

Beschäftigung im Fokus des Regionalmanagements

Die Aufgaben des regionalen Managements wandeln sich mit den Herausforderungen, mit denen Regionen konfrontiert werden. Die Fähigkeit, flexibel auf neue Aufgaben reagieren zu können, ist ein großer Vorteil, den vor allem sektorübergreifend und personell ausreichend aufgestellte Teams ausspielen können.

In den Anfangsjahren bewusst als „weiches Instrument“ und damit in Abgrenzung zu den staatlichen Instrumenten der Landes- und Regionalentwicklung definiert, sollten sich regionale Managementstellen – ob unter dem Dach von Leader oder anderen Programmen – vor allem in ländlichen Räumen darum kümmern, verborgene Entwicklungspotenziale zu identifizieren und diese unter Beteiligung von Wirtschaft und Gesellschaft umfassender auszuschöpfen. Den roten Faden bildete - neben der allgemeinen Verbesserung der regionalen Lebensqualität - die Generierung von zusätzlicher Beschäftigung und Wertschöpfung. Dabei wurden Beschäftigungsziele vorrangig unter dem Aspekt der **Erschließung neuer Tätigkeitsfelder für freie Arbeitskapazitäten** verfolgt. In wirtschaftlich schwächeren ländlichen Gebieten gilt diese Strategie auch heute noch.

Inzwischen haben sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen vieler Regionen deutlich gewandelt. Nie zuvor waren in Deutschland mehr Personen erwerbstätig als heute. Die

Wirtschaft wächst seit Jahren trotz mancher internationaler Turbulenzen. Glaubt man Vertretern von Wirtschaftsverbänden, könnte das Wachstum noch höher sein, wäre nicht immer häufiger die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften der Engpassfaktor.

Vor allem in Regionen mit höherer Wirtschaftskraft ist deshalb die **Fachkräftesicherung für vorhandene Arbeitsplätze** zu einer Aufgabe auch der regionalen Managements geworden. Bildungscoaches kümmern sich um eine engere Abstimmung von Ausbildungs- und Weiterbildungskonzepten zwischen Bildungsträgern und Wirtschaft; „barrierefreie“ Übergänge zwischen Schultypen sollen den Anteil höher Qualifizierter erhöhen; Schul- und Hochschul-Abbrecher werden in speziellen Kursen auf einen Einsatz in der regionalen Wirtschaft vorbereitet. Regionalmanagements koordinieren Netzwerke aus Schulen, Hochschulen, Arbeitsverwaltung und Wirtschaft, um z.B. über duale Studienangebote die Bindung der Jugend an ihre Region zu fördern. Das Regionalmanagement kann dabei neben methodischen Kompetenzen seine sektorale Unabhängigkeit in die Waagschale werfen, die es zu einem gefragten Partner aller beteiligten Gruppen macht.

Im aktuellen Newsletter werden - auch aus der Perspektive der Studierenden des Masterstudiengangs Regionalmanagement - Beziehungen zwischen regionalem Management und regionaler Beschäftigung beleuchtet. Die Beiträge zeigen, dass das „weiche Instrument“ durchaus zu harten Beschäftigungserfolgen in der Lage ist und damit staatliche Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik wirkungsvoll unterstützen kann.

Viel Spaß bei der Lektüre!

Prof. Dr. Otmar Seibert
Koordinator SG Regionalmanagement



Regionale Beschäftigungsverhältnisse in Deutschland

Prof. Dr. Otmar Seibert

Im Dezember 2016 reichte die Spreizung der Arbeitslosenquoten auf der Länderebene von 9,4% in Mecklenburg-Vorpommern bis 3,3% in Bayern. Das Gefälle zwischen Ost- und Westdeutschland ist zwar kleiner geworden, mit 8,0% (Ost) bzw. 5,3% (West) jedoch nach wie vor signifikant. Dabei liegen ländliche Räume keineswegs immer hinten. Im Verbund mit staatlichen Institutionen können Regionalmanagements durchaus Impulse setzen, um Beschäftigungspotenziale auch auf dem Land besser auszuschöpfen.

Die Angleichung der Arbeitslosenquoten auf Länderebene ist über die Wirkungen regionaler Wirtschaftsförderung hinaus auch Folge der Wanderung von Erwerbspersonen von Ost nach West. Wer z.B. an der Ostseeküste keine adäquate Beschäftigung findet, folgt Angeboten in südlichen oder westlichen Regionen, die zunehmend über Arbeitskräfteknappheit klagen. Dass diese Tendenz zu einem „Fließgleichgewicht“ – auch hinsichtlich verringerter Entlohnungsdifferenzen – führt, ist allerdings nur teilweise ein Erfolg. Das verdeutlichen die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Folgen der Abwanderung in den oft dünn besiedelten Regionen im Osten.

Branchenspezifische Fachkräfteknappheit als Entwicklungsbremse

Die südlichen und westlichen Bundesländer haben von den Zuwanderungen – übrigens nicht nur aus ostdeutschen Regionen, sondern stärker noch aus dem europäischen Ausland – beträchtlich profitiert. Die Ausweitung international wettbewerbsfähiger Branchen, Clusterstrategien oder die Entwicklung neuer Kompetenzen in innovativen Geschäftsfeldern hat in einer Reihe von Regionen zur Verknappung der Arbeitskapazität geführt. Während sich solche Entwicklungen vor Jahrzehnten überwiegend in den Verdichtungsräumen abgespielt hätten, profitierten in jüngerer Vergangenheit auch viele ländliche Räume von den verbesserten gesamtwirtschaftlichen Perspektiven. Selbst bayerische Regionen aus dem früheren Zonenrandgebiet, lange Jahre über Schlusslichter der Arbeitsmarktstatistik, verzeichnen deshalb aktuell mit Arbeitslosenquoten von nur 3 bis maximal 5% (Wunsiedel) keine ernsthaften Arbeitsmarktprobleme. Teilweise sind städtische Räume sogar stärker betroffen, sofern dort das Wegbrechen größerer Unternehmen – wie z.B. in Nürnberg oder Fürth – von einer starken Zuwanderung von Erwerbspersonen begleitet wird. Ländlich geprägte Regionen profitieren dabei auch von ihrer durchweg geringeren Abhängigkeit vom Weltmarkt, der von kurzfristigen politischen Konflikten ebenso beeinflusst wird wie von Schwankungen der Weltkonjunktur oder währungspolitischen Interventionen.

Aktuelle Prognosen gehen davon aus, dass die gesamtwirtschaftlich günstige Beschäftigungslage weiter andauern wird. Ansteigen dürfte vor allem die Nachfrage nach Fachkräften in Pflege- und Betreuungsberufen, aber auch in der Baubranche aufgrund konjunktureller Impulse. Ein besonders starkes Beschäftigungswachstum wird in hoch qualifizierten MINT-Tätigkeitsfeldern erwartet.

Auch ländliche Räume werden von dieser Entwicklung profitieren, weil aufgrund der rückläufigen Zahl von Schulabgängern und beruflichen Ausbildungsverträgen die Knappheit an gut ausgebildeten Fachkräften generell wächst. Allerdings verlassen sich immer weniger ländliche Räume allein auf die positiven (Neben-) Wirkungen der gesamtwirtschaftlichen Konjunkturentwicklung. Den eigenen Arbeitsmarkt im Blick werden deutliche Akzente im Sinne einer potentialorientierten regionalen Beschäftigungspolitik gesetzt. Das belegt die engere Abstimmung zwischen schulischer Ausbildung und regionaler Wirtschaft, das Angebot von (Um-)Qualifizierungskursen für spezifische regionale Beschäftigungsfelder, oder die Erschließung neuer Marktchancen, etwa im Rahmen der Diversifizierung landwirtschaftlicher Erwerbstätigkeiten.

Regionalisierung von Qualifizierungs- und Beschäftigungsmodellen

Als ein besonders wirksames Instrument erweist sich die Regionalisierung von Hochschul- und Forschungsangeboten, wie dies z.B. Bayern, Baden-Württemberg oder Nordrhein-Westfalen – als Ergänzung zu den universitären Zentren – praktizieren. Die Strategie zieht Unternehmen mit höher qualifizierten Stellenangeboten in die Regionen und bindet zugleich junge Fachkräfte an ihre Region. In die



Prof. Dr. Otmar Seibert

Hochschule Weihenstephan-Triesdorf
Koordinator Masterstudiengang
Regionalmanagement

E-Mail: otmar.seibert@hswt.de



gleiche Richtung zielt die Ausweitung dualer Studienangebote – Studium plus Berufsausbildung – in Feldern mit günstigen Arbeitsmarktperspektiven.

Wichtig wäre es, wenn sich über staatliche Stellen hinaus die regionale Wirtschaft noch stärker der Versorgung mit Fachkräften annehmen würde. Über Jahrzehnte neigte die Wirtschaft eher dazu, optimale Standortentscheidungen innerhalb eines vorgegebenen Rahmens zu suchen als die Rahmenbedingungen selbst aktiv mit zu gestalten. Die Folgen der Markt-Internationalisierung und der globalen Finanzkrise machen allerdings deutlich, dass Wettbewerbsfähigkeit nur dann nachhaltig gesichert werden kann, wenn sich Unternehmer und Beschäftigte um für beide Seiten attraktive Bedingungen bemühen. Anknüpfungspunkte dazu gibt es viele, etwa die Flexibilisierung der Arbeitszeit zur besseren Vereinbarkeit mit familiären Verpflichtungen, die breitere Einführung von Arbeitszeitkonten,

betriebliche Antworten auf die Individualisierung von Lebensstilen oder umfassendere Weiterqualifizierungsangebote in Kooperation mit staatlichen Trägern. Über die Tarifpartner und Arbeitsverwaltung hinaus kann dabei auch das Regionalmanagement eine aktive Rolle übernehmen, die über die bereits häufig praktizierte Ausrichtung regionaler Bildungsmessen hinausgeht: Die Gründung und Unterstützung regionaler Unternehmensnetzwerke, die Einrichtung von Plattformen für Interessenten an dualen Studienangeboten oder branchenspezifische Analysen des längerfristigen Nachwuchsbedarfs. Um Energie zu bündeln und keine Parallelitäten zu schaffen, sollten solche Aufgaben in enger Zusammenarbeit mit der regionalen Wirtschaftsförderung aufgegriffen werden. Dies gelingt leichter, wenn das Regionalmanagement mit der Wirtschaftsförderung unter gemeinsamer Leitung in regionalen Entwicklungsagenturen zusammengeführt wird.

Unterstützung zur Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen durch LEADER in Baden-Württemberg

Christiane Steil

Ein Drittel der Bevölkerung Baden-Württembergs lebt in ländlichen Räumen, die damit neben ihrer Funktion als Erholungs- und Ausgleichsraum auch Lebens- und Wirtschaftsraum sind. In der Förderperiode 2007-2014 unterstützte das Land acht LEADER-Regionen mit einer Bevölkerung von rund 1,2 Mio. Menschen.

Ziel war es, über die Umsetzung gebietsbezogener Entwicklungsstrategien und die Einbindung lokaler Akteurinnen und Akteure die endogenen

Entwicklungspotenziale in den Regionen besser zu nutzen. Dem Landesprogramm MEPL II zufolge sollten damit unter anderem Beiträge zum Aufbau lokaler Kapazitäten für Beschäftigung, Diversifizierung, Qualifizierung und Ausbau geleistet werden, um die hohe Attraktivität der Regionen zu sichern.

Bis zum Ende der Förderperiode (2015) konnten in den acht Regionen insgesamt rund 200 Arbeitsplätze neu geschaffen sowie rund 500 Arbeitsplätze laut Angaben der Projektträgerinnen und -träger erhalten werden. Grundlage dafür waren ausschließlich Investitionsprojekte von Privaten; die Beschäftigungseffekte der Vorhaben unter kommunaler Trägerschaft sind darin nicht enthalten. Insoweit hatte LEADER in den geförderten Regionen durchaus „harte“ Beschäftigungswirkungen.



Dipl.- Ing. Christiane Steil

Institut für ländliche Strukturfor-
schung Frankfurt am Main

Der Umsetzungsschwerpunkt der insgesamt 677 LEADER-Projekte lag mit 40 % im Tourismus. Die Leistungen betrafen hier vor allem die Qualitätsverbesserung im Hotel- und Gaststättengewerbe sowie die Schaffung von Unterkünften. Beschäftigungswirkungen wurden aber auch in anderen Wirtschaftsbereichen ausgelöst:

- im Handwerk vor allem durch die Weiterentwicklung und Modernisierung bestehender Betriebe,
- in der Landwirtschaft durch Diversifizierung der Erwerbstätigkeit nach vorherigen Umbau- und Qualifizierungsmaßnahmen.

Den Aussagen der LEADER- bzw. Regionalmanagements zufolge waren drei Voraussetzungen für die hohen Beschäftigungswirkungen maßgebend:

- klare Adressierung von Beschäftigungszielen in den Regionalen Entwicklungskonzepten,
- konsequente Suche nach und Ausnutzung von regionseigenen wirtschaftlichen Potenzialen,
- umfassende und dauerhafte Einbindung der entsprechenden Akteurinnen und Akteure.

Lässt sich in der aktuellen Förderperiode an die Beschäftigungserfolge der vorausgegangenen Förderphase anknüpfen? Grundsätzlich ja, denn die Weiterentwicklung des LEADER-Ansatzes bietet auf der Projektebene noch mehr Möglichkeiten. So können z.B. für Projekte mit Arbeitsplatzeffekten in den regionsinternen Rankings, die Basis der Auswahlentscheidungen sind, regions-

individuell Bonuspunkte gewährt werden. Aufgrund der erweiterten Flexibilität in der Ausnutzung der Förderbudgets haben es die LEADER-Regionen außerdem in der Hand, höhere Fördersätze für beschäftigungsintensive Projekte vorzusehen. Davon wird offensichtlich umfassend Gebrauch gemacht.

Damit kein Talent verloren geht

Netzwerk bündelt Partner zur Fachkräftesicherung im Allgäu

Florentien Waldmann

2014 wurde das Fachkräftenetzwerk Allgäu von der Allgäu GmbH gegründet. Beteiligt sind im Allgäu die vier Landkreise, die kreisfreien Städte, die Agentur für Arbeit, die Hochschule Kempten, die IHK und die HwK Schwaben. Die Initiative soll dem drohenden Fachkräftemangel im Allgäu entgegenwirken.

Eine zentrale Voraussetzung für die regionalwirtschaftliche Entwicklung ist die Gewinnung geeigneter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der demografische Wandel und die Attraktivität städtischer Beschäftigungszentren machen es auf dem Land allerdings vielen Unternehmen schwer, genügend qualifizierte Fachkräfte zu finden. „Damit der Erfolg eines Wirtschaftsraumes langfristig gesichert werden kann, bedarf es innovativer Strategien zur Sicherung und Aktivierung bisher ungenutzter Fachkräftepotentiale“, sagt Sabine Berthele, Projektleiterin Regionalmanagement der Allgäu GmbH. Im Mittelpunkt stehen dabei drei Zielgruppen: Ältere Arbeitnehmer 50+, Berufsrückkehrer sowie Studienabbrecher. Der Erfolg der Projekte, die von ausgewählten LEAD-Partnern begleitet werden, hängt Berthele zufolge in erster Linie vom Engagement der Akteure ab.

Offen für neues Denken - Ältere Arbeitnehmer 50+

Fachkräfte 50+ bilden bei der Personalbeschaffung eine bisher nicht ausreichend genutzte Ressource. Sie sind oft in Netzwerke eingebunden, verfügen über Erfahrung, Disziplin und häufig auch die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Im Vordergrund stehen die Sensibilisierung von Arbeitgebern und die Zusammenführung mit der älteren Generation. Unterstützung erhält der Personenkreis von der IHK, der HwK und der Agentur für Arbeit. Eine eigene Arbeitsmarktbörse in der Pilotregion Kempten/Oberallgäu wurde eingerichtet. Zusätzlich gibt es eine Anlauf- und Beratungsstelle für Unternehmen.

„Traut Euch und werdet aktiv“- Berufsrückkehrer

Viele Frauen, die ihre Erwerbstätigkeit aus familiären Gründen unterbrochen haben, möchten wieder ins Berufsleben zurück. „Interessierte sollen eine Willkommenskultur mit Wertschätzung und Unterstützung kennenlernen“, meint Berthele. Aufgezeigt werden altersspezifische Möglichkeiten zur Wiederaufnahme der Karriere oder zum Neuanfang:

- Jüngere Frauen mit noch kleinen Kindern wollen nach einer kurzen Eltern-/Betreuungszeit meist wieder in ihren Beruf zurückkehren;
- Frauen mit älteren Kindern suchen dagegen öfter eine neue Perspektive.

Um diese Wünsche mit einer Beschäftigung verbinden zu können, sind Betreuungsangebote für Kinder, Qualifizierungsmaßnahmen und Bewerbertraining erforderlich. Anlaufstellen bieten „Frau und Beruf“ in Kempten, die Allgäu GmbH, die IHK, die Agentur für Arbeit und die Gleichstellungsstelle der Hochschule Kempten.



Florentien Waldmann

B.A. Betriebswirtschaft

Studierende im Masterstudiengang
Regionalmanagement



Studienabbrecher - Nachwuchskräften neue Perspektiven öffnen

Derzeit bricht etwa ein Drittel aller Studierenden in Bayern das Erststudium ab und ein großer Teil davon verlässt die Hochschule endgültig ohne Abschluss. Die Gründe dafür reichen von der fachlichen Überforderung oder persönlichen Fehleinschätzung von Fähigkeiten und Neigungen bis hin zu Konflikten im privaten / persönlichen Bereich. Um diese Gruppe für den regionalen

Arbeitsmarkt verfügbar zu machen, wurde ein Beratungsnetzwerk aus Hochschule Kempten, IHK Schwaben, HwK Schwaben und Agentur für Arbeit geschaffen. Potenzielle Studienabbrecher erhalten mit neuen Perspektiven eine Alternative zum Studium. Und den Unternehmen zeigt eine Stelle zur Akquise von Studienabbrechern bei der HwK Wege auf, wie sie nachhaltig Nachwuchskräfte aus der Region gewinnen können.

Fachkräftesicherung und Return Migration - Beispiel Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken

Leonie Schuster

Angesichts des wachsenden Bedarfs an qualifizierten Fach- und Führungskräften sind innovative Maßnahmen bei der Fachkräfterekrutierung gefragt. Die Gruppe der Rückkehrer bietet ein besonders großes Potenzial, da sie mit den wirtschaftlichen und kulturellen Gegebenheiten vor Ort vertraut ist und oft über soziale Bindungen in die Heimat verfügt. Doch wie kann diese gezielte Ansprache in ländlichen Regionen erfolgen?

Fachkräfte zu binden und zu halten, stellt in Zeiten des demographischen Wandels große Herausforderungen an Regionen, Institutionen und Unternehmen. Diese versuchen – jeder auf seine Art - den Blick auf die besonderen lokalen Vorzüge und Potenziale zu lenken. In diesem Zusammenhang stellt sich insbesondere die Frage, wie Fachkräfte gezielt auf ihre Heimatregion angesprochen werden können. Während Schlagworte wie „Diversity Management“ oder „Steigerung der Frauenerwerbstätigkeit“ in aller Munde sind, fehlt häufig noch der Blick auf Rückkehrwillige.

Im Rahmen einer Masterarbeit wurden über die theoretische Aufbereitung des Themas hinaus Möglichkeiten diskutiert, wie die Ansprache potenzieller Rückkehrer strategisch gestaltet werden kann und welche konkreten Maßnahmen dazu geeignet sein könnten. Den Bezugsrahmen dazu bildete die Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken GmbH (WHF).

Zwischen den Beteiligten bestand Einvernehmen in folgenden Punkten:

- Um potenzielle Rückkehrer gezielt ansprechen zu können, sind die regionalen Besonderheiten aus deren Sicht möglichst konkret zu beschreiben. Das setzt eine detaillierte und ehrliche Standort- und SWOT-Analyse voraus.
- Weil der Fachkräftebedarf im ländlich geprägten Teil der Region besonders ausgeprägt ist, sollten Projekte zur Rekrutierung verstärkt in dieser Raumkategorie umgesetzt werden.
- Wenn es sich um eine signifikant große / interessante Gruppe handelt, ist zu überlegen, die Rekrutierung nicht im Rahmen bestehender Verwaltungsstrukturen zu betreiben, sondern eine zentrale Koordinierungsstelle für Rückkehrer einzurichten.
- Angesichts der Heterogenität der Zielgruppe ist es notwendig, sie mit differenzierten Angeboten anzusprechen: Maßnahmen zur Gewinnung potenzieller Rückkehrer, Angebote zur Integration von bereits Zurückgewanderten, spezifische Qualifizierungsangebote usw.



Leonie Schuster

B.A. Politikwissenschaft
MBA Regionalmanagement

Projektassistentin Fachkräfte
& Recruiting; WHF GmbH Heilbronn



- Die „Rückkehrer-Strategie“ sollte aus Synergiegründen in ohnehin laufende Vorhaben eingebettet werden, z.B. in Unternehmensbesuche, Career-Netzwerke, Hochschulmessen, regionale Jobbörsen, individuelle Beratungsangebote für Unternehmer und Fachkräfte usw. – auch mit dem Ziel, auf diese Weise die weitere Profilierung der Region (Innen- und Außenmarketing) zu unterstützen.
- Zwischen bereits Zurückgekehrten und noch außerhalb der Region lebenden (potenziell) Rückkehrwilligen sollte eine Kontaktebene geschaffen werden, um ein regionsübergreifendes Netzwerk von Fachkräften aufbauen zu können.

Die Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken GmbH (WHF) bündelt die regionalen Wirtschaftsförderungsaktivitäten und ist bei Wirtschaftsförderungs- und Standortmarketingfragen Ansprechpartner und Koordinator für die Region Heilbronn-Franken. Die WHF unterstützt Unternehmen bei der Fachkräfteakquise, indem national und international auf die hervorragenden Arbeits- und Lebensbedingungen in der Region Heilbronn-Franken aufmerksam gemacht wird. Dafür pflegt die WHF ein enges Netz mit Hochschulen außerhalb der Region und setzt sich für den weiteren Ausbau der Bildungsmöglichkeiten in Heilbronn-Franken ein. Weitere Informationen unter: www.heilbronn-franken.com

Coworking – neues Wundermittel gegen Landflucht?

Melanie Darger

Lässt sich durch alternative Arbeitsmodelle die Beschäftigung auf dem Land fördern? Ein Ansatz dazu ist das „Coworking“: Freiberufler mieten einen flexiblen Arbeitsplatz in einem Gemeinschaftsbüro in Wohnortnähe und arbeiten dort – über Berufsgruppen hinweg – mit anderen zusammen. Auch für Beschäftigte vom Land eröffnen sich dadurch neue Möglichkeiten, wie das Beispiel der „Coworkerei Tegernsee“ in Gmund zeigt.

Die ursprünglich städtische Idee ist auf dem Land noch relativ unbekannt, gleichwohl vielversprechend und zunehmend akzeptiert. Florian Hornsteiner von der Coworkerei Tegernsee sieht innerhalb der nächsten fünf Jahre gerade für ländliche Regionen großes Potenzial: Freiberufler, Selbständige und Kreative können lange Fahrtzeiten vermeiden und dennoch die nötige Atmosphäre für konzentriertes Arbeiten nutzen. Es entsteht ein „Haustür zu – Bürotür auf“-Effekt, wobei die Coworker weniger Ablenkungen ausgesetzt sind als bei der Arbeit im Home-Office. Wichtig ist vor allem die Vernetzung mit Gleichgesinnten. Denn viele Freiberufler, die von zu Hause aus arbeiten, klagen über mangelnde soziale Kontakte und Vereinsamung.

Mehr Lebensqualität

Die Region zum Arbeiten nicht verlassen zu müssen, schafft aber auch ein Stück mehr Lebensqualität. Hornsteiner zufolge verlieren Pendler im Durchschnitt mehrere Tage pro Jahr allein im Stau, ohne die eigentliche Fahrzeit. Die meisten empfinden diese Zeit als verlorene Zeit, die durch das Coworking gewonnen werden könne - als Freizeit, für die Familie oder auch den Beruf. Zudem trage das Konzept dazu bei, Ver-

kehrsströme zu verringern und damit auch der Umwelt etwas Gutes zu tun.

Die kleine Wirtschaftsförderung

Coworking wird auch als „kleine Wirtschaftsförderung“ bezeichnet, denn am Ort der Arbeit wird auch konsumiert. Das stärkt die Region und sorgt für einen nachhaltig attraktiven Wohn- und Arbeitsraum. Coworking ist deshalb gerade für Räume in peripherer Lage und / oder mit Unterbeschäftigung eine wirksame Alternative gegen langes Pendeln. Es zeigt, dass außerhalb der traditionellen Arbeitsmarktpolitik dank innovativer Lösungen noch viel Spielraum besteht, um auch Personen mit hoher beruflicher Qualifikation dauerhaft an ihre Region zu binden.



Melanie Darger

B.Sc. Geographie

Studierende im Masterstudiengang Regionalmanagement



Coworking: Nutzung moderner Büroarbeitsplätze mit anderen Beschäftigten, wahlweise auch mit zentralem Service; der Arbeitsplatz ist flexibel buchbar – von stundenweise bis ganzjährig. Das Angebot bietet Vorteile vor allem für Freiberufler ohne eigenes Büro, schnell wachsende Unternehmen, die ihr knappes Kapital nicht in Bürogebäuden binden wollen, aber auch für Vielreisende, die immer wieder einen festen „Ankerplatz“ suchen. Während flexibel mietbare Büroräume zunächst vor allem in städtischen Zentren – etwa im Umfeld des Berliner Politikbetriebes – angeboten wurden, breitet sich die Idee langsam auch auf dem Land aus, vorzugsweise in einem wirtschaftlich günstigen Umfeld. Die Miete für einen Coworking-Arbeitsplatz kostet, bei längerfristiger Mietdauer, meist weniger als 10 € pro Tag.

Die 2015 in Dürnbach bei Gmund neu errichtete COWORKEREI TEGERNSEE bietet in einem ökologischen Holzhaus direkt an der Route von München an den Tegernsee neben 17 festen Arbeitsplätzen auch Raum für Abo-karten-Coworker. Außerdem können vier Veranstaltungsräume für Meetings genutzt werden. Zur Auslastung des Hauses werden enge Kontakte mit Einzelunternehmen und Unternehmerverbänden, Vertretern der Kreativ-



Fotos: www.coworkerei.com

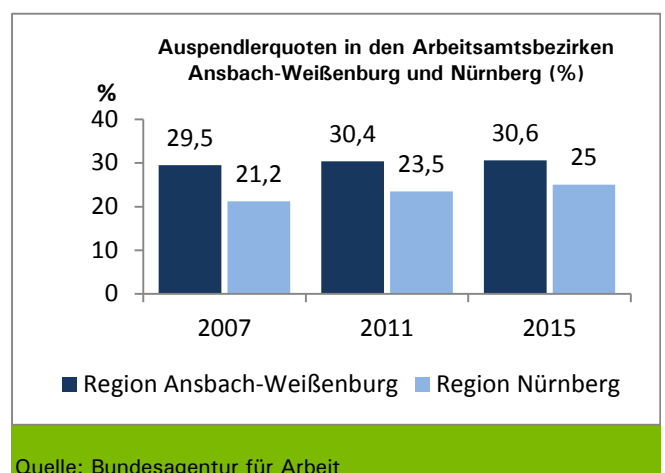
wirtschaft und nicht zuletzt mit verschiedenen Regionalmanagements unterhalten.

Bindung durch Bildung

Netzwerk „Duales Studium“ gibt jungen Menschen Zukunftsperspektive in ihrer Heimatregion - Beispiel Westmittelfranken

Bernd Reitenspieß

Aus dem ländlichen Umfeld der Städte Nürnberg-Fürth-Erlangen pendeln täglich mit gut 30% deutlich mehr Beschäftigte in den Ballungsraum ein als von dort ins Umland auspendeln. Daran besonders stark beteiligt sind junge Arbeitnehmer und solche, die in der Stadt höherwertige Tätigkeiten finden. Die Gefahr ist groß, dass weite Arbeitswege vom Land in die Stadt längerfristig zur vollständigen Abwanderung der Betroffenen führen. Dabei weist gerade die Jugend im ländlichen Raum eine starke emotionale Bindung an ihre Heimat auf. Um den jungen Menschen die Chancen „vor der Haustür“ deutlicher zu machen, wurde 2013 das Netzwerk „Duales Studium“ im Landkreis Weißenburg-Gunzenhausen gegründet und 2015 um den Landkreis Ansbach erweitert.



Zusammenarbeit zwischen Schulen und Hochschulen stärken

Zweck des Netzwerkes ist es, die regional ansässigen Hochschulen mit den Gymnasien, Fach- und Berufsoberschulen sowie den Berufsschulen zu verknüpfen. Junge, engagierte Menschen sollen leichter für Unternehmen in ihrer Region gewonnen werden und eine Perspektive finden, ohne bereits in jungen Jahren wegziehen zu müssen.



Die Kunststoff verarbeitende Industrie hat tragende Bedeutung für den Raum Weißenburg-Gunzenhausen. Ein duales Studium bietet engagierten Nachwuchskräften die Möglichkeit, ein Bachelorstudium mit einer fundierten berufspraktischen Ausbildung zu verbinden (Bild: Zukunftsinitiative Altmühlfranken)



Bernd Reitenspieß

Dipl. Forstingenieur (Univ.)

Studierender im Masterstudiengang
Regionalmanagement

Das Projekt läuft im Rahmen der „Bildungsregionen Bayern“. Mitglieder sind außer der Agentur für Arbeit die Gymnasien und Fachoberschulen beider Landkreise sowie die vier regionalen Hochschulen in Ansbach, Triesdorf, Treuchtlingen und Neuendettelsau, aber auch die weit in das Gebiet ausstrahlende Technische Hochschule Nürnberg.

Weitere Netzwerkpartner sind neben der Handwerkskammer, die Berufs- und Meisterschulen sowie Ausbildungsbetriebe.

Um die Netzwerkarbeit mit Schulen und Hochschulen kümmern sich die Mitarbeiter/-innen der „Zukunftsinitiative Altmühlfranken“ am Landratsamt Weißenburg.



Lokale Aktionsgruppen im strukturellen Wandel

Ramona Riederer

Bis heute ist das LEADER-Programm der einzige EU-weite Ansatz, mit dem Bürgerinnen und Bürger eine Entwicklungsstrategie für ihre Region erarbeiten und hierfür selbst geeignete Projekte auswählen können. Der Erfolg des Programms bestätigt die Idee: Seit 1991 hat sich die Zahl der LEADER-Gruppen europaweit kontinuierlich erhöht. Die aktuell 321 LEADER-Gebiete in Deutschland umfassen rd. zwei Drittel der Landesfläche.

Mit der Entwicklung des LEADER-Programms veränderte sich auch die Struktur der Lokalen Aktionsgruppen (LAG), die als Umsetzer der „LEADER-Idee“ fungieren. Sie definieren ihr individuelles Selbstverständnis im Spannungsfeld zwischen LEADER-Programm und der Möglichkeit, die Regionalentwicklung selbst aktiv gestalten zu können.

So nutzen z. B. einige bayerische Aktionsgruppen das Potenzial der Vereins-Rechtsform, um selbst Träger von Projekten in LEADER zu werden und so über die

Funktion als LAG hinaus durch eigene Projekte die Ziele der Lokalen Entwicklungsstrategie zu erreichen. Andere Gruppen fokussieren mehr auf den Ausbau der Kompetenzen als LAG und auf die Beratung externer Projektträger in LEADER. Natürlich konzentrieren sich auch immer noch Gruppen – vor allem junge – mehr oder weniger ausschließlich auf die Begleitung der Entwicklungsstrategie. Doch es wird deutlich, dass der Trend in Richtung eines „Regionalentwicklungs-Verein“ geht – auch mit dem Ziel einer Verstetigung der Vereinsarbeit über LEADER hinaus.

Anlässe für die Änderung von Aufgabenbereichen und der LAG-Strukturen waren über Anpassungen an die Förderpolitik hinaus z. B. Veränderungen in der Gebietskulisse oder der Finanzkraft der Regionen, die Anpassung der Innenorganisation, etwa durch eine gezielte Personalentwicklung, oder auch Veränderungen



der regionalen Integration. Aus dem Zusammenwirken der einzelnen Faktoren haben sich unterschiedliche LAG-Typen entwickelt: beispielsweise die auf einen Teil eines Landkreises bezogene Aktionsgruppe mit ausschließlichem LEADER-Auftrag, die „LEADER-Beratungsstelle“ im Landratsamt, der Regionalentwicklungsverein mit „LAG-Anteil“, oder umfassendere Modelle, die über LEADER hinaus möglichst viele weitere Aktivitäten zur Regionalentwicklung bündeln.

Diese faktische Entwicklung der Gruppen verläuft allerdings nicht immer kongruent mit einer zielorientierten Organisationsentwicklung. Im Verlauf des Lebenszyklus einer LAG – von deren Aufbau über die Etablierung bis hin zur Verstetigung – wäre es deshalb wichtig, strukturellen Herausforderungen präventiv zu begegnen und Ansätze für eine ggf. notwendige Neuausrichtung zu entwickeln. Letztlich vermag auch die Rückführung eines Vereins auf bestimmte Kernaufgaben eine Möglichkeit sein, die Entwicklung mit neuen Ressourcen voranzutreiben.

Um den Verein und seine Aufgaben möglichst eng am regionalen Handlungsbedarf (wieder-) auszurichten, sollten bestimmte Grundsätze eingehalten werden. Dazu gehören

- die Anerkennung bereits bestehender Aktivitäten in der Regionalentwicklung,
- die Schließung thematischer Lücken in der Entwicklungsarbeit,
- das Zusammenführen der verschiedenen Regionalentwicklungsangebote, um Ressourcen umfassender zu nutzen und Parallelstrukturen zu vermeiden.

Auch ein lernendes Vereinsmanagement kann durch die richtigen Fragestellungen in einem reflektierenden Monitoring die zweckmäßige Anpassung der Organisationsarchitektur bewerkstelligen. Dabei wären auch die Herausforderungen öffentlicher Förderangebote zu diskutieren – nicht zuletzt vor dem Hintergrund des EU-Beihilferechts. Letztlich sollten die Vorteile der LEADER-Förderung aus der Sicht des Vereins mögliche strukturelle Nachteile einer Förderung deutlich übersteigen.

Das Ziel einer Verstetigung der Arbeit eines Regionalentwicklungsvereins hat ebenfalls Strukturwirkungen, da eine Anerkennung seiner Rolle für seine weitere Entwicklung selbst notwendig ist. Die Aufgaben eines Regionalentwicklungsvereins werden in der Re-



Ramona Riederer

B.Sc. Geographie
MBA Regionalmanagement

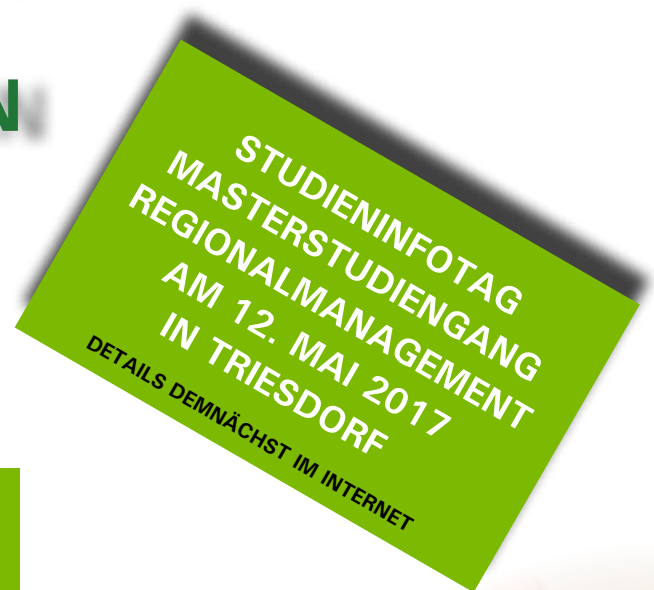
LAG Managerin und stv. Geschäftsführerin
Wittelsbacher Land e.V.

gion am besten durch eine offene Innenorganisation wahrgenommen. Transparente Arbeits- und Entscheidungsstrukturen sowie die breite Einbindung von Kompetenzen durch aktive Mitarbeit, unterschwellige und flexible Beteiligungsangebote sowie der Aufbau von Partnerschaftsnetzwerken fördern die Entwicklung eines Vereins in seiner regionalen Bedeutung. Eine überlegte Steuerung der LEADER-Fördermittel, deren Fokus nicht auf einer möglichst breiten und allumfassenden Regionalentwicklung, sondern eher auf wenigen spezifischen Entwicklungszielen liegen sollte, erleichtert eine effiziente Verteilung des vergleichsweise kleinen Förderbudgets. Wichtig im Sinne einer Verstetigung sind nicht zuletzt eine nachhaltige Kommunikation des Mehrwerts einer Vereinsmitgliedschaft und die Ausrichtung der entsprechenden Maßnahmen und Projekte an den vereinbarten Aufgabenbereichen der LAG.

Dabei sollten die Aktionsgruppen keine Scheu vor „neuen“ Strategien zeigen. Denn wie „LEADER“ bereits ausdrückt: Der entscheidende Schlüssel zur Entwicklung einer Region ist am Ende das gemeinsame Handeln.



REGIONEN GESTALTEN NETZWERKE KNÜPFEN



In 3 Semestern zum Master

- Postgraduales Studium
- Einbindung externer Fachleute
- Querschnitts- und Projektorientierung
- Breites Angebot an Soft-Skills
- Attraktive Arbeitsatmosphäre in Kleingruppen

Weitere Informationen unter:

www.mba-regionalmanagement.de



Impressum

Hochschule Weihenstephan-Triesdorf
Masterstudiengang Regionalmanagement
Markgrafenstr. 16, 91746 Weidenbach
www.mba-regionalmanagement.de

V.i.S.d.P. Prof. O. Seibert
Tel.: 09826/654-204
E-Mail: seibert@hswt.de

HOCHSCHULE
WEIHENSTEPHAN-TRIESDORF
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Fotos: Sofern keine Quellenangaben: HSWT, Privat
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck und elektronische Weiterverarbeitung bedürfen der vorherigen Einwilligung der Hochschule.

