzusetzen.

Zur Analyse des Fachkräftebedarfs und des vorhandenen Potenzials wurde der Arbeitsmarktmonitor der Agentur für Arbeit verwendet. Die Agentur für Arbeit ist selbst Mitglied der IHK-Fachkräftekonferenz Süd-niedersachsen und berichtet fortlaufend auf den halbjährlichen Konferenzen über den aktuellen Stand des Arbeitsmarktes in der Region. Im Rahmen einer Masterarbeit an der Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst (HAWK) wurde 2012 eine Studie zur Standortattraktivität erstellt. Dazu wurden insgesamt 4500 Unternehmen befragt. Es gab 700 Rückmeldungen. Die Studie hat Aufschluss darüber gegeben, was sich die ansässigen Unternehmen an konkreten Maßnahmen zur Steigerung der Standortattraktivität wünschen. Im Rahmen einer weiteren Masterarbeit wurden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Unternehmen befragt, die in den letzten fünf Jahren in die Region gezogen waren. Hierbei sollten Erkenntnisse darüber gewonnen werden, was sie an der Region schätzen und wo ein Verbesserungsbedarf gesehen wird. Insgesamt 400 Rückmeldungen bilden die Datenbasis. Haupterkennnis beider Studien ist, dass das Arbeitgebermarketing noch Entwicklungspotenzial bietet. Entsprechend dazu wurde nun ein neues Projekt aufgelegt.

Weiterführende Informationen:

Website: → www.hannover.ihk.de
Kontakt: Dr. Martin Rudolph
IHK Hannover; Geschäftsstelle Göttingen
Tel.: +49 (0) 551 - 707 10 12
E-Mail: rudolph@hannover.ihk.de

5. Literaturverzeichnis

Bickhoff, N. (2008): Quintessenz des strategischen Managements. Was Sie wirklich wissen müssen, um im Wettbewerb zu überleben, Springer Verlag, Berlin Heidelberg.

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.) (2003): Aktionsraum Region – Regional Governance. In: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 8/9.

Davenport, T.; Bensoussan, B.; Fleisher, C. (2012): The Complete Guide to Business Analytics (Collection), FT Press, New Jersey.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.) (2012): Ingenieurmonitor. Arbeitskräftebedarf und -angebot im Spiegel der Klassifikation der Berufe 2010. Methodenbericht, Köln.

Innovationsbüro Fachkräfte für die Region (2012): Gute Praxis – Ideen und Anregungen zur Fachkräftesicherung in der Region, Berlin.

Jäggi, S.; Züger, R. M. (2011): Kommunikation und Information – Leadership-Basiskompetenz: Theoretische Grundlagen und Methoden mit Beispielen, Praxisaufgaben, Repetitionsfragen und Antworten, Compendio Bildungsmedien, 3. Auflage, Zürich.

Kilper, Heiderose (2006): Qualitätsmanagement und Steuerung regionaler Netzwerke. Dokumentation der gleichnamigen Fachtagung der Katholischen Stiftungshochschule München am 21. Juli 2006.

Kreibich, Rolf (2006): Zukunftsforschung. Arbeitsbericht Nr. 23/2006, Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT) (Hrsg.), Berlin, S.12.

Kunz, Marcus (2006): Zur (Un)möglichkeit von Regionalprognosen. In: Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH (Hrsg.) (2006): Entwicklung eines Fachkräftemonitorings für Brandenburg. Workshop am 10. Mai 2006 in Potsdam. Dokumentation.

Tacke, V. (2011): Systeme und Netzwerke – oder: Was man an sozialen Netzwerken zu sehen bekommt, wenn man sie systemtheoretisch beschreibt. In: Deutsche Gesellschaft für Systemische Soziale Arbeit (2011): Netzwerke, Systemtheorie und Soziale Arbeit, Journal der dgssa, Heft 2 und 3.

Impressum

Herausgeber:

DIHK Service GmbH
Geschäftsführer Dr. Achim Dercks,
Dr. Ulrich Koch

Amtsgericht Charlottenburg
HRB 90039 B
Ust.-IDNr.: DE 169824169
Steuernummer: 37/276/20732

Commerzbank AG Berlin
Konto 4104 429 100
BLZ 120 800 00
IBAN DE 57 1208 0000 4291 00

Im Auftrag von:

Bundesministeriums
für Arbeit und Soziales

Wilhelmstraße 49
10117 Berlin

Fax: +49 (0)30 - 18 52 72 236

E-Mail: info@bmas.bund.de
Internet: www.bmas.de

Bezugsstelle:

Innovationsbüro
Fachkräfte für die Region

DIHK Service GmbH
Breite Straße 29
10178 Berlin

Tel.: +49 (0)30 - 20 308 6201
Fax: +49 (0)30 - 20 308 5 6201

E-Mail: kontakt@fachkraeftebuero.de
Internet: www.fachkraeftebuero.de

Redaktion:

Innovationsbüro
Fachkräfte für die Region

Stand:

2. Auflage
November 2014

Gestaltung:

BUSCHBRAND grafikdesign
Im Moore 31
30167 Hannover
Tel.: +49 (0)511 - 122 77 66
Internet: www.buschbrand.net

Druck:

DCM Druck Center Meckenheim GmbH
Werner-von-Siemens-Straße 13
53334 Meckenheim
Tel.: +49 (0)2225 - 88 93 550
Internet: www.druckcenter.de

Innovationsbüro
Fachkräfte für die Region

DIHK Service GmbH
Breite Straße 29
10178 Berlin

Telefon +49 (0)30 - 20 308 6201
Fax +49 (0)30 - 20 308 5 6201

kontakt@fachkraeftebuero.de
www.fachkraeftebuero.de