



Starke Wirtschaft – Starke Regionen

Gute Aussichten
für das Land

Diese Publikation wurde ermöglicht durch die Mitglieder der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz:

Adam Opel AG · AOK Rheinland-Pfalz/Saarland · Architektenkammer Rheinland-Pfalz · BASF SE · Bauern- und Winzerverband Rheinland-Pfalz Süd e.V. · Baugewerbeverband Rheinland-Pfalz e.V. · Bernd Hummel Holding GmbH · Bitburger Braugruppe GmbH · Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG · Bundesagentur für Arbeit, Regionaldirektion Rheinland-Pfalz-Saarland · Caritasverband für die Diözese Speyer e.V. · Continental Teves AG & Co. oHG · Daimler AG · DB Schenker Rail Deutschland AG · Debeka Versicherungen

· Deutsche Bank AG · Deutsche Bundesbank, Hauptverwaltung in Rheinland-Pfalz und dem Saarland · Deutsche Telekom AG · Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer · DGB-Landesbezirk Rheinland-Pfalz · Eberspächer

catem GmbH & Co. KG · Eckes-Granini Deutschland GmbH · ECREF European Center for Refractories gGmbH · Enovos Deutschland SE · ENTEGA Energie GmbH · Ernst & Young GmbH · Evangelische Kirche der Pfalz · Fachhochschule Bingen · Genossenschaftsverband e.V. · Gerolsteiner Brunnen GmbH & Co. KG · Gienanth GmbH · Globus SB-Warenhaus Holding GmbH & Co. KG · Handwerkskammern Rheinland-Pfalz · Heberger GmbH · Hochschule Kaiserslautern · Hochschule Ludwigshafen am Rhein · Hochschule Mainz · Hochschule Trier · Ingenieurkammer Rheinland-Pfalz · Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB) · Johannes Gutenberg-Universität Mainz · Jos. Schneider Optische Werke GmbH · Joseph Vögele AG · JT International Germany GmbH · juwi AG · Karl Gemünden GmbH & Co. KG · Kassenzahnärztliche Vereinigung Rheinland-Pfalz · KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft · KSB AG · Landesärztekammer Rheinland-Pfalz · LBBW Rheinland-Pfalz Bank · LOTTO Rheinland-Pfalz GmbH · LÖWEN ENTERTAINMENT GmbH · L-Q-M Marktforschung GmbH · LWT TAX EXPERT International AG · m-result, Market Research & Management Consulting GmbH · Michelin Reifenwerk Bad Kreuznach · MikroFORUM Hochtechnologiepark Wendelsheim GmbH · Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung · Nolte SE · Nürburgring Betriebsgesellschaft mbH (NBG) · PFAFF Industriesysteme und Maschinen AG · Pfalzwerke AG · PricewaterhouseCoopers AG · Provinzial Rheinland Versicherungen · RHENUS VENIRO GmbH & Co. KG · Ronal GmbH · RPR1 · RWE Deutschland AG · SAM Sonderabfall-Management-Gesellschaft Rheinland-Pfalz mbH · Schuler Service GmbH & Co. KG · Siemens AG · Sparkassenverband Rheinland-Pfalz · Staatskanzlei des Landes Rheinland-Pfalz · Steuerberaterkammer Rheinland-Pfalz · SWR – Südwestrundfunk · Techniker Krankenkasse · Technische Universität Kaiserslautern · TÜV Pfalz GmbH · TÜV Rheinland Group · Universität Koblenz-Landau · Universität Trier · vero – Verband der Bau- und Rohstoffindustrie e.V. · Villa Musica Rheinland-Pfalz · WHU – Otto Beisheim School of Management · ZDF – Zweites Deutsches Fernsehen (Stand: 02.09.2015)



Starke Wirtschaft – Starke Regionen

Gute Aussichten
für das Land

Herausgegeben von
Heike Arend, ZIRP und
Prof. Dr. Gabi Troeger-Weiß, TU Kaiserslautern

- 9 Vorwort der Herausgeberinnen**
Heike Arend
Prof. Dr. Gabi Troeger-Weiß
- 12 Grußwort**
Margret Suckale
- 13 Grußwort**
Ministerpräsidentin Malu Dreyer

Landleben – Wirtschaftsraum mit Perspektive



- 17 Der ländliche Raum – Ein wirtschaftlicher Zukunftsstandort**
Staatsministerin Eveline Lemke
- 20 Neue Voraussetzungen für den ländlichen Raum: Demografischer Wandel und Digitalisierung**
Prof. Dr. Gabi Troeger-Weiß
Dipl.-Ing. Julia Anslinger

Perspektiven und Strategien für eine leistungsfähige Wirtschaft



- 27 Wirtschaftliche Entwicklungspotenziale des ländlichen Raums**
Peter Adrian
- 30 Integriertes Regionalmanagement**
Prof. Dr. Siegfried Bauer
- 34 Abbruch – Umbruch – Aufbruch – Eine Stadt im Wandel**
Mark Schlick
- 37 Zusammenarbeit in der Wirtschaftsförderung**
Manfred Schnur
- 40 Mit LEADER Grenzen überschreiten**
Thomas Wallrich
- 42 Mit smarten Konzepten in die Zukunft**
Prof. Dr.-Ing. Peter Liggesmeyer

Unternehmen gründen, erhalten und entwickeln



- 49 Unternehmertum auf dem Land: Gründungen, Hidden Champions und Familienunternehmen**
Prof. Dr. Jörn Block
- 53 Genossenschaften: Sharing Economy vor Ort seit 150 Jahren**
Michael Bockelmann
- 55 Existenzgründung im ländlichen Raum**
Prof. Dr. Wolfgang George
- 59 Wie aus schlummernden Ideen Unternehmungen werden – Die Gründerregion Vulkaneifel**
Judith Klassmann-Laux
- 61 Was macht den ländlichen Raum für Sie persönlich attraktiv?**

Das Erfolgsrezept: Kooperation zwischen Region und Unternehmen



- 65 Bekenntnis zum Standort: Cluster verbinden Unternehmen und Region**
Prof. Dr. Hajo Weber
Dr. Martina Wegge
- 68 Dachmarke für das regionale Wir-Gefühl – Das Beispiel EIFEL**
Markus Pfeifer
Klaus Asemann
- 72 Identität, Unternehmen und Stadt – Bitburger Rohstoff für die Zukunft**
Dr. Werner Wolf
Joachim Kandels
- 75 Erfolgreiches Kooperationsdreieck im Kreis Birkenfeld**
Prof. Dr. Norbert Kuhn
Dr. Matthias Schneider
Michael Dietz

Bildung, Ausbildung, Weiterbildung – Basis für Wirtschaft im Wettbewerb



- 83** **Bildung in der Fläche –
Infrastrukturelle Voraussetzungen**
Staatsministerin Vera Reiß
- 87** **Fachkräftesicherung im ländlichen
Raum – Eine Herausforderung für
Wirtschaft und Politik**
Dr. Dirk Hannowsky
- 90** **Den eigenen Nachwuchs sichern**
Christiane Pechstein
- 92** **Einblick in den betrieblichen Alltag**
Bernhard Meiser
- 93** **Für Technik begeistern –
Vernetzung zwischen
Unternehmen und Hochschulen**
Michael Englert
- 95** **Erfolgsmodell duale Ausbildung
im Handwerk**
Günther Behr
- 98** **„Jeder ist ausbildungsfähig“ –
Nachwuchs mit Wir-Gefühl**
Walter Schmitz
Jan Ewald
- 102** **Duales Studium: Fachkräftenach-
wuchs für den ländlichen Raum**
Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss
- 105** **Aus der Region, für die Region:
Duales Studium als Chance**
Prof. Dr.-Ing. Karl Hofmann-
von Kap-herr
Christian Reuter
Claudia Schoden
- 108** **E-Learning als Chance für die
berufliche Bildung**
Jun.-Prof. Dr. Matthias Rohs
Jan Hellriegel
- 111** **Exkurs: Smart Learning**
Prof. Dr.-Ing. Peter Liggesmeyer

Konkurrenz belebt: Wege zum attraktiven Arbeitgeber



- 115** **Arbeit an der Arbeitgebermarke**
Prof. Dr. Jutta Rump
Silke Eilers
- 118** **Vereinbarkeit von Familie
und Beruf – Ein Muss für den
attraktiven Arbeitgeber**
Stefan Dietz
- 121** **Gesund am Arbeitsplatz –
Traditionsunternehmen
ganz modern**
Ann-Kathrin Laskowski
- 123** **Gute Gastgeber – Gute Arbeitgeber**
Gereon Haumann
- 125** **Wirtschaftsförderung als Motor –
Das Beispiel Westerwald**
Wilfried Noll
- 128** **E-Recruiting:
Fachkräfte digital aufspüren**
Zuzana Blazek
- 131** **Vorhandenes Beschäftigungs-
potenzial besser ausschöpfen**
Heidrun Schulz
- 134** **Exkurs: Smart Work/
Smart Communication**
Prof. Dr.-Ing. Peter Liggesmeyer

Was der Mensch zum Leben braucht: Neue Optionen für die Daseinsvorsorge



- 139** **Starke Kommunen – Starkes Land: Interkommunale Kooperation als neuer Weg der Zusammenarbeit**
Staatsminister Roger Lewentz
- 142** **Starke Kommunen – Starkes Land: Die AktivRegion Rhein-Wied**
Rainer Kaul
- 145** **Dienstleistungen in ländlichen Räumen – Trends und Handlungsansätze der Daseinsvorsorge**
Prof. Dr. Gabi Troeger-Weiß
Dipl.-Ing. Julia Anslinger
- 149** **Dorferneuerung und Stärkung der Innenentwicklung in Klingenmünster**
Erwin Grimm
Hans-Peter Bauer
- 151** **Zur Bedeutung von Zentren für die Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen**
Akad. Dir. apl. Prof. Dr. Hans-Jörg Domhardt
- 154** **ZukunftsIdeen – Beispiel für innovative Daseinsvorsorge**
Bertram Fleck
- 157** **Kreditinstitute im Spagat zwischen Filiale und Netz**
Prof. Dr. Marcus Riekeberg
- 160** **Wie Banken auf veränderte Kundenwünsche und Strukturen reagieren**
Monika Garske
Klaus Gerber
Siegmar Müller
- 164** **Soziale Dienstleistungen – Grundlage des sozialen Zusammenhalts und Wandels**
Albrecht Bähr
Vinzenz du Bellier
- 167** **Exkurs: Daseinsvorsorge durch innovative Softwaresysteme**
Prof. Dr.-Ing. Peter Liggesmeyer

Gesundheitswirtschaft – Belebender Wachstumsmarkt fürs Land



- 171** **Gesundheit und Pflege – Potenzial für den ländlichen Raum**
Staatsministerin Sabine Bätzing-Lichtenthäler
- 174** **Für Ärztinnen und Ärzte ist das Land kein Tabu**
Dr. med. Jürgen Hoffart
- 177** **Gesundheitszentrum Glantal – Modell für Gesundheitsversorgung der Zukunft**
Dr. Gerald Gaß
- 180** **Versorgung neu denken – Gesundheitliche Dienstleistungen in der Fläche**
Dr. Irmgard Stippler
- 183** **Telemedizin, Telematik, E-Health – Für eine bessere Vernetzung im Gesundheitswesen**
Anneliese Bodemar
Melanie Keßler
- 186** **Telemedizin: Vom Patienten zum Kunden, von der Reaktion zur Prävention**
Christoph Reinicke
- 188** **Exkurs: Smart Health**
Prof. Dr.-Ing. Peter Liggesmeyer

Regionale Tourismuskonzepte mit Strahlkraft



- 193** **Trends im Tourismus zielen auf Regionalität**
Stefan Zindler
- 196** **Regionen als touristische Marken**
Prof. Dr. Andreas Kagermeier
- 202** **Kulturtourismus – Für den ländlichen Raum noch zu entdecken**
Dr. Karin Drda-Kühn
- 206** **der wunderwald – Kulturtourismus als Wirtschaftsfaktor**
Rebecca Seuser
- 208** **Mehr Wert durch Naturtourismus**
Prof. Dr. Hartmut Rein
- 212** **Der Nationalpark Hunsrück-Hochwald – Ein neues Naturerlebnis in Rheinland-Pfalz**
Ute Meinhard
Jörn Winkhaus
- 214** **Exkurs: Smart Mobility**
Prof. Dr.-Ing. Peter Liggesmeyer
- 216** **Impressum**



*Heike Arend
Geschäftsführerin
der ZIRP*



*Prof. Dr. Gabi Troeger-Weiß
TU Kaiserslautern, Lehr-
stuhl für Regionalentwick-
lung und Raumordnung*

Vorwort

Rheinland-Pfalz hat gerade in ländlichen Regionen viel zu bieten: eine sehr gute Lebensqualität mit vielfältigen Freizeitmöglichkeiten, grüne Wohngebiete, eine intakte Umwelt und ein gutes Bildungsangebot. Zugleich birgt der ländliche Raum mit traditionsreichen Handwerksbetrieben, mittelständischen Unternehmen und Hidden Champions ein enormes wirtschaftliches Potenzial. Beides zusammen, die weichen Standortfaktoren und die wirtschaftlichen Trümpfe, machen die ländlichen Regionen in Rheinland-Pfalz zu einem attraktiven Raum zum Leben und Arbeiten. In ihnen verbindet sich Tradition mit Moderne, Natur mit Technik, kulturelles Erbe mit wirtschaftlichem Fortschritt.

Die Identität der einzelnen Regionen prägt den Facettenreichtum des gesamten Bundeslandes. In Höhr-Grenzhausen liegt ein Zentrum nicht nur der rheinland-pfälzischen, sondern auch der europäischen Keramik; in Idar-Oberstein sind die Edelsteine zuhause, die Eifel hat sich als „Krimiland“ etabliert. Auch die Mittelzentren, die ihre Magnetwirkung zunehmend entfalten, werben mit identitätsstiftenden Profilen: Bad Kreuznach als „Gesundheitsstadt“, Speyer ist auf dem Weg zur „Fahrradstadt“.

Der ländliche Raum steht zugleich für Dynamik und Innovation. Hier schlägt das Herz der rheinland-pfälzischen Wirtschaft. Hier entstehen innovative Ideen, die die Unternehmen voranbringen und die Wirtschaftskraft des Landes stärken. Hier rücken Wirtschaft, Wissenschaft und Politik in besonderem Maße zusammen, um die Stärken ihrer Region auszuspielen – und um gemeinsam auf Herausforderungen zu reagieren, vor die sie demografischer Wandel und zunehmende Urbanisierung stellen.

Im Zuge dieser Entwicklungen steht der ländliche Raum vor tiefgreifenden Veränderungen. Insbesondere junge Menschen verlassen das Land und ziehen in die Stadt. Ältere Menschen wollen dagegen oftmals in ihrer vertrauten Umgebung bleiben, haben dazu aber auf dem Land nicht immer die Möglichkeit.

Die veränderten Rahmenbedingungen werfen die Frage nach der Zukunftsfähigkeit des ländlichen Raums auf. Wie können auf dem Land der Fachkräftebedarf gedeckt, die Daseinsvorsorge gesichert und die Infrastruktur ausgebaut werden? Wie kann das wirtschaftliche Potenzial der ländlichen Regionen ausgeschöpft werden? Was können Unternehmen und Regionen dafür tun, um attraktiv zu bleiben und noch attraktiver zu werden? Welche Chancen bietet die Digitalisierung, um das Leben auf dem Land zu erleichtern? Welche Entwicklungsmöglichkeiten gibt es für junge Menschen auf dem Land? Und welche Rolle spielt dabei die Kultur?

Das sind nur einige der Fragen, mit denen sich die Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz seit 2012 im Rahmen ihres Projekts *Wirtschaft im ländlichen Raum* befasst hat. Ausgangspunkt waren die Megatrends des demografischen Wandels und der Digitalisierung sowie die Annahme, dass die Wirtschaft in hohem Maße die Attraktivität des ländlichen Raums bestimmt. Ziel des Projekts ist es, innovative und flexible Instrumente sowie Handlungsstrategien aufzuzeigen, mit denen Unternehmen in ländlichen Regionen gehalten und unterstützt werden und mit denen diese Regionen an Attraktivität gewinnen können.

In der neunteiligen Veranstaltungsreihe *Starke Wirtschaft – Starke Regionen*, die im Zentrum des Projekts stand, diskutierten Entscheidungsträger aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft die wirtschaftlichen Potenziale ländlicher Regionen. Die Veranstaltungen befassten sich mit den Themen Unternehmertum, Infrastruktur, Fachkräftesicherung, Gesundheitswirtschaft, Energiewende, Daseinsvorsorge, Bildung, Tourismus und Kultur. Erfolgreiche Beispiele und interessante Fachvorträge zeigten an verschiedenen Orten in Rheinland-Pfalz Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten für die Kommunalpolitik und die Wirtschaft auf, um gemeinsam die Attraktivität des jeweiligen Standorts zu sichern. Der Dialog zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik bot den einzelnen Akteuren vielfältige Anknüpfungspunkte für Netzwerkarbeit und Kooperationen sowie neue Impulse für ihre Arbeit.

Bestandteil der Veranstaltungsreihe – und damit in das Projekt integriert – war auch das *Kaiserslauterner Forum*, das der Lehrstuhl Regionalentwicklung und Raumordnung der TU Kaiserslautern und die ZIRP jährlich gemeinsam organisieren. So befasste sich die Veranstaltung 2013 mit dem Thema „Der ländliche Raum – Wirtschaftsstandort der Zukunft“, ein Jahr später stand das Forum unter dem Titel „Dienstleistungen – Entwicklungsfaktor in ländlichen Räumen“. Die wissenschaftlich getragene Diskussion mit Vertreterinnen und Vertretern aus Politik und Wirtschaft unterstrich insbesondere bei diesem Veranstaltungsformat die Bedeutung der Wissenschaft für die Erarbeitung von Entwicklungsmodellen für den ländlichen Raum. Sie steht auch für die unverzichtbare Verknüpfung von Wissenschaft und Praxis; eine Verknüpfung, die auch in dieser Publikation sichtbar wird.

Neben diesen Veranstaltungen führte die ZIRP gemeinsam mit dem ZIRP-Mitglied m-result GmbH im Sommer 2013 eine Umfrage unter Unternehmen im ländlichen Raum durch. Die Bewertung der unterschiedlichen Standortfaktoren und der relevanten Themen durch diese Unternehmen trugen dazu bei, das ZIRP-Projekt auf einer datengestützten Basis weiterzuführen. Ausgewertet und veröffentlicht wurden Ergebnisse der Umfrage im IMPULS-Magazin der ZIRP im November 2014. Das Magazin mit dem Titel „Gehen, kommen, bleiben – Leben und Arbeiten in ländlichen Regionen“ zeigt erfolgreiche Strategien und Beispiele auf, warum junge Menschen in den ländlichen Raum kommen und dort bleiben.

Die vorliegende Publikation greift die Kernbotschaften der verschiedenen Veranstaltungen auf und schließt das Projekt der ZIRP ab. Mit über 60 Beiträgen von Akteuren aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft bietet sie einen – in diesem Umfang bislang nicht vorhandenen – Blick auf den ländlichen Raum in Rheinland-Pfalz und dessen Entwicklungsmöglichkeiten. Die Beiträge machen in unterschiedlichen Bereichen deutlich, wie ländliche Regionen attraktive Wirtschaftsstandorte bleiben und werden können. Best Practice-Beispiele unterstreichen dies. In Interviews kommen darüber hinaus Akteure zu Wort, die einen Einblick in ihr Wirken und Leben im ländlichen Raum geben. Neben den Texten regen sogenannte „Scetchnotes“ zum Nachdenken über die jeweiligen Kapitel an: Zu Beginn eines jeden Kapitels visualisieren sie auf ungewöhnliche Weise die Kernbotschaften der jeweiligen Themenfelder.

Bevor die Publikation die einzelnen Themen (Bildung, Fachkräftesicherung, Gesundheitswirtschaft, Daseinsvorsorge und Tourismus) aus unterschiedlichen Sichtweisen auffächert, liefert sie in den ersten vier Kapiteln einen Blick ausgehend von einer übergeordneten Ebene. Die durch demografischen Wandel und Digitalisierung veränderten Rahmenbedingungen stehen dabei ebenso im Zentrum der Betrachtung wie ein effektives Regionalmanagement, effiziente Wirtschaftsförderung, unterschiedliche Unternehmensformen, Gründungsmöglichkeiten und beispielhafte Kooperationsformen. Die ersten Kapitel, die ländliche Regionen aus einer übergreifenden Perspektive bewerten, machen drei zentrale Aspekte

deutlich, die sich wie ein roter Faden durch den übrigen Teil der Publikation ziehen:

1. Region und Unternehmen sind aufeinander angewiesen. Einerseits brauchen ländliche Regionen eine starke Wirtschaft. Denn nur dort, wo Unternehmen sind, gibt es Ausbildungs- und Arbeitsplätze – die Grundlage für ein wirtschaftlich gesichertes Leben. Andererseits sind Unternehmen in ländlichen Regionen auf die Attraktivität ihres Standortes angewiesen, um qualifizierte Arbeitskräfte anwerben und binden zu können. Die Kooperation zwischen Region und Unternehmen und die Bildung von Netzwerken sind notwendige Werkzeuge, um den ländlichen Raum als Ort zum Leben und Arbeiten zu gestalten – und um sein wirtschaftliches Potenzial auszuschöpfen. Zahlreiche Beispiele in dieser Publikation machen deutlich: Die Bereitschaft, über den eigenen Horizont hinaus zu denken, ist dafür eine unverzichtbare Voraussetzung.
2. Die Digitalisierung bietet neue Möglichkeiten, um den ländlichen Raum attraktiv zu gestalten. Sie kann dazu beitragen, neue Potenziale zu erschließen oder bereits vorhandene zu nutzen. Dabei geht es nicht nur darum, das Internet im Sinne von „service to people“ zu nutzen. Es geht vor allem darum, neue technologische Möglichkeiten zu erschließen. Dafür steht das Forschungsprojekt „Smart Rural Areas“ des Fraunhofer Instituts für Experimentelles Software Engineering (IESE) in Kaiserslautern. Hier arbeiten Wissenschaftler und Unternehmen an innovativen Konzepten für ein attraktives Leben auf dem Land von morgen. Die Vernetzung intelligenter Software und Systeme bildet die entscheidende Grundlage für innovative Lösungen in den Bereichen Mobilität, Logistik, Medizin, Energie, Wohnen, Arbeiten, Lernen und Landwirtschaft. Die Publikation greift das Forschungsprojekt mehrfach auf – im Rahmen von „Exkursen“ am Ende der jeweiligen Themenkapitel.
3. Kreativität und Flexibilität sind Voraussetzungen dafür, Neues zu schaffen. Dies gilt besonders im ländlichen Raum. Persönliches Engagement, das darauf zielt, neue Ideen nicht nur zu denken, sondern auch umzusetzen, ist dafür ein wichtiger Baustein. Alte Denkmuster zu verlassen, um neue Modelle zu etablieren, ist Voraussetzung dafür, den veränderten Bedürfnissen Rechnung zu tragen. Dass das gelingen kann, zeigen zahlreiche Best Practice-Beispiele in dieser Publikation.

Allen Autorinnen und Autoren, die die unterschiedlichen Entwicklungsmöglichkeiten aus ihrer Sicht dargelegt haben, gilt unser Dank. Die vorliegenden Beiträge zeigen, welches Potenzial in den ländlichen Regionen von Rheinland-Pfalz steckt und wie es ausgeschöpft werden kann. Sie sollen Ideen geben und Impuls dafür sein, die vielfältigen Instrumente und erfolgversprechenden Strategien zu nutzen, damit der ländliche Raum ein attraktiver Ort des Lebens und Arbeitens bleibt. Denn eines steht fest: Starke Regionen mit einer starken Wirtschaft werden auch in Zukunft unverzichtbares Rückgrat der rheinland-pfälzischen Wirtschaft sein.

Heike Arend

Heike Arend

Prof. Dr. Gabi Troeger-Weiß

Prof. Dr. Gabi Troeger-Weiß



Margret Suckale
Mitglied des Vorstands
der BASF SE und
Vorsitzende der ZIRP

Grußwort

Rheinland-Pfalz ist geprägt von ländlichen Räumen. Sie machen etwa 60 Prozent der Landesfläche aus und spielen eine Schlüsselrolle bei der Sicherung von Arbeitsplätzen und der Zukunft des Wirtschaftsstandorts. Dabei sind Regionen und Unternehmen aufeinander angewiesen und müssen gemeinsam für ihre Stärken werben: So braucht der ländliche Raum eine starke Wirtschaft, um als Wohn- und Arbeitsort attraktiv zu sein. Gleichzeitig sind für Unternehmen auf dem Land die Attraktivität des Umfelds und die Lebensqualität wichtig, um Fachkräfte anzuwerben und zu binden.

Dass Unternehmen im ländlichen Raum durchaus erfolgreich sind, beweisen erfolgreiche Handwerksbetriebe ebenso wie global agierende „Hidden Champions“. Die Verbundenheit zu ihrer Heimatregion ist ihre Stärke. Aus ihr können sie ihre Identität und Leistungsfähigkeit schöpfen. Allerdings spürt gerade der ländliche Raum die Auswirkungen des demografischen Wandels. Insbesondere junge Menschen zieht es zunehmend in die Stadt. Diese Entwicklung verschärft den Fachkräftemangel auf dem Land.

Es gilt Antworten auf drängende Fragen zu finden: Wie können Unternehmen angesichts des demografischen Wandels im ländlichen Raum gestärkt werden? Und was können Wirtschaft, Politik und Wissenschaft tun, damit der ländliche Raum auch für junge Menschen attraktiv bleibt?

Mit ihrem Projekt *Wirtschaft im ländlichen Raum* greift die Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz diese für das Flächenland zentralen Fragen auf. Für Rheinland-Pfalz wird damit erstmals ein umfassendes Bild skizziert, wohin sich die Wirtschaft in ländlichen Regionen entwickeln kann. Die zahlreichen Beiträge dieser Publikation zeigen, welche innovativen Ideen und Strategien es gibt, um das Unternehmertum im ländlichen Raum zu fördern. Sie alle machen deutlich: Ländliche Regionen haben enormes Potenzial.

Drei Faktoren bieten für Unternehmen im ländlichen Raum besondere Chancen:

Die Digitalisierung ermöglicht nicht nur neue Geschäfts- und Versorgungsmodelle. Durch die stärkere Vernetzung wird die Arbeit unabhängiger von Arbeitsplatz und -zeit. Dieser Zugewinn an Flexibilität gilt auch für das Lernen. Die Datenautobahnen sorgen dafür, dass Stadt und Land immer stärker zusammenwachsen. Das eröffnet für Arbeitnehmer und Arbeitgeber neue Perspektiven.

Die Kooperation zwischen Wirtschaft, Politik und Wissenschaft ermöglicht es, Stärken gemeinsam zu nutzen. Netzwerke und Cluster fördern den Dialog und erzeugen Synergieeffekte. Noch mehr als bisher wird es auf offenen Austausch und enge Zusammenarbeit ankommen.

Ein attraktiver Arbeitgeber zu sein und sich als solcher nach Innen und Außen zu präsentieren, wird angesichts des demografischen Wandels immer wichtiger. Dazu gehört auch die Entwicklung bzw. der Ausbau einer eigenen Arbeitgebermarke, eines Standortmarketings und einer Willkommenskultur, die Fachkräfte anzieht.

Der Facettenreichtum und die inhaltliche Breite dieser Broschüre zeigen, dass der ländliche Raum insgesamt für eine Kreativität und Dynamik steht, die viele Chancen bieten, wenn alle an einem Strang ziehen. Ich wünsche Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre.

M. Suckale

Margret Suckale



Malu Dreyer
Ministerpräsidentin des
Landes Rheinland-Pfalz
und stv. Vorsitzende der
ZIRP

Grußwort

Malerische Landschaften, reiche Weinbaugebiete, kulturelle Attraktionen und eine florierende Wirtschaft – der ländliche Raum bietet uns Rheinland-Pfälerinnen und Rheinland-Pfälzern eine hohe Lebensqualität und zieht Jahr für Jahr zahlreiche Touristen in unser Land. Wir schätzen gerade auf dem Land den gesellschaftlichen Zusammenhalt und engagieren uns gerne für unsere Heimatregion.

Mit Blick auf den demografischen Wandel fragen sich jedoch viele Bürgerinnen und Bürger, ob diese Lebensqualität bestehen kann: Wie können Daseinsvorsorge und funktionierende Infrastruktur auch weiterhin im ländlichen Raum gewährleistet werden, wenn es immer mehr junge Leute in die Städte zieht und die Bevölkerung in den Dörfern und Gemeinden älter wird? Wie kann der ländliche Raum für Fachkräfte attraktiv gestaltet werden, die wir hier so dringend brauchen?

Die Digitalisierung bietet Chancen, den Auswirkungen des demografischen Wandels zu begegnen und in neuen Dimensionen zu denken und zu handeln. Wir befinden uns mitten in einem tiefgreifenden technologischen Wandel, der viele Möglichkeiten bietet, den ländlichen Raum auch in Zukunft attraktiv und lebenswert zu halten. Diese Möglichkeiten umfassen unter anderem eine Infrastruktur, die nicht an räumliche Grenzen gebunden ist.

Digitale Technologien ermöglichen es Berufstätigen, ihren Wohnort unabhängig von ihrem Arbeitsplatz zu wählen. Umgekehrt bedeutet eine ländliche Lage auch für Unternehmen keinen Nachteil mehr, da sie durch das Internet global vernetzt und ortsunabhängig agieren können. In der Gesundheitsversorgung kann die Digitalisierung älteren oder pflegebedürftigen Menschen direkt vor Ort helfen. Dank Telemedizin und altersgerechter Assistenzsysteme können Menschen länger in ihrer vertrauten Umgebung leben und dabei medizinisch optimal versorgt werden.

Dies sind nur wenige Beispiele für die Möglichkeiten, die die Digitalisierung für uns bereithält. Wir müssen lernen, mit diesen Möglichkeiten umzugehen und die notwendigen Bedingungen für sie zu schaffen. Dies betrifft zu allererst die gute Netzversorgung im Land: Bis 2018 sollen aus Sicht der Landesregierung alle Haushalte mit

50 Mbit/s versorgt sein. Ich bin optimistisch, dass wir damit auf dem richtigen Weg sind, dem ländlichen Raum einen neuen Aufschwung zu verleihen.

Weiter hat die Landesregierung unter anderem mit ihren Initiativen *Starke Kommunen*, *Starkes Land* und *Gemeindeschwester^{plus}* vielversprechende Projekte angestoßen. In der vorliegenden Publikation der ZIRP „Starke Wirtschaft – starke Regionen“ werden weitere gute Beispiele im Sinne von Best Practice vorgestellt, die beispielhaft für die aktive Gestaltung der ländlichen Regionen in Rheinland-Pfalz stehen. Die Publikation zeigt die vielfältigen Potenziale aus unterschiedlichen Perspektiven auf und liefert so einen wichtigen Anstoß für zukünftige Projekte.

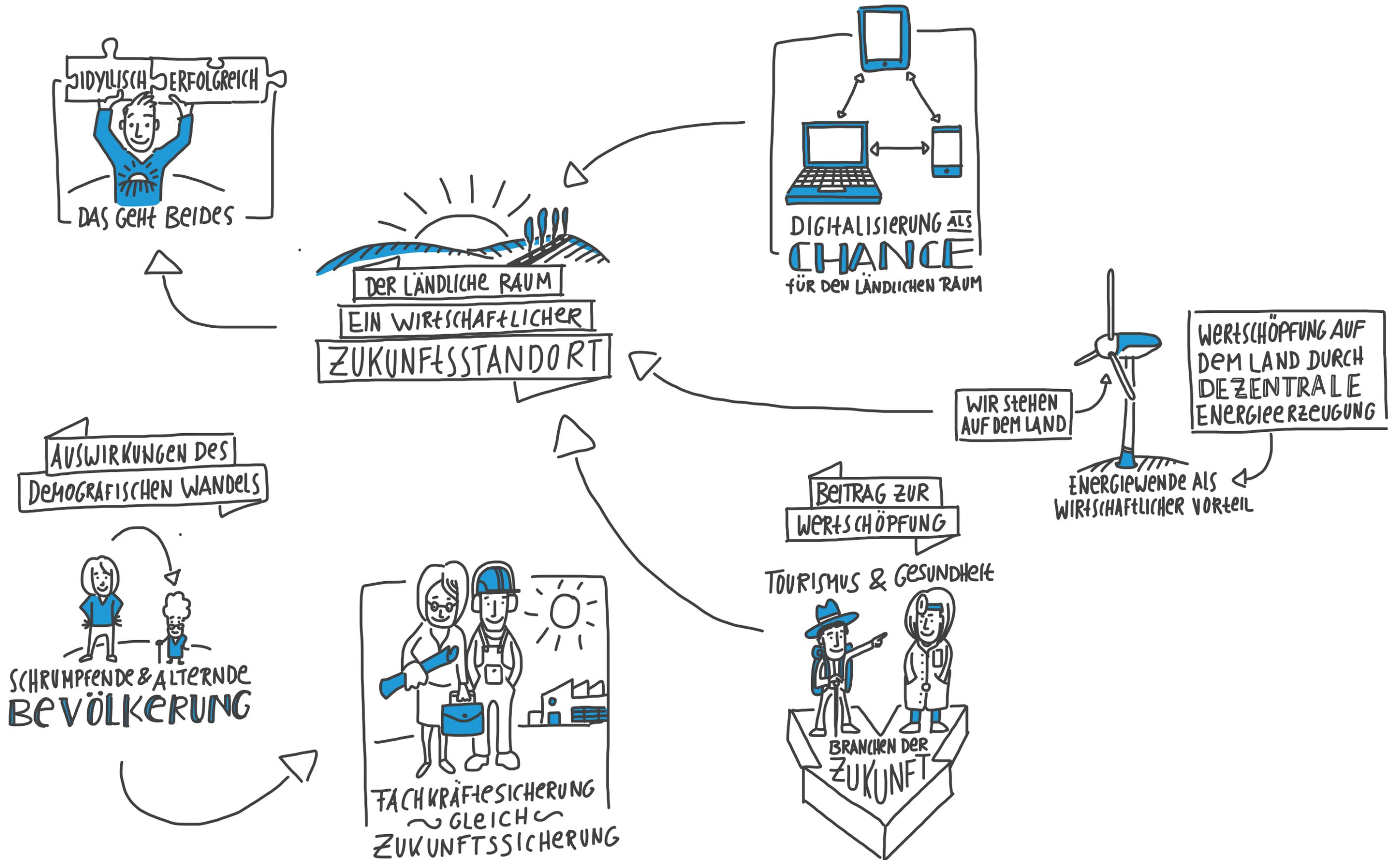
Wenn wir die Chancen der Digitalisierung nutzen, können wir viele Herausforderungen des demografischen Wandels bewältigen. Davon bin ich überzeugt. Für mich sind es gerade die ländlichen Regionen, die unserem Land ein besonderes Gesicht geben: mit den Menschen, die tatkräftig für ihre Heimat und ihr Zuhause eintreten und sich für eine gute Zukunft einsetzen, in der Vielfalt an Landschaft und engagiertem Unternehmertum, an kulturellen Besonderheiten.

Was ländliche Regionen prägt, muss für die Zukunft gestärkt werden: inhabergeführte Unternehmen, die in ihrer Heimat verwurzelt sind; das Handwerk, das seine Produkte und Dienste regional anbietet und vermarktet; Menschen, für die Herkunft auch Zukunft ist und die nach Ausbildung und Studium zurückkehren, um Vertrautes und Neues zu verbinden.

Rheinland-Pfalz soll ein junges Land bleiben: jung an Ideen und kraftvollen Strategien für die Zukunft und zugleich attraktiv für junge Menschen und Familien. Dies gilt besonders für ländliche Regionen. Die vorliegenden Beiträge zeigen, dass wir es selbst in der Hand haben, dies zu bewirken. Und dass es dazu kluge Ideen und Umsetzer gibt.

Malu Dreyer

Malu Dreyer



Landleben – Wirtschaftsraum mit Perspektive

- 17 **Der ländliche Raum – ein wirtschaftlicher Zukunftsstandort**
Staatsministerin Eveline Lemke
- 20 **Neue Voraussetzungen für den ländlichen Raum: Demografischer Wandel und Digitalisierung**
Prof. Dr. Gabi Troeger-Weiß
Dipl.-Ing. Julia Anslinger

Der ländliche Raum – Ein wirtschaftlicher Zukunftsstandort

Woran denken Sie, wenn Sie das Stichwort „ländlicher Raum“ hören? Provinz? Schöne Landschaften, sonst aber nicht viel los? Oder gar: Abgehängte Regionen? Verlassene Dörfer? Perspektivlosigkeit?

Wenn man die Herausforderungen betrachtet, vor denen die ländlichen Räume in Deutschland zweifelsohne stehen, dann liegen solche negativen Assoziationen scheinbar auf der Hand. Die Bevölkerung in Deutschland schrumpft und wird älter – das alleine macht es für die eher dünn besiedelten ländlichen Räume schon schwierig. Hinzu kommt: Die Tendenz geht immer noch dahin, in die Städte und ihren Speckgürtel zu ziehen. Der ländliche Raum ist auf den ersten Blick doppelter Verlierer der Demografie: Die Menschen, die dort wohnen bleiben, werden immer älter; die Jüngeren ziehen weg. Viele Menschen können sich zudem gar nicht vorstellen, dass erfolgreiche Unternehmen im ländlichen Raum bestehen können. Trübe Aussichten, oder?

Ganz sicher nicht! Wie so oft täuscht der erste, oberflächliche Blick – das vermeintlich Offensichtliche ist ein verzerrtes Bild der Wirklichkeit. Schaut man genauer und unvoreingenommen hin, dann wird schnell deutlich: Der ländliche Raum in Rheinland-Pfalz hat Zukunft. Mehr noch: Der ländliche Raum hat das Potenzial, zu einem Entwicklungsmotor zu werden, der unser Land insgesamt auch und gerade in Zeiten des demografischen Wandels weiter vorantreibt.

Woraus schöpfe ich meine Zuversicht? Zunächst einmal: Rheinland-Pfalz ist in der Vergangenheit nicht schlecht gefahren. Obwohl überaus ländlich geprägt, gehört das Land zu den Top-Wirtschaftsstandorten in Deutschland. Die starke mittelständische Basis, die hohe Innovationsfähigkeit und die enge Verzahnung von Wirtschaft und Wissenschaft und Forschung sind Garanten für eine herausragende internationale Wettbewerbsfähigkeit. Nicht umsonst besitzt Rheinland-Pfalz unter allen Bundesländern eine der höchsten Exportquoten und eine der niedrigsten Arbeitslosenquoten. Sicherlich: Bis auf wenige Ausnahmen fehlt es bei uns im Land an weltweit bekannten

großen internationalen Konzernen. Dafür haben wir aber zahlreiche Hidden Champions – Unternehmen, die auf ihrem Markt zu den Top drei weltweit gehören oder die Nummer eins in Europa sind. Fast 70 solcher Weltmarktführer finden sich in Rheinland-Pfalz. Und was viele vielleicht gar nicht wissen: Das ländlich geprägte Rheinland-Pfalz ist einer der Topindustriestandorte Deutschlands. Nur in wenigen Bundesländern ist der Anteil des produzierenden Gewerbes an der gesamten Wertschöpfung höher.

Aber natürlich können wir uns auf diesen Erfolgen nicht ausruhen. So wie in der Vergangenheit wirtschaftspolitische Weichen gestellt wurden, um die Potenziale in Rheinland-Pfalz zur Entfaltung zu bringen, so gilt es auch künftig, mit einer vorausschauenden Wirtschaftspolitik unsere ländlichen Räume zukunftsfest zu machen.

Fachkräftesicherung als vorausschauende Wirtschaftspolitik

Beispiel Nummer eins für eine vorausschauende Wirtschaftspolitik: die Fachkräftesicherung. Die Herausforderung ist schnell umrissen. Ausreichend zur Verfügung stehende qualifizierte Arbeitskräfte sind eine der Grundvoraussetzung für die wirtschaftliche Stabilität einer Region. Kann der Mangel an Fachkräften nicht ausgeglichen werden, drohen gravierende volkswirtschaftliche Konsequenzen: Unternehmen werden ihre Produktion und ihre Dienstleistungen einschränken müssen oder Arbeitsplätze ins Ausland verlagern; die Kosten für soziale Sicherungssysteme und andere staatliche Ausgaben zum Beispiel im Infrastrukturbereich werden auf immer weniger Schultern verteilt werden müssen.

Hier gilt es, rechtzeitig gegenzusteuern. Ein dezidiert wirtschaftspolitischer Ansatzpunkt zur Fachkräftesicherung ist es, Unternehmen als Arbeitgebermarke zu stärken. Es genügt in punkto Fachkräfte heutzutage nicht mehr, ausschließlich über eine starke Produktmarke zu verfügen. Ein Unternehmen muss auf den Arbeitsmärkten erkennbar und wettbewerbsfähig sein, damit die passenden Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter und die pas-

Eveline Lemke
Staatsministerin für
Wirtschaft, Klimaschutz,
Energie und Landes-
planung des Landes
Rheinland-Pfalz

senden Unternehmen zusammenfinden. Daher wird es zunehmend wichtiger, ein attraktiver Arbeitgeber¹ zu sein. Dies gilt für Unternehmen in ländlichen Regionen, die vielfach bei potenziellen Fachkräften zu wenig bekannt sind, in besonderer Weise. Ein wesentlicher Faktor für die Attraktivität eines Arbeitgebers ist eine Unternehmens- und Personalpolitik, bei der die betrieblichen Belange in Einklang gebracht werden mit den unterschiedlichen Bedürfnissen der Beschäftigten – Stichwort: lebensphasenorientierte Personalpolitik.²

Dies ist einer der zentralen Ansatzpunkte, mit dem das rheinland-pfälzische Wirtschaftsministerium die Unternehmen im Land dabei unterstützen möchte, in ihre eigene Arbeitgeberattraktivität zu investieren, um dem Fachkräftemangel frühzeitig entgegenzuwirken. Auch die Auszeichnung vorbildhafter und damit beispielgebender Unternehmen durch den rheinland-pfälzischen Preis *Attraktiver Arbeitgeber* gehört hierzu. Wichtig ist bei der Fachkräftesicherung: Für Fachkräfte zählt nicht nur die Anziehungskraft des einzelnen Unternehmens, sondern die des Unternehmensstandorts insgesamt. Deshalb geht es für die ländliche Region auch darum, eigene Stärken zu analysieren und zu entwickeln und damit ein attraktives Profil zu gewinnen. Deshalb bauen wir in Rheinland-Pfalz systematisch regionale Bündnisse attraktiver Arbeitgeber auf. Ein weiterer wirtschaftspolitischer Ansatzpunkt der Fachkräftesicherung gerade im ländlichen Raum ist es, Jugendliche aus dem benachbarten Ausland für eine Ausbildung in Rheinland-Pfalz zu gewinnen. Deshalb hat die Landesregierung sowohl am Oberrhein wie auch in der Großregion Rahmenvereinbarungen für eine grenzüberschreitende Berufsausbildung abgeschlossen.

Tourismus sichert regionale Einnahmen und Arbeitsplätze

Beispiel Nummer zwei für eine vorausschauende Wirtschaftspolitik: die Stärkung von Zukunftsbranchen mit besonderen Potenzialen für den ländlichen Raum. Bei der wirtschaftspolitischen Entwicklung der ländlichen Räume in Rheinland-Pfalz kann es nicht darum gehen, deren vermeintliche Schwächen zu beseitigen – sondern ihre besonderen Stärken und Eigenarten zu identifizieren und darauf aufzubauen. Nehmen Sie den Tourismus. Er ist schon jetzt eine der Säulen

der wirtschaftlichen Entwicklung im ländlichen Raum.³

Der landesweite touristische Umsatz von insgesamt 6,8 Milliarden Euro kommt direkt dem Gastgewerbe, dem Handel, den Kultur- und Freizeiteinrichtungen, den Weinbaubetrieben und Direktvermarktern, den Verkehrsbetrieben und vielen anderen Bereichen zugute. Damit liefert diese Branche einen wichtigen Beitrag zum Erhalt der Versorgungs- und Infrastrukturen im ländlichen Raum. Zudem ist der Tourismus eine Branche mit nicht exportierbaren Arbeits- und Ausbildungsplätzen, die ganz überwiegend von kleinen und mittleren Betrieben gesichert werden. Rund 150.000 Arbeitsplätze können dem Tourismus direkt und indirekt zugerechnet werden. Hieran knüpfen wir an.

Unter dem Motto „Stärken stärken“ setzt die Landesregierung mit der Tourismusstrategie unter anderem ganz bewusst auf eine der rheinland-pfälzischen Besonderheiten: die regionale Vielfalt. In den rheinland-pfälzischen Dörfern und Städten sind Kultur und regionale Identität für den Gast erlebbar. Hinzu kommt das besondere Landschaftserlebnis. Das sind Wettbewerbsfaktoren, die die Tourismuswirtschaft im Land nutzen kann. Ein Ziel der Tourismusstrategie ist es deshalb, Regionalität in den rheinland-pfälzischen Regionen und Orten herauszuarbeiten, um diese als profilgebenden Bestandteil in die touristischen Angebote und Marketingkommunikation zu integrieren. Ein gutes Beispiel für eine solche Förderung von Regionalität sind die Regionalmarken der Mittelgebirge. Das reicht von der Regionalmarke Eifel⁴ über die Soonahe-Initiative von Nahe und Hunsrück bis zum Westerwälder Kräuterwind-Motto. Selbstverständlich wird auch der Nationalpark Hunsrück-Hochwald der wirtschaftlichen Entwicklung im ländlichen Raum einen weiteren Schub verleihen.

Eine weitere Branche mit besonderen Entwicklungspotenzialen für die ländlichen Räume in Rheinland-Pfalz ist die Gesundheitswirtschaft.⁵ Diese Branche ist bereits eine der tragenden Säulen der heutigen Stärke von Rheinland-Pfalz – gerade auch in den ländlichen Räumen. Rund jeder zehnte erwirtschaftete Euro in Rheinland-Pfalz kommt aus der Gesundheitswirtschaft, jeder sechste sozialversicherungspflichtig Beschäftigte ist mittlerweile in diesem Bereich tätig. Wirtschaftspolitisch ist es unser Ziel, die zahlreichen

Hidden Champions und innovativen Unternehmen, die es im Bereich der Gesundheitswirtschaft gibt, untereinander und mit den weiteren Akteuren des Gesundheitswesens zu vernetzen, eine sektor- und branchenübergreifende Zusammenarbeit zu ermöglichen und sie bei ihren Schritten auf den internationalen Märkten zu begleiten.

Unter den Branchen, denen bei der Entwicklung der ländlichen Räume in Rheinland-Pfalz eine besondere Rolle zukommt, darf der Handel nicht vergessen werden. Der Handel sorgt nicht nur für die Nahversorgung, er übernimmt zugleich vielfältige Funktionen des Austauschs, der Kommunikation und des sozialen Miteinanders. Als Kommunikationsplattform führt er viele Verbraucher an einem Ort zusammen und ermöglicht den unkonventionellen, spontanen Austausch. Hinzu kommt: Infolge der Digitalisierung und des zunehmenden Online-Handels entwickeln sich viele Handelsunternehmen zu einem Systemlogistiker. Gerade die Anforderungen in der Lebensmittelhygiene erfordern immer komplexere Lösungen in der Warenwirtschaft. Der ländliche Raum in Rheinland-Pfalz bietet hierzu ideale Entwicklungsmöglichkeiten. Die gute Verkehrsinfrastruktur zusammen mit der zentralen Lage in Europa ist ein echter Wettbewerbsvorteil für Unternehmen, um von dort ihre Produkte zu versenden und Verkehrsknotenpunkte für den internen Vertrieb einzurichten.

Durch Energiewende gewinnen

Beispiel Nummer drei einer vorausschauenden Wirtschaftspolitik für den ländlichen Raum: die Energiewende. Die Wende hin zu erneuerbaren Energien ist auch und gerade aus ökonomischen Gründen unerlässlich, denn schließlich ist diese Wende die langfristige Garantie dafür, dass die Energiepreise nicht immer weiter ansteigen, da Alternativen zu den endlichen und damit immer

knapper werdenden fossilen Rohstoffen wettbewerbsfähig gemacht werden. Wirtschaft braucht Energie und hat sich wirtschaftshistorisch immer dort angesiedelt, wo die Energie erzeugt wird. Wir wollen nicht, dass unsere Betriebe in Zukunft umsiedeln. Deshalb wollen wir den Strom dezentral, regional und vor Ort erzeugen. Dort wo die Betriebe sind, die ihn brauchen. Deshalb gehört der ländliche Raum in Rheinland-Pfalz und die dort wohnenden Menschen zu den Gewinnern der Umstellung auf regenerative Energien. Früher gab es nur wenige, zentrale Kraftwerke – mit einer entsprechenden Konzentration der wirtschaftlichen Effekte. Jetzt steuern wir um. Überall im Land und ganz besonders in den ländlichen Räumen entstehen Wertschöpfung und Beschäftigung. Getreu dem Motto „in der Region – für die Region“ unterstützen wir in Rheinland-Pfalz daher ganz bewusst den Aufbau dezentraler Energieerzeugungsstrukturen. Immer häufiger können wir hierbei auf die Unterstützung der Menschen vor Ort zählen, die sich in Bürgerenergiegenossenschaften engagieren.

Die drei genannten Beispiele, wie wirtschaftliche Zukunftspotenziale der ländlichen Räume bei uns in Rheinland-Pfalz erschlossen werden, sind natürlich nicht abschließend. Sie stehen vielmehr exemplarisch für das, was wir in Rheinland-Pfalz erreicht haben und in der Zukunft erreichen können. Dafür steht auch die vorliegende Dokumentation des Projektes der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz. Dieses Projekt ist wie ein Prisma – was vermeintlich eintönig, auf den ersten Blick langweilig ist, wird in seine unterschiedlichsten Facetten aufgespalten und erstrahlt in hellen Farben. Ich bin mir sicher: Spätestens dann, wenn Sie die Dokumentation gelesen haben, sind auch die größten Skeptiker davon überzeugt: Der ländliche Raum in Rheinland-Pfalz ist ein wirtschaftlicher Zukunftsstandort! ■

¹ Vgl. Interview mit Stefan Dietz ab S. 118.

² Vgl. Beitrag von Prof. Dr. Jutta Rump ab S. 115.

³ Vgl. Beitrag von Stefan Zindler ab S. 193.

⁴ Vgl. Beitrag von Markus Pfeifer ab S. 68.

⁵ Vgl. Beiträge zur Gesundheitswirtschaft ab S. 170.

Neue Voraussetzungen für den ländlichen Raum: Demografischer Wandel und Digitalisierung

Prof. Dr. Gabi Troeger-Weiß

Professorin für Regionalentwicklung und Raumordnung an der TU Kaiserslautern

Dipl.-Ing. Julia Anslinger

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Regionalentwicklung und Raumordnung an der TU Kaiserslautern

Der demografische Wandel trägt zu tiefgreifenden Veränderungen in ländlichen Räumen bei. Schrumpfung und Alterung der Gesellschaft können zu einer kommunalen und regionalen Abwärtsspirale, mit Leerständen, Schließungen und Imageproblemen führen und Nachfragesituationen, auch im Bereich der Daseinsvorsorge, verändern. Einrichtungen und Dienstleistungen der Daseinsvorsorge haben teilweise Tragfähigkeitsprobleme und müssen sich auf eine ältere Bevölkerung, die beispielsweise mehr medizinische Leistungen oder auch Pflegeleistungen benötigt, einstellen. Unternehmen in der Region zu halten und neu anzusiedeln fällt zunehmend schwer – die Gewinnung von qualifizierten Fachkräften ebenfalls. Werden regionale Potenziale und Innovationen jedoch rechtzeitig und umfassend genutzt, können sich Chancen für eine zukunftsfähige Entwicklung eröffnen. Dazu zählt beispielsweise die Digitalisierung. Sie kann dazu beitragen, endogene Potenziale zu eröffnen und zu nutzen – und schafft somit neue Voraussetzungen für den ländlichen Raum und dessen zukunftsfähigen Entwicklung.

Auch zur Sicherung der Daseinsvorsorge kann die Digitalisierung einen Beitrag leisten. Angebote, die nicht mehr länger stationär vorgehalten werden können, können digital erbracht werden. Sie sind somit nicht mehr länger ortsgebunden und unabhängig von der Mobilität der Nutzer und Anbieter. Ebenfalls können durch die Digitalisierung innovative Dienstleistungen und Produkte entstehen. Die Digitalisierung kann zur wirtschaftlichen Stärkung einer Region beitragen, was sich wiederum positiv auf die Sicherung der Daseinsvorsorge auswirken kann. Als weiterer positiver Aspekt ist anzuführen, dass die Nutzung digitaler Infrastrukturen zur Sicherung der Daseinsvorsorge einen positiven Beitrag zur Amortisierung der Kosten für den Breitbandausbau leisten kann.

Verschiedene Bereiche der Daseinsvorsorge können von der Entwicklung profitieren. Zunächst

geht der Beitrag auf wirtschaftliche Aspekte ein, die zur Stärkung ländlicher Räume und indirekt auch zur Sicherung der Daseinsvorsorge beitragen können. Anschließend werden die Daseinsvorsorgebereiche Medizin, Altenpflege, Bildung, Mobilität und Verwaltung näher betrachtet.

Bedeutung der Digitalisierung für die Wirtschaft

Die Digitalisierung bietet Unternehmen zum einen die Chance durch innovative Prozesse und Dienstleistungen die Effizienz innerhalb des Unternehmens zu erhöhen. Zum anderen kann sie auch zu einer Standortunabhängigkeit der Unternehmen führen und ermöglicht Gründungen im ländlichen Raum sowie die weitere Profilierung von Hidden Champions.¹ Die mögliche Enträumlichung von Unternehmen und Arbeitsplätzen kann zu einem Bedeutungsgewinn des Home Offices beitragen, was zu Vorteilen für Arbeitnehmer, Arbeitgeber und Kommunen im ländlichen Raum führen kann. Einerseits kann auf externe Spezialisten zurückgegriffen werden, indem Videokonferenzen zur Zusammenarbeit in virtuellen Teams genutzt werden, andererseits kann flexibel von zu Hause aus gearbeitet werden. Es werden Kosten gespart und das Arbeiten effizienter gestaltet.² Das Loslösen von einem bestimmten Ort bietet somit neue Chancen für den ländlichen Raum. Er bleibt weiterhin als Wohnstandort attraktiv. Aufgrund des zunehmenden Fachkräftemangels, vermehrtem Vorhandensein von Informationen in digitaler Form, einem verstärkten Bewusstsein für Probleme, die mit Mobilität einhergehen, dem Bedeutungsgewinn familienfreundlicher Unternehmenskulturen und steigender Mobilitätskosten bietet die Telearbeit ein neues Modell der Arbeitsgestaltung, das auch im ländlichen Raum praktiziert werden kann.³

Die Digitalisierung ermöglicht auch die Entwicklung und Bereitstellung neuer Produkte und Dienstleistungen und kann somit zu Unternehmensgründungen führen. Digitale Leistungen, di-

gitale oder hybride Produkte können entstehen, die abgestimmt auf die Nachfrage im ländlichen Raum einen Beitrag zur Sicherung der Daseinsvorsorge leisten. Beispielsweise wird durch die Zunahme älterer Verbraucher eine vermehrte Nachfrage nach Produkten und Leistungen für diese Altersgruppe zu rechnen sein. So kann auch der Ausbau von E-Commerce für die Verfügbarkeit von Produkten, auch im Bereich der Lebensmittelversorgung, zukünftig bedeutend sein sowie der Ausbau digitaler Dienstleistungen, etwa im Bereich von Banken und Post.

Eine weitere Perspektive für den ländlichen Raum sind die Stärkung der regionalen Wirtschaft durch den Aufbau von regionalen Wertschöpfungsketten. Diese erhöhen die Wertschöpfung vor Ort sowie die Wettbewerbsfähigkeit und können zur Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten beitragen. Lokale Potenziale und ungenutzte Ressourcen sollen unter Einbeziehung verschiedener Sektoren genutzt werden. Auch hier kann die Digitalisierung dazu beitragen, Akteure zu vernetzen sowie ein dadurch verstärktes positives Eigenimage zu vermarkten.⁴

Bedeutung der Digitalisierung für das Gesundheitswesen

Die Aufrechterhaltung der medizinischen Versorgung sowie der Altenpflege in ländlichen, vom demografischen Wandel betroffenen Regionen, wird zunehmend schwieriger. Durch die Alterung der Bevölkerung verändert sich auch der Bedarf an medizinischen Leistungen. Es werden verstärkt Leistungen der Geriatrie und Gerontologie notwendig. Auch der Bedarf an Pflegeleistungen sowie Betreuungs- und Pflegeeinrichtungen für Senioren erhöht sich.⁵ Aus dem oftmals hohen Altersdurchschnitt von Ärztinnen und Ärzten, der fehlenden Attraktivität des ländlichen Raumes für den medizinischen Nachwuchs sowie aus den veränderten Arbeitsplatzwünschen junger Ärztinnen und Ärzte resultieren, einhergehend mit der altersbedingten Schließung von Arztpraxen, längere Anfahrtswege für die Bevölkerung.⁶

Durch die Digitalisierung ergeben sich neue Möglichkeiten, die diesen Problemen entgegenwirken können. In der schwedischen Provinz Västernorrland gibt es beispielsweise ein Projekt zur Unterstützung von älteren pflegenden Angehörigen durch den Gebrauch von Informations- und Kommunikationstechnologie. Hierbei werden die Pfl-

genden durch eine sogenannte Gemeindekranken Schwester digital unterstützt. Ferner ist der Austausch mit anderen Betroffenen möglich, wodurch der Vereinsamung entgegengewirkt wird.⁷ Pflegenden Angehörigen kann durch eine internetbasierte Unterstützung Austausch, Anleitung oder Hilfestellungen gegeben werden und so einer Überforderung vorgebeugt werden. Weiterhin könnte in Zukunft mithilfe internetgestützter Assistenzsysteme älteren Menschen mehr Sicherheit in ihrem eigenen Heim gegeben werden, indem mögliche Gefahrensituationen anhand von Sensoren erkannt werden.⁸ Ambient Assisted Living (AAL) unterstützt Menschen in ihrem Alltag und ermöglicht ein möglichst langes und selbstbestimmtes Verbleiben im vertrauten Zuhause.⁹ Eine sogenannte E-Health-Lösung ist beispielsweise auch das schwedische Projekt *Feeling secure – Night Peace*. Dabei handelt es sich um eine Form der nächtlichen Betreuung, die nicht mehr physisch, sondern proaktiv in bestimmten Intervallen oder durch Alarme mittels Nachrichten an Computer oder Mobiltelefone durchgeführt wird.¹⁰

Bedeutung der Digitalisierung für das Bildungswesen

Chancen bietet die Digitalisierung auch im Bereich der Bildung. Im Zuge des demografischen Wandels nimmt die junge Bevölkerung insbesondere in ländlichen Gebieten ab. Gründe hierfür sind niedrige Geburtenraten, die häufige Abwanderungen junger Familien und fehlende Zuzüge. Dies wirkt sich auf die Schülerzahlen aus, von denen der Bedarf an Bildungseinrichtungen, Personal und ihr Bedarf an Finanzmitteln abhängt. Die Gewährleistung eines flächendeckenden, alle Bildungsmöglichkeiten abdeckenden Angebotes wird durch Schulschließungen aufgrund zu geringer Auslastung gefährdet.¹¹ Im Bereich der Bildung entstehen außerdem Herausforderungen hinsichtlich der Anpassung an die Bedürfnisse einer steigenden Zahl von Schülerinnen und Schülern mit Migrationshintergrund und der Bewältigung höherer Kosten im Schülerverkehr durch wachsende Entfernung zwischen Wohn- und Schulstandort aufgrund von Schließungen oder Zusammenlegungen von Schulen.¹² Daher bedarf es einer Neuorientierung und Anpassung der bisherigen Angebote. Im Rahmen der Digitalisierung bieten zum Beispiel E-Learning-Angebote neue Chancen. Diese ermöglichen nicht nur Schülerinnen und Schülern oder Studierenden,

⁴Vgl. Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.) (2015): Daseinsvorsorge in ländlichen Regionen Schwedens, Norditaliens, Österreichs und der Schweiz. Ergebnisbericht. BMVI-Online-Publikation 02/2015, aufgerufen unter: www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BMVI/BMVIOnline/2015/DL_BMVI_Online_02_15.pdf?__blob=publicationFile&v=2, Zugriff: 25.05.2015, S. 137f.

⁵Vgl. Bundesinstitut für Bau-, Stadt und Raumforschung (Hrsg.) (2011): Bildung, Gesundheit, Pflege – Auswirkungen des demographischen Wandels auf die soziale Infrastruktur, BBSR-Berichte KOMPAKT, S. 10ff.

⁶Vgl. „Demografie-Wandel reicht weit“, DIE RHEINPFALZ – NR. 263, Donnerstag, den 13. November 2014.

⁷Vgl. Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.) (2015): Daseinsvorsorge in ländlichen Regionen Schwedens, Norditaliens, Österreichs und der Schweiz. Ergebnisbericht. BMVI-Online-Publikation 02/2015, www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BMVI/BMVIOnline/2015/DL_BMVI_Online_02_15.pdf?__blob=publicationFile&v=2, S. 116.

⁸Vgl. Ortwein, Steffen: Breitband als Element zukunftsfähiger ländlicher Versorgungsstrukturen, in: Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2013): Daseinsvorsorge unter Druck, S. 25-29.

⁹Vgl. Technische Universität Kaiserslautern, aufgerufen unter: www.assistedliving.de/, Zugriff: 14.08.2015.

¹⁰Vgl. Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.) (2015): Daseinsvorsorge in ländlichen Regionen Schwedens, Norditaliens, Österreichs und der Schweiz. Ergebnisbericht. BMVI-Online-Publikation 02/2015, www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BMVI/BMVIOnline/2015/DL_BMVI_Online_02_15.pdf?__blob=publicationFile&v=2, S. 118.

¹¹Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung: Herausforderungen für die Bildungspolitik: Demografischer Wandel, aufgerufen unter: www.bpb.de/gesellschaft/kultur/zukunftsbildung/175009/demografischer-wandel, Zugriff: 02.05.2015.

¹²Vgl. „Demografie-Wandel reicht weit“, DIE RHEINPFALZ – NR. 263, Donnerstag, den 13. November 2014.

¹ Vgl. Computerwoche: Digitale Transformation erfordert Echtzeit-Plattform, aufgerufen unter: www.computerwoche.de/a/digitale-transformation-erfordert-echtzeit-plattform,3071427, Zugriff: 02.05.2015.

² Vgl. BITKOM: Digitalisierung bietet Chancen für flexibles Arbeiten, aufgerufen unter: www.bitkom.org/de/presse/8477_81608.aspx, Zugriff: 02.05.2015.

³ Vgl. Ortwein, Steffen (2013): Breitband als Element zukunftsfähiger ländlicher Versorgungsstrukturen, in: Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2013): Daseinsvorsorge unter Druck, S. 25-29.

sich Wissen aus der Distanz anzueignen, sondern auch Erwachsenen, sich weiterzubilden. Lernprozesse können somit durch die Vernetzung erleichtert werden.¹³

Bedeutung der Digitalisierung für den Öffentlichen Personenverkehr

Der öffentliche Personennahverkehr trägt sich in ländlichen Räumen häufig durch die Beförderung des Schülerverkehrs. Nimmt die Zahl der Schülerinnen und Schüler ab, wird es zunehmend schwerer, den ÖPNV aufrechtzuerhalten. Zudem sind Informationen zu Fahrplänen und Tarifen oft nur schwer zugänglich und Informationen zu Verspätungen an den Haltestellen nicht verfügbar.

Durch die Digitalisierung bieten sich zahlreiche Chancen zur Sicherung der Mobilität. Diese betreffen zum einen die Verbesserung der Kundeninformation und -kommunikation – beispielsweise wird ein erleichteter Zugang zu Fahrplanauskünften oder Tarifen durch die Verfügbarkeit und Nutzung von Smartphones geschaffen. Auch die Nutzung von Echtzeitinformationen, beispielsweise im Fall von Verspätungen, spielt eine zentrale Rolle. Eine stärkere Vernetzung der verschiedenen Sektoren, wie Auto, ÖPNV und Fahrrad sowie damit verbundener Dienstleistungen kann durch die Digitalisierung ermöglicht werden.

Bedeutung der Digitalisierung für die (öffentliche) Verwaltung

Im Bereich der Verwaltung kann die Digitalisierung dazu beitragen, Verwaltungsdienstleistungen im ländlichen Raum vorzuhalten. Mit dem Regierungsprogramm *Digitale Verwaltung 2020* werden Behörden- und Verwaltungsbesuche erleichtert. Es setzt verbindliche Standards zur flächendeckenden Digitalisierung der Verwaltung. Für die Bürgerinnen und Bürger sollen klassische Behördengänge zukünftig entbehrlich gemacht werden und gleichzeitig einfache, schnelle und sichere staatliche Dienstleistungen beispielsweise in digitalen Bürgerbüros angeboten werden. Hierdurch wird die Aufrechterhaltung von staatlichen Dienstleistungen in ländlichen Gebieten gewährleistet werden und weniger mobilen Bürgern die Inanspruchnahme dieser erleichtert.¹⁴

Digitalisierung als Chance für ländliche Räume – ein Fazit

Insgesamt ergeben sich aus der Digitalisierung neue Chancen und Möglichkeiten für ländliche Räume. Dies gilt gerade für den Umgang mit den Herausforderungen des demografischen Wandels. Insbesondere für die Gewährleistung von Angeboten der Daseinsvorsorge bieten innovative, digitale Lösungen neue Handlungsmöglichkeiten, aber auch für die Wirtschaft entstehen neue Perspektiven. Digitale Dienstleistungen wie E-Commerce, Online-Banking oder E-Health ermöglichen es, der Bevölkerung weiterhin Angebote der Daseinsvorsorge bereitzustellen, obwohl sich entsprechende Einrichtungen aus der Fläche zurückziehen.¹⁵ Voraussetzung für die Nutzung dieser Chancen ist der Zugang zu einer leistungsfähigen Breitbandversorgung. Diese wird inzwischen als Teil der zeitgemäßen Lebensqualität angesehen. Trotz ehrgeiziger Ziele beim Breitbandausbau zeigen sich immer noch Versorgungsunterschiede insbesondere zwischen Stadt und Land, die auch hinsichtlich der Übertragungsgeschwindigkeiten bestehen. Dies ist besonders dann problematisch, wenn solche Infrastrukturnachteile auf eine durch Erreichbarkeitsdefizite und vom demografischen Wandel geprägte Region mit geringer Wirtschaftskraft treffen, da die Gefahr einer Negativspirale dort groß ist. Die zentrale Ausbauhürde im ländlichen Raum besteht insbesondere im Fehlen einer angemessenen Rendite für die verantwortlichen Netzbetreiber.¹⁶ Die Wichtigkeit des Breitbandausbaus und des Vorantreibens der Digitalisierung wird auch von der rheinland-pfälzischen Landesregierung betont, die den durch die Digitalisierung bedingten Strukturwandel als Chance oder sogar Rettung ländlicher Regionen sieht und den Breitbandausbau mit dem Ziel einer flächendeckenden Internetversorgung vorantreibt.¹⁷ In Rheinland-Pfalz sollen die Chancen der Digitalisierung für eine konstruktive Gestaltung des demografischen Wandels genutzt werden.¹⁸

Trotz aller Chancen ist die Digitalisierung kein „Allheilmittel“. Es wird weiterhin wichtig sein, eine regionale und zukunftsfähige Entwicklungsstrategie zu verfolgen, die verschiedene Themenfelder aufgreift. Zu einem aktiven Gemeindeleben gehören auch zukünftig die Bereitstellung bestimmter Leistungen und Treffpunkte vor Ort, um persönliche Kontakte zu ermöglichen. ■

¹³ Vgl. Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (Hrsg.) (2014): Nutzungschancen des Breitbandinternets für ländliche Räume, S. 13.

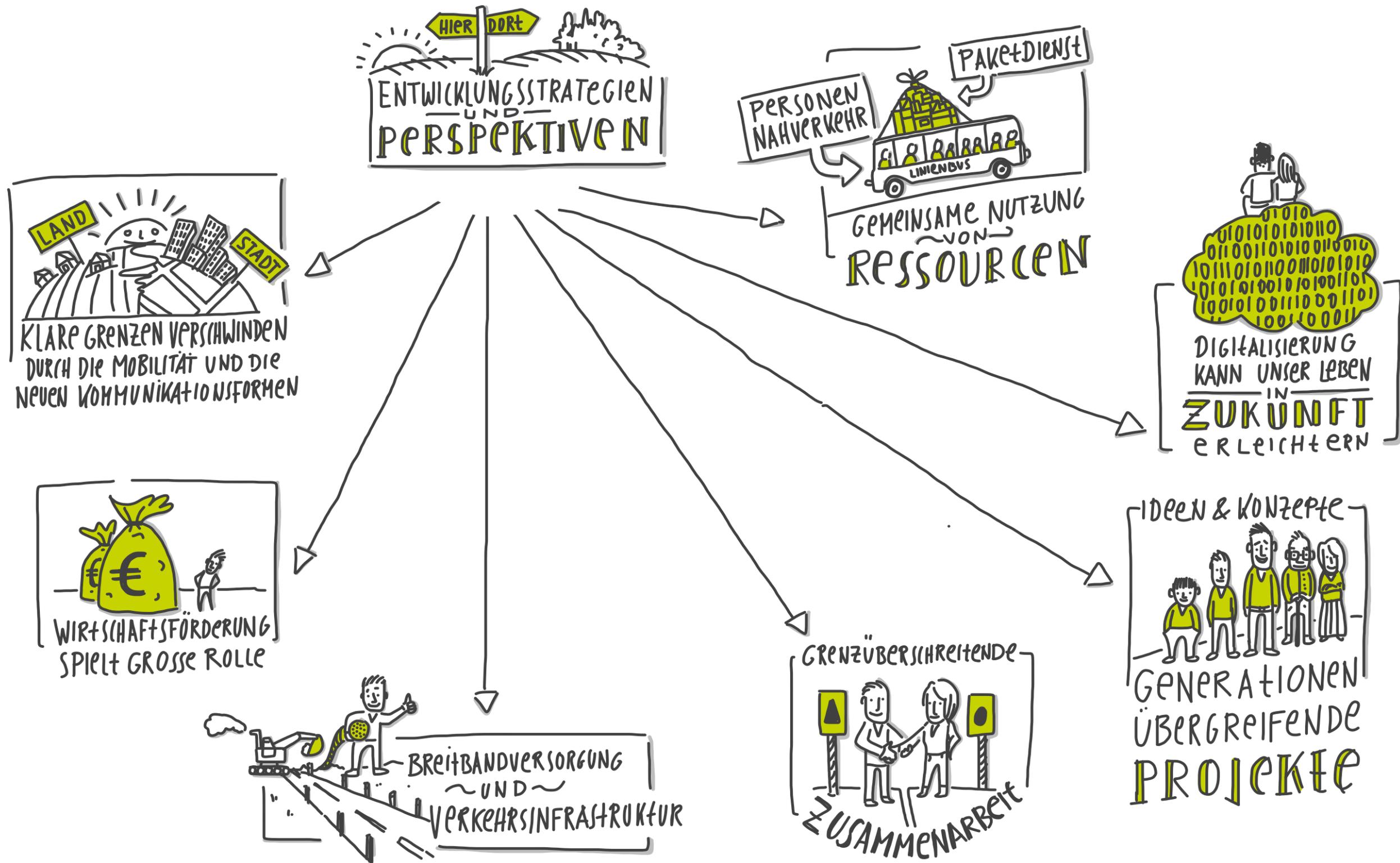
¹⁴ Vgl. Bundesregierung: Staatliche Dienstleistungen – schnell und sicher, aufgerufen unter: www.bundesregierung.de/Content/DE/Artikel/2014/09/2014-09-16-digitale-verwaltung-2020-open-data-charta.html, Zugriff: 02.05.2015.

¹⁵ Vgl. Troeger-Weiß, Gabi (2014): Impuls: Öffentliche und private Dienstleistungen in ländlichen Räumen – Trends und Handlungsansätze der Daseinsvorsorge – eine Zusammenschau, Vortrag auf dem Kaiserslauterner Forum 2014.

¹⁶ Vgl. Ortwein, Steffen (2013): Breitband als Element zukunftsfähiger ländlicher Versorgungsstrukturen, in: Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2013): Daseinsvorsorge unter Druck, S. 25-29.

¹⁷ Vgl. Landesregierung Rheinland-Pfalz: Bündnis für Netzausbau notwendig, aufgerufen unter: www.rlp.de/no_cache/einzelansicht/archive/2014/november/article/digitalisierung-und-netzausbau-foerdern/, Zugriff: 02.05.2015.

¹⁸ Vgl. Landesregierung Rheinland-Pfalz: Ministerpräsidentin Malu Dreyer: Rheinland-Pfalz nutzt Chancen der Digitalisierung, aufgerufen unter: www.rlp.de/no_cache/aktuelles/presse/einzelansicht/archive/2015/march/article/ministerpraesidentin-malu-dreyer-rheinland-pfalz-nutzt-chancen-der-digitalisierung/?Fsize=0%252520%2523navigation%23inhalt%23navigation&chash=76f063c1dc921b464d4724408829a53b, Zugriff: 03.05.2015.



Perspektiven und Strategien für eine leistungsfähige Wirtschaft

- 27 **Wirtschaftliche Entwicklungspotenziale des ländlichen Raums**
Peter Adrian
- 30 **Integriertes Regionalmanagement**
Prof. Dr. Siegfried Bauer
- 34 **Abbruch – Umbruch – Aufbruch – Eine Stadt im Wandel**
Mark Schlick
- 37 **Zusammenarbeit in der Wirtschaftsförderung**
Manfred Schnur
- 40 **Mit LEADER Grenzen überschreiten**
Thomas Wallrich
- 42 **Mit smarten Konzepten in die Zukunft**
Prof. Dr.-Ing. Peter Liggesmeyer

Wirtschaftliche Entwicklungspotenziale des ländlichen Raums

Große Teile von Rheinland-Pfalz sind ländlich strukturiert. Die wirtschaftliche Dynamik des gesamten Bundeslands hängt damit wesentlich davon ab, wie sich der ländliche Raum entwickelt. Wurde für frühere Zeiten noch ein ausgeprägter Antagonismus zwischen Stadt und Land ausgemacht, so ist dies heute nicht mehr der Fall. Aufgrund der zunehmenden Mobilität der Produktionsfaktoren, von sektorialem Wandel, modernen Kommunikationstechnologien und vielfältigen Austauschbeziehungen zwischen ländlich und städtisch strukturierten Gebieten entwickeln sich Potenziale für eine Kooperation unterschiedlich verdichteter Räume, die zu einer merklichen Annäherung der Lebens- und Wirtschaftsverhältnisse geführt haben.

Zweifelsohne bestehen jedoch gegenwärtig noch ökonomisch relevante Unterschiede zwischen städtischen Agglomerationen und ländlichen Gebieten. Mit dem demografischen Wandel werden diese Differenzen voraussichtlich wieder an Gewicht gewinnen, denn den maßgeblichen Bevölkerungsprognosen zufolge werden periphere Räume im Vergleich zu Verdichtungsräumen deutlich stärker an Einwohnerinnen und Einwohnern verlieren – und damit auch an potenziellen Fachkräften. So schätzt das Statistische Landesamt Rheinland-Pfalz in seiner mittleren Modellvariante für den Zeitraum 2013 bis 2035 einen Bevölkerungszuwachs für die kreisfreien Städte von 0,4 Prozent, für die Landkreise hingegen einen Rückgang um 5,3 Prozent. In der langfristigen Betrachtung bis 2060 liegen die Werte bei -9,6 Prozent beziehungsweise -17,8 Prozent. So stellt sich die Frage, über welche spezifischen wirtschaftlichen Potenziale ländliche Regionen verfügen und wie diese – mit marktkonformen Mitteln – zukünftig noch stärker aktiviert werden können.

Zurzeit haben in den Augen vieler Beobachter Städte im Vergleich zum Land die Nase vorne als bevorzugter Wohn-, Arbeits- und Wirtschaftsstandort. In einer Umfrage der Industrie- und Handelskammer (IHK) Trier vom Herbst 2013 gaben die befragten Betriebe der Stadt Trier als

Unternehmensstandort die Schulnote 2,4. Die in den regionalen Landkreisen ansässigen Betriebe vergaben Bewertungen von 2,6 bis 2,8 für den eigenen Standort. Insbesondere bei der Breitbandversorgung, dem ÖPNV-Angebot, der Erreichbarkeit über andere Verkehrsträger als das Straßennetz sowie den Einzelhandels-, Kultur- und Freizeitangeboten konnte das Oberzentrum punkten. Hierbei handelt es sich um klassische Agglomerationsvorteile, die sich nur eingeschränkt räumlich nivellieren lassen, ohne in staatlichen Dirigismus beziehungsweise die ineffiziente Verwendung von Steuermitteln abzugleiten.

Beginnen wir mit den Herausforderungen und Problemen, mit denen sich ländlich strukturierte Gebiete konfrontiert sehen, um uns dann möglichen marktwirtschaftlichen Lösungsansätzen und den damit verbundenen Chancen und Entwicklungsperspektiven zuzuwenden.

Infrastrukturelle Anpassungen sind nötig

Die abzusehende Verschiebung der Bevölkerungsgewichte von ländlich zu städtisch geprägten Gebieten erfordert eine langfristig angelegte Strategie zur Anpassung der öffentlichen Infrastruktur. Wenn immer weniger Nutzer für den Erhalt von Schulen, Verwaltungseinrichtungen oder Schwimmbädern aufkommen müssen, würde dies unter Beibehaltung der überkommenen Strukturen zu deutlichen Kosten- und damit Gebühren- und Abgabenerhöhungen führen. Das wäre gleichbedeutend mit einer erodierenden Standortattraktivität sowohl für Fachkräfte als auch für Unternehmen. Somit sind – teilweise sicherlich auch schmerzhaft – Anpassungen notwendig. Diese beinhalten den Rückbau öffentlicher Infrastruktur und die Aufhebung von Parallelstrukturen in der Verwaltung.

Das rheinland-pfälzische Landesentwicklungsprogramm IV weist mit dem am Zentrale-Orte-Konzept orientierten Prinzip der dezentralen Konzentration in die richtige Richtung. Gerade in dünn besiedelten Räumen lassen sich nicht mehr

Peter Adrian
Präsident der Arbeitsgemeinschaft der Industrie- und Handelskammern Rheinland-Pfalz

überall alle öffentlichen Angebote vorhalten. Daher muss es das Ziel sein, eine Mindestversorgung in der Fläche und darüber hinaus die Erreichbarkeit höherrangiger Versorgungseinrichtungen sicherzustellen.

Bei der privaten Versorgungsinfrastruktur, die unmittelbar auf Marktveränderungen reagiert, ist ein fortgeschrittener Schrumpfungsprozess zu beobachten. Immer weniger Gemeinden im ländlichen Raum verfügen über Bank- oder Postfilialen. Die Einzelhandelsnahversorgung ist in den vergangenen Jahrzehnten stark erodiert, wie eine Vollerhebung von IHK und HWK für die Region Trier zeigt. Gegenwärtig verfügen dort zwei Drittel der Gemeinden über gar keine Einzelhandelsnahversorgung mehr, in den meisten anderen Kommunen existieren allenfalls noch rudimentäre Strukturen.

Auch die weiteren Entwicklungsperspektiven sind laut Einschätzungen der befragten Ortsbürgermeisterinnen und Ortsbürgermeister mit einem Minuszeichen versehen. Dieser Trend wirkt sich zweifelsohne attraktivitätsmindernd auf den ländlichen Raum als Lebens- und Wirtschaftsstandort aus, auch wenn Lieferdienste, Online-Bestellmöglichkeiten und rollende Märkte das Problem lindern.

Wirtschaftliche Risiken für dünn besiedelte Gebiete sind also, dass hier aufgrund der demografischen Entwicklung Versorgungsinfrastrukturen wegfallen und die Kosten des Erhalts beziehungsweise des angemessenen Unterhalts öffentlicher Einrichtungen steigen. Darüber hinaus lassen sich Synergieeffekte und Skalenvorteile in vielen Bereichen schwieriger realisieren als in Agglomerationsräumen, was sich wiederum hemmend auf die Ansiedlungs- und Investitionsbereitschaft von Unternehmen auswirken kann. Im Bereich der Hochtechnologien und der wissensintensiven Dienstleistungen, die eine hohe Wertschöpfung aufweisen, spielen Synergieeffekte oft eine entscheidende Rolle. Ländlichen Regionen droht damit ein relativer Verlust an Innovationskraft, wenn nicht rechtzeitig angemessene Maßnahmen ergriffen werden.

Digitalisierung bietet vielfältige Chancen

Kommen wir zu den wirtschaftlichen Entwicklungschancen ländlicher Regionen. Da lange Zeit

die Kosten der Raumüberwindung hoch waren, gerieten infrastrukturell schlecht erschlossene Regionen auf das sprichwörtliche Abstellgleis. Die traditionellen Transportkosten sind heute meist nur noch ein Standortfaktor unter vielen. Aktuell beobachten wir zudem einen Prozess, der die Kosten der Raumüberwindung für Informationen und Kommunikation in rasantem Tempo senkt: die zunehmende Digitalisierung. Auch im entlegensten Winkel kann grundsätzlich in Sekundenschnelle auf ein unermessliches Informationsangebot zugegriffen und mit allen Zentren der Welt kommuniziert werden. Das bietet dem Land neue wirtschaftliche Perspektiven, die allerdings nicht voraussetzungslos sind.

Wie die oben genannte IHK-Standortumfrage auch gezeigt hat, ist aus Unternehmenssicht die Breitbandinfrastruktur der entscheidende Erfolgsfaktor. Die Betriebe weisen ihr die höchste Bedeutung zu und artikulieren zugleich eine sehr geringe Zufriedenheit mit der Verfügbarkeit. Einer Umfrageauswertung der IHK-Arbeitsgemeinschaft Rheinland-Pfalz von Anfang 2015 zufolge sehen sich 41 Prozent der antwortenden Unternehmen von der verfügbaren Datenübertragungsrate in der Digitalisierung gebremst. Bei keinem anderen Standortfaktor fallen Wunsch und Wirklichkeit – auch im digitalen Zeitalter – noch so weit auseinander.

Sollen im ländlichen Raum weitergehende ökonomische Entwicklungsmöglichkeiten geschaffen werden, führt kein Weg an einem schnellen und hochwertigen Ausbau der Breitbandinfrastruktur gerade auch bei der Versorgung von Gewerbegebieten vorbei. Da ein solcher in dünn besiedelten Regionen auf rein privatwirtschaftlichem Weg aufgrund der Erschließungskosten nicht möglich ist, sind öffentliche Investitionen gefordert und ordnungspolitisch gerechtfertigt. Die bestehenden Aktivitäten in Rheinland-Pfalz weisen in die richtige Richtung, müssen aber intensiviert werden, wenn sie mit dem technischen Fortschritt und den Nutzungsansprüchen der Wirtschaft Schritt halten sollen.

Funktionale Arbeitsteilung bei Gewerbeansiedlungen

Die wirtschaftliche Dynamik verdichteter Räume führt dort zu steigenden Kosten für Gewerbeflächen und -immobilien, die sich Unternehmen mit einem großen Flächenbedarf oder weniger kapi-

talstarke kleine oder mittlere Unternehmen (KMU) oft nicht leisten können. Zudem ist die Gefahr konkurrierender Nutzungsansprüche von Wohnen, nichtstörendem Gewerbe und Industriebetrieben in Agglomerationsräumen größer als in dünn besiedelten Gebieten. Dies wiederum bietet letzteren und den betroffenen Unternehmen Chancen im Hinblick auf Gewerbe- und -umsiedlungen: Es ergibt sich eine funktionale Arbeitsteilung zwischen Stadt und Land, die ökonomisch sinnvoll ist. Ländliche Regionen, die hier erfolgreich sein wollen, müssen allerdings entsprechend vorbereitet sein: Passend zugeschnittene Gewerbeflächen zu akzeptablen Preisen, eine gute Infrastrukturanbindung der Gewerbe- und Industriegebiete, verfügbare Fachkräfte und eine professionelle Wirtschaftsförderung sind wichtige erfolgskritische Faktoren.

Zukunftsträchtige Branchen zieht es aufs Land

Neben flächenintensiven Gewerbebetrieben und solchen, die beispielsweise aufgrund von Immissionen in Agglomerationsräumen an planungsrechtliche Grenzen stoßen, existiert auch eine Reihe zukunftsträchtiger Branchen auf dem Land, deren Konzentration auf ländliche Gebiete sich fast zwangsläufig ergibt. Dies fängt im Bereich der Landwirtschaft an, wobei die dortige Urproduktion um das Ernährungsgewerbe, das sich in räumlicher Nähe zu den Produzenten ansiedelt, ergänzt wird. Die Ernährungsindustrie leistet einen substanziellen Wertschöpfungsbeitrag im ländlichen Raum, wie man am Beispiel der Region Trier exemplarisch aufzeigen kann. Ähnliches gilt für die Forstwirtschaft und die in der Verarbeitungskette an diese anknüpfenden Unternehmen der Holzwirtschaft. Auch die flächenintensive Gewinnung Erneuerbarer Energien kann – unabhängig davon, wie man die Energiewende ordnungspolitisch beurteilen mag – in großem Umfang nur in dünn besiedelten Räumen erfolgen. Darüber hinaus bieten intakte Naturräume Po-

tenziale für eine qualitätsorientierte Weiterentwicklung der Tourismuswirtschaft. So dürften sowohl der „grüne“ Tourismus als auch der Gesundheitstourismus infolge eines gewachsenen Umweltbewusstseins und der fortschreitenden Alterung der deutschen Gesellschaft an Attraktivität und Wertschöpfungspotenzial gewinnen.

Weiche Faktoren als Standortvorteile

Ländliche Regionen können zudem mit einer Reihe „weicher“ Faktoren punkten. Intakte Lebensräume, eine hohe Aufenthaltsqualität, preisgünstige Wohnangebote oder niedrige Kriminalitätsraten sind für viele Fachkräfte – insbesondere mit Familie – und Unternehmen entscheidende Faktoren, wenn es um die Standortwahl geht. Darüber hinaus sind die Wege zwischen Genehmigungsbehörden und Unternehmen auf dem Land in aller Regel direkter und persönlicher als in Großstädten mit ihren weitgehend anonymen Zuständigkeitsstrukturen. Im direkten Dialog lassen sich oft schnell für beide Seiten akzeptable Problemlösungen finden. Vielerorts bestehen überdies langjährige und vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen, die einen wichtigen Beitrag zur Beschäftigungsstabilität und damit zur betrieblichen Fachkräftesicherung leisten. Letztere gewinnt für Unternehmen an Bedeutung.

Der ländliche Raum hat – trotz aller Herausforderungen, die nicht ausgeblendet werden dürfen – wirtschaftliche Entwicklungsoptionen, die ihn für viele Unternehmen und Fachkräfte als Standort attraktiv machen. Politik und Verwaltung müssen die Voraussetzungen schaffen, die eine unternehmerische Nutzung der bestehenden Potenziale wirtschaftlich rentabel machen. Angefangen beim Ausbau der Breitband- und Verkehrsinfrastruktur bis hin zur klugen Konzentration öffentlicher Einrichtungen in der Fläche, um staatliche Abgaben und Gebühren langfristig auf einem interregional wettbewerbsfähigen Niveau stabilisieren zu können. ■

Integriertes Regionalmanagement

Prof. Dr. Siegfried Bauer
Gesellschafter des
Instituts für Regional-
management IFR

Die Strukturen in den ländlichen Regionen Deutschlands – und natürlich noch mehr in Europa – sind so unterschiedlich, dass eine weitgehend vorstrukturierte, einheitlich europäische Regionalförderung kaum den unterschiedlichen Entwicklungschancen gerecht werden kann.¹ Diese Einsicht ist nicht neu, vor 30 Jahren hat dies eine umfassende Untersuchung ländlicher Entwicklungschancen und Hemmnisse in zwölf Fallstudienregionen in der damaligen EU aufgezeigt.² Die damalige, ansatzweise Erprobung des Konzeptes der *Integrierten ländlichen Entwicklung* hat gezeigt, dass ein sektorenübergreifender Entwicklungsansatz, der entsprechend den regionalen Bedingungen ganz unterschiedliche Entwicklungspfade erlaubt, am ehesten zum Erfolg führt. Der sich abzeichnende demografische Druck in ländlichen Regionen macht einen solchen Ansatz notwendiger denn je.

Förderprogramme stehen oft im Vordergrund

Die europäische Förderung ermöglicht prinzipiell eine stärkere regionale Orientierung. Dafür steht die „Verordnung über die Förderung der Entwicklung des ländlichen Raums durch den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER)“. Allerdings bezieht sich dieses Programm nur auf den landwirtschaftsnahen Bereich. Daneben steht die gewerbliche Regionalförderung (Struktur- und Regionalfondsförderung), die auch im ländlichen Raum greift. Damit bleibt es bei zwei unterschiedlichen Zuständigkeiten, Finanzierungsprinzipien sowie Durchführungs- und Kontrollsystemen der landwirtschaftlichen und gewerblichen Regionalförderung. Es wird zwar in diesen Programmen von „integrierter Politik“ gesprochen und es werden auch Strukturen und Entscheidungsgremien gefordert, die den Vorstellungen einer integrierten Politik für den ländlichen Raum entsprechen. Faktisch bleibt aber ein Nebeneinander, das nur bedingt den Vorstellungen einer integrierten Regionalentwicklung entspricht. Häufig werden die Maßnahmen und Projekte realisiert, die aus regionaler Sicht den höchsten Förderanteil enthalten beziehungsweise die meisten Mittel in die Region bringen. Wie praktische Erfahrungen zeigen, werden zwar häufig an runden

Tischen – unter reger Beteiligung regionaler Akteursgruppen – regional angepasste und Erfolg versprechende Konzepte entwickelt. Am Ende aber entscheiden Förderkonditionen sowie Erwartungen über förderfähige Vorhaben und die Inhalte des regionalen Entwicklungsplans. So ist es oftmals auch auf Länderebene.

Vor diesem Hintergrund fällt eine Erklärung der Politik mit den Ansätzen der Politischen Ökonomie nicht besonders schwer und ist auch nachzuvollziehen. Wegen des Auseinanderklaffens von Aufbringen und Verwendung öffentlicher Finanz- und Fördermittel und aufgrund der erläuterten sektoralen Ausrichtung bleibt das Gesamtsystem wenig effizient. Dies gilt vor allem, wenn man die Fülle der angebotenen Programme zur Regionalförderung auf europäischer Ebene (LEADER, EQUAL, INTERREG), die verschiedenen nationalen Programme (zum Beispiel *Regionen Aktiv*) oder spezifische und ergänzende Länderprogramme in Betracht zieht.

Die beträchtliche Förderung regionaler Maßnahmen durch die EU und die Landes- oder Bundesprogramme wird mittlerweile auch als Argument dafür verwendet, dass in den Regionen nur das getan wird, wofür es eine Förderung gibt. Mehr denn je kommt es heute auf findige und aktive Bürgermeisterinnen und Bürgermeister in den Gemeinden, auf persönliche Beziehungen im politischen System und auf spezialisierte (Subventions-)Berater an, ob und wie viel eine ländliche Gemeinde von den bestehenden Programmen profitieren kann und wie diese aus Sicht der Kommune am besten kombiniert werden können. Eine langfristig erfolgreiche, regionale Entwicklungsstrategie sollte sich jedoch weniger an den angebotenen Fördermöglichkeiten als vielmehr an den Potenzialen und Chancen der Region orientieren.³

Regionale Entwicklungsstrategie

Aus Sicht einzelner Regionen wird es darauf ankommen, zunächst eigene Strategien zu entwickeln und dann die vorhandenen Fördermöglichkeiten konsequent zu nutzen. Dabei sollten zunächst die Potenziale und Entwicklungsmöglichkeiten im gesamtwirtschaftlichen und zum Teil

auch im internationalen Kontext erkannt und in Entwicklungsstrategien gefasst werden. Diese sollten die langfristige Perspektive im Auge haben. Dabei geht es vor allem um die Entwicklung von Leitbildvorstellungen, die über den Horizont von Wahlperioden hinausgehen. Bereits die Entwicklung solcher Strategien sollte die regionalen Akteure und die Bevölkerung einbeziehen (Bürgerversammlung, runde Tische, Workshops).

Im Wesentlichen sollte die Entwicklung der Strategien auf folgenden Betrachtungen aufbauen:

- Erkennen der gegenwärtigen und sich abzeichnenden Probleme der Region, wie zum Beispiel: Bevölkerungsschwund, fehlende Infrastrukturausstattung, Arbeitslosigkeit.
- Ermittlung und Erforschung der Ursachen für die Probleme. Welche Hemmnisse sind für die Probleme verantwortlich? Zum Beispiel ungünstige Verkehrsanbindung, unzureichende oder einseitige Qualifikation des Arbeitskräftepotenzials.
- Wo liegen die Entwicklungschancen der Region? – Hier geht es um das Aufdecken von ruhenden oder bisher nur wenig genutzten Potenzialen.

- Abschätzung der Risiken von alternativen Entwicklungspfaden. Eine zu einseitige Wirtschaftsstruktur (Monostruktur) mag zum Beispiel ein hohes konjunkturelles Risiko in sich bergen.
- Einbeziehung der nationalen und internationalen Konkurrenzfähigkeit. Wie kann sich die Region im Wettbewerb behaupten und welche regionalen Besonderheiten können überregional vermarktet werden?

Ein auf diesen Grundlagen aufbauendes Entwicklungskonzept sollte zwar langfristig angelegt sein, aber in gewissen Zeitabständen überprüft und eventuell modifiziert werden. Auf Basis einer solchen langfristigen Entwicklungsstrategie kann ein Regionalmanagement den laufenden Entwicklungsvorgang anstoßen und steuern.

Erfolgreiche Regionalentwicklung durch Regionalmanagement

Der methodische Ansatz und die substanziellen Bausteine des sogenannten Regionalmanagements gehen auf das bereits seit längerem etablierte Projektmanagement zurück. Der Managementbegriff umfasst dabei allgemein die Pla-

Regionalförderung durch den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)

Aufgabe des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) ist es, durch die Beseitigung von Ungleichheiten zwischen den verschiedenen Regionen den wirtschaftlichen, sozialen und territorialen Zusammenhalt der Europäischen Union zu stärken. Förderschwerpunkte sind: Forschung und Entwicklung sowie Innovation; Verbesserung des Zugangs zu und der Qualität von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT); Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU); Verringerung der CO₂-Emission in allen Bereichen der Wirtschaft sowie Anpassung an den Klimawandel; Erhaltung und Schutz der Umwelt sowie Förderung der Ressourceneffizienz; Förderung von Nachhaltigkeit im Verkehr und Beseitigung von Engpässen in wichtigen Netzinfrastrukturen; Förderung der Beschäftigung und Unterstützung

der Mobilität der Arbeitskräfte; Förderung der sozialen Inklusion und Bekämpfung der Armut und Diskriminierung; Investitionen in Aus- und Weiterbildung; die Verbesserung der institutionellen Kapazitäten und effektive öffentliche Verwaltung. Eine Förderung unterliegt dem Prinzip der Kofinanzierung durch Bundes-, Landes-, kommunale oder sonstige öffentliche Mittel. Rheinland-Pfalz stehen für die Förderperiode 2014 bis 2020 insgesamt rund 186 Mio. Euro aus dem EFRE zur Verfügung. Von 2007 bis 2013 konnte das Land insgesamt 218 Mio. Euro abrufen. Mit diesen Mitteln wurden Existenzgründungen (davon 20 technologieorientierte) finanziert, Innovation und Forschung gefördert (davon 100 Innovationsprojekte der einzelbetrieblichen Entwicklung) und rund 3000 Arbeitsplätze geschaffen.

¹ Vgl. Bauer, Siegfried (2008): Ansteigende Diversitäten ländlicher Räume? Schlussfolgerungen für die Regionalpolitik. In: Friedel, Rainer/Spindler, Edmund A. (Hrsg.): Nachhaltige Entwicklung ländlicher Räume – Chancenverbesserung durch Innovation und Tradition. Wiesbaden, S. 97-112.

² Vgl. Henrichsmeyer, W./Bauer, S., Comes, S./Steinle, W. (1986): Synthesis of Results and Conclusions of the 1980 - 1983 Case Studies in Integrated Rural Development. In: Ulbricht L. V. (Hrsg.): Integrated Rural Development. Wageningen, S. 235-250.

³ Vgl. Bauer, Siegfried (2015): Neuausrichtung der ländlichen Entwicklungspolitik erforderlich: Zur Zukunft des ländlichen Raums - Demografischer Wandel und seine Konsequenzen. In: DLG e.V. (Hrsg.): Fortschritt nutzen – Zukunft gestalten. Frankfurt am Main, S. 135-161.

nung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von Vorgängen zur Erreichung von vorgegebenen Zielen.

Anders als das Projektmanagement bezieht sich das Regionalmanagement nicht auf ein einzelnes Projekt, sondern auf die gesamte Region. Da gleichzeitig mehrere Projekte in der Region betrachtet werden, kann eher von einem Multi-Projektmanagement gesprochen werden.

Es geht darüber hinaus um die Gestaltung und Begleitung der längerfristigen (dauerhaften) Regionalentwicklung – ohne ein bestimmtes Enddatum. Ferner sind mehrere Akteure beteiligt, die teilweise widerstreitende Interessen haben. Zwar ist die Zielsetzung beim Regionalmanagement komplexer, dennoch können eine Reihe von Bausteinen des Projektmanagements, das sich bereits seit längerem etabliert hat, auf das Regionalmanagement übertragen werden. Auch im Regionalmanagement sollte ein Struktur-, Zeit- und Kostenplan entwickelt werden sowie Meilensteine für die laufende Kontrolle der Fortschritte in der Regionalentwicklung vorgelegt werden. Die verschiedenen konkreten Projekte müssen im Regionalmanagement aufeinander abgestimmt werden, um Synergieeffekte zu erzielen.

Was macht nun ein erfolgreiches Regionalmanagement aus? Darauf gibt es keine allgemeingültige Antwort. Gegenüber dem nach wie vor weit verbreiteten Top-down-Prinzip der Regionalförderung kommt es heute auf einen sinnvollen Mix von Top-down- und Bottom-up-Strukturen an. Dabei kommt der Entwicklung einer Public Private Partnership (PPP) eine entscheidende Rolle zu. Es kommt vor allem auf ein intelligentes Zusammenwirken von Politik, Wirtschaft sowie Bürgerinnen und Bürgern an.

Diese drei Gruppen von Akteuren zu motivieren und zu koordinieren, ist eine zentrale Aufgabe des praktischen Regionalmanagements. Nur so können die Erfahrungen, Möglichkeiten und Bedürfnisse der regionalen Akteure für eine erfolgreiche Regionalentwicklung genutzt werden. Das Regionalmanagement bezieht sich dann im Wesentlichen auf die Moderation der Entwicklungsvorstellungen und der Projektrealisierung unter den jeweils gegebenen regionalen Bedingungen.

Wesentliche Elemente für ein erfolgreiches Regionalmanagement umfassen vor allem:

- Eine Stärken- und Schwächen-Analyse:**
Um erfolgreiche Strategien für die Regionalentwicklung zu ermitteln, müssen die regionalen Schwächen und Stärken sorgfältig und nüchtern aufgezeigt werden. Auch im Vergleich zu anderen Regionen sollten Besonderheiten der Region, die sich auch überregional vermarkten lassen, herausgestellt werden. Hemmnisse können eine ungünstige Verkehrsanbindung, eine einseitige Wirtschaftsstruktur oder fehlende beziehungsweise einseitig ausgebildete Fachkräfte sein. Vielfach wird die Attraktivität einer Region auch durch unzureichende oder wenig qualifizierte Bildungs-, Gesundheits- oder kulturelle Infrastruktur gemindert. Nicht alle Schwächen lassen sich mit vertretbarem Aufwand beheben. Deshalb gilt es, die identifizierten Schwächen im Hinblick auf die Entwicklungsstrategie zu sortieren und nach den Realisierungschancen zu priorisieren.
- Die Einbeziehung der verschiedenen relevanten Akteure im ländlichen Raum:**
Wie bereits erwähnt, besteht eine wesentliche Aufgabe des Regionalmanagements in der Zusammenführung und Koordination der relevanten Akteure in einer Region. Dabei kommt es darauf an, die Vorhaben von privaten und kommunalen Entscheidungsträgern aufeinander abzustimmen. So wird zum Beispiel eine Privatunternehmerin oder ein Privatunternehmer nur dann investieren, wenn die entsprechende Infrastruktur (zum Beispiel Verkehrswege, Breitbandanbindung und Ausbildungseinrichtungen) bereitgestellt wird. Andererseits machen bestimmte Infrastrukturinvestitionen nur Sinn, wenn auch tatsächlich private Investitionen erfolgen. Fehlinvestitionen können durch eine Abstimmung vermieden werden. Auch die Bevölkerung sollte rechtzeitig informiert und ihre Betroffenheit und Anregungen berücksichtigt werden. Dies zu organisieren ist Aufgabe der Regionalmanagerin oder des Regionalmanagers.
- Die Synergieeffekte durch Vernetzung nutzen:**
In bestimmten Fällen können Einzelprojekte dazu beitragen, Entwicklungshemmnisse abzubauen. Vielfach wird es im Sinne einer integrierten Entwicklungsstrategie darauf ankommen, mehrere Einzelvorhaben sowie private und öffentliche Aktivitäten zu vernetzen, um

ökonomische Vorteile zu erzielen. Ein Beispiel dafür ist etwa die Errichtung eines Wander- oder Fahrradweges, um gastronomische Einrichtungen, Hotellerie und Fahrradverleih miteinander zu verknüpfen. Eventuell kann auch eine Direktvermarktung, das Angebot für einen Urlaub auf dem Bauernhof oder eine Reitmöglichkeit hinzukommen. Ein anderes Beispiel wäre die Errichtung einer dörflichen Nahwärmeversorgung zusammen mit einer Biogasanlage, einem Hackschnitzelwerk und der Anlage von schnellwachsenden Gehölzen in Verbindung mit einer nachhaltigen Forstwirtschaft. Vernetzungen können im Rahmen von Dorferneuerungen und kommunalen Entwicklungsplanungen erfolgreich implementiert werden.

- Konflikte rechtzeitig erkennen und offenlegen:**
Die verschiedenen Beteiligten und Betroffenen profitieren nicht gleichermaßen von einer regional erfolgreichen Entwicklung. Oftmals überwiegen bei einzelnen Personen oder Gruppen die Vorteile, bei anderen hingegen die Nachteile. Häufig treten Konflikte zwischen Wirtschaft, Umwelt und sozialer Ausgleichlichkeit auf. Das Regionalmanagement

soll mögliche Konflikte frühzeitig offenlegen und diskutieren. Dies ist die Voraussetzung für die Planung von Konfliktbewältigungsstrategien. Dabei sollte stets der Gesamtnutzen für die Region im Vordergrund stehen. Dies er-

laubt eine Kompensation benachteiligter Gruppen. Das könnte eine zeitliche Streckung von Maßnahmen (im Rahmen der Finanzierungsmöglichkeiten) sein, die den benachteiligten Gruppen zugutekommen. Oder es könnte eine finanzielle Kompensation oder eine Umschulung beziehungsweise Fortbil-



dung für bessere Beschäftigungsmöglichkeiten in Betracht gezogen werden.

- Laufende Evaluierung und Erfolgskontrolle:**
Da die Regionalentwicklung ein Prozess ist, muss auch das Regionalmanagement (im Gegensatz zum Projektmanagement) auf Dauer angelegt sein. Eine laufende Fortschrittskontrolle ist für das rechtzeitige Erkennen von Problemen und Schwächen sowie einer Abschätzung der Erfolge notwendig. Die Erfolgskontrolle bezieht sich dabei auf abgeschlossene Einzelprojekte, während die laufende Evaluierung den gesamten regionalen Entwicklungsprozess umfasst. Um größere Fehlentwicklungen zu vermeiden, zum Beispiel das Überschreiten des vorgesehenen Finanzrahmens, muss rechtzeitig gegengesteuert werden. Einige Erfolgsfaktoren können allerdings nicht unmittelbar in eine umfassende und sachgerechte Zwischenbilanz einfließen: Erfolg stellt sich häufig erst mit zeitlicher Verzögerung ein (zum Beispiel Beschäftigungseffekte oder eine regionale Wertschöpfungssteigerung). Viele Akteure – auch staatliche Entscheidungsträger – wollen jedoch oft bereits kurzfristige Erfolge sehen. Um den tatsächlichen Erfolg zu messen, ist prinzipiell ein Vergleich mit einer hypothetischen Entwicklung ohne die entsprechenden Maßnahmen notwendig (With – Without approach). Da aber die Entwicklung ohne Maßnahmen nicht messbar ist, können hier nur Hilfskonstrukte zum Einsatz kommen. Der meist übliche „Before and After“ Vergleich kann leicht zu Fehlinterpretationen der Maßnahmenwirkungen führen.

Ländliche Räume befinden sich im Wandel und stehen vor großen Herausforderungen. Gegenüber der bislang weitgehend sektoralen Betrachtung und den sektoral orientierten Förderprogrammen ist ein ganzheitlicher Ansatz erforderlich. Da sich ländliche Regionen in ihren Strukturen und Potenzialen unterscheiden, sind regional spezifische Entwicklungsstrategien notwendig, die durch ein aktives Regionalmanagement umgesetzt werden. An Stelle der traditionellen Regionalplanung von oben und den einheitlichen Förderprogrammen sollten regional angepasste integrierte Entwicklungskonzepte und ein regional spezifisches Management künftig die Oberhand gewinnen. ■

Abbruch – Umbruch – Aufbruch – Eine Stadt im Wandel

Mark Schlick
Abteilungsleiter für
Wirtschaftsförderung
und Liegenschaften der
Stadt Pirmasens

Die im südwestlichen Rheinland-Pfalz gelegene, einst 63.000 Einwohnerinnen und Einwohner zählende Schuhmetropole Pirmasens befindet sich seit Ende des vergangenen Jahrhunderts in einem tiefgreifenden Strukturwandel. Mit aktuell circa 41.000 Einwohnerinnen und Einwohnern musste innerhalb der letzten 40 Jahre ein drastischer Bevölkerungsverlust hin- und ein struktureller Umbruch vorgenommen werden. Dies hatte zwei Hauptursachen:

- die ehemals monostrukturelle Prägung der städtischen und regionalen Wirtschaft durch die Schuhindustrie und die in den 70ern einsetzende Abwanderung großer Teile des produzierenden Sektors in Billiglohnländer;
- den Abzug der US-Streitkräfte, wodurch zahlreiche zivile Angestellte freigesetzt wurden und die Arbeitslosigkeit drastisch anstieg. Mit den amerikanischen Soldatinnen und Soldaten und deren Familien verlor die Stadt und Region eine potente Käuferschicht und somit enorm an Kaufkraft.

Diese beiden Negativtrends wurden zeitgleich überlagert von dem einsetzenden demografischen Wandel und der Abwanderung junger, dynamischer Bevölkerungsschichten in die umliegenden Metropolregionen. Eine Ausgangslage, die die Stadt vor größte Herausforderungen stellte. Die Vergangenheit zeigt jedoch, dass sich die Stadt immer wieder von Krisen aus eigener Kraft erholen konnte und stets bereit war, auch mit unkonventionellen Mitteln zum Ziel zu gelangen. Diese Selbstheilungskräfte existieren auch heute noch und bringen immer wieder neue kreative Ansätze hervor, die weiterhin Gutes entstehen lassen und neue Entwicklungsimpulse initiieren. Dabei spielt die städtische Wirtschaftsförderung eine maßgebliche Rolle.

Wirtschaften in Verbänden

Seit 2011 leitet der Diplom-Ingenieur Mark Schlick das einst aus dem Liegenschaftsamt erwachsene neue Doppelamt für Wirtschaftsförderung und Liegenschaften. Seitdem dient das sechsköpfige Team des Amtes den mittelständischen

Unternehmen als zentrale Anlauf- und Clearingstelle. Es ist Ansprechpartner für alle unternehmensrelevanten Themen- und Fragestellungen. Die Ämterkombination aus Liegenschaften und Wirtschaftsförderung stellt dabei einen großen Vorteil dar.

In erster Linie folgt das Team der Wirtschaftsförderung dem Prinzip der perspektivischen Bestandspflege. Es entwickelt vorausschauend und auf der Basis gepflegter Datensätze Strategien zur Bestandsoptimierung. Kombiniert mit zahlreichen Firmengesprächen und Netzwerkveranstaltungen lassen sich die Leit- und Zukunftsbranchen sowie deren Wertschöpfungsketten relativ genau bestimmen und die unternehmerischen Bestände und Bedarfe an Expansionsflächen, Fachkräften, Partnerinnen und Partnern sowie Fördermitteln ableiten. Vor diesem Hintergrund entwickelt die Wirtschaftsförderung flexible, teilräumliche Entwicklungskonzepte, die im Rahmen der gesamtstädtischen Wirtschaftsforde- rungsstrategie 2025 mit den Konzepten der Stadtplanung zusammengeführt werden.



Im Rahmen dieser Gesamtstrategie, die einer permanenten Fortschreibung im Sinne eines *Living Document* unterliegt, werden neben räumlichen Entwicklungsszenarien auch strategische Partnerschaften, im Sinne von Wertschöpfungsketten, thematisiert. Ein strategisches Liegenschafts- und Immobilienmanagement führt dazu, dass bei Neuansiedlungen oder Betriebsumsiedlungen innerhalb des Stadtgebietes Bestandsunternehmen gezielt ergänzt werden können und somit Wertschöpfungsketten geschlossen und kleinräumige Clusterverbände gebildet werden. Anhand der immer noch starken Pirmasenser Schuhbranche, mittlerweile mit Dienstleistungs- und Forschungsorientierung, lässt sich das Wirtschaften in Verbänden gut nachvollziehen. Innerhalb eines gesamtstrategischen Ansatzes spielen die positiven weichen Standortfaktoren der Stadt

und Region eine immens wichtige Rolle bei der aktiven Standortvermarktung. In diesem Bereich wurden bereits mehrere Projekte erfolgreich umgesetzt. Als Beispiele können das Kulturforum Alte Post, der Strecktalpark, das Mitmachmuseum Dynamikum, das revitalisierte Empfangsgebäude des Hauptbahnhofs mit Sportsbar oder die hochwertigen P-Town-Lofts des Projektentwicklers Bernd Hummel genannt werden. Weitererartige Projekte sollen noch folgen, um neben der Optimierung der harten Standortfaktoren den Wohlfühlfaktor in der Stadt und Region zu erhöhen.

PS-stark mit vielen Initiativen

Um weitere Entwicklungsimpulse für die Stadt und deren Unternehmen freizusetzen, hat das Amt für Wirtschaftsförderung und Liegenschaften zahlreiche Projekte und Netzwerke etabliert. Über sie werden wertvolle Informationen gewonnen und ausgetauscht und Synergieeffekte bei den Netzwerkakteuren ausgelöst. Folgende Objekte, Netzwerke und Projekte hält die städtische Wirtschaftsförderung ihren Mittelstandsunternehmen vor:

PS:GRIPS (Gründerinnenzentrum Pirmasens): attraktive Räumlichkeiten für mittelständische Unternehmen und Gründerinnen. Speziell für Gründerinnen hält das GRIPS so genannte Inkubatorenräume vor, die jungen Start-ups auf ein Jahr begrenzt zu einer Nebenkostenpauschale zur Verfügung stehen. Das GRIPS verfügt über eine schnelle Internetverbindung via Glasfaserleitung und bietet Start-ups aufgrund der räumlichen Nähe zu bereits etablierten Firmen und der Wirtschaftsförderung enorme Fühlungsvorteile bei der Etablierung ihres Unternehmens.

PS:WIPPS (Wirtschaftsplattform Pirmasens): In regelmäßigen Abständen lädt die Wirtschaftsförderung Pirmasens ihre Unternehmen zu interessanten Impulsvorträgen unter anderem von auswärtigen Mittelständlerinnen und Mittelständlern, diversen Institutionen oder Ministerien ein, um daraus konkrete Hilfestellungen für die Unternehmen vor Ort abzuleiten.

PS:NIPS (Neu in Pirmasens): Diese Plattform dient als Anlaufstelle für Neubürgerinnen und Neubürger, die ihren Lebensmittelpunkt aufgrund eines Jobwechsels nach Pirmasens verlegt haben. Einerseits will diese Plattform ihnen hel-

fen, ihresgleichen zu treffen, andererseits sollen interessante Informationen zur Stadt und Region vermittelt werden. Die Treffen finden bewusst in wechselnden Lokalitäten statt, um so den Neuankömmlingen auf praktische Art und Weise interessante Orte zu präsentieren, die ihnen Ideen für ihre Freizeitgestaltung geben. In Einzelberatungen können die Pirmasenser Neubürgerinnen und Neubürger zudem bei der Wirtschaftsförderung Informationen erhalten, die ihnen die Integration am Standort erleichtern. Im Sinne einer offenen Willkommenskultur soll den Zugezogenen der Einstieg in die Stadt und in die Region erleichtert werden.

PS:INPUT (Frauenwirtschaftsnetzwerk): INPUT ist die zentrale Anlaufstelle für weibliche Fach- und Führungskräfte wie auch für Gründerinnen. Sie steht in unmittelbarer Verbindung zum Gebäude GRIPS. Im Rahmen von Netzwerktreffen und -reisen entsteht ein praktischer Mehrwert für die Unternehmerinnen vor Ort. Neue Kontakte, neue Ideen durch Kennenlernen von Best Practice-Projekten sowie wichtiger Wissenstransfer macht das Frauennetzwerk INPUT zu einem vitalen Treff im Rahmen der Wirtschaftsnetzwerke der Stadt. In regelmäßigen Abständen wird der GRIPS-AWARD ausgelobt, bei dem sich interessierte Neugründerinnen bewerben können, um als innovative und nachhaltige Neugründung geehrt zu werden.

PS:KREATIV (Das Netzwerk der Kreativwirtschaft): Dieses informelle Netzwerk trifft sich jeden dritten Dienstag eines Monats zu themenbezogenen Workshops und informellen Gesprächsrunden. PS:KREATIV existiert seit drei Jahren und kann bereits auf zahlreiche Projekte und Events zurückblicken. Ein Hauptthema des Netzwerks ist die temporäre Revitalisierung von Leerständen in der Stadt. Im Rahmen von Events wird die Breite und Stärke der regionalen Kreativwirtschaft deutlich und für produzierende Unternehmen als Kooperationspartnerin interessant. Deshalb wurde das lokale Netzwerk auf die Planungsregion Westpfalz ausgedehnt (www.westpfalz-kreativ.de). Ein erstes Projekt dieser Planungsregion wurde bereits umgesetzt: eine regionale Musik-CD der unterschiedlichsten Stilrichtungen mit Originalliedern westpfälzischer Formationen. Für das regionale Kreativwirtschaftsnetzwerk westpfalz:kreativ ist die Wirtschaftsförderung der Stadt Pirmasens zentraler Ansprechpartner.

Die Arbeitgebermarke der Zukunftsregion Westpfalz **PRO FACHKRAFT WESTPFALZ**: Die Arbeitgebermarke PRO FACHKRAFT wurde durch die Pirmasenser Wirtschaftsförderung unter Beteiligung zahlreicher Fachleute und Institutionen zunächst als Modellprojekt lokal ins Leben gerufen. Innerhalb eines Jahres hatten sechs Modell-Unternehmen der Stadt Pirmasens die Chance, sich einem umfangreichen Zertifizierungsprozess zu unterziehen und sich als fachkräftefreundliche Unternehmen auditieren zu lassen. Das Besondere dabei war und ist, dass neben der Befragung der Unternehmensspitzen und der Belegschaft auch der Blick potentieller Fachkräfte (Studierende) auf das Unternehmen in die Bewertung eingeflossen ist. Am Ende des Bewertungsverfahrens steht im Erfolgsfall das Audit und die offizielle Überreichung des Qualitätssiegels PRO FACHKRAFT, womit das Unternehmen dann auf zwei Jahre begrenzt aktiv werben kann. Das Zertifikat steht mittlerweile den Unternehmen der Westpfalz offiziell als regionale Arbeitgebermarke zur Verfügung. Ansprechpartnerin ist die Projektinitiatorin, die Wirtschaftsförderung Pirmasens.

MASTERPLAN INNENSTADT (MPI): Im Rahmen von neun Workshops zu Gewerbe, Tourismus und Wohnen wurden zusammen mit Bürgerinnen und Bürgern Konzepte erarbeitet, die die Pirmasenser Innenstadt zukunftsfähig und attraktiv machen sollen. Die erarbeiteten Ideen und Projekte werden in einem Masterplan Innenstadt (MPI) zusammengefasst. Dieser Masterplan wird dauerhaft fortgeschrieben, um strategisch auf kurzfristige Ereignisse reagieren zu können. Mit dem Schutz der innenstädtischen Strukturen und der inhabergeführten Handelsunternehmen durch die Erarbeitung und Fortschreibung eines Einzelhandelskonzepts begegnet Pirmasens dem ungebremsten Flächenverbrauch auf der grünen Wiese und trägt zudem zur Konzentration der Handelsunternehmen in der Kernstadt bei.

Um die Innenstadt für Besucherinnen und Besucher attraktiver zu machen, wurde mit Unterstützung der Zukunftsregion Westpfalz e.V. (ZRW) freies WLAN im öffentlichen Raum etabliert. Ebenso wurden gezielt Leerstände in Kooperation mit der Plattform PS:KREATIV bespielt und auch längerfristig belegt. Mit der Veranstaltungsreihe Tatort_LEERE wurde durch PS:KREATIV an drei Tagen das ehemals leer stehende Empfangsgebäude des Pirmasenser Hauptbahnhofs künstlerisch bespielt. Ein Pop-Up-Store der Kreativwirt-

schaft entstand (STILart) und die Kleine Kreativmesse gastierte an einem verkaufsoffenen Sonntag in einem Leerstand der Fußgängerzone. So wird weiterhin für die Revitalisierung der Leerstände geworben und Hauseigentümerinnen und Hauseigentümer auch für temporäre Zwischennutzungen durch Kreative sensibilisiert.

KONVERSIONSPARK HUSTERHÖHE (Standortmarketing): Im Zuge einer ganzheitlichen Marketingstrategie konnte der Konversionspark Husterhöhe als Vorzeigebereich für innovative Unternehmensansiedlungen in Kooperation mit der Bundesanstalt für Immobilienaufgaben (BIMA) etabliert werden. Die Entwicklung der Unternehmens- und Arbeitsplatzzahlen im Konversionspark Husterhöhe:

- 2002: 72 Unternehmen (588 Arbeitsplätze)
- 2006: 91 Unternehmen (1.695 Arbeitsplätze)
- 2013: 103 Unternehmen (2.429 Arbeitsplätze)
- 2014: 101 Unternehmen (2.483 Arbeitsplätze)

Prognosen sehen eine positive Entwicklung der Unternehmen und der Arbeitsplatzzahlen voraus. Die Vorbereitungen zur Entwicklung eines interkommunalen Gewerbeparks zusammen mit der Stadt Rodalben im Falle des Abzugs der restlichen US-Streitkräfte, laufen bereits.

Neues Profil als Kompetenzzentrum

Aktuell positive wirtschaftliche Tendenzen und damit die positive gesamtstädtische Entwicklung führen dazu, die hochwertige Bestandspflege weiter fortzuführen und das Wachstum der Bestandsunternehmen strategisch zu begleiten. Leit- und Zukunftsbranchen sollen gezielt ergänzt und verstärkt werden. Eine Aufhebung redundanter Aufstellungen am Markt wird angestrebt, ebenso der gezielte Wissenstransfer zwischen den regionalen Hochschulen und den Unternehmen. Diese Maßnahmen sollen Resilienz und Zukunftsfähigkeit initiieren. Mit der Stärkung weicher Standortfaktoren, einem gleichzeitig qualitativen Rückbau mit der Schaffung neuer Freiraumqualitäten und der kontinuierliche Förderung des Spezialwissens in den Leit- und Zukunftsbranchen kann Pirmasens künftig als Kompetenzzentrum für bestimmte Nischenangebote mit attraktiver Lage inmitten intakter Natur und Landschaft stehen. ■

Zusammenarbeit in der Wirtschaftsförderung

Der Landkreis Cochem-Zell, der sich über die drei Regionen Hunsrück, Mosel und Eifel erstreckt, ist ein dynamischer Wirtschaftsstandort im Einzugsgebiet der Städte Koblenz und Trier und als touristisches Ziel bekannt. Die Wirtschaftsförderung im Kreis ist derzeit dezentral organisiert.

Neben der zentralen Wirtschaftsförderung des Landkreises nimmt jede Verbandsgemeinde diese Aufgabe eigenverantwortlich wahr. Mit Ausnahme der Verbandsgemeinde Ulmen, in der eine Projektentwicklungsgesellschaft existiert, ist auf Gemeindeebene die Verwaltung mit der Wirtschaftsförderung betraut.



Auf Landkreisebene ist die Wirtschaftsförderung im Fachbereich Kreisentwicklung und Klimaschutz angesiedelt. Zur Koordination und Abstimmung zwischen Verbandsgemeinde- und Kreisebene wurde eine Arbeitsgruppe der Wirtschaftsfördernden gegründet, die regelmäßig tagt.

Neben diesen Zuständigkeiten auf Verwaltungsebene gibt es eine Vielzahl weiterer Akteure, die zur Wirtschaftsförderung im Landkreis beitragen. So erfolgt beispielsweise eine enge Zusammenarbeit und Abstimmung mit der Handwerkskammer Koblenz und der Industrie- und Handelskammer Koblenz, der Kreishandwerkerschaft, der Berufsbildenden Schule Cochem und der Agentur für Arbeit. Darüber hinaus spielen auch DEHOGA und die regionalen Tourismusagenturen eine große Rolle, da der Landkreis Cochem-Zell der tourismusintensivste Landkreis (ca. 3.500 Übernachtungen je 100 Einwohner) in Rheinland-Pfalz ist. Der Tourismus ist im Kreis der stärkste Wirtschaftsfaktor.

Globaler Wettbewerb, technologischer Wandel und demografische Entwicklung stellen die heimische Wirtschaft vor enorme Herausforderun-

gen. Um diese Herausforderungen meistern zu können, hat der Kreistag 2009 entschieden, ein Standortmarketingkonzept auszuschreiben. Das Zukunftsprogramm Cochem-Zell wurde im Jahr 2011 auf der Grundlage einer Strukturdatenanalyse fertiggestellt. Das Handlungskonzept umfasst sieben Felder und 45 Maßnahmen, die zur Erreichung der Ziele vorgeschlagen wurden. Hieraus wurde als Arbeitsgrundlage für die Verwaltung ein Umsetzungskonzept mit den fünf Kategorien Image, Wirtschaft, Tourismus, Ausbildung und Energie/ÖPNV erstellt. Die vorgeschlagenen Maßnahmen werden nach und nach umgesetzt.

Bundessieger mit Breitband-Projekt

Wesentliche Aufgabe der Wirtschaftsförderung ist die Bereitstellung einer modernen, zeitgemäßen Infrastruktur. Dazu gehört in erster Linie eine flächendeckende Breitbandversorgung, die das schnelle Übertragen großer Datenmengen ermöglicht. Breitband wird als Element der Daseinsvorsorge verstanden und ist ein unverzichtbarer Standortfaktor im ländlichen Raum. Die Bereitstellung flächendeckender Breitbandversorgung im Landkreis Cochem-Zell ab Sommer 2015 ist also ein entscheidender Schritt für die weitere wirtschaftliche Entwicklung des Kreises.

Dieser enorme Kraftakt konnte nur gemeinsam bewältigt werden. In der Breitbandinfrastrukturgesellschaft Cochem-Zell mbH (BIG) haben sich die Verbandsgemeinden und der Landkreis mit weiteren Partnern zusammengeschlossen, um ein Glasfasernetz für alle Ortslagen im Landkreis Cochem-Zell mit einer Gesamtstrecke von über 340 km zu errichten. Die Bandbreiten liegen in der Regel bei 50 Mbit/s, mindestens jedoch bei 16 Mbit/s. Das kreisweite Projekt wird als Public-Private-Partnership umgesetzt.

Dass der Landkreis Cochem-Zell hier bundesweit Vorreiter ist, wurde im Bundeswettbewerb *Innovationen querfeldein – Ländliche Räume neu gedacht*¹ bestätigt: Das Breitbandprojekt war in der Kategorie Wirtschaft Bundessieger. Von der neuen Infrastruktur sollen die Wirtschaft im Landkreis, aber auch die Bürgerinnen und Bürger

Manfred Schnur
Landrat des Landkreises
Cochem-Zell

¹ Unter dem Motto "Innovationen querfeldein – ländliche Räume neu gedacht" haben „Deutschland – Land der Ideen“ und die Deutsche Bank im Jahr 2014 Ideen gesucht, die die Zukunftsperspektiven ländlicher Regionen stärken. Weitere Informationen unter: <http://innovationen-querfeldein.de>

profitieren. So ist der Landkreis Cochem-Zell aktuell zusammen mit zwei Städten in Deutschland *Modellkommune E-Government*. Das zweijährige Projekt läuft noch bis zum 31. Dezember 2015.

Kompetenzen bündeln zur Fachkräftesicherung

Im demografischen Wandel hat auch die Fachkräftesicherung eine besondere Bedeutung. Ländliche Regionen sind im besonderen Maße vom Fachkräftemangel betroffen. Dies trifft viele Branchen, vor allem personalintensive Bereiche wie die Pflege und die Hotellerie und Gastronomie. Nur wenn es gelingt, Menschen in der Region zu halten oder in die Region zu holen, ist der Landkreis zukunftsfähig. In diesem Sinne müssen attraktive Rahmenbedingungen für das Leben und Arbeiten im Landkreis Cochem-Zell geschaffen werden.

Um die vorhandenen Potenziale des Arbeitsmarktes besser nutzen und weiterentwickeln zu können, wurde 2014 die Zukunftsallianz Cochem-Zell (ZaC) gegründet. Die Gründung dieses Netzwerkes erfolgte zusammen mit der Industrie- und Handelskammer Koblenz, der Handwerkskammer Koblenz, der Kreishandwerkerschaft, der Berufsbildenden Schule Cochem und der Agentur für Arbeit. Diese bilden auch eine Steuerungsgruppe, die das Netzwerk unter Federführung der Wirtschaftsförderung koordiniert und regelmäßig überprüft, inwieweit die gemeinsam erarbeiteten Ziele erreicht wurden. Somit ist es uns bereits zu Beginn gelungen, die Kompetenzen der Schlüsselakteure zu bündeln.

Ziel des Netzwerkes ist die effektive Vernetzung und bedarfsorientierte Ergänzung vorhandener Aktivitäten zur Fachkräftesicherung, wodurch die Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Wirtschaft erhalten und gestärkt werden soll. Eine nachhaltige Fachkräftesicherung durch Stärkung und Einführung betrieblicher Ausbildung sowie Steigerung der Attraktivität dualer Berufsausbildung stehen dabei ebenso im Fokus wie eine höhere Motivation und Produktivität der Beschäftigten, beispielsweise durch eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder attraktive Arbeits- und Lebensbedingungen.

Um die heimischen Unternehmen fit für die Zukunft zu machen, bedarf es weiterer Anstrengungen. So stehen Themen wie ein professionelles Demografecoaching – insbesondere als Basis für eine gezielte Personalentwicklung – ebenso auf der Agenda wie Unternehmensnachfolge oder die Festigung des Standortes Cochem-Zell durch den Ausbau bestehender Stärken (zum Beispiel im Tourismus). Das Netzwerk ZaC soll auch zum Aufbau von Kooperationen heimischer Unternehmen genutzt werden. Die große Resonanz zeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind. So sind bereits am Abend der offiziellen Netzwerkgründung im Oktober 2014 über 50 Unternehmen und Institutionen, viele davon spontan, dem Netzwerk beigetreten und haben einen Letter of Intent unterzeichnet. Wir haben uns bewusst für ein offenes Netzwerk entschieden und wollen die Netzwerkpartner entsprechend ihrer Kompetenzen in die gemeinsamen Aktivitäten einbinden. Es ist daher ausdrücklich erwünscht, dass weitere Unternehmen und Institutionen beitreten.

Es ist sicher noch zu früh, um eine erste Bilanz zu ziehen, aber die bisherigen Ansätze sind aus meiner Sicht vielversprechend. Aus ersten Ideen konnten bereits konkrete Projekte entwickelt werden. So wurde das Jahr 2015 mit einer Aktionswoche Pflege eröffnet, die den Fachkräftemangel in der Pflege thematisierte. Außerdem soll ein weiteres Projekt initiiert und verstetigt werden, das die stärkere Verknüpfung zwischen den Schulen im Landkreis und den kreisansässigen Unternehmen vorsieht. Alle Schülerinnen und Schüler der Abgangsklassen der allgemeinbildenden Schulen, der Förderschulen und der Berufsbildenden Schule sollen die regionalen



Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur (GRW)

Zum Start der neuen Förderperiode 2014 bis 2020 hat das Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung das Förderprogramm aus Mitteln der Gemeinschaftsaufgabe *Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur (GRW)* neu aufgelegt.

Der Landkreis Cochem-Zell gehört seit 1. Oktober 2014 erstmalig und als einziger Landkreis im nördlichen Rheinland-Pfalz zum Fördergebiet. Kleine und mittlere Unternehmen können seit Oktober 2014 bei der Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB) Anträge stellen und so von Fördermitteln für ihre Investitionen profitieren.

Das Programm richtet sich an Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft einschließlich Beherbergungsbetriebe im Fördergebiet der Gemeinschaftsaufgabe und betrifft Errichtungs-, Erweiterungs- und Diversifizierungsmaßnahmen insbesondere von KMU. Die Fördersätze richten sich nach dem Standort und der Unternehmensgröße. Die Förderung setzt in der Regel die Schaffung von Arbeitsplätzen voraus.

Flankierend können aus Mitteln der GRW Infrastrukturmaßnahmen von Kommunen im gewerblichen und touristischen Bereich begleitet werden.

Ausbildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten besser kennenlernen. Zugleich wird den Unternehmen die Chance geboten, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren und mögliche Fachkräfte für die Zukunft zu gewinnen.

Weitere Standortfaktoren im Blick

Wesentlicher Bestandteil der regionalen Wirtschaftsförderung ist auch die Klimaschutzinitiative des Landkreises. Der Landkreis Cochem-Zell befindet sich seit 2008 auf dem Weg zum Null-Emissions-Landkreis. Bis zum Jahr 2020 sollen bis zu 50 Prozent der CO₂-Emissionen bezogen auf das Jahr 1990 ausgeglichen und langfristig der vollständige Ausstoß kompensiert werden. Dieses Ziel soll durch Energieeinsparung, -effizienz und -suffizienz sowie den Einsatz von erneuerbaren Energien bei der Strom- und Wärmeversorgung erreicht werden.

Indem wir den Menschen im Landkreis eine bezahlbare Energie auf Dauer sichern, wollen wir die weichen Standortfaktoren positiv beeinflussen. Weiterhin möchten wir die regionale Wertschöpfung durch den Einsatz von Erneuerbaren Energien deutlich steigern und Investitionen im Energiebereich fördern.

Es gibt erste Erfolge: Die regionale Wertschöpfung durch Erneuerbare Energien im Landkreis Cochem-Zell lag 2014 bei rund 9,3 Millionen €. Die Vergabe von Aufträgen an ortsansässige

Handwerksbetriebe belegt auf eindrucksvolle Weise die positiven Auswirkungen auf die regionale Wirtschaft. Klimaschutz und Energieversorgung werden fester Bestandteil der regionalen Wirtschaftsförderung bleiben. Die strukturellen Voraussetzungen hierfür wurden im August 2012 durch Gründung der kreiseigenen Energieagentur *unser-klima-cochem-zell e.V.* geschaffen.

Im Rahmen der Wirtschaftsförderung sehe ich es auch zukünftig als meine Aufgabe an, die bestmöglichen Rahmenbedingungen für das Leben und Arbeiten im Landkreis Cochem-Zell zu schaffen und die Herausforderungen der demografischen Entwicklung anzugehen. Neben den bereits genannten gehören hierzu unter anderem die Pflege, die ärztlichen Versorgung und ein leistungsstarker ÖPNV im Kreis.

Der Wirtschaftsstandort Cochem-Zell kann noch besser vermarktet werden. An der A 48 gibt es attraktive Gewerbestandorte, deren Anbindung zukünftig durch den Lückenschluss der A 1 und den Hochmoselübergang noch an Bedeutung gewinnen werden. Dass der Landkreis Cochem-Zell als einziger Landkreis im nördlichen Rheinland-Pfalz seit Oktober 2014 zum Fördergebiet der Gemeinschaftsaufgabe *Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur (GRW)* gehört, soll in diesem Zusammenhang gewinnbringend genutzt werden. ■

Mit LEADER Grenzen überschreiten

Thomas Wallrich
Geschäftsführer der
LEADER-Region
Moselfranken

Beiderseits der Mosel zwischen Trier und dem bekannten luxemburgischen Ort Schengen liegen die beiden LEADER-Regionen Moselfranken (RLP) und Miselerland (LUX), angesiedelt im Dreiländereck Deutschland-Frankreich-Luxemburg und im Herzen der Großregion Saar-Lor-Lux-Rheinland-Pfalz-Wallonie. Die beiden – durch die Mosel als Grenzfluss verbundenen – Nachbarn erklimmen aktuell eine neue Stufe der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit.

LEADER ist ein Förderprogramm der Europäischen Union, das seit 1991 modellhaft innovative Aktionen im ländlichen Raum fördert. Der Begriff steht für ‚Liaison entre actions de développement de l’économie rurale‘, zu Deutsch: ‚Verbindung zwischen Aktionen zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft‘.

Um LEADER-Mittel zu erhalten, erstellen ländliche Regionen passgenaue Entwicklungskonzepte, in denen sie Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken ihrer Region analysieren, ein Leitbild erarbeiten sowie konkrete Handlungsfelder und Projekte aufzeigen. Mit diesem Entwicklungskonzept bewirbt sich die Region um EU-Fördermittel, mit denen sie dann jene Projekte von Kommunen, Unternehmen oder Vereinen bezuschussen kann, die den Zielsetzungen ihres Leitbildes dienen.

Moselfranken und Miselerland als LEADER-Kooperationsregionen

Eine der erfolgreichsten LEADER-Regionen in Rheinland-Pfalz ist Moselfranken. Im Jahre 2000 haben sich die drei Verbandsgemeinden Saarburg, Konz und Trier-Land mit privaten Institutionen aus Wirtschaft, Landwirtschaft und Weinbau, aus Kultur und aus dem sozialen Sektor zur *Lokalen Aktionsgruppe Moselfranken* zusammengeschlossen. Fortan hat sich Moselfranken erfolgreich als LEADER-Region etabliert und über hundert innovative Projekte bezuschusst – viele davon grenzüberschreitend mit benachbarten LEADER-Regionen.

Vor allem die enge grenzüberschreitende Zusammenarbeit mit der benachbarten luxemburgischen LEADER-Region Miselerland steht im Fokus der LEADER-Philosophie und ist kennzeichnend für Moselfranken. So wurden mit dem luxemburgischen Nachbarn über die Mosel hinweg im Zeitverlauf immer verständlicher gemeinsame Projekte initiiert und auch erfolgreich umgesetzt.¹

Den Aufruf zur Bewerbung für die neue Förderperiode 2014 bis 2020 aus ihren Landwirtschaftsministerien haben Moselfranken und Miselerland zum Anlass genommen, sich noch stärker zu verbünden und – erstmalig in Europa – ein gemeinsames, grenzüberschreitendes LEADER-Entwicklungskonzept zu erarbeiten. Hier soll nicht nur – wie bisher – projektbezogen sondern künftig auch strategisch und organisatorisch kooperiert und die gemeinsame

Region vorangebracht werden: Die Stichworte sind „ganzheitlich“ und „nachhaltig“.

Offener Austausch über offene Grenzen

Damit berücksichtigen beide LEADER-Regionen, was in der Realität der Region und im Alltag ihrer Menschen und Unternehmen schon längst eingetreten ist: Die deutsch-luxemburgische Grenze ist offen und durchlässig für Menschen, Ideen, Waren und Dienstleistungen. Die Menschen und Unternehmen sind offen füreinander und nutzen die Vorteile, die das Leben auf beiden Seiten von Mosel und Sauer bietet.

So arbeiten über 9.200 Einwohner aus Moselfranken in Luxemburg – das entspricht einer Auspendlerquote von fast 32 Prozent. In den deutschen Grenzgemeinden an der Obermosel beträgt die Pendlerquote nach Luxemburg bis zu 65 Prozent. Derweil haben sich viele Luxemburger für einen Wohnsitz auf der deutschen Seite entschieden. Aktuell sind offiziell rund 2.300 Luxemburger in Moselfranken gemeldet (zweitstärkste Nationalität in Moselfranken nach den Deutschen) während im Miselerland 1.700 Deutsche leben und dort die viertstärkste Nationalität bilden. Die Menschen beider Gebiete sprechen eine Sprache (Moselfränkisch und Lëtzebuergesch sind eng verwandt) und sind durch eine gemeinsame Geschichte, eine gewachsene Kultur und Mentalität verbunden. Wegen der räumlichen Nähe und der engen wirtschaftlichen und sozialen Verflechtungen bestehen gemeinsame Herausforderungen und Chancen, die beide LEADER-Regionen gemeinsam betrachten und angehen wollen.

Beispiel für andere Regionen

Mit ihrem grenzüberschreitenden und innovativen Ansatz betreten Moselfranken und Miselerland europaweit Neuland bei LEADER. Ihnen ist aber auch bewusst, dass auf sie Widerstände zum Beispiel administrativer Art warten. Diese wollen beide zuversichtlich angehen und im regionalen Schulterschluss überwinden.

Wichtig ist den Kooperationspartnern hierbei die breite Einbindung und Mobilisierung der regionalen Akteure, der Wirtschafts- und Sozialpartner, der Zivilgesellschaft und der Kommunen. Denn LEADER stützt sich auf den ‚Bottom-up-Ansatz‘,

bei dem die ortsansässige Bevölkerung ihre Ideen und Initiativen einbringen kann und soll. Sie bestärkt die Mitglieder beider *Lokalen Aktionsgruppen* immer wieder, den neuen grenzüberschreitenden LEADER-Ansatz weiterzuverfolgen. Viel Zuspruch kam auch in den erfolgreichen LEADER-Zukunftswerkstätten und zahlreichen Arbeitssitzungen von Vertreterinnen und Vertretern aus allen gesellschaftlichen Bereichen links und rechts von Mosel und Sauer.

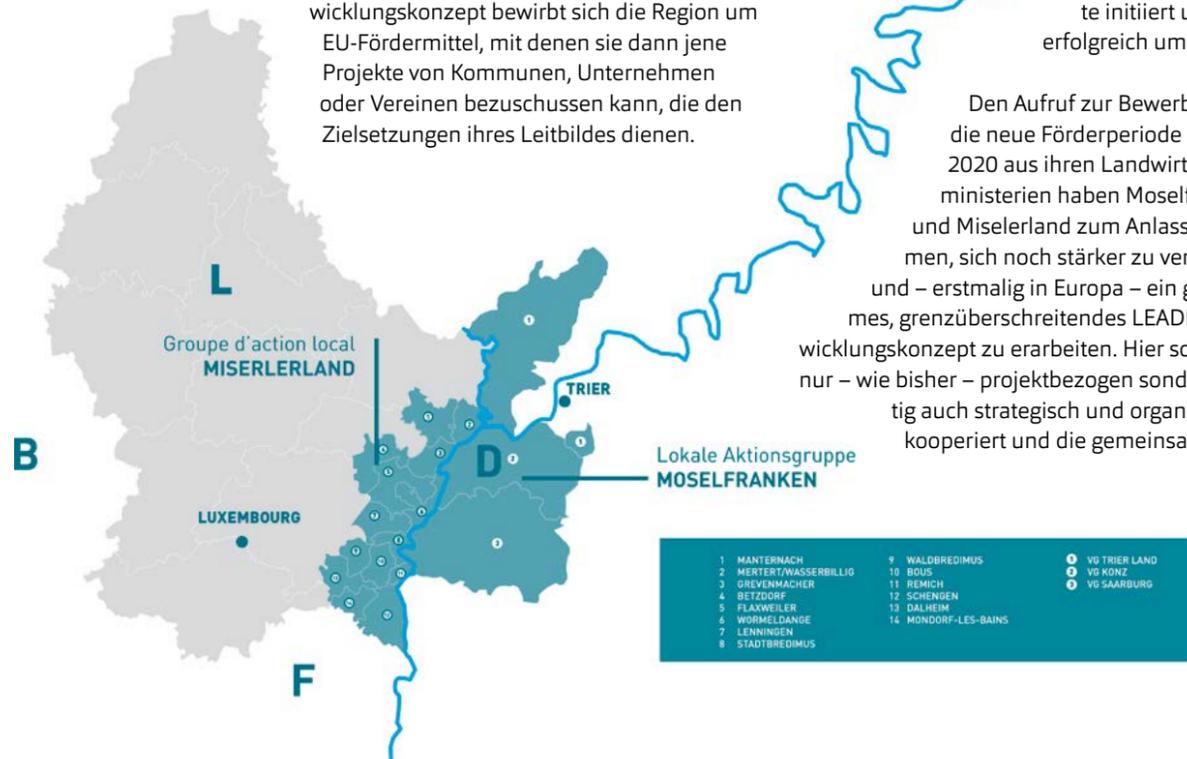
Aufgabe für Generationen

Moselfranken und Miselerland sind sich bewusst, dass das gemeinsame Angehen aktueller und zukünftiger Herausforderungen ein Prozess ist, der sich über einen langen Zeitraum erstrecken wird. Es ist von großer Bedeutung, dass die Akteure, vor allem die Menschen in der Region, die Dauer dieses Prozesses anerkennen. Der Weg zur gemeinsamen Region wird die aktuelle LEADER-Periode 2014 bis 2020 überdauern und eine Aufgabe für Generationen sein. Die gemeinsame LEADER-Entwicklungsstrategie als Handlungsrahmen ist daher nur ein erster Schritt in diese Richtung.

Gerade für die Umsetzung eines prozessualen Ansatzes bietet das LEADER-Programm ein gutes Instrument, darf aber in seinen Wirkungsmöglichkeiten auch nicht überbewertet werden. Insbesondere die finanziellen Mittel sind mit rund 2,5 Millionen Euro an Fördermitteln pro Region oft nicht ausreichend. Aber LEADER und die aktiven Menschen in Moselfranken und im Miselerland können und werden in diesem Prozess auch über die Förderung hinaus sichtbare Zeichen setzen, um andere zu inspirieren – in Rheinland-Pfalz und in Europa. ■



¹ Vgl. zum Beispiel: www.terroirmoselle.eu oder www.grenzenlos-radeln.eu



Mit smarten Konzepten in die Zukunft

Prof. Dr.-Ing. Peter Liggesmeyer

Inhaber des Lehrstuhls „Software Engineering: Dependability“ und Leiter des Fraunhofer-Instituts für Experimentelles Software Engineering IESE

Das Internet und die allgegenwärtige Digitalisierung unseres Lebens breiten sich rasant aus und prägen unser berufliches und gesellschaftliches Umfeld immer stärker. Insbesondere die Industrie 4.0, die die industrielle Produktion komplett verändern wird, erzeugt einen gewaltigen Umbruch, den es zu gestalten gilt. Wir erleben tagtäglich, wie die IT immer mehr zum wesentlichen Treiber von Neuerungen wird. Die disruptive Kraft innovativer Geschäftsmodelle ruft in den meisten Wertschöpfungsketten revolutionäre Umbrüche hervor, denn die digitale Revolution betrifft alle Branchen und Unternehmen jeder Größe. Albert Einstein sagte einmal: „Der Gipfel des Wahnsinns ist es, auf Veränderungen zu hoffen, ohne etwas zu verändern.“ Sehr häufig wird weiterhin in die Öffentlichkeit getragen, dass das „Digitale“ die Zukunft sei. Das ist ein Irrtum: die Digitalisierung ist längst Gegenwart, die Zukunft ist die Vernetzung.

Was bedeutet Digitalisierung und Vernetzung für die Wirtschaft und Gesellschaft eines Bundeslandes wie Rheinland-Pfalz, in dem es viele kleine Dörfer und kaum urbane Zentren gibt und dessen größte Stadt, Mainz, nur rund 200.000 Einwohner besitzt? Die besondere Herausforderung, sowohl bei der Gewährleistung öffentlicher Dienstleistungen und Infrastrukturen von staatlicher Seite als auch bei der Etablierung innovativer Geschäftsmodelle durch Unternehmen, liegt in seiner dünnen Besiedelung. Im ländlichen Raum müssen große Flächen versorgt werden, um vergleichsweise wenige Bürgerinnen und Bürger erreichen zu können. Dies stellt insbesondere für die Bereiche Mobilität und Logistik sowie für die medizinische Versorgung eine große Aufgabe dar.

Neue Geschäftsmodelle für neue Arbeits- und Lebensqualität

Um Dörfer zukunftsfähig zu machen, sollte zunächst hinterfragt werden, aus welchen Gründen Menschen in die Städte abwandern. Eine zentrale Antwort lautet: Sie möchten dort wohnen, wo es Arbeit gibt. Städte bieten eben nicht nur Wohnraum, sondern auch Arbeitsplätze. Neben der be-

ruflichen Tätigkeit sind sie mit ihrem kulturellen Angebot und den Freizeitmöglichkeiten attraktiv für alle Generationen. Es gibt einen guten ÖPNV, Nachtleben, Einkaufsmöglichkeiten, gute medizinische Versorgung und eine breite Palette an (Weiter-)Bildungseinrichtungen. Zudem zeichnet viele Großstädte in der Außenwahrnehmung ein internationales und dynamisches Lebensgefühl aus.

Denkt man an ein Leben auf dem Land, eröffnen sich unterschiedliche Perspektiven: Einerseits das Schreckgespenst nahezu ausgestorbener Landschaften, Lebensbedingungen wie vor 30 Jahren, schlichtweg Perspektivlosigkeit. Andererseits aber Bilder lachender Kinder und grüner Wiesen, frische Luft, Grün statt Beton und Weite; einfach bessere Lebensqualität ohne Stress und Verkehr. Viele Menschen wollen den sozialen Kontakt anstelle der Anonymität der Stadt. Sie suchen Freiraum und Ruhe – nicht die Enge und den Lärm der Großstädte. Den Unterschied zwischen den Szenarien kann zum Teil auch die Informations- und Kommunikationstechnologie ausmachen, denn unser Leben, unsere Arbeit, Bildung und Freizeit werden immer mehr vom Internet bestimmt.

Smarte Technologien bieten softwarebasierte Lösungen und Chancen, um neue Geschäftsmodelle, Strategien und Sicherheitsstandards zu entwickeln. Diese innovativen Technologien können Unternehmen begeistern und motivieren, sowohl innovative als auch effiziente Wege für eine neue Arbeits- und Lebensqualität in den vom Strukturwandel bedrohten ländlichen Regionen zu suchen. Es geht dabei um gesellschaftliche Teilhabe in allen Phasen des Lebens. Gesundheitsversorgung, Mobilität und altersgerechte Dienstleistungen müssen dafür an veränderte gesellschaftliche Strukturen angepasst, vernetzt und neu konzipiert werden.

Eine flächendeckende IT-Infrastruktur ist der strategische Wettbewerbs- und Standortvorteil Nummer eins, der hilft, ein für Unternehmen und Familien gleichermaßen attraktives Umfeld zu schaffen. Wichtig ist jedoch insbesondere bei An-

wendungen in den Bereichen Mobilität, Energieversorgung, Gesundheitsversorgung, Produktion oder Sicherheit, dass die zum Einsatz kommende Software hohen Qualitätsstandards entspricht. Hier ist die Forschung in Deutschland gefragt, Lösungen bereitzustellen.

Die Silos verlassen, Ressourcen gemeinsam nutzen

Die größten Herausforderungen werden dort entstehen, wo Systeme über traditionelle Branchengrenzen hinweg zusammenarbeiten müssen. Gerade auf dem Land werden sich wirtschaftlich tragfähige Lösungen nur durch die effiziente, gemeinsame Nutzung von Ressourcen über die Grenzen etablierter Silos hinweg erreichen lassen. Das gilt beispielsweise in der so genannten Crowd-Transportation/-Logistik, wenn Pakete nicht mehr nur über den Paketdienst transportiert werden, sondern eine Mitfahrgelegenheit im Personennahverkehr und sogar in privaten Fahrzeugen erhalten – ähnlich wie digitale Mitfahrdienste das Fahren per Anhalter als sichere und komfortable Transportmöglichkeit in die Zukunft geführt haben.

Dazu müssen unterschiedliche Systeme miteinander kommunizieren, von intelligenten Adressaufklebern und Lesegeräten im Fahrzeug über Smartphone-Apps bis hin zur übergreifenden Koordination und Optimierung im Zusammenspiel von Logistiksystemen und dem Personentransport unterschiedlicher Anbieter. Dadurch werden die Ressourcen Fahrzeug und Fahrende effizient genutzt, sodass sich trotz geringer Kundendichte in ländlichen Räumen wirtschaftlich interessante Geschäftsmodelle entwickeln lassen: Eine per App koordinierte Sharing-Mobility-Plattform verbindet zum Beispiel Bürgerbus, Privatauto und öffentliche Verkehrsmittel, errechnet die beste Verbindung und liefert diese zum gewünschten Zeitpunkt. Dadurch entstehen ein Echtzeit-Fahrplan und ein Transportplanungssystem in einem, was der Kundin oder dem Kunden erlaubt, den Weg zur Arbeit zu planen. Ein solches intelligentes Logistiksystem kann den Bewohnerinnen und Bewohnern dörflicher Regionen auch eine bezahlbare Zustellung ihrer Waren gewährleisten.

In den Städten besteht meist ein nahtloses öffentliches Verkehrsnetz und Smart-City-Lösungen helfen der Bürgerin oder dem Bürger, dieses Transportökosystem optimal zu nutzen. Software

hilft dem Menschen, sich optimal und individuell an eine Infrastruktur anzupassen, die für den Transport von Massen ausgelegt ist. Auf dem Land gibt es eine solche Infrastruktur zumeist nicht. Transportmöglichkeiten müssen erst geschaffen werden – durch Bürgerbusse oder zukünftig durch das autonome Fahren. IT-Lösungen in *Smart Rural Areas* passen das Transportökosystem optimal und individuell an den Menschen an, um für ihn und seine Waren eine wirtschaftlich tragfähige und maßgeschneiderte Transportmöglichkeit zu schaffen.

Smart Ecosystems als nächste Evolutionsstufe

Grundlage all dessen sind so genannte *Smart Ecosystems*. Smartphones und das Internet bilden hier nur die Spitze des Eisbergs einer digitalen Gesellschaft und Wirtschaft. Software im Verborgenen wird das zentrale Nervensystem bilden, das alle Systeme branchen- und technologieübergreifend von den Sensoren und Aktuatoren bis zur Cloud zu einem intelligenten Kollektiv verbindet. *Smart Ecosystems* stellen die notwendige nächste Evolutionsstufe von IT-Systemen dar. Sie schlagen eine Brücke zwischen den Systemklassen. Denn es besteht dringender Handlungsbedarf bei der Kombination von Anwendungsbereichen, etwa in den bereichsübergreifenden Wertschöpfungsnetzen der Industrie 4.0, im Zusammenspiel unterschiedlicher Wirtschaftsbereiche (Logistik, Handel, Energieversorgung) oder in der übergreifenden Nutzung von Daten und Diensten im Alltag (Smart Home, eCommerce, eHealth).

Der Begriff des Ökosystems ist aus der Biologie bekannt und bezeichnet dort ein System, das sich aus interagierenden Organismen und ihrer Umwelt ergibt. Ein *Smart Ecosystem* besteht aus unterschiedlichen Systemen, die wie biologische Organismen miteinander interagieren, um bestimmte Ziele zu erreichen, und dabei Umgebungseinflüsse berücksichtigen müssen. *Smart Ecosystems* enthalten auf technischer Ebene typischerweise sowohl Informationssysteme als auch technische Systeme, die in vielfältiger Weise nicht nur untereinander, sondern beispielsweise über Sensoren und Aktuatoren auch mit ihrer Umgebung vernetzt sind und mit den Menschen in ihrer Umgebung interagieren.

Die größten Herausforderungen, denen sich *Smart Ecosystems* stellen müssen, ergeben sich also primär aus der Beherrschung der Komplexität der Dienste und der Heterogenität der Systeme. Weiterhin müssen die siloübergreifenden, modularen Lösungen allen Ansprüchen an Qualität, Security und Safety genügen sowie eine positive Anwendungserfahrung für interaktive Systeme schaffen. Bei Szenarien wie der Car-to-Car-Kommunikation spielt dabei auch die Geschwindigkeit der Daten eine entscheidende Rolle. Die Kommunikation zwischen unabhängig entwickelten Systemen erfordert zudem die Entwicklung von Standards und Regeln zur Kommunikation. Neben der Realisierung der Funktionalität ist die Gewährleistung einer Ende-zu-Ende-Qualität über alle Systeme und Branchen in der Verarbeitungskette hinweg eine zentrale Herausforderung.

Smart Rural Areas – ländliche Regionen als Vorreiter

Die Bundesministerin für Bildung und Forschung, Prof. Dr. Johanna Wanka, sagt über die Kraft der Industrie 4.0: „Wir müssen den Anspruch haben, die digitale Revolution zu gestalten.“¹ Gestalten bedeutet, aktiv Einfluss auf die Entwicklungen zu nehmen, „unsere Werte, unser Gesellschaftsbild und unsere Vorstellungen von einem selbstbestimmten Leben in einer digitalen Welt zu verwirklichen. Dabei muss der Mensch im Mittelpunkt bleiben, am vernetzten Arbeitsplatz ebenso wie beim geschützten Umgang mit Daten.“²

Die dünn besiedelten Regionen in Deutschland können mithilfe moderner IT-Infrastrukturen Vorreiter werden, was die Vereinbarkeit von Familie und Beruf anbetrifft. Dies umfasst zum Beispiel die Unterstützung von Familien durch die Flexibilisierung von Arbeitszeiten, durch Betreuungsinfrastrukturen für Kinder und Pflegebedürftige, aber ebenso moderne Mobilitäts- und Logistikverfahren, die die spezifischen Herausforderungen in ländlichen Regionen adressieren. In Schulen besteht die Möglichkeit, dass sich durch neue Konzepte der Fokus von der Lehre auf den Lernenden richtet und so die Kinder besser und individueller auf ihre Zukunft vorbereitet werden. Eine aktive und eingebundene Bürgerschaft sorgt für ein vitales Dorfleben im Zukunftsort Dorf, das mit modernen Zentren ausgestattet ist, die als Co-Working Spaces für mehrere Unternehmen

und Freiberuflerinnen und Freiberufler fungieren oder als mobile Ärztezentren die medizinische Versorgung gewährleisten.

All diese Herausforderungen mit ihren Chancen und Risiken erfordern ein aktives Vorgehen, um Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft Handlungsspielräume und Möglichkeiten aufzuzeigen. Deshalb ist die Initiative *Smart Rural Areas* des Fraunhofer-Instituts für Experimentelles Software Engineering IESE in Kaiserslautern ein wichtiger Impuls, um in einer Partnerschaft mit Forschung und Wirtschaft konkrete Lösungen zu formulieren. Am Fraunhofer IESE entsteht derzeit für diesen Zweck ein so genanntes *Living Lab*, das als Entwicklungs- und Evaluierungsplattform die notwendige Infrastruktur schaffen wird, um neue Ideen für innovative Produkte zu entwickeln und um damit das Gesamtpotenzial aufzeigen zu können. Das *Living Lab* bietet Unternehmen die Möglichkeit, ihre Geschäftsmodelle für den ländlichen Raum anhand einer realen Simulation zu testen – und das, ohne die Anwendung für ihre Zwecke jeweils neu programmieren zu müssen.

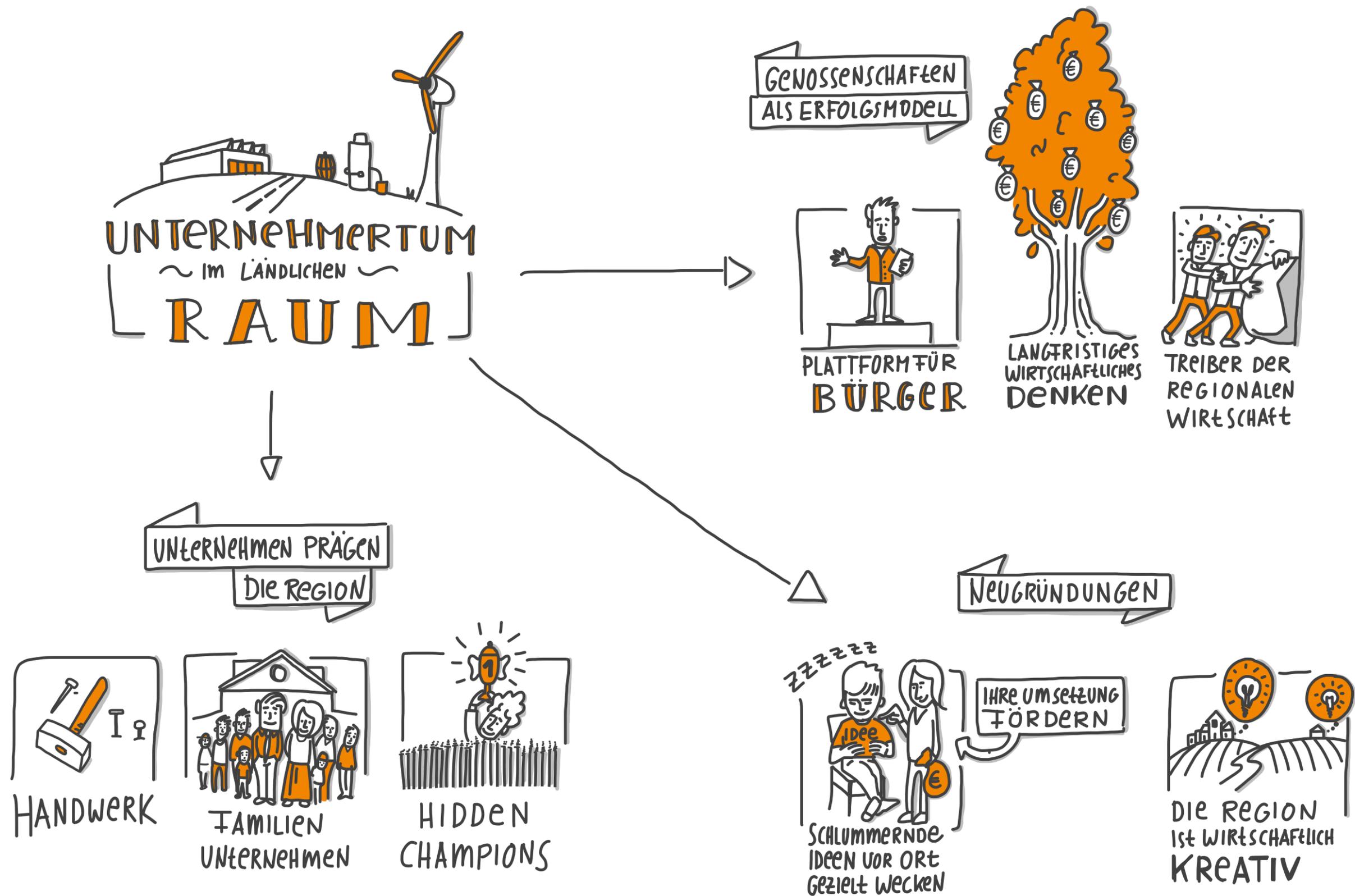
Es ist begrüßenswert, dass das Land Rheinland-Pfalz gemeinsam mit dem Fraunhofer IESE den Weg Richtung Zukunft geht und durch Projekte wie die *Digitalen Dörfer* unmittelbar zur Revitalisierung der ländlichen Region beiträgt. Denn die kollektive Initiierung einer neuen Entwicklungsdynamik als gemeinsame Anstrengung von Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft und Bürgerschaft ist essenziell, um für eine positive Zukunftsperspektive zu sorgen. Sehen junge Familien und qualifizierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer neue Chancen und Perspektiven vor Ort und entscheiden sich für ein Leben auf dem Land, so werden ländliche Regionen wieder attraktiv für Unternehmen. Die Vorzeichen ändern sich und der Trend zeigt wieder nach oben. ■

Das Fraunhofer-Institut für Experimentelles Software Engineering ...

... steht weltweit für empirisch untermauerte Methoden und Prozesse für die industrielle Software- und Systementwicklung. Die Initiative *Smart Rural Areas* ist das zentrale Forschungsprogramm des Fraunhofer IESE. Weitere Informationen finden Sie unter www.iese.fraunhofer.de/de/competencies.html.

¹ Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2015): „Made in Germany“ mit Industrie 4.0, verfügbar unter: www.bmbf.de/de/26393.php.

² ebd.



Unternehmen gründen, erhalten und entwickeln

- 49 **Unternehmertum auf dem Land: Gründungen, Hidden Champions und Familienunternehmen**
Prof. Dr. Jörn Block
- 53 **Genossenschaften: Sharing Economy vor Ort seit 150 Jahren**
Michael Bockelmann
- 55 **Existenzgründung im ländlichen Raum**
Prof. Dr. Wolfgang George
- 59 **Wie aus schlummernden Ideen Unternehmungen werden – Die Gründerregion Vulkaneifel**
Judith Klassmann-Laux
- 61 **Was macht den ländlichen Raum für Sie persönlich attraktiv?**

Unternehmertum auf dem Land: Gründungen, Hidden Champions und Familienunternehmen¹

Unternehmertum – ein Phänomen städtischer Ballungszentren? Wie stark ist Unternehmertum in den ländlichen Regionen Deutschlands ausgeprägt? Wie viele Gründungen sind auf dem Land zu verzeichnen? In welchen Branchen wird gegründet? Inwieweit prägen Familienunternehmen und Hidden Champions ländliche Regionen in Deutschland? Wo haben Technologieunternehmen ihren Sitz?

Der vorliegende Beitrag diskutiert die Rolle von Unternehmertum auf dem Land. Auf den ersten Blick scheint die Antwort klar, fragt man nach den Standorten von Unternehmertum: Europas neues Zentrum für Unternehmensgründungen – insbesondere im Digital-, Kreativ-, IT- und Internetsektor – ist Berlin. Danach folgen München, Hamburg, Köln und weitere Großstädte. Die ländlichen Regionen scheinen abgehängt. Ist dem wirklich so? Oder führt eine gründlichere Betrachtung zu einem differenzierteren Ergebnis?

Auf den zweiten Blick ist die Antwort gar nicht mehr so eindeutig. Die Frage nach der Rolle von Unternehmertum auf dem Land ist nicht trivial. Ländliche Regionen sind sehr vielfältig. Die Schwäbische Alb beispielsweise hat von ihren Eigenschaften her nur wenig gemein mit ländlichen Regionen in Mecklenburg-Vorpommern. Auch der Begriff Unternehmertum ist vielfältig. Neben Gründungen lassen sich auch eigentümergeführte mittelständische Unternehmen, Familienunternehmen und Hidden Champions unter dem Begriff des Unternehmertums subsumieren.

Erfolgreiche Unternehmen in ländlichen Regionen

In den ländlichen Regionen Deutschlands haben viele erfolgreiche Familienunternehmen ihren Sitz, wie beispielsweise Würth (Künzelsau in Baden-Württemberg), Villeroy & Boch (Mettlach im Saarland), Kärcher (Winnenden in Baden-Württemberg) oder auch Fissler (Idar-Oberstein in Rheinland-Pfalz). Im Herausgeberband „Blühen-

de Landschaften – Familienunternehmen und ihre Region“² werden Familienunternehmen als „regional verwurzelt, global erfolgreich“³ und „stark in der Provinz, doch keineswegs provinziell“⁴ beschrieben. Hidden Champions, die oftmals Familienunternehmen sind, scheinen fest auf dem Land verwurzelt und eine besondere Beziehung zu ihrer Heimatregion zu haben. Diese Sichtweise mag zwar auch verzerrt sein, jedoch zeichnet sich so im Vergleich zum aktuellen Hype um Berlin, München und andere Großstädte als Standorte für Unternehmertum ein gänzlich anderes Bild.

Dieser Kurzbeitrag unternimmt den Versuch, die vorhandene Empirie zur Rolle von Unternehmertum auf dem Land zu ordnen und sinnvoll zusammenzufassen. Es zeigt sich: Das Bild ist sehr vielfältig und eine eindeutige Antwort, inwieweit Unternehmertum eher auf dem Land oder in der Stadt zu finden ist, gibt es nicht. Es lassen sich jedoch Muster erkennen, welche Arten von Gründungen und welche Formen von Unternehmertum eher auf dem Land und welche eher in der Stadt zu finden sind. Im Anschluss an die Darstellung der empirischen Befunde werden diese unter Bezugnahme auf die Stärken und Schwächen von ländlichen Regionen diskutiert.

Empirische Befunde zu Unternehmertum und Innovation

Dieser Abschnitt fasst die vorhandene Empirie zu Unternehmertum und Innovation auf dem Land zusammen. Die Zusammenfassung ist gegliedert nach (1) Gründungsaktivitäten, (2) Standorten von Hightechunternehmen sowie (3) Standorten von Familienunternehmen und Hidden Champions.

Gründungsaktivitäten

Das vom IfM Bonn herausgegebene NUI-Ranking (NUI=Neue Unternehmerische Initiative) misst die Zahl der Existenzgründungen, Betriebsgründungen, Übernahmen und Zuzüge von Gewerbe-

Prof. Dr. Jörn Block
Professor für Unternehmensführung an der Universität Trier

¹Ich bedanke mich für die hilfreichen Kommentare von Rene Andres, Christian Fisch und Florian Hosseini auf eine frühere Version des Manuskripts.

²Vgl. May, Peter/Ohle, Frank (2014): Blühende Landschaften. Familienunternehmen und ihre Region. Köln.

³Bartels, Peter (2014): Deutschlands Familienunternehmen – regional verwurzelt, global erfolgreich. In: Ebenda.

⁴Zeidler, Stefan (2014). Deutschlands Mittelstand – stark in der Provinz, doch keinesfalls provinziell. In: Ebenda.

betrieben sowie Aufnahmen einer gewerblichen Nebenerwerbstätigkeit pro Region und erstellt daraus ein Ranking. 2013 waren die höchsten Werte des NUI-Indikator in Offenbach am Main, München und Wiesbaden zu verzeichnen. Auf den hinteren Plätzen finden sich fast ausnahmslos ländliche Regionen, vor allem Ostdeutschlands. Einige Landkreise, vor allem in Oberbayern, finden sich jedoch auch auf den vorderen Rängen. Generell zeigt sich ein Vorsprung der städtischen Regionen, aber auch eine große Heterogenität innerhalb der Gruppe der ländlichen Regionen.⁵

Der auf Beschäftigtenaten der Bundesagentur für Arbeit beruhende Gründungsatlas⁶ kommt mitunter zu anderen, für ländliche Regionen generell positiveren Ergebnissen.⁷ Dies liegt an der Vorgehensweise bei der Erstellung des Datensatzes. So werden beim Gründungsatlas zum Beispiel auch Dienstleistungsgründungen erfasst. Hier können ländliche Regionen durch Gründungen in Sektoren wie Tourismus und Gastgewerbe Boden gut machen. Aber auch beim Gründungsatlas zeigen sich große Unterschiede innerhalb der Gruppe der ländlichen Regionen. Insbesondere ländliche Regionen in Nähe zu Großstädten wie Berlin, Hamburg, Frankfurt am Main und München weisen hohe Gründungsquoten auf.

Die Gründungsaktivitäten sind jedoch nicht nur in ihrer Anzahl zwischen städtischen und ländlichen Regionen verschieden. Es existieren auch deutliche Unterschiede in der Art der Gründungen. Ländliche Regionen sind im Vergleich zu städtischen Regionen stärker durch Gründungen im Bereich der *Green Economy* geprägt. Der Anteil „grüner Gründungen“ an allen Gründungen ist in den eher ländlich geprägten Bundesländern Mecklenburg-Vorpommern (22 Prozent), Brandenburg (21 Prozent) und Rheinland-Pfalz (20 Prozent) am höchsten und in Stadtstaaten wie Hamburg (14 Prozent), Berlin (12 Prozent) und Bremen (10 Prozent) vergleichsweise niedrig.⁸ Dies liegt vor allem an der hohen Bedeutung von Gründungen im Bereich *Erneuerbare Energien* in den ländlichen Regionen. Der Anteil der Gründungen in diesem Bereich an allen Gründungen ist am höchsten in Sachsen-Anhalt (15 Prozent), Mecklenburg-Vorpommern (14 Prozent) und Brandenburg (14 Prozent) und am niedrigsten in Berlin (6 Prozent) und Nordrhein-Westfalen (5 Prozent).

Ein ganz anderes Bild ergibt sich bei Betrachtung von Gründungen im Hightech-Bereich. Von den rund 1.400 Venture-Capital finanzierten Hightechunternehmen in der Datenbank spotfolio.com⁹ haben 234 Unternehmen ihren Sitz in der PLZ-Region 10 (Berlin Innenstadt) und 77 Unternehmen ihren Sitz in der PLZ-Region 80 (München Mitte-Nordwest). Auf den weiteren Rängen folgen Köln, Hamburg und Dresden. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei ITK-Gründungen. So weisen fünf Regionen um die Ballungsgebiete Berlin, Hamburg, München, Rhein/Main und Köln/Düsseldorf eine besonders hohe Gründungsintensität auf. Weiteren sieben Regionen mit einer überdurchschnittlich hohen Gründungsintensität im ITK-Bereich sind der Raum Rhein/Neckar, der Raum Stuttgart, der Raum Nürnberg, Dresden, Hannover, Bremen und Koblenz.¹⁰

Standorte von Hightechunternehmen

Der Deutsche Hightech-Atlas¹¹ erfasst die Postleitzahl des Unternehmenssitzes von Hightechunternehmen in Deutschland.¹² Das Ergebnis ist ein Ranking der PLZ-Regionen nach Anzahl der Unternehmen im Hightech-Bereich. Unter Hightechunternehmen werden Unternehmen aus Wirtschaftszweigen des verarbeitenden Gewerbes mit einer Forschung & Entwicklung-Intensität oberhalb von 2,5 Prozent und technologieintensive Dienstleistungen sowie Software verstanden.

Die Regionen mit den meisten Großunternehmen im Hightech-Bereich (mehr als 250 Mitarbeiter)¹³ sind die PLZ-Region 40 (Düsseldorf, Hilden, Mettmann, Ratingen), die PLZ-Region 63 (Aschaffenburg, Hanau, Offenbach am Main, Miltenberg) und die PLZ-Region 85 (Münchener Umland, Ingolstadt, Dachau, Freising, Eichstätt). Auf Platz fünf und sechs liegen mit PLZ Region 74 (Heilbronn, Bietigheim-Bissingen, Schwäbisch Hall, Crailsheim) und PLZ-Region 72 (Tübingen, Reutlingen, Sigmaringen, Freudenstadt, Balingen, Nürtingen) zwei eher ländliche Regionen.

Ein etwas anders Bild ergibt sich bei den mittelgroßen Unternehmen (50 bis 250 Mitarbeiter). Die Regionen mit den meisten Hightechunternehmen in diesem Bereich sind PLZ-Region 73 (Göppingen, Esslingen, Schwäbisch Gmünd, Aalen) und PLZ-Region 72 (Tübingen, Reutlingen,

UNTERNEHMEN PRÄGEN DIE REGION



HANDWERK



FAMILIEN
UNTERNEHMEN



HIDDEN
CHAMPIONS

Sigmaringen, Freudenstadt, Balingen, Nürtingen) – beides eher ländliche Regionen.

Interessant ist auch die Situation bei den kleinen Unternehmen (10 bis 50 Mitarbeiter) und bei den Kleinunternehmen (weniger als 10 Mitarbeiter). Hier sind die Großstädte und Metropolregionen klar im Vorteil. Auf den vorderen Plätzen befinden sich Berlin, Hamburg, München und andere Großstädte sowie Metropolregionen in Deutschland.

Zusammengefasst ergibt sich ein heterogenes Bild. Bei den Klein- und Kleinunternehmen aus dem Hightech-Bereich gibt es eine Tendenz zu städtischen Regionen, während bei den mittelgroßen Unternehmen eine Tendenz zu eher ländlichen Regionen vor allem in Baden-Württemberg erkennbar ist. Bei den Großunternehmen sind sowohl städtische als auch ländliche Regionen vertreten. Auf den hinteren Plätzen des Rankings finden sich jedoch fast ausnahmslos ländliche Regionen. Einige ländliche Regionen in Deutschland scheinen also in der Tat in Bezug auf Hightechunternehmen abgehängt.

Standorte von Familienunternehmen und Hidden Champions

Frank Spiegel und Jörn Block¹⁴ ordnen die Standorte von mehr als 3.000 mittleren bis großen westdeutschen Familienunternehmen (operativer Umsatz ≥ 15 Millionen Euro) ihren jeweiligen Kreisen zu.¹⁵ Die höchste absolute Anzahl an mittleren bis großen Familienunternehmen finden sich in den Kreisen München Stadt (126), Hamburg (91) und im Märkischen Kreis (60). Von den 20 Kreisen mit der höchsten absoluten Anzahl an Familienunternehmen liegen neun in ländlichen Regionen (Märkischer Kreis, Esslingen, Gütersloh, Ludwigsburg, Rems-Murr-Kreis, Ennepe-Ruhr-Kreis, Soest, Herford und Böblingen). Regionale Schwerpunkte sind Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg. Bei Betrachtung des relativen Anteils von Familienunternehmen an der Gesamtanzahl an Unternehmen im jeweiligen Kreis verschiebt sich das Bild weiter in Richtung ländliche Regionen. Der Anteil der Familienunternehmen an der Gesamtunternehmensanzahl liegt in den Landkreisen im Durchschnitt bei circa 30 Prozent und in den Städten nur bei circa 20 Prozent.

⁵ Zu den Ergebnissen des 2013er-NUI-Regionenrankings vgl. www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/statistik/gruendungen-und-unternehmensschliessungen/dokumente/NUI%20Regionenranking%202013.pdf (Zugriff am 20.6.2015).

⁶ Vgl. Brixy, Udo/Fritsch, Michael (2002): Die Betriebsdatei der Beschäftigungsstatistik der Bundesanstalt für Arbeit, in: Michael Fritsch und Reinhold Grotz (Hrsg.): Das Gründungsgeschehen in Deutschland - Darstellung und Vergleich der Datenquellen. Heidelberg, S. 57-79.

⁷ Die Daten des Gründungsatlas können hier heruntergeladen werden: www.uiv.uni-jena.de/index.php/research/gruendungsatlas (Zugriff am 20.6.2015).

⁸ Vgl. Weiß, Ralf/Fichter, Klaus (2015): Green Economy Gründungsmonitor 2014. Grüne Wirtschaft als Gründungs- und Beschäftigungsmotor in Deutschland. Berlin.

⁹ Spotfolio ist ein rheinland-pfälzisches Start-up mit Sitz in Grafschaff. Es bietet eine Such- und Matching-Plattform für innovative Hightechunternehmen und strategisch tätige Industrie-Unternehmen.

¹⁰ Müller, Bettina/Egeln, Jürgen; Höwer, Daniel; Licht, Georg; Murmann, Martin (2012). Hightech-Gründungen in Deutschland. Gründungsdynamik im ITK-Sektor, Studie im Auftrag von BIT-KOM Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. Mannheim.

¹¹ Spotfolio GmbH (2015): Deutscher Hightech-Atlas 2015. Grafschaff-Ringen.

¹² Der Deutsche Hightech-Atlas kann unter folgender Internetadresse eingesehen werden: <http://spotfolio.com/wp-content/uploads/2015/01/Deutscher-Hightech-Atlas-2015.pdf> (Zugriff am 20.6.2015).

¹³ Neben der Anzahl der Mitarbeiter werden im Deutschen Hightech-Atlas noch die Bilanzsumme und die Umsatzerlöse zur Größeneinteilung verwendet.

¹⁴ Vgl. Spiegel, Frank/Block, Jörn (2013): Regionale Bedeutung von Familienunternehmen in Westdeutschland. In: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship. 61(1-2), S. 7-34.

¹⁵ Familienunternehmen werden dabei als Unternehmen definiert, in denen sich mindestens 25 Prozent der Eigentumsanteile in der Hand einer oder mehrerer Familien befinden.

Hidden Champions sind mittelständische, global operierende, weltweit aktive Unternehmen. Hermann Simon¹⁶ verwendet zur Abgrenzung von anderen Unternehmen drei Kriterien: (1) Das Unternehmen ist führend in Bezug auf Marktanteil (konkret: Nummer eins, zwei oder drei auf dem Weltmarkt oder Nummer eins in Europa); (2) das Unternehmen hat einen Umsatz in der Regel unter 3 Milliarden Euro; (3) das Unternehmen hat einen geringen Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit. Die Kriterien zur Identifikation von Hidden Champions beinhalten keine familienunternehmensbezogenen Kriterien wie Eigentum oder Management in Familienhand. Dennoch sind viele Hidden Champions in Familienhand und/oder Gründerhand.¹⁷ Christian Rammer und Alfred Spielkamp¹⁸ schätzen, dass es insgesamt mehr als 1.500 Hidden Champions in Deutschland gibt. Diese Unternehmen werden oftmals sehr unternehmerisch geführt und sind stark auf Wachstum in ihren jeweiligen Märkten ausgerichtet. Aus manchem Hidden Champion ist so ein *Big Champion* geworden, der die Größenkriterien eines Hidden Champion nicht mehr erfüllt. Erfolgreiche Beispiele hierfür sind Würth, SAP und Fresenius Medical Care. Viele dieser Hidden Champions sind in ländlichen Regionen angesiedelt, insbesondere in ländlichen Regionen von Baden-Württemberg, Bayern und Nordrhein-Westfalen.¹⁹

Konzentration von Familienunternehmen und Hidden Champions auf dem Land

Zusammengefasst ergibt die Empirie folgendes Bild: Ländliche Regionen weisen im Allgemeinen niedrigere Gründungsquoten als städtische Regionen auf. Die Branchenstruktur der Gründungen im ländlichen Bereich ist weniger stark auf Hightech und stärker auf Gründungen im Bereich der *Green Economy* ausgerichtet. Venture-Capital finanzierte Gründungen finden sich selten in ländlichen Regionen. Die Bedeutung von Familienunternehmen und Hidden Champions wiederum ist in ländlichen stärker als in städtischen Regionen. Innerhalb der Gruppe der ländlichen Regionen gibt es große Unterschiede in Bezug auf Gründungsaktivitäten und Unternehmertum in Form von Familienunternehmen und Hidden Champions.

Wie lassen sich diese Unterschiede erklären? Ländliche Regionen haben für Hightechunter-

nehmen Nachteile: Diese sind zur Personalgewinnung und zur Nutzung von Wissensspillovern auf Nähe zu Universitäten, Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen angewiesen. Hier sind ländliche Regionen gegenüber städtischen Regionen oft im Nachteil. Auch Venture-Capital-Gesellschaften haben ihren Sitz fast ausnahmslos in den Metropolregionen Deutschlands. Es fehlt auf dem Land die Nähe zu Finanzierungsgebern im Wagniskapitalbereich.

Der geringe Anteil an Gründungen im Digital-, Kreativ-, IT- und Internetsektor in ländliche Regionen lässt sich über die Bedeutung der „kreativen Klasse“ für diese Art von Gründungen erklären. Florida bezeichnet Erwerbstätige, deren Tätigkeit einen kreativen Prozess beinhaltet, als „kreativen Klasse“.²⁰ Erwerbstätige dieser Klasse sind mobil, jung, intrinsisch motiviert und wohnen häufig in Städten. Dieses weltweit zu beobachtende Phänomen begünstigt Unternehmensgründungen in städtischen Regionen, insbesondere in Sektoren, in denen Kreativität von hoher Bedeutung ist.

Die erhöhte Konzentration von Familienunternehmen und Hidden Champions auf dem Land lässt sich durch die Stärken ländlicher Regionen erklären. Zwischen ländlichen Regionen und ihren Unternehmen besteht oft eine besondere, auf Langfristigkeit angelegte Beziehung. Regional verwurzelte Familienunternehmen und Hidden Champions schätzen die Verbundenheit der Region mit den Unternehmen. Ein weiterer Grund für die hohe Konzentration von Familienunternehmen in bestimmten ländlichen Regionen Nordrhein-Westfalens, Hessens, Baden-Württembergs und Bayerns ist historischer Natur. In der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg ließen sich viele Vertriebene aus den sowjetisch besetzten Gebieten in ländlichen Regionen Westdeutschland außerhalb der zerstörten Städte nieder und gründeten dort Unternehmen beziehungsweise führten ihr Unternehmen an diesem neuen Standort fort.²¹ ■

Genossenschaften: Sharing Economy vor Ort seit 150 Jahren

Der ländliche Raum steht vor großen Herausforderungen. Trotz Bevölkerungsrückgang und angespannter kommunaler Finanzlage bleibt die Notwendigkeit der Entwicklung. Genossenschaften können bei der Bewältigung der Herausforderungen helfen. Denn die Genossenschaften in Rheinland-Pfalz, die vom Genossenschaftsverband unterstützt und gesichert werden, beweisen eindrucksvoll, wie Wirtschaftsentwicklung in ländlichen Regionen durch Engagement vor Ort funktioniert. Die regionale Wirtschaftsförderung kann durch die politische und finanzielle Unterstützung von Genossenschaften eine Unternehmensform fördern, die regional verankert und ihren Mitgliedern verpflichtet ist.

In der Region verwurzelt

Genossenschaftliche Unternehmen erhalten Arbeitsplätze und bieten jungen Leuten eine Chance auf Ausbildung und Arbeit vor Ort. Der Fokus der Unternehmensform Genossenschaft liegt immer auf regionaler Nähe und Engagement und zielt nicht darauf, als Global Player weltweit Gewinne zu generieren – wie es bei großen Unternehmen häufig der Fall ist. Die Fokussierung auf die Mitglieder und die Kunden in der Nähe ist Teil der genossenschaftlichen DNA. Die Verwurzelung in der Region und die Förderung der regionalen Wirtschaft sind damit tief im Selbstverständnis verankert.

Genossenschaften sind seit jeher ein probates Mittel der Hilfe zur Selbsthilfe. Sie können kommunale Aufgaben übernehmen und in Eigenregie mit Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger Infrastruktur erhalten. Insbesondere im Energiesektor sind Genossenschaften vielfältig präsent und erfüllen den Wunsch nach dezentraler Versorgung ohne Abhängigkeit von großen, anonymen Unternehmen. Dort, wo Leistungen nachgefragt werden, aber nicht verfügbar sind – wie im Fall des Breitbandausbaus – schließen sich Menschen zusammen und schaffen für sich und andere in ihrer Region Abhilfe. Zudem gewähren Genossenschaften eine große Sicherheit: Sie bieten durch ihre Rechtsform und ihre enge Mitgliederorientierung einen wirksamen Schutz dage-

gen, zum Gegenstand von Spekulationen zu werden. Anstatt eines abstrakten Shareholder Value – ohne Berücksichtigung der Menschen vor Ort – steht das Wohl der Mitglieder und langfristiges wirtschaftliches Denken für die Region im Mittelpunkt. Zudem ist die Genossenschaft mit einer Insolvenzquote von nur 0,1 Prozent die sicherste Unternehmensform in Deutschland.¹

Durch die Beteiligung von Menschen über eine Mitgliedschaft sind Genossenschaften auch eine Form der Bürgerbeteiligung. Sie bilden eine Plattform, damit sich die Bürgerinnen und Bürger, die die Probleme vor Ort am besten kennen, zusammenschließen und wirtschaftlich etwas für ihre Region auf die Beine stellen können. Der Genossenschaftsverband ist bei all dem ein Erfolgsgarant für die Genossenschaften: Durch die jährliche Prüfung nach dem Genossenschaftsgesetz garantieren wir allen angeschlossenen Unternehmen, dass sie solide und zukunftsfähig wirtschaften. Zudem ist der Verband mit seiner Expertise für Beratung und Prüfung von Neugründungen auch in der Rolle eines Geburtshelfers: Jede Neugründung und damit einhergehende Zulassung als eingetragene Genossenschaft, jeder Businessplan ist von uns auf Herz und Nieren geprüft.

Genossenschaftliche Erfolgsgeschichten

In Rheinland-Pfalz sind im Genossenschaftsverband 150 Genossenschaften aus ganz unterschiedlichen Branchen organisiert. Sie sind ein wichtiger Faktor für die regionale Wirtschaft. Die 34 Volksbanken Raiffeisenbanken sind mit knapp 500 Filialen in der Fläche präsent und im ganzen Land erreichbar. Nähe und Kompetenz sind die Qualitäten, mit denen die Genossenschaftsbanken immer wieder punkten können. Selbst in der Finanzkrise haben diese regional denkenden und handelnden Banken bewiesen, dass sie sicher, verantwortungsvoll und stabil wirtschaften. Keine einzige Kreditgenossenschaft hat staatliche Hilfe benötigt. Auch Energiegenossenschaften bieten regionale Versorgung. Das von einem der Gründer der ersten Genossenschaften, Friedrich Wilhelm Raiffeisen, stammende Motto „Das Geld

Michael Bockelmann
Verbandspräsident und
Vorstandsvorsitzender des
Genossenschaftsverbandes
e. V.

¹⁶ Vgl. Simon, Hermann (2007): Hidden Champions des 21. Jahrhunderts: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Frankfurt am Main.

¹⁷ Vgl. Ebenda.

¹⁸ Vgl. Rammer, Christian/Spielkamp, Alfred (2015): Hidden Champions – Driven by Innovation: Empirische Befunde auf Basis des Mannheimer Innovationspanels. ZEW Dokumentation Nr. 15-03. Download unter: <http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/docus/dokumentation1503.pdf>

¹⁹ Vgl. Ermann, Ulrich/Lang, Thilo; Megerle, Marcel (2011): Weltmarktführer abseits der Agglomerationsräume. Download unter: http://aktuell.nationalatlas.de/wp-content/uploads/12_11_Weltmarktfuehrer.pdf

²⁰ Vgl. Florida, Richard (2002). The Rise of the Creative Class. New York.

²¹ Vgl. Berghoff, Hartmut (2006): The end of family business? The Mittelstand and German capitalism in transition, 1949-2000. In: Business History Review. 80(2). S. 263-295; Buenstorf, Guido/Guenther, Christian (2011): No place like home? Relocation, capabilities, and firm survival in the German machine tool industry after World War II. In: Industrial and Corporate Change. 20(1). S. 1-28.

¹ Vgl. Creditreform Wirtschaftsforschung (2014): Insolvenzen in Deutschland. Jahr 2014.

des Dorfes dem Dorfe“ macht auch energiepolitisch Sinn und lautet hier „Die Energie der Region für die Region“. Aus den in Rheinland-Pfalz im Energiesektor bestehenden zwanzig Genossenschaften entwickeln sich Projekte, bei denen Mitglieder, Erzeuger und Nutzer Wertschöpfung auf Regionalebene erzielen. Eine genossenschaftlich geprägte Energiewende kommt so auch beim lokalen Handwerk an und überlässt das Feld nicht den Energieriesen. Weiterer Vorteil ist, dass überregional angelegte Ausbauten von Energiestrassen durch regionale Energieversorgungsprojekte zu einem großen Teil überflüssig werden. Den genossenschaftlichen Energie- und Wärmenetzen auf Lokalebene gehört daher die Zukunft.

In der Landwirtschaft ist die Verbindung zur Region besonders stark. Die 24 Winzergenossenschaften in Rheinland-Pfalz prägen mit ihrer mehr als 100-jährigen Tradition die Weinkultur und stehen für ein erfolgreiches, gemeinschaftliches Wirtschaften. Auch Obst und Gemüse sind genossenschaftliche Domänen, besetzt beispielsweise von der Pfalzmarkt eG in Mutterstadt oder den Vereinigten Großmärkten für Obst und Gemüse in Rheinhessen eG in Ingelheim. Viele Genossenschaften engagieren sich für den Erhalt von Infrastruktur und kulturellen Angeboten. Das Bündnis Innenstadt Diez eG oder das Haus Siebenpfeiffer an der Haardt eG in Neustadt an der Weinstraße sind hierfür Vorzeigemodelle. Menschen übernehmen hierbei Verantwortung für die attraktive Gestaltung der Stadtzentren. Die Gemeinnützige Schwimmbadgenossenschaft Rheingrafenstein eG mit Sitz in Bad Münster am Stein-Ebernburg hat das dortige Schwimmbad vor der Schließung bewahrt. Ihre Mitglieder sichern damit das Freizeitangebot der Kommune.

In der Vulkaneifel haben sich Kommunen, Unternehmen der Tourismus- und Medizinbranche und Bürgerinnen und Bürger zusammengeschlossen, um die in wirtschaftsdemografischer Randlage angesiedelte Region zu einem Zentrum des Gesundheitstourismus zu entwickeln. Die Kreativität der Mitwirkenden unter dem Dach der Gesundheitslandschaft Vulkaneifel eG trägt dabei bereits erste ökonomische Früchte. Auch beim Breitbandausbau wollen wir aktiv werden: In weniger dicht besiedelten Regionen sind die großen Anbieter nicht aktiv, da ihnen die Rendite nicht ausreicht. In mehreren Bundesländern schließen sich daher Bürgerinnen und Bürger mit Unternehmen in einer Genossenschaft zusammen, um

gemeinschaftlich den Ausbau im ländlichen Raum zu finanzieren und von einer kostengünstigen Versorgung mit Breitbandinternet zu profitieren. Wichtig für die wirtschaftliche Entwicklung ist auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf – gerade für kleine und mittlere Unternehmen, für die sich ein eigener Betriebskindergarten nicht rentiert. In Neustadt an der Weinstraße haben Tagesmütter und Unternehmen die Familiengenossenschaft gegründet. Sie kommen damit dem Bedarf nach kreativen und individuellen Lösungen für Kinderbetreuung sowie Pflege und Betreuung von bedürftigen Familienangehörigen nach.

Die Beispiele zeigen: Genossenschaften können passgenau den jeweiligen Anforderungen in den einzelnen Branchen und Regionen gerecht werden. Mit Engagement und viel Gespür für die Situation vor Ort schaffen Genossenschaften Arbeitsplätze, erhalten Lebensqualität und garantieren eine wohnortnahe Versorgung.

Treiber der regionalen Wirtschaft

Genossenschaften sind wichtiger Träger und Förderer der Wirtschaft in ländlichen Regionen. Gleichzeitig brauchen Genossenschaften Unterstützung. Denn aus der Idee vor Ort muss ein erfolgreich wirtschaftendes Unternehmen entwickelt werden. Der Genossenschaftsverband unterstützt dabei durch intensive Beratung und Betreuung – auch bei der Gründung neuer Genossenschaften. Doch auch die politische Seite muss dem genossenschaftlichen Engagement mehr Gewicht verleihen: Kommunen sollten, wenn sie über ihre Infrastruktur beraten, das Lösungsmodell der Genossenschaft mit Bürgerbeteiligung stärker berücksichtigen und Gründungen aktiv unterstützen. Die klassische Wirtschaftsförderung muss insgesamt die genossenschaftliche Rechtsform stärker in den Blick nehmen. Bei Gründungszuschüssen, -coaching und -beratung müssen Akteure auf die Genossenschaft als Alternative zu den bisher üblicherweise geförderten Rechtsformen aufmerksam gemacht werden. Und auch wenn sich Gründer zusammenschließen und nicht als Einzelpersonen agieren, müssen sie über Zuschüsse gefördert werden. Hier sind weitere politische Initiativen notwendig. Denn Genossenschaften sind Treiber der regionalen Wirtschaft in ländlichen Regionen und sichern Lebensqualität dort, wo andere sich zurückziehen. Sie leben regionale Verankerung und Verantwortung. ■

Existenzgründung im ländlichen Raum

„Deutschland steckt in einer Gründungsmisere.“¹ Mit dieser Einschätzung bilanzierte Eric Schweitzer, Präsident des Deutschen Industrie- und Handelskammertages, die Ergebnisse des im Mai 2015 vorgestellten DIHK-Gründerreports. Die Zahl der Beratungsgespräche bei den Kammern sei 2014 um drei Prozent auf 227.703 zurückgegangen – der vierte Rückgang in Folge und ein neuer Negativrekord. Hinzu kommt, dass nach einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) weniger als zwei Prozent aller Gründungen in ländlichen Regionen vollzogen werden.² Gründungen im ländlichen Raum werden zumeist beliebig initiiert, bestehende Bedarfe und Ressourcen einer spezifischen Region oder von einzelnen Gemeinden bleiben allzu häufig unberücksichtigt.³

Nach dem Gründerpanel des IfM verteilen sich die Gründungen im ländlichen Raum auf folgende Gründungsbereiche:

Das schwache und wenig zielgeleitete Gründungsgeschehen im ländlichen Raum ist vor allem Ergebnis einer nicht hinreichenden Planung. Jahrzehntlang wurden primär auf urbane Zentren und Export konzentrierte Förder- und Ansiedlungsstrategien in den Blick genommen.⁴ Dieses Vorgehen basiert auf der Einschätzung, Innovationen könnten nur in Städten und hier am ehesten in Metropolregionen induziert und verwirklicht werden – während die gezielte Organisation regionaler Wertschöpfungsprozesse und die Stärkung lokaler Wirtschaftskreisläufe von Wirtschaftsförderern über viele Jahre als rückwärtsgewandt identifiziert wurden.⁵

Vor diesem Hintergrund muss es für die Gemeinden des ländlichen Raums Ziel sein, über eine eigene Möglichkeit zu verfügen, benötigte Existenzgründungen auf den Weg zu bringen. Dabei ist die Errichtung eines lokalen oder virtuellen Gründerzentrums, beziehungsweise die enge Kooperation mit einem bereits existierenden Gründerzentrum notwendig.

Prof. Dr. Wolfgang George
Technische Hochschule Mittelhessen/TransMIT
Projektbereich für Versorgungsforschung

¹Pressemeldung der Deutschen Industrie und Handelskammertag (DIHK) (2015): Gründungsmisere statt Gründerzeit, DIHK fordert mehr Rückenwind für Start Ups, unter: www.dihk.de/presse/meldungen/2015-05-26-gruenderreport (letzter Abruf 4.7.2015).

²Vgl. Kay, Rosemarie (2013): Gründer und Gründungsunternehmen: Siedlungsstrukturelle Analysen auf Basis des Gründerpanels des IfM. In: George, Wolfgang (Hrsg.): Regionales Zukunftsmanagement. Band 7: Existenzgründung im ländlichen Raum. Lengerich.

³Vgl. Hüttemann, Frank (2013): Existenzgründungsförderung: Ansätze, Kooperationen und Chancen für die Zukunft. Eine Betrachtung aus kommunaler Sicht. In: George, Wolfgang (Hrsg.): Regionales Zukunftsmanagement. Band 7: Existenzgründung im ländlichen Raum. Lengerich.

⁴Vgl. May-Strobl, Eva/Günterberg, Brigitte (2013): Gründungsgeschehen in Deutschland. In: George, Wolfgang (Hrsg.): Regionales Zukunftsmanagement. Band 7: Existenzgründung im ländlichen Raum. Lengerich.

⁵Vgl. Gärtner, Stefan/Flögel, Franz (2013): Existenzgründungen und regionale Kulturen. In: George, Wolfgang (Hrsg.): Regionales Zukunftsmanagement. Band 7: Existenzgründung im ländlichen Raum. Lengerich.

Verteilung der Gründungen nach Bereichen (nach IfM)

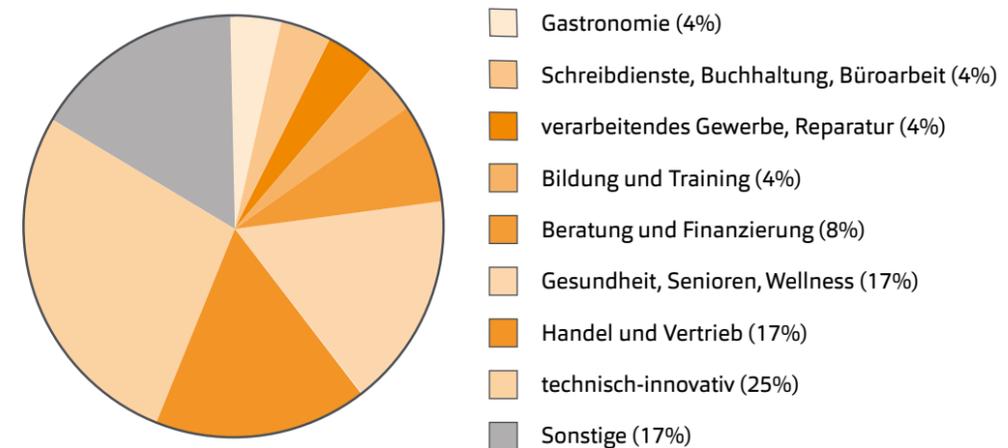


Abb. 1 Quelle: Zahlen nach Gründerpanel des Instituts für Mittelstandsforschung. Grafische Bearbeitung: ZIRP.

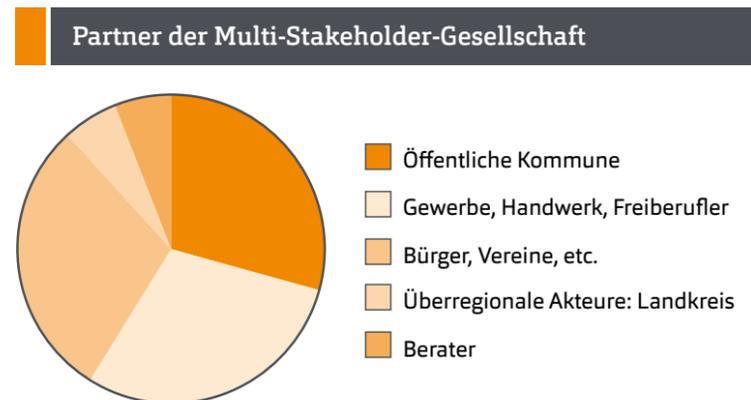


Abb. 2 Quelle: Eigene Darstellung des Autors. Relationale Aufteilung – je nach vermuteter Bedeutung des Stakeholders. Grafische Bearbeitung: ZIRP.

Sechs Merkmale eines erfolgreichen ländlichen Gründungszentrums

Über welche Merkmale muss solch ein Existenzgründungszentrum im ländlichen Raum verfügen, damit ein nachhaltig belastbarer Gründungsprozess erreicht werden kann?

1. „Zufallsgründungen“ um „Bedarfsgründungen“ ergänzen

Existenzgründungen in den ländlichen Regionen erfolgen bisher entweder aus Gründen der Betriebsübernahme oder aber sie sind endogen begründet – d.h. allein die Gründerin oder der Gründer bestimmt den Existenzgründungsgegenstand. Diese endogenen Gründungen befriedigen häufig nicht die vor Ort bestehenden Bedarfe. Auch bleiben Gründungen in „Trendbereichen“ häufig ebenso aus, wie solche, die sich bei einer konsequenten Orientierung an bestehenden regionalen, ländlichen und gemeindenahen Bedarfen ergeben würden. Im Gegensatz zu dem klassischen Gründungsszenario, in welchem eine Gründerin oder ein Gründer mit einer Geschäftsidee erscheint, die dann bestmöglich ausgearbeitet, geprüft und ermöglicht wird, steht am Anfang einer bedarfsorientierten Existenzgründung die spezifische Bedarfsanalyse vor Ort (Region). Diese ermöglicht es, regionale Bedarfe und Bedürfnisse mit den vorhandenen Interessen und Voraussetzungen der Gründerinnen und Gründer zusammenzuführen.

Ein systematischer Koordinationsprozess findet bis heute als erkennbare Strategie nicht statt. Die Bedarfe müssen dabei entlang

- öffentlicher,
- gewerblicher,
- handwerklicher,
- kaufmännischer,
- freiberuflicher,
- unternehmerischer,
- land- und forstwirtschaftlicher,
- sozialer, kirchlicher, bürgerschaftlicher und
- kulturell-künstlerischer

Bedürfnisse und Perspektiven ermittelt werden.

2. Orientierung an den Ressourcen und Potenzialen einer Region oder Gemeinde

Um Existenzgründungen nachhaltig zu sichern, ist es darüber hinaus notwendig, diese entlang vor Ort bestehender Ressourcen und Potenziale zu ermöglichen. Was bedeutet dies praktisch? Regionale beziehungsweise gemeindenahen Ressourcen und Potenziale lassen sich auf folgenden Ebenen erschließen:

1. Wissen der ansässigen Bevölkerung
2. Vorhandene Arbeitsstrukturen und Arbeitsprozesse
3. Ehemalige Arbeitsstrukturen und Arbeitsprozesse
4. Ressourcen, die sich aus der Natur und dem geografischen Raum ergeben

Als Wissensträger werden Personen identifiziert, die über gründungsrelevantes Handlungswissen verfügen, wie etwa Kenntnisse um handwerkliche Techniken, Fertigkeiten und Verfahren. Häufig ist dies bei älteren und erfahrenen Personen beziehungsweise in kleineren Betrieben oder bei Freiberuflern angesiedelt. Das Wissen um (neue) kreative Techniken und Innovation wird demgegenüber häufiger im Umfeld jüngerer Personen, in den Schulen und jungen Betrieben angetroffen.

Neben diesen individualisierten Wissensträgern müssen die bestehenden Arbeitsstrukturen und Prozesse auf einen möglichen Gründungstransfer geprüft werden. Hier sind ortsansässige Unternehmen, handwerkliche und gewerbliche Betriebe von Bedeutung: Besteht die Möglichkeit einer ergänzenden, das bestehende Portfolio er-

möglichenden beziehungsweise ergänzenden Existenzgründung?

Aber auch alte Strukturen (zum Beispiel leerstehende Werk- und Produktionsstätten, Betriebe, Läden) und noch identifizierbare Arbeitsprozesse (zum Beispiel Anbau- und Veredelungsmethoden von Nutzpflanzen) gilt es – ebenso wie traditionelle Gewerke der Gemeinden und naturnahe Ressourcen – auf deren Zukunftspotenzialität (Stichwort: Manufaktur) zu prüfen.

3. Multi-Stakeholder-Trägerschaft als Gesellschaftsform

Die verschiedenen Interessengruppen der Gemeinde müssen als Stakeholder (Förderer und Träger) des Gründerzentrums erfolgreich eingebunden werden. Dazu zählen neben den Bürgerinnen und Bürgern und deren Vertretungen (Vereine, aber auch Parteien), Vertreter aus Handwerk, Gewerbe, Unternehmen und von Regionalbanken. Außerdem sollten Kirchen, Kultur- und Sozialträger und Verbände (z.B. Bauern, Forst, Naturschutz) eingebunden werden. Bereits vorhandene Initiativen und Netzwerke dienen als mögliche Anknüpfungspunkte. In der Phase der Zusammenführung der Stakeholder sollte auch ermittelt werden, ob benachbarte Gemeinden eingebunden werden. Die Zusammensetzung der Stakeholder-Gesellschaft und deren Zielauftrag beeinflusst die Art der rechtlichen Trägerschaft und das mit ihr verbundene Wirtschaftsmodell. Hier hat sich die kooperative Ökonomie der Genossenschaft auch im internationalen Vergleich immer wieder als besonders geeignet erwiesen.

4. Orientierung an regional-ökonomischer Wertschöpfung und regionaler Kaufkraft

Besondere Aufmerksamkeit verdienen Gründungen, die ihre Geschäftsidee und Vorgehen mit dem Prinzip regionaler Wertschöpfung beziehungsweise der Entwicklung regionaler Wertschöpfungsketten verbinden. Die Bereitstellung erneuerbarer Energien kann durch solch eine regionale Wertschöpfungskette organisiert werden: vom Holz oder anderer Biomasse ausgehend werden private, öffentliche und gewerbliche Immobilien mit Wärme und Strom versorgt. Die entstandenen „Bioenergiedörfer“ sind ein Beispiel dafür. Ein weiteres Kennzeichen: Das notwendige

Kapital wird von den Regionalbanken bereitgestellt; die technische Pflege übernehmen Handwerker und Techniker vor Ort. Auch hierbei hat sich das „Identitätsprinzip“ der genossenschaftlichen Ökonomie, in welcher die verschiedenen Akteure in einer wirtschaftlichen Gemeinschaft zusammengebracht werden, bewährt. Energiegenossenschaften erreichen bei diesem Vorgehen eine regionale Wertschöpfung von bis zu 90 Prozent.⁶

Dass es für die ländlichen Gemeinden immer notwendiger wird, ein „local-first“ zu initiieren, zeigt die Entwicklung der regionalen Kaufkraft. Der Abstand zwischen den städtischen Räumen und den ländlich geprägten Gemeinden hat sich im Bundesdurchschnitt rapide vergrößert. Vor einigen Jahren wurden in Bayern damit begonnen alle Landkreise beziehungsweise regionalen Räume auf die Chancen möglicher Clusterbildung hin zu analysieren. Ziel dieser Cluster-Offensive ist es, mögliche Wertschöpfungsketten in regionalen Räumen zu identifizieren und diejenigen Unternehmen zusammenzuführen und zu fördern, deren Leistungen sich als weltmarktgeeignet beweisen.⁷ Für die Etablierung „nur“ regionaler Wertschöpfungsketten fehlt ein solches Vorgehen bis heute, obwohl die ländlichen Regionen hiervon profitieren könnten.

5. Nähe zu den Gründerinnen und Gründern

Der Erfolg aller Gründungszentren hängt maßgeblich von der erreichten fachlichen, organisatorischen und sozialen Betreuungsqualität der Gründerinnen und Gründer ab. Vor diesem Hintergrund muss die bis heute geübte Praxis zahlreicher Gründungszentren kritisch evaluiert werden⁸ – sowohl in deren räumlich-örtlicher Kundennähe, in deren Orientierung an als relevant erkannten Zielgruppen, aber auch in der verwendeten Infrastruktur und Kommunikation.⁹ Das ländliche Gründerzentrum ist durch unterschiedliche Ansprechpartner vor Ort gekennzeichnet. Insbesondere die soziale Nähe und Verpflichtung der unterschiedlichen Akteursgruppen werden durch das gewählte Vorgehen gezielt hergestellt.

6. Zeitgemäße, mikroökonomische und kleinzellige Teamorientierung

Unabhängig von den spezifischen Bedarfen des geografisch-wirtschaftlichen Raums und dessen

⁶Vgl. Breunig, Christian (2012): Bündelung regionaler Wertschöpfung und Generierung neuer Geschäftsfelder. In: George, Wolfgang/Berg, Thomas (Hrsg.): Regionales Zukunftsmanagement. Band 6: Regionalökonomie. Lengerich.

⁷Vgl. Bayerisches Ministerium für BMW: Cluster-Offensive-Bayern, unter: <https://www.cluster-bayern.de/impressum/> (letzter Abruf 4.7.2015).

⁸Vgl. Kay, Rosemarie (2013): Gründer und Gründungsunternehmen: Siedlungsstrukturelle Analysen auf Basis des Gründungspanels des IfM. In: George, Wolfgang (Hrsg.): Regionales Zukunftsmanagement. Band 7: Existenzgründung im ländlichen Raum. Lengerich.

⁹Vgl. Kay, Rosemarie (2013): Gründer und Gründungsunternehmen: Siedlungsstrukturelle Analysen auf Basis des Gründungspanels des IfM. In: George, Wolfgang (Hrsg.): Regionales Zukunftsmanagement. Band 7: Existenzgründung im ländlichen Raum. Lengerich.

Ressourcen muss das Gründungszentrum zentrale Trends gesellschaftlicher, technischer und ökonomischer Entwicklung in der Gestaltung des Zielfolios berücksichtigen. Relevant sind Trends und Geschäftsmodelle, die den ländlichen Raum und dessen spezifische Ressourcen zur Voraussetzung haben. Dies gilt auch für kleinökonomische Wirtschaftsverhältnisse und Wertschöpfungssystematiken. Ausgehend von diesen – häufig im Team organisierten – „Gründungsparzellen“ werden neue und innovative Wertschöpfungsketten gefördert. Die Selbst- und Nahversorgung (z. B. „Slow-Food“) und die mit dieser einhergehende Verarbeitungs- und Marketingorganisation ist ein jüngeres Beispiel. Im idealen Fall ergibt sich eine hohe Zufriedenheit der involvierten Akteure in einem sich gegenseitig fachlich und motivational anregenden Arbeitsumfeld, das bis zur Kundenzufriedenheit reicht.¹⁰

Der durch zahlreiche, nationale und internationale Projekte erfahrene Ralf Otterpohl empfiehlt folgende Wertschöpfungsmöglichkeiten und Dienstleistungen im ländlichen Raum (Auszug):¹¹

1. Unternehmen im Bereich Siedlungsplanung, Bauplanung, Landschaftsplanung und Permakulturberatung
2. Aufbau von Finanzberatungen/Genossenschaftsmodellen
3. Aktivitäten im Bereich Erziehung, Schule, Berufsausbildung, Erwachsenenbildung
4. Stärkung von Heilberufen inklusive Pflanzenheilkunde mit lokalen Produkten

Praktisches Vorgehen beim Aufbau von Gründungszentren im ländlichen Raum

- In einem ersten Schritt muss die Zielstellung und – damit verbunden – die Legitimität eines ländlichen Gründungszentrums erarbeitet werden. Geleistete Vorarbeiten der Gemeinde sind dabei von besonderer Bedeutung – dazu zählt beispielsweise auch ein bereits erarbeitetes Leitbild der Gemeinde.
- Wenn der Beschluss zur Einrichtung eines Gründungszentrums vorliegt, müssen die Akteure der kommenden Multi-Stakeholder-Trägergesellschaft bestimmt werden. Mit dieser Gruppe werden alle weiteren Schritte abgestimmt.
- Die wirtschaftsstrukturelle, soziale und auch methodische Ausgangslage der Gemeinde

5. Etablierung regionaler Altenpflege, insbesondere für Menschen, die im Ruhestand in ein neues Dorf ziehen und nach weiteren aktiven Jahren am neuen Wohnort Unterstützung brauchen
6. Ausbau des Angebots von Gästezimmern; Entwicklung von Urlaubsangeboten unter Mitarbeit lokaler Akteure
7. Berufliche Fern Tätigkeiten über das Internet
8. Planung und Betrieb besonders kostengünstiger und ressourceneffizienter Systeme im Bereich Wasser, Abwasser und Abfall
9. Regionale Angebote zur Wartung und Reparatur aller Art
10. Angebote im Bereich Busverkehr und Transport

FAZIT

Trotz schwieriger Ausgangslage gibt es gute Gründe, dass es bei einem wie oben beschriebenen Vorgehen zu weit mehr Existenzgründungen im ländlichen Raum kommen könnte, als dies gegenwärtig der Fall ist. Der Bedarf und das Potenzial sind, so zeigen die Projekterfahrungen des Autors, überall im ländlichen Raum Deutschlands vorhanden. Was bisher indes fehlt, sind politisch und durch fachlich versierte Akteure begründete Gründungsinitiativen, welche durch ein strukturiertes Vorgehen die vorhandene Ressource systematisch bergen. ■

beziehungsweise der Trägergruppe muss bestimmt werden.

- Hilfreich ist eine Machbarkeitsanalyse für das Gründerzentrum. Ergänzend zu dem hierfür typischerweise gewählten Vorgehen sollten die oben beschriebenen Merkmale und Funktionen geprüft werden.
- Diese Planungsgrundlagen müssen zugunsten eines Multiprojektmanagements aus- und aufgearbeitet werden.
- Das vorgeschlagene Projektmanagement kann nun mit den betroffenen Akteuren abgestimmt und nach der Devise „Hilfe zur Selbsthilfe“ initiiert werden.

Wie aus schlummernden Ideen Unternehmungen werden – Die Gründerregion Vulkaneifel

Existenzgründungen sind ein wesentlicher wirtschaftlicher Motor, um Arbeitsplätze zu schaffen und wichtige Standortfaktoren für die Zukunft zu erhalten. Dies gilt überall, besonders jedoch für die Entwicklung ländlicher Räume. Angesichts des demografischen Wandels, der für ländliche Regionen ganz besondere Herausforderungen bedeutet, sind Initiativen (über-)lebenswichtig, die regionale Potenziale kräftigen und vorhandene Stärken ausbauen.

Mitte 2005 wurde durch die Lokale Aktionsgruppe (LAG) Vulkaneifel die Initiative *Gründen auf dem Land* als LEADER-Projekt für die Landkreise Vulkaneifel und Bernkastel-Wittlich ins Leben gerufen. Die Initialzündung für *Gründen auf dem Land* war eine im Jahr 2005 durch das Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier (Inmit) für die Region durchgeführte Befragung unter Existenzgründern und -gründerinnen sowie Jungunternehmern und -unternehmerinnen. Diese wünschten sich gezielt gründungsspezifische Informations- und Qualifizierungsangebote in der Region, in der sie leben und ihr Unternehmen aufbauen wollen. Speziell für die frühe Phase des Gründungsprozesses – die Motivations- und Orientierungsphase – gab es nach Meinung der Befragten in der Region Vulkaneifel Bedarf an spezifischen Angeboten.

Seit 2007 ist die Initiative auf den Landkreis Cochem-Zell ausgedehnt worden. Neben den Gründungspartnern, der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Vulkaneifel mbH (WFG) und der Kreisverwaltung Bernkastel-Wittlich ist seitdem die Kreisverwaltung Cochem-Zell ein weiterer Partner. Erklärtes Ziel der Initiative *Gründen auf dem Land* war es von Anfang an, Angebote zur Sensibilisierung, zur Information und Qualifizierung in der Region Vulkaneifel zu schaffen, die die gründungsunterstützenden Angebote in den Oberzentren ergänzen, zum Beispiel die Angebote der Wirtschaftskammern in Trier und Koblenz. Auf diese Weise werden Gründungsinteressierte in die Lage versetzt, aus ihrer ersten, noch

schlummernden Idee vor Ort eine aktive Unternehmung zu entwickeln.

Auf dem GründungsBeratungs-Parcours ins Ziel

In den Folgejahren wurden verschiedene Angebote entwickelt und erprobt. Das ein oder andere Veranstaltungsformat wurde daraufhin wieder aus dem Programm genommen, neue Formen kamen hinzu. Ein Klassiker unter den Beratungsangeboten für Gründerinnen und Gründer in der Vulkaneifel ist der *GründungsBeratungsParcours*, der mehrmals im Jahr stattfindet. Im Rahmen von individuellen Beratungsgesprächen bei verschiedenen Fachberatern – darunter Steuerberater, Marketingfachleute und Unternehmensberater – können sich die Ratsuchenden kostenfrei ein persönliches Feedback zu ihrem Vorhaben einholen. Daneben finden *ThemenTreffe* und *GründungsAktionsstage* statt. Auch ein Coaching-Programm zur Frage „Existenzgründung – die für mich passende Erwerbsform?“ hat die Initiative *Gründen auf dem Land* im Programm. Ein *GründungsNavigator* informiert über die wichtigen Schritte auf dem Weg zum eigenen Unternehmen und listet alle wichtigen Ansprechpartner in der Region auf.

Im Jahr 2013 ist das Programm noch einmal um ein speziell auf Gründerinnen zugeschnittenes Angebot erweitert worden, die die Zeit der Gründungsvorbereitung mit Familienaufgaben vereinbaren müssen oder wollen: Die Web-Seminarreihe *Clever durch das Netz*, die ebenfalls mit LEADER-Mitteln und Mitteln des Landes Rheinland-Pfalz gefördert wurde, ermöglicht ihnen die Vorbereitung auf das Arbeiten als Chefin von zu Hause aus.

E-Learning als neue Plattform

Künftig will die WFG Vulkaneifel verstärkt auf das Online-Lernen setzen. Die Web 2.0-Technologien bieten heute hervorragende Möglich-

Judith Klassmann-Laux
Prokuristin der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Vulkaneifel mbH (WFG) mit Sitz in Daun



¹⁰ Vgl. Otterpohl, Ralf (2013): Gründer-Gruppen als Lebensentwurf: Synergetische Wertschöpfung in erweiterten Kleinstadt- und Dorfstrukturen. In: George, Wolfgang (Hrsg.): Regionales Zukunftsmanagement. Band 7: Existenzgründung im ländlichen Raum. Lengerich.

¹¹ Vgl. ebenda.

keiten einer fachkundigen Betreuung sowie eines intensiven persönlichen Austausches in der Gruppe. Die Option, Lernprozesse asynchron zu gestalten, ermöglicht eine flexible und intensive

Webinarreihe „Clever durch das Netz“

Das Qualifizierungsangebot der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Vulkaneifel bietet eine Vorbereitung für den Weg in die Selbstständigkeit im Neben- oder Vollerwerb. Voraussetzungen zur Teilnahme sind ein Internetzugang und ein Telefon. Das Angebot richtet sich ausschließlich an Frauen. Die Webinare, fünf 90minütige Lehrveranstaltungen im Internet, finden zu einer festgelegten Zeit statt und ermöglichen eine vielfältige Interaktion der Teilnehmerinnen mit den fachkundigen Referenten. Die Teilnehmerinnen können sich per Foto oder Webcam sehen. Im virtuellen Tagungsraum werden Diskussionen geführt, Präsentationen gezeigt und Vorträge gehalten. Dokumente und Dateien können gemeinsam bearbeitet werden. Zu jedem Webinar gehört ein virtueller Vernetzungstisch, der das Ziel hat, den Austausch zwischen den Teilnehmerinnen zu fördern. Zu Beginn, nach der Hälfte der Seminare und zum Abschluss finden Präsenzsitzungen statt. Diese fördern ein persönliches Kennenlernen der Teilnehmerinnen. Die Präsenztermine dienen außerdem dazu, Seminarreferenten und Vertreter von Institutionen der Gründungsberatung in der Region persönlich kennenzulernen. Die Abschlussveranstaltung thematisiert darüber hinaus die nächsten Schritte auf dem Weg zur Selbstständigkeit.

Die fünf Webinare:

1. „Aller Anfang – Orientierung und Idee“
2. „Der Plan für den Erfolg: Das Geschäftskonzept“
3. „Wer soll das bezahlen? Möglichkeiten der Finanzierung und Förderung“
4. „Steuern und Kostenarten: Steuerliche Fragen bei einer Existenzgründung“
5. „Wie werbe ich effektiv? Marketing und Werbung“

Weitere Informationen:
www.clever-vulkaneifel.de

Auseinandersetzung mit den Lerninhalten – ohne dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer lange Wegstrecken auf sich nehmen müssen.

Die Erfolgsfaktoren von *Gründen auf dem Land* liegen ganz klar in der Konzentration der Angebote auf die ersten Phasen des Gründungsprozesses. Gerade zu Beginn suchen Existenzgründerinnen und -gründer allgemeine, leicht zugängliche Informations- und Qualifizierungsangebote. Und diese sollten in der Region stattfinden, in der die Gründerinnen und Gründer leben und in der sie ihre Selbstständigkeit realisieren wollen. Unterstützung und Beratung vor Ort ist also gefragt, damit aus einer ersten, noch schlummernden Idee eine aktive Unternehmung wird. Zugleich fungiert die Initiative *Gründen auf dem Land* in der Region Vulkaneifel als zentrale Informationsstelle für Ratsuchende auf dem Weg zum eigenen Unternehmen. Zentrales Informationsmedium ist die Internetseite www.gruenderland-vulkaneifel.de. Hier finden sich Portraits zu Gründerinnen und Gründern, Link- und Literaturtipps sowie Informationen zu den Veranstaltungen.

Seinen eigenen Arbeitsplatz schaffen

Nach einem Spitzenjahr 2009 mit über 600 Gewerbeneuerichtungen und einem starken Rückgang im Jahr 2012 auf 337 Gründungen ist die Tendenz seit 2013 wieder steigend. Dass sich das Gründen auf dem Land, wo Fuchs und Hase sich sprichwörtlich „Gute Nacht“ sagen, lohnen kann, beweisen unter anderem drei ehemalige Teilnehmerinnen der Web-Seminarreihe *Clever durch das Netz*, die den Schritt in die Selbstständigkeit gegangen sind. Eine davon ist Beate Kloep. Die 55-Jährige hat im August 2014 gemeinsam mit ihrem Lebensgefährten die Kunstgalerie Studio B & C in Hillesheim eröffnet. Neben ihren eigenen Werken – handgefertigte Glasperlen und Glasbilder – präsentieren die beiden in wechselnden Ausstellungen auch die Arbeiten anderer Künstlerinnen und Künstler aus der Region. Beate Kloep hat sich mit dem eigenen Geschäft in zentraler Lage einen lang gehegten Traum erfüllt und ihr Hobby zum Beruf gemacht. Bei zwei weiteren ehemaligen Teilnehmerinnen der Web-Seminarreihe *Clever durch das Netz* steht in diesem Jahr die Hofnachfolge im elterlichen Betrieb auf der Agenda. Hierbei handelt es sich um einen Ferienbauernhof und einen Ziegenhof. Es bleibt also spannend im Gründerland Vulkaneifel. ■

Was macht den ländlichen Raum für Sie persönlich attraktiv?



Prof. Dr. Norbert Kuhn,
Präsident der Hochschule Trier



Joachim Kandels,
Bürgermeister von Bitburg



Dr. Werner Wolf, Sprecher der
Geschäftsführung der
Bitburger Braugruppe GmbH

Prof. Dr. Norbert Kuhn: „Für mich liegt die Attraktivität des ländlichen Raumes im Miteinander der Menschen. Man kennt sich, man hilft sich und man arbeitet zusammen.“

Joachim Kandels: „Ich bin hier geboren und aufgewachsen. Für mich gibt es nichts Schöneres, als Bürgermeister meiner Heimatstadt zu sein. Ich bin hier fest verwurzelt – in Vereinen, aber natürlich auch in dieser schönen Landschaft. Wo andere gerne Urlaub machen und aus Ballungszentren hinfahren, ist meine Heimat. Ich denke, wir sind uns manchmal gar nicht richtig im Klaren, in welcher schöner Region wir hier leben.“

Dr. Werner Wolf: „Für mich ist der ländliche Raum ein Stück Heimat und Kindheit. Ich bin im ländlichen Raum aufgewachsen, habe die meiste Zeit auch dort gelebt. Was mich persönlich fasziniert, ist die Nähe zur Natur. Auch die Ruhe, die man in der Stadt so nicht findet, ist mir persönlich sehr wichtig. Hinzu kommt, dass die Menschen sich auf dem Land näher sind; dieses Miteinander erlebe ich als sehr wertvoll.“



Stefan Dietz,
entra GmbH



Prof. Dr. Karl Hofmann-von
Kap-herr, Hochschule Trier

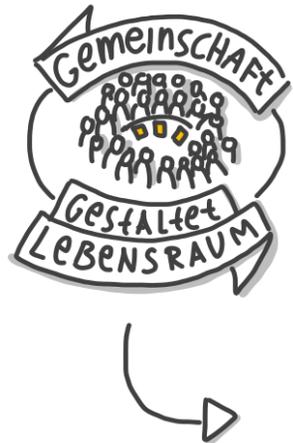


Claudia Schoden,
PRÜM-Türenwerk GmbH

Stefan Dietz: „Platz, Ruhe und Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit eher auch im Sinne von Langfristigkeit, Beständigkeit. Viele mittelständische Unternehmen, die auf dem Land ansässig sind, haben nicht bloß die Quartalszahlen sondern eine langfristige Unternehmensentwicklung im Blick.“

Prof. Dr. Karl Hofmann-von Kap-herr: „Ich glaube auch, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf – nicht zuletzt wegen kürzerer Arbeitswege – im ländlichen Raum leichter zu erreichen ist. Außerdem gibt es auch im ländlichen Raum Unternehmen, die ‚hidden champions‘, also Weltmarktführer sind.“

Claudia Schoden: „Das Schöne an der ländlichen Region ist die Heimatverbundenheit der Leute. Die jungen Menschen, die aus der ländlichen Region kommen, wollen gerne dort bleiben – und das kann eine Ausbildung in einem regionalen Unternehmen ihnen auch bieten. Mit der Heimatverbundenheit geht auch eine große Loyalität dem Unternehmen gegenüber einher.“



Das Erfolgsrezept: Kooperation zwischen Region und Unternehmen

65 **Bekenntnis zum Standort: Cluster verbinden Unternehmen und Region**
Prof. Dr. Hajo Weber
Dr. Martina Wegge

68 **Dachmarke für das regionale Wir-Gefühl – Das Beispiel EIFEL**
Markus Pfeifer
Klaus Asemann

72 **Identität, Unternehmen und Stadt – Bitburger Rohstoff für die Zukunft**
Dr. Werner Wolf
Joachim Kandels

75 **Erfolgreiches Kooperationsdreieck im Kreis Birkenfeld**
Prof. Dr. Norbert Kuhn
Dr. Matthias Schneider
Michael Dietz

Bekenntnis zum Standort: Cluster verbinden Unternehmen und Region

Der institutionelle Kontext und die Anforderungen an wirtschaftliches und politisches Handeln verändern sich insbesondere aufgrund der zunehmend global ausgerichteten Aktivitäten von Unternehmen. Dies hat auch Auswirkungen auf die Gestaltungsmöglichkeiten auf regionaler Ebene. Wie mit den Anforderungen umgegangen wird, hängt wiederum davon ab, wie die Akteure aus Politik und Wirtschaft die konkreten Rahmenbedingungen antizipieren und welche Strategien sie entwickeln. Kooperationen auf regionaler Ebene können eine Strategie für Unternehmen und Politik sein, mit den Anforderungen umzugehen und das eigene regionale Umfeld kompatibel zu gestalten. Bevor im Folgenden auf das Beispiel des Mikroclusters, den Turbo-Cluster im Donnersbergkreis, näher eingegangen wird, werden eine kurze theoretische Zuordnung und der Ausgangspunkt für Aktivitäten im Donnersbergkreis geschildert, die Auswirkungen auf die Art und Weise haben, wie Kooperationen erfolgreich gestaltet werden können.

Kooperationen – evolutionär oder politisch induziert

Grundsätzlich ist zwischen evolutionär entstandenen, regional konzentrierten sowie politisch induzierten Kooperationen, Netzwerken und Clustern zu unterscheiden.¹ Bei evolutionär entstandenen Kooperationen, industriellen Distrikten oder Clustern ist eine Konzentration an branchenspezifischen Unternehmen und eine auf sie fokussierte, spezialisierte, die Performanz der Unternehmen durch Dienstleistungen unterstützende Infrastruktur, die auch aus anderen Bereichen wie Bildung, Verwaltung oder Finanzwesen stammt, über einen langen Zeitraum gewachsen. Als charakteristisch für industrielle Distrikte gelten: Eine spezialisierte Arbeitsteilung zwischen Unternehmen, eine spezielle Informations- und Kommunikationskultur, für die Anforderungen spezialisierte Arbeitskräfte und eine spezifische Atmosphäre, die sich durch den häufigen und direkten Austausch, die Art und Weise, wie die Be-

ziehungen organisiert werden, ergibt.² Sie ist ausschlaggebend für die Performanz der Regionalökonomie. Die Analysen des amerikanischen Ökonomen Michael E. Porter³ zu Clustern, die positive und vergleichsweise bessere regionale Entwicklung von Unternehmen, Einkommen und Beschäftigung nachwiesen, führten dazu, dass die Politik verstärkt den Aufbau von Kooperationen in Clustern induzierte. Auf allen Ebenen – von der nationalen bis zur Region oder Kommune unterhalb der Landesebene – werden seit Anfang 2000 ganz oder teilweise öffentlich finanzierte, zeitlich begrenzte Projekte zum Cluster-Aufbau angeschoben. Organisationen werden gegründet oder bestehende damit beauftragt, den Aufbau und Betrieb voranzutreiben. Das Ziel ist, eine Justierung der Kommunikations- und Leistungsbeziehungen zwischen den einzelnen Organisationen aus den unterschiedlichen gesellschaftlichen Systemen herzustellen und zu intensivieren, um das bisher nicht ausgeschöpfte Potenzial von themenspezifischen Kooperationen zu erschließen.

Mikrocluster – der Turbo-Cluster im Donnersbergkreis

Der Donnersbergkreis verfolgt seit langem die Strategie, Wirtschaft und Politik im Dialog zu halten. Bereits Anfang 2000 wurde mit der Etablierung des *Wirtschaftsforums Donnersberger Land* eine Plattform geschaffen, die Kommunikation, Transparenz und die gemeinsame Arbeit an unterschiedlichen regional relevanten Themen im Kreis ermöglichte. Im weiteren Umfeld des Donnersbergkreises sind neben dem internationalen Automobilzulieferer BorgWarner, mit Entwicklung und Produktion in Kirchheimbolanden, eine Reihe von Wettbewerbern⁴ angesiedelt, die jedoch nicht im direkten Umfeld produzieren. Insgesamt ist die Automobilzulieferindustrie stark im Kreis vertreten (siehe Abbildung 1, S. 66). Viele Arbeitsplätze hängen direkt oder indirekt an dieser Branche. Die BorgWarner Turbo Systems und die BorgWarner Turbo Systems Engineering

Prof. Dr. Hajo Weber
Geschäftsführer der IMO-Institut zur Modernisierung von Wirtschafts- und Beschäftigungsstrukturen GmbH

Dr. Martina Wegge
Geschäftsführerin der IMO-Institut zur Modernisierung von Wirtschafts- und Beschäftigungsstrukturen GmbH

¹Vgl. Wegge, Martina/Weber, Hajo (2012): Politisch induzierte und evolutionäre Cluster und Netzwerke in der Automotive Industrie. In: Weingarten, Joe (Hrsg.): Infrastruktur für Wissen und Wirtschaft. Cluster in Rheinland-Pfalz, Dokumentationen der ZIRP, Bd. 8. Idar-Oberstein, S. 42-50.

²Vgl. Wegge, Martina: Globalisierung ohne Lokalisierung? Die mobile Branche der Automobilproduktion. In: Brose, Hanns-Georg / Voelzkow, Helmut (Hrsg.) (1999): Institutioneller Kontext wirtschaftlichen Handelns und Globalisierung. Marburg, S. 233-258.

³Vgl. Porter, Michael E. (1990): The Competitive Advantage of Nations. New York, sowie: Porter, Michael E. (1999): Wettbewerbsstrategie. Frankfurt/Main.

⁴Zu nennen sind hier: die IHI Charging Systems International GmbH mit Forschung und Entwicklung, Design und Applikation am Hauptsitz in Heidelberg; in Stuttgart sind der Hauptsitz, die Entwicklung und der Prototypenbau von Bosch Mahle Turbosystems; Continental fertigte bei Schäffler in Lahr, aber auch in Tschechien.



Abb. 1 Quelle: Eigene Darstellung IMO-Institut.

GmbH als der größte Arbeitgeber im Kreis arbeiten mit circa 200 Unternehmen im weiteren Umfeld zusammen. Die Region ist zudem gekennzeichnet durch einen ausgeprägten Wettbewerb um Fachkräfte mit anderen attraktiven Regionen wie dem Rhein-Main-Gebiet, Mannheim oder Ludwigshafen. Die Unternehmen sind auf funktionierende Zulieferbeziehungen und Entwicklungs-Know-how für Turbolader angewiesen. Wer durch gezielte Intervention und Kooperation die Bedingungen für die wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmen verbessern oder zumindest sichern kann, ist vor diesem Hintergrund als Region und Standort im Vorteil.

Im Jahr 2012 wurde mit dem Turbo-Cluster eine gezielte Kooperation auf den Weg gebracht: Der Kreis, die Stadt Kirchheimbolanden, die Sparkasse Donnersberg und die BorgWarner Turbo Systems GmbH sowie die für die Entwicklung zuständige BorgWarner Turbo Systems Engineering GmbH verständigten sich darauf, gemeinsam Themen aufzugreifen, die für die Region und die regionalen Unternehmen wichtig sind. Es sollte ein Mikrocluster entstehen, in dem differenziert auf regionale und unternehmensspezifische Besonderheiten und Fragestellungen eingegangen werden kann. Hervorzuheben ist an dieser Stelle, dass der Aufbau nicht im Rahmen eines öffentlich geförderten Projekts erfolgte, sondern die

Mittel für Management und Aktivitäten von den Partnern zur Verfügung gestellt werden und BorgWarner als Unternehmen bereit ist, sich in diesem Rahmen besonderes für die Region zu engagieren.

Das Engagement im Mikrocluster bezieht sich zum einen darauf, für die regionalen Unternehmen wichtige Themen aufzugreifen. Zum anderen werden Aktivitäten initialisiert, die eine Steigerung der allgemeinen Performanz und des regionalen Images zum Ziel haben. Die folgenden Beispiele illustrieren, welche Ansatzpunkte es für Kooperationen gibt.

1. Für Unternehmen und regionale Akteure ist Fachkräfterekrutierung und Fachkräftesicherung angesichts des demografischen Wandels in ländlichen Regionen eine der zentralen Herausforderungen, auch wenn die größeren Arbeitgeber – wie in diesem Fall BorgWarner – zurzeit erst vereinzelt Probleme haben, gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden. Maßnahmen wie etwa die Bildung eines Ausbildungspools, die gezielte Intensivierung der Kontakte zu Hochschulen und die Entwicklung von Angeboten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind erfolgversprechende – wenn auch klassische – Maßnahmen für die Erzeugung einer Win-win-Situation durch Kooperationen. Der Zugriff auf gut ausgebildete Arbeitskräfte wird im Wettbewerb mit Unternehmen, die in Ballungsgebieten oder hinsichtlich der Lebensqualität zumindest vordergründig in attraktiveren Regionen ihren Standort haben, immer wichtiger. Für kleinere Unternehmen kann die Anziehungskraft der großen Unternehmen in der Region von Vorteil sein.

2. Zusammenarbeit mit Unternehmen findet normalerweise im Rahmen von Leistungsaustausch in der Zulieferkette statt. Ist das Ziel jedoch, losgelöst vom Tagesgeschäft und den damit verbundene Restriktionen, Themen der strukturellen Zusammenarbeit im Supply Chain oder bezogen auf neue Entwicklungen und Anforderungen zu diskutieren, zu entwickeln oder zu erproben, dann bietet auch hier ein Cluster einen effektiven Rahmen für Kooperationen. So wurden etwa im Themenfeld Produktionsexzellenz die Herausforderungen, die mit der Digitalisierung der Wirtschaft (In-

dustrie 4.0) verbunden sind, auf die Agenda für Kooperationen im Cluster gesetzt.

3. Die Attraktivität der Region für Unternehmen und Beschäftigte bekannter zu machen, indem gezielt versucht wird, das Image zu verbessern, ist vor allem im Interesse der Politik, zahlt sich aber auch für die Unternehmen aus.

Eine weitere Zielsetzung und zugleich besondere Herausforderung, die sicherlich nur langfristig realisierbar ist, sind Ansiedlungen von weiteren Unternehmen, die zum Schwerpunkt Turbolader- und Automobilproduktion passen. Gleiches gilt für die angestrebte Neuorientierung der Hochschulen, die sich in Forschung und Entwicklung ebenso wie bei der Ausbildung von Ingenieurinnen und Ingenieuren sowie weiteren Fachkräften am Cluster orientieren und mit diesem kooperieren können.

Was ist entscheidend für eine erfolgreiche Kooperation?

Eine Region, in der sich eine clusterorientierte Kooperation entwickelt hat, kann durch gezielte Aktivitäten zwischen den Akteuren der Branche und denen aus anderen Bereichen (Wissenschaft, Bildung, Finanzen, Politik) einen eigenen Beitrag leisten: Durch Kommunikation und Kooperation wird die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Unternehmen erhöht und damit die erfolgreiche regionalökonomische Entwicklung der Unternehmen zugunsten der regionalen Bevölkerung gefördert (Abbildung 2).

Die Bereitschaft zur Kooperation seitens der Beteiligten aus den unterschiedlichen Bereichen, aber insbesondere die Bereitschaft eines Unternehmens, sich regional zu engagieren, wie es bei Borg-

Das Turbo-Cluster im Netz

Nähere Informationen zu den Partnern und Aktivitäten des Turbo-Clusters gibt es unter: www.turbocluster.com

Warner der Fall ist, sind eine grundlegende Voraussetzung. Eine vertrauensvolle Form der Zusammenarbeit aufzubauen, ist im zweiten Schritt der entscheidende Erfolgsfaktor für gelingende Kooperation.

Ein Clustermanagement kann hier unterstützend wirken und übernimmt die Aufgabe, (vertrauensbasierte) Kooperationen, die ansonsten im Rahmen evolutionärer Prozesse langsam über die Zeit hinweg wachsen, in einer Art Zeitraffer aktiv auf- und auszubauen. Koordinationsaufgaben müssen erfüllt, zwischen den Kooperationspartnern muss vermittelt und die Bereitstellung allgemeiner Dienstleistungen wie Marketing und Imagebildung müssen organisiert werden. Themen und Verbesserungspotenziale lassen sich dann leichter identifizieren, Lösungen lassen sich entwickeln und gemeinsam zum Erfolg führen. ■

Fokussierung der Kommunikation und der Leistungserbringung in und zwischen den Bereichen

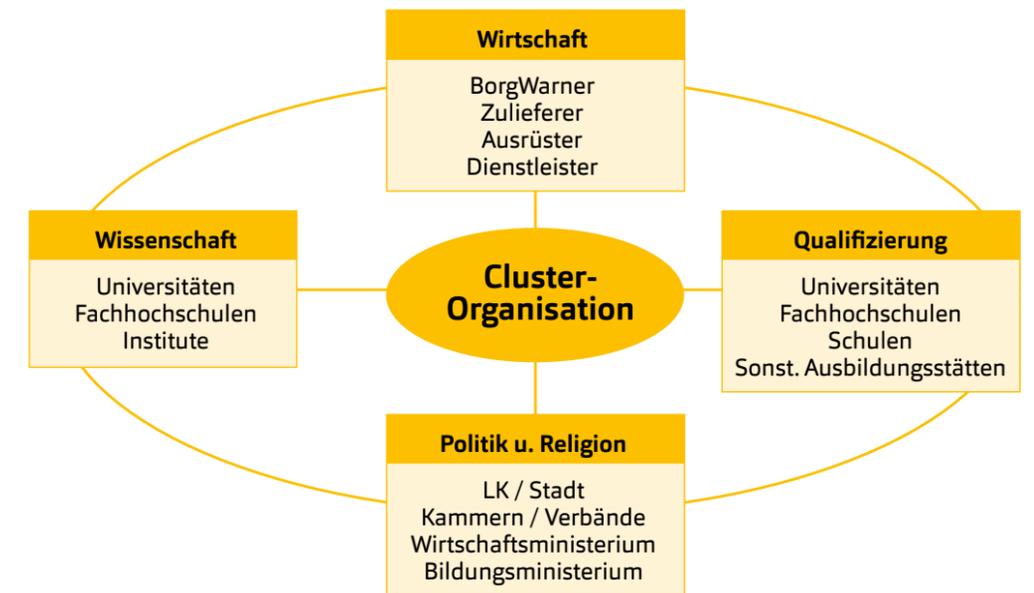


Abb. 2 Quelle: Eigene Darstellung IMO-Institut. Grafische Bearbeitung: ZIRP.



Dachmarke für das regionale Wir-Gefühl – Das Beispiel EIFEL

Markus Pfeifer
Regionalmarke EIFEL
GmbH, Prüm

Klaus Asemann
Embassy Partnerschaft,
Berlin

In den letzten Jahren hat sich zwischen den Regionen Europas ein zunehmender Wettbewerb herausgebildet. In diesem „Wettbewerb der Standorte“ konkurrieren Regionen um Bewohnerinnen und Bewohner, Ausbildungs- und Arbeitsplätze, Ansiedelung von Unternehmen, Wissenschafts-, Forschungs- und Kultureinrichtungen oder um Fördergelder aus öffentlichen Kassen.

Für ländliche Regionen ist der Wettbewerb der Standorte deutlich schwieriger als für Städte. Während es für Städte eine über Jahrhunderte gelernte Praxis ist, die eigene Wettbewerbsposition gegenüber anderen zu definieren, bietet sich für ländliche Regionen eine gänzlich andere Ausgangssituation.

Die geografischen Grenzen ländlicher Regionen sind häufig unscharf. Ihre Ausdehnung deckt sich nicht mit allgemein definierten Staats-, Länder- oder Verwaltungsgrenzen. Ländliche Regionen sind weniger auf ein einziges Zentrum ausgerichtet, sondern organisieren sich bis heute eher dezentral auf Kreis- und Bezirksebene. Sie ziehen ihr Selbstverständnis meist aus ihren landschaftlichen und weniger aus ihren wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Besonderheiten. Diese Tendenz wird, soweit es sich um touristische Regionen handelt, durch das Tourismusmarketing noch verstärkt. Als direkte Wettbewerber werden häufig nicht die angrenzenden Regionen gesehen, sondern die Städte. Der demografische Wandel trägt zur Verunsicherung und zum mangelnden Selbstbewusstsein bei den Bewohnerinnen

und Bewohnern sowie bei den Verantwortlichen in Wirtschaft, Politik und gesellschaftlichen Kräften bei. Dieses hier beschriebene Muster für ländliche Regionen trifft zu weiten Teilen auch auf die Eifel zu.

Zur touristischen Vermarktung der gesamten deutschen Eifel, unabhängig der Grenzen der beiden Bundesländer Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz, wurde im Jahr 2000 die Eifel Tourismus (ET) GmbH gegründet und ein gemeinsames Markenzeichen – das sogenannte „Eifel-e“ in gelb auf grüner Fläche – eingeführt. Dieses Zeichen inspirierte in seiner Gestaltung und Farbgebung eine Vielzahl anderer touristischer Akteure in der Region zur Gestaltung ihrer eigenen Logos und Erscheinungsbilder.

EIFEL steht für Qualität und Marketing

Seit 2004 deckt die Regionalmarke EIFEL den besonderen Bereich „transparente und neutral geprüfte Qualität“ aus der Region ab. Als Qualitätsmarke hat sich die Regionalmarke EIFEL in den letzten zehn Jahren etabliert und eine Metamorphose vollzogen. Diese kann mit dem Titel: „Vom Förderprojekt zum selbständigen Unternehmen“ beschrieben werden. Im Kern garantiert die Regionalmarke EIFEL Konsumenten und Gästen die Attribute „gesicherte Herkunft aus der Eifel“, „Verbrauchertransparenz“ und „regelmäßige neutrale und unabhängige Kontrollen“. Das Markenzeichen der Regionalmarke EIFEL erhalten ausschließlich besonders engagierte und geprüfte Unternehmen, die sich dadurch von anderen Marktteilnehmern abheben: Die Regionalmarke EIFEL steht für Qualität und Marketing.



QUALITÄT IST UNSERE NATUR

Der Schwerpunkt des Marketings liegt im Innenmarketing: Das Wir-Gefühl wird gestärkt, Eifeler Identität gestiftet und Netzwerk aktiviert. Die Qualitätsorientierung sichert Unternehmen, dass sie am Markt bestehen können. Die Ziele sind klar formuliert: regionale Wirtschaftskreisläufe ankurbeln, Wertschöpfung in der Region halten und damit Arbeitsplätze, Einkommen und

Das Qualitätsmarken-Konzept der Regionalmarke EIFEL gliedert sich in folgende Bereiche:

1. EIFEL Arbeitgeber – ein Zeichen für Zukunft.
2. Unsere EIFEL Arbeitgeber - das sind moderne Unternehmen aus der Region, die sich gemeinschaftlich der Herausforderung der Fachkräftesicherung in der Eifel stellen. Durch strategische Qualifizierung und Kooperation im Netzwerk Gleichgesinnter entstehen Synergien für den Wirtschaftsraum Eifel.
3. EIFEL Gastgeber – ein Zeichen für Gastlichkeit.
4. Unsere EIFEL Gastgeber stehen für hohe Qualität und guten Service. Speisen und Getränke aus dem Sortiment der EIFEL Produzenten runden das Angebot der Betriebe ab. EIFEL Kulinarisch-Betriebe zeichnen sich durch einen besonders hohen regionalen Wareneinsatz aus (mindestens 50 Prozent).
5. EIFEL Produzent – ein Zeichen für Herkunft.
6. Unsere EIFEL Produzenten liefern das Beste aus Land- und Forstwirtschaft und aus dem Handwerk. Sie stellen regionale Spitzenprodukte in nachgewiesener hoher Qualität her. Sie verpflichten sich durch regelmäßige Kontrollen dazu, die Wertschöpfungsketten transparent und damit für den Verbraucher nachvollziehbar zu machen.
7. EIFEL Partner – ein Zeichen für Gemeinschaft.
8. Seit vielen Jahren unterstützen zahlreiche Kommunen, regionale Banken, Kammern und Medien die Philosophie der Regionalmarke EIFEL als Partner.

auch Steuereinnahmen für Weiterentwicklung sichern und fördern. Die Regionalmarke EIFEL selbst ist als Dachmarke mit verschiedenen und sich ergänzenden Submarken aufgebaut. So werden unterschiedliche Schwerpunkte abgedeckt und angeboten, in denen sich zertifizierte Qualitätsunternehmen exponiert vermarkten können.

Zukunftsinitiative Eifel und Markenbildungsprozess

Parallel zum Aufbau der Regionalmarke EIFEL wurde die Zukunftsinitiative Eifel gegründet – ein Zusammenschluss aus Wirtschaft, Politik und Verbänden zur gemeinsamen Förderung und Entwicklung des Standortes Eifel. Dieses Gremi-

um initiierte im Jahr 2013 den Markenbildungsprozess für eine übergreifende Eifel-Standortmarke mit dem Ziel, die bereits bestehenden Aktivitäten und Projekte für das gemeinsame Standortmarketing zu bündeln und sich für den Wettbewerb der Standorte professionell aufzustellen.

Der Wettbewerb der Standorte, unabhängig ob zwischen Städten oder ländlichen Regionen, funktioniert nach den Regeln der Marktwirtschaft. Bei vergleichbarem Angebot ist es wichtig, im Wettbewerbsumfeld erkennbar und erlebbar zu sein. Diese beiden Charakteristika sind Eigenschaften von Marken, die „Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen“¹ erzeugen, eine zentrale Botschaft kommunizieren und eine Orientierung für alle Akteure vorgeben. Somit ist es naheliegend, die Funktionen einer Marke auch im Wettbewerb der Standorte für den eigenen Vorteil zu nutzen.

Im Rahmen einer internationalen Ausschreibung wurde die Markenagentur Embassy aus Berlin beauftragt, den Entwicklungsprozess der Eifel-Standortmarke in enger Zusammenarbeit mit der Zukunftsinitiative Eifel zu führen. In dem fast einjährigen Prozess wurden über 100 Personen aus der Eifel involviert, die in qualitativen Telefoninterviews und in einer Serie von sieben Workshops zur inhaltlichen Basis für die Eifel-Standortmarke beitrugen.

Die Recherchen, Gespräche und Workshops befassten sich mit drei Kernthemen der zukünftigen Standortmarke:

- Welche Bedürfnisse haben die Zielgruppen?
- Wie kann sich die Eifel im Wettbewerb differenzieren?
- Was macht die Identität der Eifel und seiner Bewohnerinnen und Bewohner aus?

In einem mehrstufigen strategischen als auch kreativen Prozess, in dem unterschiedliche Optionen in Form von Markenszenarien sprachlich beschrieben und visuell dargestellt wurden, verdichtete Embassy die Markenstrategie für den Standort Eifel.

Um die Markenstrategie als Beschreibung, Aufforderung und Versprechen zu verdichten, wurde eine zentrale Markenbotschaft formuliert: „Gemeinschaft gestaltet Lebensraum.“² Diese Aussa-

ge ist kein Slogan für das Marketing, sondern der neue Gesamteindruck, der in Zukunft das Vorstellungsbild der Eifel prägen wird. Die zentrale Markenbotschaft wurde für den Aufbau und das Management der Eifel-Standortmarke mit im Detail ausformulierten Werten, mit Persönlichkeit, Vision, Mission und der Rolle der Marke unterfüttert. Um eine kritische Rückkoppelung zu Entwicklungsständen der Eifel-Standortmarke zu erhalten, konnten alle Beteiligte mehrfach auf die strategischen Empfehlungen reagieren.

Ihre Rückmeldungen flossen in die Ergebnisse des Markenbildungsprozesses der Eifel-Standortmarke ein, das vom Kuratorium der Zukunftsinitiative Eifel beschlossen wurde. Im Rahmen der jährlichen Eifel-Konferenz wurden die Ergebnisse der Öffentlichkeit vorgestellt und in einem Abschlussbericht, der Eifel-Botschaft, dokumentiert und online zur Verfügung gestellt.

Parallel zu den inhaltlichen Definitionen zur Marke lief die Arbeit an den strategischen Empfehlungen für das Design, für die Kommunikation sowie möglicher Aktivitäten im Sinne der Eifel-Standortmarke. Die Vorgaben waren eng gesteckt: Es sollte kein neues Logo entwickelt werden und die Aktivitäten der touristischen Marke sowie der Regionalmarke EIFEL sollten unberührt und vor allem unbeschädigt bleiben.

Embassy erarbeitete ein Gestaltungskonzept, mit dem die Bewohnerinnen und Bewohner ihre Zugehörigkeit und Identifikation mit der Region visuell zum Ausdruck bringen können. Ergänzend sollten alle aktuellen und künftigen Leistungsmerkmale im Sinne der Eifel-Standortmarke in Form eines erweiterbaren Lizenzsystems benannt und markiert werden. Auf dieser Basis wurden konkrete Maßnahmen zur Einführung der Standortmarke entwickelt.

Eine neue Ära der integrierten Tourismus-, Standort- und Qualitätsvermarktung

Im März 2015 stand als Abschluss des Prozesses zur Markenbildung eine detailliert ausgearbeitete und markenrechtlich abgesicherte Lösung für die Eifel-Standortmarke zur Verfügung. Die Verantwortlichen der Zukunftsinitiative Eifel entschieden sich jedoch für ein verändertes strategisches Vorgehen.

Markenstrategie der EIFEL-Standortmarke³

Perspektiven eröffnend

Für die Zielgruppen ist eine Perspektive in der Eifel entscheidend: Wenn Menschen überlegen, in der Region zu investieren oder dort hinzuziehen, brauchen sie die Aussicht, dass es in den verschiedenen Lebensphasen genug Arbeitsmöglichkeiten gibt, dass für Ausbildungsmöglichkeiten und Betreuung gesorgt ist oder dass Immobilien ihren Wert erhalten. Der Standort Eifel muss diese positive Perspektive eröffnen.

Über die Natur hinaus

Im Wettbewerb muss sich die Eifel über die Natur hinaus differenzieren: Im direkten Wettbewerb der ländlichen Regionen haben alle Mitbewerber ein Naturangebot. Wenn Men-

schen aufs Land ziehen wollen, haben sie sich schon für dieses Naturangebot entschieden. Um sich zu differenzieren und attraktiv zu sein, braucht der Standort Eifel Geschichten, die über das Landleben und die Natur hinausführen.

Die gelebte Gemeinschaft

Die Identität der Eifel äußert sich als gelebte Gemeinschaft: Die bewegte Geschichte der Region hat die Menschen zusammenrücken lassen. Die Gemeinschaft ist die Wurzel für die starke Verbundenheit zur Eifel. Sie ist die identitätsprägende Eigenheit der Eifelerinnen und Eifeler, die Perspektiven für die Zukunft eröffnen kann.

Embassy definierte unter Verwendung des Eifel-e daraufhin eine einheitliche Dachmarke EIFEL, unter der die Aktivitätsfelder Tourismus, Standort und Qualität (Regionalmarke EIFEL) zusammengefasst, aber unterschiedlich interpretiert werden. Somit wurde die einmalige Chance genutzt,



den gesamten Markenauftritt der Eifel zu konsolidieren und in eine neue

Ära der integrierten Tourismus-, Standort- und Qualitätsvermarktung zu starten. Neben der markenarchitektonischen Konsolidierung wurde eine „Leitlinie für unsere EIFELsprache“ entwickelt, um die verbale Kommunikation in gesprochener und geschriebener Sprache im Sinne der Eifel-Standortmarke zu festigen. Der umfassende Aufbau der Marke EIFEL steht damit am Anfang einer bedeutenden Konsolidierungsphase für die gesamte Region.

Inspiration und Partizipation

Die Positionierung und Vermarktung eines Standortes kann sich in vielerlei Hinsicht an Vermarktungsstrategien von Produkten, Dienstleistungen oder Unternehmen orientieren. Es gibt jedoch einen wesentlichen Unterschied: Unternehmen, unabhängig von ihrer Größe, sind meist hierarchisch organisiert und Entscheidungen können unter Umständen auch gegen den Willen der Betroffenen durchgesetzt werden.

Standorte sind dagegen pluralistisch organisiert. Entscheidungen werden im Konsens getroffen und deren Ausführung, beispielsweise im Sinne einer gemeinsamen Standortmarkenstrategie, basiert auf Überzeugung und freiwilligem Engagement der betroffenen Akteure.

Deshalb müssen Marken- und Marketingstrategien für Standorte einfach, verständlich und auch für Marketinglaien nachvollziehbar sein. Schließlich geht es darum, die Akteure mitzunehmen, sie zu inspirieren und eine Perspektive für die Zukunft zu eröffnen. Eine Perspektive, an der sich alle beteiligen wollen. ■

¹ Vgl. Esch, Franz-Rudolf (2005): Strategie und Technik der Markenführung. 3. Auflage, München 2005, S. 23; Meffert, Heribert/Burmann, Christoph: Abnutzbarkeit und Nutzungsdauer von Marken. Ein Beitrag zur steuerrechtlichen Behandlung von Warenzeichen, in: Meffert, Heribert/Krawitz, Norberg (1998): Unternehmensrechnung und -besteuerung. Grundfragen und Entwicklung, S. 81.

² Zukunftsinitiative Eifel (2014): EIFELbotschaft. Die Eifel-Standortmarke - der Markenbildungsprozess und seine Ergebnisse, Eifel, S. 28ff.

³ Vgl. Zukunftsinitiative EIFEL (2014): EIFELbotschaft. Die Eifel-Standortmarke - der Markenbildungsprozess und seine Ergebnisse. Eifel, S. 28 ff.

Identität, Unternehmen und Stadt – Bitburger Rohstoff für die Zukunft

Dr. Werner Wolf
Sprecher der Geschäftsführung der Bitburger Braugruppe GmbH (rechts im Bild)

Joachim Kandels
Bürgermeister der Stadt Bitburg (links im Bild)

ZIRP: Die Bitburger Braugruppe schreibt auf ihrer Homepage, dass sie sich der Heimatregion ihrer Marken verpflichtet fühlt. Wie drückt sich diese „Verpflichtung“ hier in Bitburg aus?

Dr. Werner Wolf: Die Bitburger Brauerei ist integraler Bestandteil der Region. Uns gibt es hier seit rund 200 Jahren. Der Erfolg des Unternehmens wäre ohne die Region überhaupt nicht denkbar. Das äußert sich in mannigfaltigen Aktivitäten. Wir verwirklichen viele gemeinsame Projekte in der Stadt: Das fängt mit dem Folklore-Festival an und hört mit der Namensgebung für die Theobald-Simon-Schule auf. Auch die Stadthalle haben wir zusammen konzipiert.

Joachim Kandels: Unser gemeinsames Engagement wird mit der Dr.-Hanns-Simon-Stiftung besonders deutlich. Die Stiftung ist speziell für die Menschen in der Region gegründet worden und bietet ein vielfältiges kulturelles Angebot. Auch für das Stadtbild hat die Stiftung bereits enormes geleistet, beispielsweise bei der Gestaltung der Konrad-Adenauer-Anlage.

Trägt die Region auch zur Qualität des Produktes, dem Bitburger Premium Pils, direkt bei?

Wolf: Ja, ganz wesentlich. Wir haben hier vor Ort bestes Wasser, das für die Bierqualität entscheidend ist. Der Bitburger-Siegelhopfen wird zehn Kilometer entfernt von hier angebaut. Wir kaufen Malz aus der Region, soweit es verfügbar ist. Die Rohstoffe für unser Produkt kommen also aus der Region. Das ist die Basis unseres Geschäftes – und unseres Erfolges.

Kann sich ein global agierendes Unternehmen eine solche Regionalität überhaupt noch leisten?

Wolf: Für uns als Unternehmen ist die Regionalität kein Nachteil – im Gegenteil. Sie steht für unsere Identität und unsere Glaubwürdigkeit. Wir haben hier unsere Wurzeln.

Kandels: Die Stadt ist dank der Brauerei weltbekannt. Deshalb finde ich es toll von Bitburger, dass sie an diesem Stammsitz in der Stadt festhalten.

Welche Höhepunkte gab es in der Zusammenarbeit während der letzten Jahrzehnte?

Kandels: Ein Höhepunkt ist die 1300-Jahrfeier unserer Stadt, die wir 2015 gemeinsam begehen. Die Brauerei engagiert sich dabei in großem Maße: Sie ist in der Außendarstellung präsent, sie stellt besondere Werbemittel her und unterstützt das Jubiläumsprogramm finanziell. 2017 steht bereits ein weiteres großes Fest für die Menschen in der Stadt und der Region an: Dann feiert die Bitburger Brauerei 200-jähriges Bestehen.

Gibt es schon Pläne, wie Stadt und Unternehmen dieses Jubiläum feiern werden?

Wolf: Wir haben eine Kernidee sowie eine Grundstruktur an Aktivitäten und Veranstaltungen entwickelt. Sobald diese im Unternehmen abgestimmt ist, werden wir die Gespräche mit der Stadt aufnehmen. Das oberste Ziel ist es, unser Unternehmen und die Region mit dieser Feier zu stärken.

Herr Dr. Wolf, hat Ihr Unternehmen eine Strategie, nach der es gesellschaftliche Projekte unterstützt?

Wolf: Die Braugruppe hat eine gruppenweite Corporate Responsibility Strategie – wie es neudeutsch heißt – und eine Abteilung, die dieses Thema im Unternehmen koordiniert. Wir erhalten zahlreiche Anfragen und Bitten, uns bei Projekten zu engagieren und zu unterstützen. Viel mehr, als wir tatsächlich tun können, weil auch unsere Mittel begrenzt sind. Aber wir prüfen jede Anfrage und entscheiden über unser Engagement nach einem systematischen Bewertungsraster.

Können Sie Ihren Einwohnern aufgrund des Engagements von Bitburger für die Stadt etwas bieten, was anderenorts so nicht möglich ist?

Kandels: Ohne das Engagement gäbe es kein Kulturhaus Beda, keine Eissporthalle und auch keine Stadthalle. Die Stadthalle ist eines unserer erfolgreichsten Projekte in den letzten Jahren. Die Bitburger Stadthalle bildet mit der Bitburger Markenkomples. Foyer und Sanitäranlage werden gemeinsam genutzt. Die Zusammenarbeit klappt hervorragend und es ist profitabel.

Wolf: Der Bau der Stadthalle und der Erlebniswelt hat zahlreiche Arbeitsplätze geschaffen und den Tourismus gestärkt. Die Bitburger Erlebniswelt zieht im Jahr 50.000 Menschen an, die nach ihrem Besuch nicht nur in unserer Lounge die Produkte testen, sie erhalten zusätzlich auch Gutscheine für die lokale Gastronomie. Touristen besuchen so auch die Innenstadt. Davon profitieren die Gastronomie und der Einzelhandel insgesamt.

Wie sieht die Kooperation zwischen Stadt und Unternehmen in der Praxis aus?

Kandels: Bei ganz wichtigen Themen gibt es den engen Schulterschluss zwischen Geschäftsführung und Bürgermeister. In anderen Fällen arbeiten auch Teile der städtischen Verwaltung mit der Verwaltung des Unternehmens zusammen.

Wolf: Der große Vorteil unserer Zusammenarbeit ist, dass sie über mehrere Jahre gewachsen ist. Das hat das Vertrauen beider Seiten gestärkt und wir können einen sehr offenen Umgang pflegen – auch bei kritischen Themen. Durch die enge Verbindung von Stadt und Brauerei begegnen wir uns häufig bei Veranstaltungen, eine unserer Gesellschafterinnen sitzt im Stadtrat. Diese Nähe ist die Basis für unser gemeinsames Engagement.

Aus welchen Gründen gelingt die Zusammenarbeit so gut?

Wolf: Ich bin seit sechs Jahren in Rheinland-Pfalz. Rheinland-Pfalz ist in puncto Kooperation und offener Dialog etwas Besonderes. Die Nähe zwischen Politik und Bürgern hat eine besondere Qualität, ebenso die Kooperation zwischen Unternehmen und der kommunalen Verwaltung. Das mag auch ein besonderer Vorteil des ländlichen Raums sein.

Bekommt auch Bitburg die ersten Auswirkungen des Fachkräftemangels zu spüren?

Kandels: Da die Arbeitslosenquote hier in der Region sehr gering ist, haben wir natürlich mit Fachkräftemangel zu kämpfen, gerade im Handwerk. Viele gut ausgebildete Kräfte wandern insbesondere nach Luxemburg ab.

Wie versuchen Sie, gemeinsam gegenzusteuern?

Kandels: Eine Maßnahme ist die Arbeitgebermarke EIFEL, die wie die Regionalmarke EIFEL insgesamt für Qualität, Transparenz und Zuverlässigkeit steht. Sie bietet Unternehmen die Möglichkeit, sich als Arbeitgeber ein Profil zu geben und regionale Identität widerzuspiegeln. Fachkräfte sollen damit angeworben und hier gebunden werden. Außerdem gibt es in Bitburg die Jobinitiative EIFEL mit einer jährlich stattfindenden Messe für Facharbeit, Ausbildung und Weiterbildung.

Wolf: Wir kämpfen Seite an Seite. Auch die Bitburger Brauerei spürt hier vor Ort den demografischen Wandel und entwickelt intern neue Ansätze, um die passenden Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen – auch wenn wir heute noch keinen ausgewachsenen Fachkräftemangel im Unternehmen feststellen können. Wir bilden seit jeher über unseren Bedarf aus und investieren in die Mitarbeiter und ihre Qualifikation. Das zahlt sich in Zeiten aus, in denen es eng wird.

Ist die Integration von ausländischen Fachkräften ein Thema?

Wolf: Wir haben nur eine Chance, die wirtschaftliche Kraft dieses Standorts zu halten, wenn wir qualifizierte Menschen von außen hierher holen können. Dazu brauchen wir eine aktive Willkommenskultur. Wenn es einen Standort gibt, der das kann, dann ist das Bitburg. Durch die Besetzung der Amerikaner, die Nähe zu Frankreich, Belgien und Luxemburg hatte Bitburg immer schon eine besondere Bereitschaft, sich mit anderen Ländern und Kulturen auseinanderzusetzen.

Kandels: Auch Zugezogene aus der ehemaligen Sowjetunion, die in den 90er Jahren hierher kamen, haben sich toll integriert und sind wichtige Mitarbeiter. In unserer Stadt sind sehr viele



Die gute Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Stadt spiegelt sich auch in der Anzeigenkampagne zur 1300-Jahr-Feier Bitburgs wider.

Nationalitäten vertreten und das ist relativ unproblematisch. Unser Arbeitsmarkt profitiert zum Beispiel auch von der guten Integrationsarbeit der Schulen, Vereine und Jugendeinrichtungen.

Wie sehen Sie die Entwicklung Bitburgs insgesamt?

Kandels: Die Stadt Bitburg als Mittelzentrum wächst. Wir haben steigende Einwohnerzahlen, während die Zahlen in der Region eher zurückgehen. Das zeigt: Wir sind als Mittelzentrum sehr gut aufgestellt. Das gilt insbesondere für die Infrastruktur, Ärzte und Einzelhandel. Die Anzahl an Seniorenresidenzen steigt. Viele Menschen nehmen in Bitburg ihren Alterssitz. Das hat Folgen für die Stadtentwicklung: Wir weisen neue Wohngebiete aus. Es besteht eine große Nachfrage nach Baugrundstücken und Eigentumswohnungen.

Wie vermarkten Sie die Region, damit Menschen hierherkommen?

Kandels: Die Regionalmarke EIFEL ist eine hervorragende Möglichkeit, die Region besser zu vermarkten. Das kann heute nicht mehr alleine, sondern nur im Zusammenschluss vieler Akteure gelingen. Wir tragen gemeinsam für die gesamte Region Verantwortung. Die Entwicklung der Regionalmarke steht für das Denken in größeren Zusammenhängen. Sie ist Werbung für die Region und vermag, Qualität herauszustellen. Sie steht für Regionalität und Wertschöpfung durch regionale Produkte. Es profitiert jeder davon: von Produzent bis Gastronomie und Hotellerie.

Wolf: Für uns ist die Marke „EIFEL“ essentiell. Im Tourismus herrscht ein massiver Wettbewerb, angekurbelt durch die neuen Medien. Der eigene, professionelle Internetauftritt ist wichtiger denn je. Er muss Lust auf die Region und ihre Möglichkeiten machen. Das Versprechen der Qualität muss vor Ort gehalten werden. Das Anspruchsdenken ist ein ganz anderes geworden durch die Bewertungsmöglichkeiten im Internet. Die Marke darf die Erwartungen der Verbraucher nicht enttäuschen. Um das zu erreichen, muss man größer denken als in einer kleinteiligen Konkurrenz, z.B. zwischen Nord- und Südeifel.

Es ist wichtig, über die eigene Institution hinauszuschauen. Wird eine zunehmende Öffnung deutlich?

Kandels: Wir pflegen einen sehr guten Kontakt mit den anderen Bürgermeistern, dem Landrat und anderen Kollegen aus der Region. Oft stellen wir fest, dass wir gleich gelagerte Probleme

haben. Daher nutzen wir auch die Möglichkeit, gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Im Feuerwehrwesen versuchen wir beispielsweise, im Bereich der Beschaffung zusammenzuarbeiten.

Wenn Sie 20 Jahre in die Zukunft blicken, was wird aus Ihrer Sicht entscheidend sein für die weitere Entwicklung der Stadt und des Wirtschaftsstandorts Bitburg?

Kandels: Ganz wesentlich für die weitere Entwicklung Bitburgs ist die Infrastruktur. Insbesondere bei den Themen Breitbandausbau und Verkehrsanbindung stehen Stadt und Unternehmen Schulter an Schulter. Eine gute Infrastruktur ist wesentlich, um den Standort auch für junge Familien attraktiv zu machen. Ein weiterer Faktor ist der Ausbau des öffentlichen Personen- und Nahverkehrs. Und: Wir müssen auch in Zukunft das Qualitätsniveau halten, das wir mit unserem gemeinsamen Engagement bislang erreicht haben.

Wolf: Was uns, der Stadt und dem Unternehmen, künftig verstärkt gelingen muss, ist junge Familien hierherzubringen. Vor dem Hintergrund des gewandelten Familienverständnisses bedeutet das für Unternehmen: Beide Partner wollen arbeiten. Möchte man also den einen für das Unternehmen gewinnen, muss man auch eine Beschäftigung für den anderen bieten können. Außerdem stehen wir vor einer industriellen Revolution. Um die technischen Möglichkeiten der Zukunft nutzen zu können, brauchen wir eine entsprechende Infrastruktur.

Was verbinden Sie persönlich mit dem ländlichen Raum?

Wolf: Für mich ist der ländliche Raum ein Stück Heimat und Kindheit. Ich bin im ländlichen Raum aufgewachsen, habe die meiste Zeit auch dort gelebt. Was mich persönlich fasziniert, ist die Nähe zur Natur. Auch die Ruhe, die man in der Stadt so nicht findet, ist mir persönlich sehr wichtig. Hinzu kommt, dass die Menschen sich auf dem Land näher sind; dieses Miteinander erlebe ich als sehr wertvoll.

Kandels: Ich bin hier geboren und aufgewachsen. Für mich gibt es nichts Schöneres, als Bürgermeister meiner Heimatstadt zu sein. Ich bin hier fest verwurzelt – in Vereinen, aber natürlich auch in dieser schönen Landschaft. Wo andere gerne Urlaub machen wollen und aus Ballungszentren her kommen, ist meine Heimat. Ich denke, wir sind uns manchmal gar nicht richtig im Klaren, in welch schöner Region wir hier leben. ■

Erfolgreiches Kooperationsdreieck im Kreis Birkenfeld

ZIRP: Die Region Birkenfeld hat an dem Projekt LandZukunft des Bundes teilgenommen. Was verbirgt sich dahinter?

Dr. Matthias Schneider: *LandZukunft* ist ein Bundesprojekt zur Unterstützung strukturell schwacher Regionen, an dem wir teilgenommen haben. Innerhalb dieses Projektes haben wir einen neuen Ansatz verfolgt: Wir haben Menschen mit Geschäftsideen gesucht und unterstützt. Wir haben dabei nicht nur die Privatwirtschaft sondern auch unternehmerische Menschen in Hochschulen, Institutionen oder Startups einbezogen. Dabei haben wir eine Fördersumme von fast 1,8 Millionen Euro eingesetzt und damit Mittel in Höhe von etwa 3,5 Millionen für die Region generiert, die durch Eigenanteile freigesetzt wurden.

Wie hat sich die Hochschule Trier dabei eingebracht?

Prof. Dr. Norbert Kuhn: Die Hochschule hat sich mit mehreren Projekten eingebracht. Eines davon ist das Projekt *vitaminBIR*. Die Grundidee dahinter ist, dass bei der Bildung junger Menschen ein Kooperationsdreieck aus Schule, Hochschule und Unternehmen bestehen soll. *vitaminBIR* bringt die Akteure dieser drei Bereiche zusammen. Es bietet eine Online-Plattform, auf der sich Schülerinnen und Schüler um Praktikumsplätze bewerben können, Unternehmen solche anbieten können und auf die Hochschule aufmerksam gemacht wird.

Wie wird die Job- und Infobörse vitaminBIR angenommen?

Kuhn: Die Plattform ist im Herbst 2014 erfolgreich gestartet. Wichtig wird aber sein, diese Aktivitäten zu verstetigen. Gerade darin liegt das Problem solcher Förderprojekte. Solange das Geld aus der Förderung fließt, läuft das Projekt. Wichtig ist jedoch, sich Konzepte zu überlegen, wie dies auch über den Förderzeitraum hinaus gewährleistet werden kann. Stichwort Nachhaltigkeit: Man muss Strukturen aufbauen, mit denen Angefangenes fortgeführt werden kann.

Michael Dietz: Wir haben daraus den Schluss gezogen, dass es wichtig ist, einen „Kümmerer“ oder eine „Kümmerin“ zu haben; eine Person, die

diese Netzwerkstrukturen aufbaut und aufrechterhält. Die beste Internetplattform funktioniert nicht, wenn es ins Tagesgeschäft übergeht und die Schulen und Unternehmen nicht die Zeit finden, diese zu pflegen. Solange es keinen gibt, der zum Beispiel im Unternehmen anruft und darauf aufmerksam macht, dass die letzten Informationen ein halbes Jahr alt sind, oder der ein Treffen der Akteure organisiert, werden Sie keine Nachhaltigkeit erreichen.

vitaminBIR

Die Internet-Plattform *vitaminBIR* zeigt als eine zentrale Informations- und Wissenssammlung die beruflichen Möglichkeiten in der Region Birkenfeld auf und vernetzt die regionalen Akteure entsprechend untereinander. Auf der Plattform finden sich regionale Stellenanzeigen, Mini- und Ferienjobs, Praktika sowie zahlreiche aktuelle Informationen zu Kooperationen zwischen Schulen, Hochschule und Wirtschaft – mit passenden Veranstaltungshinweisen. Weitere Informationen: www.vitamin-bir.de

Gibt es zu vitaminBIR auch eine Printversion oder stützen sie sich auf die digitale Variante?

Dietz: Wir stützen uns auf die digitale Plattform. Es gibt eine Broschüre *Made in BIR*, die vor Jahren in Buchform aufgelegt wurde und die 50 größten Unternehmen der Region darstellt. Beim Durchblättern stellten wir fest, dass die Personen auf den Bildern sowie die Gebäude einen Alterungsprozess durchlaufen haben und dass eine Neuauflage finanziell zu Buche schlägt. Wir können mit digitalen Medien zeitnäher Informationen vermitteln – und dies mitunter einfacher, günstiger und aktueller.

Schneider: Vor allem muss man sich den Adressatenkreis ansehen. Die Kinder schauen heute eher auf ihr Smartphone als in ein Buch. Wir konzipieren zurzeit auch Strategien für die Jugendarbeit. Unsere Kinder haben teilweise kaum noch Bezug zur Heimat, wissen nicht, welche wirtschaftliche Leistungsfähigkeit überhaupt vorhan-

Prof. Dr. Norbert Kuhn
Präsident der Hochschule Trier

Dr. Matthias Schneider
Landrat des Landkreises Birkenfeld

Michael Dietz
Leiter der Stabsstelle
Wirtschaftsförderung und
Tourismus der Kreisverwaltung Birkenfeld

den ist. Deshalb möchten wir, dass Fragen nach dem, was wir sind, was wir machen und wie man hier in der Region eine Familie ernähren kann, viel früher behandelt werden – spätestens in der Mittelstufe.

Ist denn ein grundsätzliches Interesse der Jugendlichen vorhanden, in der Region zu leben und zu arbeiten?

Schneider: Wir haben zusammen mit der Ida-Purper-Schule in Idar-Oberstein ein Pilotprojekt gestartet und durch eine Umfrage erfahren, dass viele der Schülerinnen und Schüler gerne in der Region bleiben würden. Für sie stellt sich dann aber die Frage, wo sie qualifizierte Arbeitsplätze finden können. An diesem Punkt setzt die Plattform *vitaminBIR* an.

Blieben junge Menschen, die hier studieren, danach in der Region und wie kann der Umwelt-Campus dazu beitragen, junge Menschen hier in der Region zu halten?

Kuhn: Ja, wir beobachten sowohl, dass Studierende des Umwelt-Campus hier in der Region bleiben – allein der Campus bietet etwa 250 Arbeitsplätze. Wir beobachten aber auch, dass junge Menschen gar nicht erst weggehen. Von den rund 2.500 Studierenden stammen etwa 80 Prozent

aus der Region. Dabei ist es wichtig, dass es in der Region vom Kindergarten bis zum akademischen Abschluss eine Ausbildungskette gibt, in der man Kompetenzen erwerben kann, die von regionalen Unternehmen gesucht werden.

Wie kam der Umwelt-Campus nach Birkenfeld?

Kuhn: In den 1990er Jahren sind Militärliegenschaften aufgegeben worden, auf deren Gelände teils Fachhochschulen errichtet wurden. So auch in Birkenfeld. Dass daraus ein Umwelt-Campus wurde, geht auf den früheren Landrat Herrn Dr. Theilen zurück. Er hat zum einen die Campus-idee entwickelt, sodass „leben, lernen, arbeiten“ ein Leitmotiv wurde. Außerdem hatte er den Gedanken, Ökonomie und Ökologie zu verbinden. Für die damalige Zeit ein beinahe revolutionärer Ansatz, da man beides als Gegensätze betrachtete.

Und wie bringen sich die Hochschule beziehungsweise vielmehr die Studentinnen und Studenten in die Region ein?

Kuhn: Wir haben eine ganze Reihe an Projekten mit Kommunen und dem Landkreis, insbesondere Null-Emissionskonzepte oder Klimaschutzinitiativen. Diese werden von Studentinnen und Studenten unterstützt. Zudem haben wir eine Reihe

von Dualstudiengängen, in denen über alle Standorte gesehen etwa 100 Studierende der Hochschule eingeschrieben sind. Viele Studierende und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind außerdem beispielsweise in regionalen Sportvereinen aktiv und gestalten so das kulturelle Leben mit.

Dietz: Wir haben aber auch direkte Verbindungen zwischen dem Campus und Unternehmen. Beispielsweise durch Unternehmensmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, die an der Hochschule lehren und bei deren Unternehmen einige Studentinnen und Studenten nach dem Studium eine Arbeit aufnehmen. Außerdem gibt es Unternehmen, die studentische Abschlussarbeiten betreuen. Es entwickelt sich zunehmend ein Netzwerk. Davon profitieren auch die Unternehmen, da der Campus ihnen Dienstleistungen anbietet. Dieser Aspekt muss in der Region noch bekannter gemacht werden.

Mit welchen Maßnahmen wollen Sie die Möglichkeit dieser Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen bekannter machen?

Dietz: Wir sind dabei, eine Internetplattform zu entwickeln, die das Portfolio aufzeigt, was Unternehmen oder die Hochschule an Leistungen im betriebswirtschaftlichen oder technischen Bereich erbringen können. Unternehmen kaufen solche Dienstleistungen teilweise außerregional ein. Diese können aber auch in der Region erbracht werden, wodurch die Wertschöpfung vor Ort stattfinden würde.

Kuhn: Ein aktuelles Beispiel dafür ist der 3-D-Druck mit metallischen Stoffen, mit dem man Prototypen drucken kann. Wir haben mittels einer Umfrage erfahren, dass viele Unternehmen in der Region ein sehr großes Interesse daran haben. Die Hochschule könnte dafür die Dienstleistungen anbieten, das heißt die Entwicklung der Modelle und die Umsetzung im Druck. Wir sind momentan dabei, nach Finanzierungsmöglichkeiten zu suchen und damit eine neue Dienstleistung für die Region zu schaffen.

Beziehen Sie auch angrenzende Regionen in mögliche Kooperationsmodelle mit ein?

Kuhn: Wir haben eine Reihe an Studentinnen und Studenten, die im Saarland wohnen und hierher pendeln. Der Raum Saarbrücken ist durch die ansässige Industrie für unsere Absolventen attraktiv. Ich sehe das deshalb als einen gemeinsamen Wirtschaftsraum, zu dem aber auch der luxem-

burgische Arbeitsmarkt und die französische Grenzregion gehören. Diese Verbindungen wollen wir stärken, insbesondere hinsichtlich des Themas Umwelttechnik.

Belebt der Umwelt-Campus die Region?

Schneider: Auf alle Fälle. Historisch gesehen hatte die Region drei Wirtschaftszweige: die Landwirtschaft, das Militär und die Edelsteinindustrie. Für keinen dieser Wirtschaftszweige spielte die weitergehende Bildung oder geistige Weiterentwicklung der Gesellschaft eine große Rolle. Ich denke, dass durch die Hochschule eine Bildung der Gesellschaft stattfindet. Zum anderen wirkt sich die Existenz des Umwelt-Campus auf die infrastrukturelle Entwicklung aus. Beispielsweise haben wir in Birkenfeld das einzige Neubaugebiet im Landkreis, das einer guten Nachfrage unterliegt. Dabei spielt die Hochschule eine Rolle, weil für Familien ein gutes Bildungsangebot sehr wichtig ist.

Dann haben Sie hier auch kein Problem mit Fachkräftemangel?

Dietz: Ich kenne keine Region, die nicht darüber klagt. Das ist kein Phänomen des ländlichen Raumes, sondern auch der Ballungsgebiete. Die demografische Entwicklung ist überall gleich, bei uns kommt jedoch noch eine Abwanderung hinzu. Hier in der Region besteht das Problem, dass die Außenwirkung noch nicht besonders gut ist. Wir haben aber eine Reihe von Vorteilen gegenüber dem Ballungsraum, die nach außen nur besser kommuniziert werden müssen. Es gibt genug Menschen, die es schätzen im ländlichen Raum monatlich weniger für ein Eigenheim zu zahlen, als sie Miete für eine Wohnung im Ballungsraum zahlen müssten. Hinzu kommen Themen, wie Sicherheit oder gesunde Umwelt, die ein Land oder eine Region attraktiv machen.

Wie werben Sie für ihre Region?

Schneider: Wir haben verschiedene Wege. Zum einen haben wir die persönliche, direkte Werbung. Das klingt banal, ist aber sehr effektiv. Zum anderen werben wir über das Internet und haben verschiedene Printmedien. Im Rahmen des Projekts *Land Zukunft* haben wir eine Broschüre aufgelegt: „First Class enters the First Class“. Der Titel wurde mit einem PR-Büro entwickelt. Diese ist mehrsprachig und auch in Chinesisch verfügbar, da wir hier eine chinesische Handelsniederlassung haben. Wir sind damit also sehr breit aufgestellt.



Prof. Dr. Norbert Kuhn,
Dr. Matthias Schneider
und Michael Dietz
(von links).

Welche Rolle spielt der Nationalpark für das Image der Region?

Dietz: Wir haben grundsätzlich ein Identitätsproblem: Wer sind wir? Machen wir für einen Landkreis Birkenfeld Werbung oder für die Region Nationalpark Hunsrück-Hochwald? In dieser sind wir mit vier Landkreisen aus zwei Bundesländern verbunden. Traditionell wurde gesagt, der eine wohnt vor dem Wald, der andere hinter dem Wald. Die Saarländer haben in ihrer Pragmatik gesagt, wir wohnen zukünftig alle am Wald. Grundsätzlich sind wir hoffentlich auf dem Weg nicht mehr zu sagen, welche Gemeinde, sondern welche Region wir sind. Entsprechend werden wir Plattformen wie *vitaminBIR* oder unser Regionalzeichen *Made in BIR* hinsichtlich der Frage, wen wir abbilden, irgendwann öffnen müssen.

Kuhn: Die Etablierung des Nationalparks hat dahingehend in der Region viel in Bewegung gebracht. Wir hatten innerhalb der letzten ein- und einhalb Jahre etwa 300 Veranstaltungen, in denen sich die Bürgerinnen und Bürger unterhalten haben, wo wir stehen und wo wir als Region hin wollen. Der Nationalpark bietet eine wesentliche Chance hinsichtlich des Tourismus und der wirtschaftlichen Entwicklung. Wir haben beispielsweise vorgeschlagen, einen Markenkern *Unternehmen am Nationalpark* zu entwickeln, was weitergehen würde als *Made in BIR*. Wir wollen außerdem ein Kompetenzzentrum Umwelttechnik etablieren. Die Region ist aufgrund der unberührten, unzerstörten Natur dafür prädestiniert.

LandZukunft

Auf der Internetseite <http://landzukunft-birkenfeld.de> können Bürgerinnen und Bürger Ideen oder Projekte einreichen, die die Wertschöpfung in der Region erhöhen, bestenfalls Arbeitsplätze schaffen, regionalen Bezug

Wo sehen Sie, Herr Landrat, in den kommenden zehn Jahren die größten Herausforderungen bei dem Projekt, den Kreis Birkenfeld als Wirtschaftsstandort zu stärken?

Schneider: Wir müssen die Straßeninfrastruktur im Landkreis verbessern. Wir haben hier ein Lohngefälle von 12 bis 14 Prozent im Vergleich zum Landesdurchschnitt, das heißt, es wohnt ein hoher Prozentsatz an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in der Region, deren Arbeitsplätze außerhalb liegt und die daher pendeln müssen. Dafür brauchen wir leistungsfähige Straßenanbindungen. Diese sind auch für Unternehmensansiedlungen wichtig.

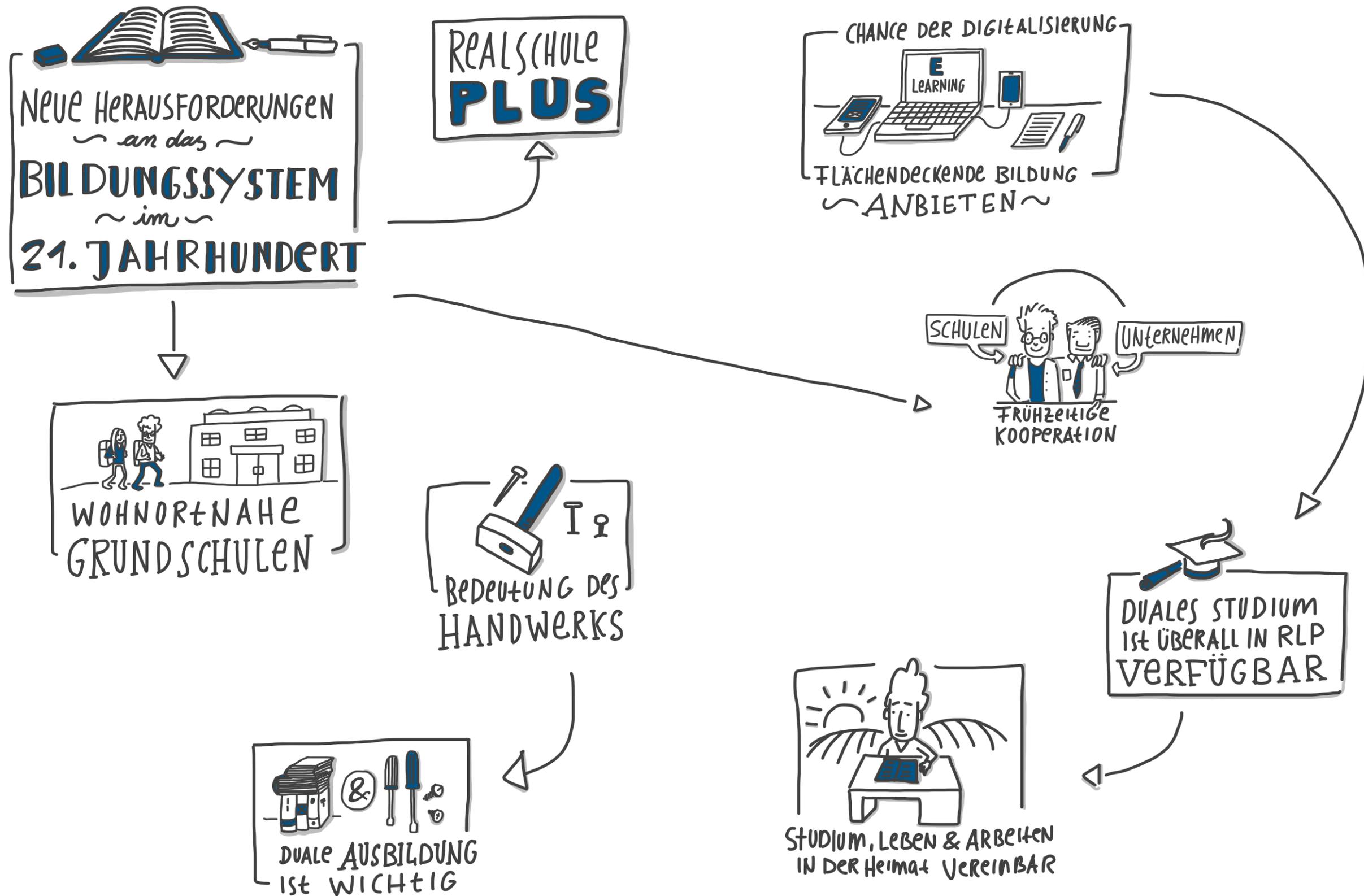
Zum Schluss eine persönliche Frage: Was macht den ländlichen Raum für Sie attraktiv?

Schneider: Das ist eine ganz persönliche Antwort: Ich bin von Beruf Forstwirtschaftler. Der ländliche Raum hat für mich allein deshalb schon eine große Attraktivität. Ich könnte mir nicht vorstellen, in einem Ballungsraum zu leben.

Kuhn: Für mich liegt die Attraktivität des ländlichen Raumes im Miteinander der Menschen. Man kennt sich, man hilft sich und man arbeitet zusammen.

Dietz: Ich habe sieben Jahre im Ruhrgebiet gelebt und kenne daher die Alternative. Der ländliche Raum ist für mich das Gegenkonzept zum Ballungsraum. Das, was ich aus der Großstadt brauche, das hole ich mir. ■

haben und zur nachhaltigen Entwicklung beitragen. Die Seite bietet außerdem einen Überblick über die Projekte, die im Rahmen der Initiative verwirklicht worden sind.



Bildung, Ausbildung, Weiterbildung – Basis für Wirtschaft im Wettbewerb

- 83 **Bildung in der Fläche – Infrastrukturelle Voraussetzungen**
Staatsministerin Vera Reiß
- 87 **Fachkräftesicherung im ländlichen Raum –
Eine Herausforderung für Wirtschaft und Politik**
Dr. Dirk Hannowsky
- 90 **Den eigenen Nachwuchs sichern**
Christiane Pechstein
- 92 **Einblick in den betrieblichen Alltag**
Bernhard Meiser
- 93 **Für Technik begeistern – Vernetzung zwischen
Unternehmen und Hochschulen**
Michael Englert
- 95 **Erfolgsmodell duale Ausbildung im Handwerk**
Günther Behr
- 98 **„Jeder ist ausbildungsfähig“ – Nachwuchs mit Wir-Gefühl**
Walter Schmitz
Jan Ewald
- 102 **Duales Studium: Fachkräftenachwuchs für den ländlichen Raum**
Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss
- 105 **Aus der Region, für die Region: Duales Studium als Chance**
Prof. Dr.-Ing. Karl Hofmann-von Kap-herr
Christian Reuter
Claudia Schoden
- 108 **E-Learning als Chance für die berufliche Bildung**
Jun.-Prof. Dr. Matthias Rohs
Jan Hellriegel
- 111 **Exkurs: Smart Learning**
Prof. Dr.-Ing. Peter Liggesmeyer

Bildung in der Fläche – Infrastrukturelle Voraussetzungen

Das 21. Jahrhundert hält für die Bildungspolitik zahlreiche Herausforderungen bereit, die teilweise konträr zu den Herausforderungen der Vergangenheit stehen. War die Geschichte der Bildung in Europa, Deutschland und Rheinland-Pfalz bis ans Ende des 20. Jahrhunderts vor allem eine Geschichte der infrastrukturellen Expansion, so stellt sich am Beginn des 21. Jahrhunderts die Frage, welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um einer immer kleiner werdenden Zahl von Schülerinnen und Schülern bestmögliche Chancen und Perspektiven zu bieten.

Diese Frage stellt sich europaweit, jedoch nicht überall unter denselben Rahmenbedingungen. Zu den verallgemeinerbaren Konsequenzen des demografischen Wandels gehört die Abnahme der Zahl der Schülerinnen und Schüler. In Deutschland sind mit zeitlicher Verzögerung und in unterschiedlichem Umfang alle Schulformen davon betroffen. Allerdings vollzieht sich diese Entwicklung nicht überall gleich schnell. Ländliche Regionen sind von ihr in höherem Maße und – zu einem wesentlichen Teil – bereits heute betroffen, wohingegen die Bevölkerung in einigen großen Städten und ihrem Umland auch aufgrund des Zuzugs aus dem ländlichen Raum laut Prognosen noch einige Jahre wachsen wird.

Bildungspolitik muss deshalb vor dem Hintergrund des demografischen Wandels einen doppelten Raumhorizont ebenso wie einen doppelten Zeithorizont besitzen. Den Raumhorizont konstituieren dabei die unterschiedlichen Erfordernisse des bereits schrumpfenden ländlichen Raums auf der einen und der noch und in naher Zukunft wachsenden Städte auf der anderen Seite. Der zeitliche Horizont umspannt die Bedürfnisse der aktuellen Generation von Lernenden, Lehrenden und Eltern ebenso wie die zukünftiger Generationen. Wir müssen also heute die Entwicklung mehrerer Jahrzehnte antizipieren, um eine nachhaltige Bildungsinfrastruktur zu schaffen, die darüber hinaus im Konsens mit der heutigen Generation von Schülerinnen und Schülern, ihren Eltern, den Lehrenden und den Schulträgern etabliert werden kann und im Einklang mit deren Interessen steht.

Vor dem Hintergrund dieser komplexen Ausgangslage sahen und sehen sich alle Bundesländer am Beginn des Jahrtausends Herausforderungen gegenüber, die eine Veränderung der Schulstruktur notwendig machen und die teilweise, aber nicht nur mit dem demografischen Wandel verbunden sind. Dazu gehören neben der sinkenden Zahl der Schülerinnen und Schüler vor allem ein verändertes Bildungswahlverhalten der Eltern, eine zu hohe Zahl von Jugendlichen ohne Schulabschluss, die flächendeckende Sicherung inklusiven Unterrichts – in Rheinland-Pfalz an 270 Schwerpunktschulen – als Beitrag zu gesellschaftlicher Gerechtigkeit und Teilhabe sowie der steigende Bedarf der Wirtschaft an qualifizierten Fachkräften.

Schulstrukturreform und die verschiedenen Bildungswege

Rheinland-Pfalz hat frühzeitig auf diese Faktoren reagiert und 2009 eine Schulstrukturreform eingeleitet, deren zentrale Anliegen sich unter den Schlagworten Chancengleichheit und Aufstiegsorientierung bei gleichzeitiger Leistungsfähigkeit des Bildungssystems subsumieren lassen. Für die Schülerinnen und Schüler im ländlichen Raum bedeutet dies vor allem, dass der Zugang zu allen Bildungsabschlüssen wohnortnah gesichert ist. Die Schulstrukturreform wurde und wird von einer Reihe weiterer Maßnahmen flankiert, die die infrastrukturellen Voraussetzungen für die beste Bildung überall in unserem Land dauerhaft sichern. Sie betreffen alle Schulformen und werden deshalb in diesem Beitrag nach Schulformen gegliedert betrachtet.

Grundschule

„Kurze Beine, kurze Wege“ – Das ist in Rheinland-Pfalz Überschrift, Ziel und Prinzip zugleich. Wohnortnahe Grundschulen und ein auch bei einer rückläufigen Zahl von Schülerinnen und Schülern breites Bildungsangebot in der Fläche, das sind die Anliegen dahinter. Damit dies gelingt, hat Rheinland-Pfalz die Klassenmesszahl in den Grundschulen von 30 auf 24 gesenkt. Kein deutsches Bundesland hat kleinere Klassen am

Vera Reiß

Staatsministerin für
Bildung, Wissenschaft,
Weiterbildung und Kultur
des Landes Rheinland-
Pfalz



Beginn der Schullaufbahn als Rheinland-Pfalz. Fast 700 Stellen hat das Land den Schulen dafür zur Verfügung gestellt. Neben der Verbesserung des Schüler-Lehrer-Verhältnisses leistet diese Maßnahme einen Beitrag dazu, kleine Grundschulstandorte zu erhalten, weil Klassen auch bei einer geringeren Zahl von unterrichteten Kindern gebildet werden und fortbestehen können.

Darüber hinaus ist seit 2009 im Schulgesetz verankert, dass eine Grundschule mehrere Standorte umfassen kann, wobei die Kinder ihre gesamte Grundschulzeit an dem Schulstandort ihres Schulbezirks verbringen können. Mit solchen sogenannten Sprengelschulen hat Rheinland-Pfalz eine weitere Möglichkeit geschaffen, kleine Schulstandorte auch dann zu erhalten, wenn weniger Schülerinnen und Schüler als heute dort unterrichtet werden.

Sofern an einer Schule nicht mehr genügend Schülerinnen und Schüler lernen, um in jeder Klassenstufe eine eigenständige Klasse zu bilden, können Grundschulen zudem jahrgangsübergreifende Klassen bilden. Aktuell gibt es solche Klassen an mehr als 100 Standorten. Insgesamt gibt es im Schuljahr 2014/2015 mehr als 300 Grundschulen mit vier oder weniger Klassen im Land. All diese Maßnahmen tragen ganz wesentlich und nachhaltig dazu bei, Grundschulen im ländlichen Raum wohnortnah zu erhalten und sorgen damit für kurze Wege für kurze Beine.

Realschule plus

Eine der Möglichkeiten, die sich rheinland-pfälzischen Schülerinnen und Schülern nach der Grundschulzeit bietet, ist der Besuch der Realschule plus. Die Einführung dieser Schulart erfolgte mit der Schulstrukturreform im Jahre 2009

und ergänzte die – auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und dem veränderten Wahlverhalten der Eltern – notwendigen organisatorischen Veränderungen mit pädagogischen Akzenten wie längerem gemeinsamen Lernen und mehr individueller Förderung.

Eines der zentralen Anliegen der Schulstrukturreform war es, gerade im ländlichen Raum den Zugang zu allen Bildungsabschlüssen wohnortnah zu sichern. Die 188 Realschulen plus, die im Schuljahr 2014/2015

Schülerinnen und Schüler aufgenommen haben, führen zu zwei Bildungsabschlüssen: dem Abschluss der Berufsreife und dem qualifizierten Sekundarabschluss I. Sie bieten damit nicht nur umfangreiche Anschlussmöglichkeiten in den Beruf, sondern eröffnen auch Wege zur weiteren schulischen Qualifizierung bis hin zur Hochschulreife und erhöhen damit die Durchlässigkeit des Bildungssystems.

Um diesen pädagogischen Auftrag erfüllen zu können, muss die Realschule plus eine Vielzahl von Unterrichtsangeboten vorhalten und neben Fachwissen und Fremdsprachen auch Schlüsselqualifikationen wie ökonomische Bildung und Medienkompetenz vermitteln. Der breite Berufsbezug ist dabei nicht zuletzt ausschlaggebend für Akzeptanz und Vertrauen bei den Lernenden und ihren Eltern ebenso wie bei Wirtschaft und Handwerk. Gleichwohl setzt dieses Unterrichtsangebot eine Mindestzahl von Schülerinnen und Schülern an einer Schule voraus. Deshalb wurde im Schulgesetz die Dreizügigkeit als Mindestzügigkeit der Realschulen plus festgelegt.

Allerdings eröffnet das Schulgesetz den Realschulen plus als einziger weiterführender Schulart die Möglichkeit, aus siedlungsstrukturellen Gründen kleinere, zweizügige Schulen zu unterhalten. Damit tragen die schulgesetzlichen Regelungen den infrastrukturellen Erfordernissen des Flächenlandes Rheinland-Pfalz Rechnung, werden wohnortnahe Bildungsangebote erhalten und zu weite Schulwege vermieden. Die Prüfung erfolgt jeweils im Einzelfall, Basis dafür sind die gemeinsam mit der Schulbehörde ausgearbeiteten *Leitlinien für ein wohnortnahes Angebot an Realschulen plus*. Die Realschule plus bleibt erhalten, wenn am Ende des Prüfverfahrens ein

dauerhaftes Bedürfnis für die Schule festgestellt wird.

Diese hier nur teilweise beschriebene Vorgehensweise stellt ein spezifisches, an regionalen Bedürfnissen orientiertes Verfahren dar, das darauf angelegt ist, ein vielfältiges Bildungsangebot in der Fläche dauerhaft zu sichern.

Fachoberschule

Eine wichtige Ergänzung – insbesondere im Hinblick auf den Wunsch vieler Schülerinnen und Schüler nach schulischer Weiterqualifizierung nach der zehnten Klasse – findet das Bildungsangebot der Realschulen plus in den Fachoberschulen. Seit dem Schuljahr 2011/2012 wurden landesweit 30 solcher Schulen im organisatorischen Verbund mit einer Realschule plus errichtet.

Die Fachoberschule ist von Beginn an als Schule der Region konzipiert. Sie ermöglicht es den rheinland-pfälzischen Schülerinnen und Schülern, nahezu flächendeckend wohnortnah in zwei Jahren die Fachhochschulreife zu erwerben. Als Angebot des beruflichen Schulwesens sind die Fachoberschulen mit ihren Fachrichtungen *Wirtschaft und Verwaltung*, *Gesundheit und Soziales* sowie *Technik* darüber hinaus Bindeglied zwischen Schule und Betrieb.

Im ersten Schuljahr absolvieren die Schülerinnen und Schüler an drei Tagen pro Woche ein Praktikum. Dabei erhalten sie Einblick in die Abläufe ihres Praktikumsbetriebes, lernen moderne Techniken und Verfahren kennen und wenden sie an. Den Absolventinnen und Absolventen stehen im Anschluss an die zweijährige Schulzeit verschiedene Wege offen: eine duale Ausbildung (beispielsweise in ihrem Praktikumsbetrieb) ebenso wie ein Studium an einer Fachhochschule oder der Besuch der Berufsoberschule II, wo sie die allgemeine Hochschulreife erwerben können.

Die Einführung der Fachoberschulen hat die ländlichen Regionen gestärkt, den Schülerinnen und Schülern einen zusätzlichen Weg zu höheren Bildungsabschlüssen eröffnet und eine Brücke zwischen Schule und beruflicher Praxis gebaut. Die Fachoberschulen leisten so einen wesentlichen Beitrag dazu, dem absehbaren Fachkräftemangel gerade in der mittelständischen Wirtschaft unseres Landes zu begegnen.

Integrierte Gesamtschule und Gymnasium

Im Ausbau der Integrierten Gesamtschulen (IGS) und im Zuspruch zu den starken Gymnasien in Rheinland-Pfalz spiegelt sich vor allem das veränderte Bildungswahlverhalten von Schülerinnen und Schülern und ihrer Eltern wider, für die das allgemeinbildende Abitur in den vergangenen Jahren immer mehr zum Bildungsziel der Wahl avancierte. Der Ausbau auf 55 Integrierte Gesamtschulen (im Schuljahr 2014/2015) kommt dabei dem wachsenden Bedürfnis nach mehr Wahlfreiheit und individueller Förderung auf allen Stationen der Schullaufbahn entgegen und erhöht wesentlich die Durchlässigkeit des Bildungssystems.

Die Schülerinnen und Schüler können dort alle Abschlüsse der weiterführenden Schulen erlangen: die Berufsreife, den qualifizierten Sekundarabschluss I, den schulischen Teil der Fachhochschulreife sowie das allgemeinbildende Abitur. Gemeinsam mit den 150 Gymnasien in Rheinland-Pfalz stellen sie sicher, dass allen Schülerinnen und Schülern nach ihren Interessen und Fähigkeiten der individuell passende Weg zum angestrebten Schulabschluss offen steht – landesweit.

Berufsbildende Schulen (BBS)

Die duale Berufsausbildung ist ein deutsches Bildungserfolgsmodell. Sie ist ein im Ausland bewundertes und im Inland auf breiten Konsens gegründeter Weg in den Beruf, ein Standortvorteil und Fachkräftegenerator. Die Sicherung und Weiterentwicklung der dualen Berufsausbildung und – in ihrem Zentrum – der Berufsbildenden Schulen in der Fläche ist deshalb eines der wichtigsten Ziele der Bildungspolitik in Rheinland-Pfalz. Hierbei sind drei wichtige Faktoren zu berücksichtigen:

- das Bedürfnis der einzelnen Auszubildenden nach einem wohnortnahen und hochwertigen Berufsschulangebot mit individueller Förderung,
- die Erwartung der Unternehmen an die Berufsschulen, einen engagierten Beitrag im Rahmen der regionalen Fachkräftesicherung zu leisten und

- die verfassungsmäßig und gesellschaftspolitisch gebotene Gleichbehandlung der Regionen bei der Festlegung von Berufsschulstandorten.

Derzeit werden pädagogische, organisatorische und technische Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und zur Sicherung der dualen Ausbildung in der Fläche im Rahmen eines Schulversuches erprobt. Dabei werden flexible Organisationsformen und pädagogische Ansätze getestet, die für unterschiedliche Ausbildungsberufe gemeinsame Lernprozesse ermöglichen.

Über die Notwendigkeit, die duale Berufsausbildung auch künftig wohnortnah im gesamten Land zu sichern, besteht ein breiter gesellschaftlicher Konsens. Fundament für die Weiterentwicklung sind dabei in Rheinland-Pfalz die Vorschläge im Zwölf-Punkte-Plan einer vom Bildungsministerium berufenen Expertengruppe aus Vertreterinnen und Vertretern der Wirtschaft, der Lehrerverbände und -gewerkschaften, der BBS-Schullei-

tungen und des Landeselternbeirats, die von Professor Josef Rützel von der Technischen Universität Darmstadt wissenschaftlich beraten wurde. Ihre Ergänzung findet die Weiterentwicklung der Berufsbildenden Schulen in den Maßnahmen der Fachkräftestrategie des Landes. Die berufliche Bildung ist damit in Rheinland-Pfalz in Zukunft weiterhin in allen Regionen wohnortnah gesichert.

Fazit

Rheinland-Pfalz hat mit der Schulstrukturreform als erstes westdeutsches Bundesland umfassend auf den sich abzeichnenden demografischen Wandel reagiert und notwendige organisatorische Änderungen mit pädagogischen Verbesserungen verknüpft. Chancengleichheit, Aufstiegsorientierung, Durchlässigkeit, Wahlfreiheit und Leistungsstärke zeichnen die rheinland-pfälzische Bildungslandschaft aus – heute und in Zukunft, in der Stadt und in der Fläche. ■

Bildungsserver Rheinland-Pfalz

Der Bildungsserver Rheinland-Pfalz ist das zentrale Informations- und Kommunikationsportal des Landes für die schulische und unterrichtliche Praxis. Er unterstützt die Schulen bei der Realisierung bildungspolitischer Schwerpunktsetzungen und der Qualitätsentwicklung. Als Serviceportal richtet er sich vor allem an Lehrkräfte, an Schulleitungen und die Schulverwaltung, aber auch an Eltern und Schülerinnen und Schüler.

Der Bildungsserver stellt unter anderem zur Verfügung:

- Aktuelle Informationen über alle wichtigen Bereiche schulischer Bildung und Bildungs-

projekte, Modellversuche, Schulstrukturentwicklung, Lehrpläne und Standards

- Informationen der Abteilungen des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur Rheinland-Pfalz
- Angebote der Pädagogischen Serviceeinrichtungen und weiterer Bildungsinstitutionen
- Datenbanken und Mailedienste sowie Webspaces für die Internetauftritte der Schulen

Der Bildungsserver ist erreichbar unter www.bildung-rp.de

Fachkräftesicherung im ländlichen Raum – eine Herausforderung für Wirtschaft und Politik

Deutschland ist ein Land ohne bedeutende Rohstoffvorkommen, mit einer hohen Bevölkerungsdichte, hohen Löhnen und einer gut ausgebauten sozialen Sicherung – und ist dennoch immer wieder „Exportweltmeister“. Dazu tragen Unternehmen in ländlichen Räumen ganz entscheidend bei. Dort werden zwei Drittel der Wertschöpfung des verarbeitenden Gewerbes erwirtschaftet. So verwundert es nicht, dass das eher ländlich strukturierte Rheinland-Pfalz eine überdurchschnittlich hohe Exportquote vorweisen kann. Den international erfolgreichen, zumeist mittelständischen Unternehmen in unserem Lande gelingt es immer wieder, neue Marktnischen für ihre Produkte zu erschließen und erfolgreich zu nutzen.

International wettbewerbsfähige Produkte und die für ihre Herstellung notwendigen anspruchsvollen Produktionsprozesse erfordern jedoch gut ausgebildete Fachkräfte. Ausgerechnet diese essentielle Basis der industriellen Wertschöpfung erodiert am Standort Rheinland-Pfalz jedoch in zunehmendem Maße. Für diese Entwicklung gibt es ein ganzes Bündel von Ursachen, quantitative wie auch qualitative. Die Ausbildungs- und Arbeitsmärkte sind mit einem Mengen- wie auch mit einem Qualitätsproblem konfrontiert. Es stehen zu wenige und insbesondere zu wenig ausreichend qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung. Dieser Trend droht sich noch zu verschärfen. Ein Auslöser hierfür ist die demografische Entwicklung im Lande. Dem Arbeitsmarkt stehen weniger Menschen zur Verfügung – und diese werden zudem durch die Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme immer stärker belastet. Zudem gehen viele Rheinland-Pfälzer außerhalb ihres Heimatbundeslandes einer Beschäftigung nach. Viele, insbesondere jüngere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus ländlichen Regionen wandern in die Ballungszentren und deren „Speckgürtel“ ab. Insgesamt stehen den Unternehmen im dünn besiedelten ländlichen Raum deutlich weniger Fachkräfte zur Verfügung als früher. Insbesondere im

Handwerk sowie in den sogenannten MINT-Berufen macht sich dies bereits deutlich bemerkbar.

Zudem gelingt es nicht in ausreichendem Maße, die erwerbsfähigen Personen in die Arbeitsmärkte zu integrieren. Das betrifft vor allem geringqualifizierte, Migranten, Frauen und ältere Menschen. Sie haben Schwierigkeiten, innerhalb des geltenden institutionellen Rahmens aus hohen Mindestlöhnen, restriktiven Kündigungsschutzvorschriften und noch nicht ausreichend ausgebauten Kinderbetreuungsmöglichkeiten eine reguläre Beschäftigung zu finden.

Erschwerend kommt hinzu, dass keineswegs alle Personen im erwerbsfähigen Alter auch tatsächlich in den von der Wirtschaft benötigten Tätigkeitsbereichen einsetzbar sind. Häufig mangelt es Bewerberinnen und Bewerbern an elementaren Grundkenntnissen im Rechnen, Schreiben und Lesen wie auch im Bereich der sozialen Kompetenzen. Die mangelnde Ausbildungsreife vieler Jugendlicher wird zunehmend zum Problem. Für den Bildungs- und Ausbildungserfolg von Jugendlichen mit Migrationshintergrund erweisen sich ausreichende Sprachkenntnisse und Integrationsbereitschaft als unabdingbare Voraussetzungen.

Insgesamt müssen die vorhandenen Potenziale künftig deutlich besser ausgeschöpft werden als bisher, damit der Wirtschaftsstandort Rheinland-Pfalz erfolgreich bleiben kann.¹ Standortattraktivität und Bildung sind hierfür die Schlüsselfaktoren. Unternehmen und Politik können diese Faktoren auf unterschiedliche Weise beeinflussen. Die zur Verfügung stehenden Handlungsoptionen sollen im Folgenden näher beleuchtet werden.

Profilierung der Unternehmen in der Region

Bei den Unternehmen in den ländlichen Regionen von Rheinland-Pfalz handelt es sich zumeist

Dr. Dirk Hannowsky
Geschäftsführer der Landesvereinigung Unternehmerverbände Rheinland-Pfalz (LVU)

¹ Vgl. Beitrag von Heidrun Schulz ab S. 131.

um kleine und mittelständische Betriebe, um eigentümergeführte Familienunternehmen mit langer Tradition, die tief in ihrer Region verwurzelt sind. Man kennt sie vor Ort und in der Region; sie sind mit ihren Mitarbeitern, ihren Kunden und auch den Familien potenzieller Bewerberinnen und Bewerber auf vielfältige Weise verbunden. Für die Sicherung des unternehmerischen Fachkräftebedarfs ist dies von großer Bedeutung, vertrauen doch viele Jugendliche bei ihrer Berufswahl auf Empfehlungen von Eltern, Verwandten, Nachbarn sowie Freunden. Hier kann ein regional verankertes und respektiertes kleineres Unternehmen durchaus im Vorteil gegenüber einem weitgehend unbekanntem Wettbewerber aus der Großstadt sein. Zumal es für Jugendliche attraktiv sein kann, nicht umziehen zu müssen, sondern sich die vertraute Umgebung und die bewährten sozialen Netzwerke zu erhalten. Gerade Industrieunternehmen auf dem Lande sind oftmals die einzigen nennenswerten Arbeitgeber vor Ort und die erste Adresse, an die Schulabgängerinnen und Schulabgänger bei ihrer Berufswahlentscheidung denken. Ihre Attraktivität wird dadurch erhöht, dass mittelständische Unternehmen vielseitige Aufgabenfelder, die frühzeitige Übertragung von Verantwortung und gute Aufstiegschancen bieten. Sie können zudem transparente Abläufe und Entscheidungsverfahren, persönliche Beziehungen unter den Mitarbeitern und zur Unternehmensführung sowie eine in der Regel langfristig ausgerichtete Unternehmenspolitik in die Waagschale werfen. Dazu gehört auch, dass gerade diese Unternehmen selbst in wirtschaftlich schwierigen Zeiten oft über Bedarf ausgebildet haben – aus sozialer Verantwortung, aber auch, um für die Zukunft vorzusorgen. Das kommt ihnen heute zugute – durch eine bessere Personalausstattung wie auch durch die auf diese Weise aufgebaute Reputation.

Unternehmen in ländlichen Regionen haben allerdings Schwierigkeiten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von außerhalb zu gewinnen. Großstädte mit ihren vielfältigen Angeboten üben auf junge Menschen in der Regel eine größere Anziehungskraft aus als ländliche Regionen, die erst in der Phase der Familiengründung wieder an Attraktivität gewinnen – allerdings auch das nur dann, wenn sie die erforderliche Infrastruktur vorhalten. Mit sinkendem Arbeitskräfteangebot verschärft sich insbesondere in ländlichen Regionen der Wettbewerb um die wenigen noch zur Verfügung stehenden Schulabgängerinnen und

Schulabgänger. In diesem „Wettbewerb um die besten Köpfe“ spielen neben den klassischen Instrumenten der Lohnpolitik auch attraktive Arbeitsbedingungen und weiche Faktoren, wie die Qualität des Lebensstandortes, die Betreuungsmöglichkeiten für Kinder und vieles mehr eine Rolle.

Frühzeitige Kooperation mit Schulen

Um ihren Fachkräftebedarf zu sichern, wird es für Unternehmen in ländlichen Regionen immer wichtiger, schon frühzeitig den engen Schlußschluss mit den Schulen vor Ort zu suchen. Denn nur so können tragfähige Beziehungen zu Schülerinnen und Schülern aufgebaut werden. Zugleich werden dadurch Lehrkräfte angemessen in ihren Bemühungen unterstützt, im Unterricht Praxisbezüge herzustellen, ihre Schülerinnen und Schüler im Berufswahlprozess zu begleiten und den Übergang von der Schule in den Beruf ohne Brüche zu gestalten.

Eine undifferenzierte Ansprache von Schulen dürfte allerdings wenig Erfolg versprechen. Zu zahlreich sind entsprechende Begehren von der Wirtschaftsseite mittlerweile geworden und zu groß die Ängste auf Seiten der Schulen, sich damit in einseitige Abhängigkeiten zu begeben, einer Ökonomisierung des Unterrichts Vorschub zu leisten oder gar auf unzulässige Weise Werbung für bestimmte Unternehmen, ihre Produkte und Ausbildungsplätze zu ermöglichen. Als wesentlich zielführender erweisen sich deshalb gemeinsame Aktivitäten der Wirtschaft vor Ort. Diese sind nicht dem Generalverdacht einer einseitigen Beeinflussung von Schule ausgesetzt. Nur so kann Lehrkräften, Schülerinnen und Schülern ein facettenreiches, ausgewogenes Bild von Wirtschaft vermittelt und die Vielfalt von Unternehmen und Ausbildungsberufen auf angemessene Weise deutlich gemacht werden.

Eine seit mehr als einem halben Jahrhundert etablierte Institution auf diesem Gebiet ist *SCHULEWIRTSCHAFT*. Die 35 regionalen Arbeitskreise von *SCHULEWIRTSCHAFT Rheinland-Pfalz* führen Schulen und Betriebe zusammen, ermöglichen einen gleichberechtigten Erfahrungsaustausch und initiieren eine Fülle von Projekten – ohne Vorgaben von oben, ganz nach dem jeweiligen Bedarf vor Ort. Durch die langfristige und berechenbare Zusammenarbeit entstehen tragfähige Beziehungen zu Lehrkräften sowie Schülerinnen

und Schülern. Diese lernen bei *SCHULEWIRTSCHAFT* die Unternehmen der Region, ihre Ausbildungsberufe und Berufsbilder sowie die betrieblichen Anforderungen und Herausforderungen kennen. Die Unternehmen können sich in den *SCHULEWIRTSCHAFT*-Arbeitskreisen präsentieren, ihr Image verbessern und die von ihnen angebotenen beruflichen Perspektiven aufzeigen.

Engagement der Politik

Hatten sich die Bemühungen von Bundes- und Landespolitik lange Zeit auf die sogenannten „unversorgten Jugendlichen“ konzentriert, so erfährt mittlerweile das Thema Fachkräftesicherung die notwendige Aufmerksamkeit. Erkenntnis-, Handlungs- und nicht zuletzt Finanzierungsdefizite sind allerdings überall dort zu konstatieren, wo es um die Umsetzung zielführender Aktivitäten in ländlichen Regionen geht. Dies liegt nicht zuletzt an der hohen Komplexität der Problemstellung, muss es doch darum gehen, die grundsätzlichen Probleme mangelnder Ausbildungsreife und uninformativer Berufswahlentscheidungen ebenso zu adressieren wie die spezifischen Probleme ländlicher Regionen. Zum einen gelten also auch hier die grundsätzlichen Empfehlungen: die Berufsorientierung an Schulen zu verbessern, Grundkompetenzen sicherzustellen und wirksame Anreize für die Aufnahme einer marktgerechten Ausbildung zu schaffen. Und es gilt, die „Stille Reserve“ noch besser zu erschließen als bisher. Vor allen Dingen aber gilt es, alle politischen Maßnahmen auf den Prüfstand zu stellen durch die zusätzliche Markteintrittsbarrieren in die Ausbildungs- und Arbeitsmärkte errichtet werden könnten.

Zwar ist es durch gemeinsame Anstrengungen von Wirtschaft und Politik in den vergangenen Jahren gelungen, die Erwerbsbeteiligung von Frauen deutlich zu steigern. Insbesondere eine verbesserte Kinderbetreuung und flexiblere Arbeitszeitmodelle in den Unternehmen haben dazu geführt, dass sich Familie und Beruf besser miteinander vereinbaren lassen. Darüber hinaus konnte durch die Agenda 2010 die Langzeitarbeitslosigkeit abgebaut werden und die Politikwende im Bereich der Frühverrentungen hat wieder zu einer höheren Erwerbsbeteiligung älterer Bürgerinnen und Bürger geführt. Durch ihre Entscheidungen zur Einführung eines gesetzlichen Mindestlohns sowie zur „Rente mit 63“ hat die Bundesregierung diese positive Entwicklung jedoch wieder konterkariert.

Fazit

Um den Fachkräftebedarf der Unternehmen im ländlichen Raum zu sichern, sind kreative Lösungen gefragt, damit es trotz der Budgetrestriktionen der öffentlichen Haushalte gelingt, die Attraktivität dieser Regionen als Lebens- und Wirtschaftsstandort zu wahren – und wenn möglich sogar noch zu steigern. Insbesondere ist es erforderlich, die notwendige Infrastruktur aufrechtzuerhalten. Schulen und Berufsschulen müssen für die Bewohnerinnen und Bewohner erreichbar sein. Ärztliche Versorgung, eine leistungsfähige Verkehrsinfrastruktur und schnelle Datennetze müssen gewährleistet werden, um der Entvölkerung ländlicher Regionen wirksam begegnen zu können. Dabei gilt es, kommunales Kirchturndenken zu überwinden und gemeinsam, über Orts- und Parteigrenzen hinweg, nach zielführenden Lösungen zu suchen. Die Spielräume hierfür sind noch längst nicht ausgeschöpft. ■

SCHULEWIRTSCHAFT Rheinland-Pfalz

SCHULEWIRTSCHAFT Rheinland-Pfalz ist ein Netzwerk, das die Zusammenarbeit von Schulen und Betrieben vor Ort fördert. *SCHULEWIRTSCHAFT* unterhält landesweit Arbeitskreise, beteiligt sich an Bildungsprojekten und führt Lehrerfortbildungen durch. Ziel des Netzwerkes ist es unter anderem, Schülern den Berufsstart zu erleichtern – beispielsweise durch die Vermittlung von Praktika. Dazu werden in erster Linie Lehrkräfte in ihrer Rolle als Multi-

plikatoren angesprochen. *SCHULEWIRTSCHAFT* gehört einem bundesweiten Netzwerk mit insgesamt 460 regionalen Arbeitskreisen an und wird durch breites ehrenamtliches Engagement unterstützt. Partner sind unter anderem das Bildungs- und Wirtschaftsministerium in Rheinland-Pfalz und das Institut der deutschen Wirtschaft Köln.

Weitere Informationen unter www.schulewirtschaft-rp.de

Den eigenen Nachwuchs sichern

Christiane Pechstein
Marketing | Communica-
tion Services
SCHUMACHER.plus
GmbH

Die GROUP SCHUMACHER ist ein mittelständischer, inhabergeführter Unternehmensverbund, der in der Agrartechnikbranche weltweit tätig ist. Die Unternehmensgruppe wurde 1968 von den Brüdern Gustav und Günter Schumacher gegründet und besteht aus drei Produktions- und Markenunternehmen sowie Vertriebsstandorten in Deutschland, USA, Brasilien und Russland. Heute beschäftigt die Gruppe weltweit mehr als 450 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Unternehmen werden in zweiter Generation von den Söhnen der Firmengründer, Fred und Heinz-Günter Schumacher geführt.

Nach wie vor befinden sich die beiden Gründungsunternehmen Gebr. Schumacher sowie EWM.Eichelhardter Werkzeug- & Maschinenbau am Standort Eichelhardt, Kreis Altenkirchen (Westerwald). Hier ist die Kernproduktion von Mährescherkomponenten wie Mähsystemen, Mähmesserantrieben und Haspeln angesiedelt. Am neueren Standort Wermelskirchen der Raspe Systemtechnik werden Garnknoter und Knoterbaugruppen für Hochdruckballenpressen gefertigt. Die weltweite Koordination der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, des Qualitätsmanagements und der Logistik erfolgt vom Standort Eichelhardt aus. Ebenso arbeitet die Marketing- und Vertriebsorganisation SCHUMACHER.plus von Eichelhardt aus in der ganzen Welt.

In den vergangenen 15 Jahren ist im Zuge der weltweit steigenden Bedeutung und Intensivierung der Landwirtschaft und dem damit verbundenen Einsatz leistungsstarker Erntetechnik auch der Absatz der Produkte aus Eichelhardt stark gestiegen. Die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat sich seitdem auf rund 200 am Standort Eichelhardt verdreifacht. Ein hoher Bedarf an Fachkräften besteht in technischen Berufen, oft in Kombination mit Führungserfahrung und Kenntnissen in Prozessoptimierung. Auch Spezialistinnen und Spezialisten im Qualitätsmanagement und Logistikbereich werden verstärkt benötigt. In den kaufmännischen Berufen werden zunehmend Fremdsprachen- und Marketingkenntnisse gefordert.

Fachkräfte und Nachwuchs aus der eigenen Ausbildung

In erster Linie setzen die Unternehmen in Eichelhardt auf die Nachwuchsförderung auf Basis der eigenen Ausbildung. Dies dokumentiert sich in der Herkunft der dreißig Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die neu im Einkauf, in der Buchhaltung und im Bereich Finanzen, in der Personalverwaltung sowie im Vertrieb und im Marketing tätig sind: 44 Prozent der heutigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben eine Ausbildung im Unternehmen absolviert, zwölf Prozent sind nach der Bachelorarbeit im Unternehmen verblieben und weitere 44 Prozent sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die extern für die Unternehmen gewonnen wurden.

Dabei ist es wichtig, die Fachkräfte von morgen frühzeitig auf ihrem Bildungsweg abzuholen. Es hat sich gezeigt, dass Bewerbungen auf einen Ausbildungsplatz gerade von denjenigen Schülerinnen und Schülern kommen, die durch regelmäßige und spezielle Aktionen und Programme angesprochen wurden. Beispiele hierfür sind der *Girls-Day*, *Heavy-Metal-Day* und die *MINT-Tage*, bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig interessierte Jugendliche in verschiedenen Sparten und Teamprojekten betreuen. Informationsmaterialien aus den Unternehmen helfen der Lehrerschaft, die Programmtage bei den Schülerinnen und Schülern geeignet zu präsentieren und mit den richtigen Kandidatinnen und Kandidaten zu besetzen. Die Nachwuchsinformationen der GROUP SCHUMACHER werden unter dem Stichwort *Der nächste Schritt ... Deine Ausbildung* an den Schulen zur Verfügung gestellt. Zusätzlich stellt sich die GROUP SCHUMACHER bei Schülerinnen und Schülern und deren Eltern im Kreis Altenkirchen regelmäßig auf Ausbildungsmessen und Informationsveranstaltungen vor. Enge Kontakte bestehen zur Realschule plus sowie dem Gymnasium bei der Vergabe von Schul- und Betriebspraktika, die von wenigen Tagen bis mehreren Wochen dauern können. Regelmäßig besuchen Schulgruppen Produktion und Verwaltung der Unternehmen, um Einblick in den Berufsalltag gewerblicher und kaufmännischer Tätigkeiten zu erhalten.

Folgende Ausbildungsberufe werden zurzeit in den Unternehmen am Standort Eichelhardt angeboten:

- Industriekaufmann/-frau
- Kaufmann/-frau für Büromanagement
- Technischer Produktdesigner (m/w)
- Fachkraft für Lagerlogistik (m/w)
- Mechatroniker (m/w)
- Industriemechaniker (m/w)
- Werkzeugmechaniker (m/w)
- Maschinen- und Anlagenführer (m/w)
- Zerspanungsmechaniker (m/w)

Die Ausbildungsquote in den Eichelhardter Unternehmen liegt langjährig bei zehn Prozent. Im Anschluss an eine erfolgreiche Ausbildung fördern die Unternehmen die Spezialisierung der Nachwuchskräfte im Rahmen von IHK-Ausbildungslehrgängen und Technikerschulen, um sie als Fachkräfte langfristig aufzubauen. Zudem können Nachwuchskräfte bei Arbeitsaufenthalten in den ausländischen Verbundunternehmen innerhalb der GROUP SCHUMACHER Auslands- und Spracherfahrung sammeln. Der Verbleib der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Eichelhardter Unternehmen ist so besonders auf Langfristigkeit angelegt und erstreckt sich oft über die gesamte Lebensarbeitszeit.

Weiterhin sind die Unternehmen der GROUP SCHUMACHER bestrebt, ihren Bekanntheitsgrad auch bei Absolventinnen und Absolventen von Gymnasien zu steigern. Diese mögen zwar zunächst die Region für ein Studium und erste Berufserfahrungen verlassen, es zeigt sich jedoch, dass einige gerne zurückkehren möchten und die Eichelhardter Unternehmen dann als attraktiven Arbeitgeber wahrnehmen. Die Bekanntheit des Unternehmens in der Region Altenkirchen stützt sich auch auf das Sponsoring von Schul-, Kultur- und Sportveranstaltungen. In den vergangenen Jahren wurde auch die Möglichkeit geschaffen, eine duale Ausbildung in der GROUP SCHUMACHER zu absolvieren. Hierbei wird, wie bei den Angeboten der Europäischen Fachhochschule Brühl, die Ausbildung – beispielsweise in einem kaufmännischen Beruf – mit einem Fachhochschulabschluss – etwa Industriemanagement – kombiniert.

In der Hochschulförderung ist die Teilnahme am Programm *Deutschlandstipendium* des Bundesministeriums für Bildung und Forschung zu nennen. Kooperationen mit wissenschaftlichen Einrichtungen bestehen mit der Universität Siegen, der Universität Dresden, der Universität Stuttgart-Hohenheim sowie der Fachhochschule Bingen. Aus den Projekten rekrutieren sich regelmäßig Studierende, die im Rahmen eines Werkpraktikums Einblick in die Unternehmen erhalten und das Thema ihrer Bachelor- beziehungsweise Masterarbeiten an praxisrelevanten Projekten ausrichten. Fünf von acht Studierenden konnten so in den vergangenen Jahren für den Berufseinstieg in die deutschen Unternehmen der GROUP SCHUMACHER gewonnen werden.



Für die Zukunft wünschen sich die Unternehmen der GROUP SCHUMACHER weiterhin flexible Ausbildungsangebote, um den unterschiedlichen Bewerberinnen und Bewerbern und den späteren Positionen im Unternehmen gerecht werden zu können. Die berufliche Weiterbildung wird weiterhin eine tragende Rolle bei dem Aufbau von Fachkräften aus dem Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterstamm spielen. ■

Einblick in den betrieblichen Alltag

Bernhard Meiser
Geschäftsführer Aus- und Weiterbildung bei der Industrie- und Handelskammer (IHK) Koblenz

Landesweit werden im Jahr 2030 knapp 100.000 ausgebildete Fachkräfte im Land fehlen, davon alleine 94.000 (!) mit einer beruflichen Qualifikation. Das prognostiziert der Fachkräftemonitor Rheinland-Pfalz der Industrie- und Handelskammern. Zum einen wirkt sich der demografische Wandel auf den Fachkräftenachwuchs aus, zum anderen nimmt auch der Wunsch nach einem Studium unter den Jugendlichen weiter zu. Die Kombination dieser beiden Faktoren verschärft die Situation für die Unternehmen zusätzlich.

Fachkräftemonitor Rheinland-Pfalz

Wie entwickeln sich Fachkräfteangebot und -nachfrage in Rheinland-Pfalz, den Branchen und Regionen bis 2030? Eine Antwort gibt darauf der IHK-Fachkräftemonitor Rheinland-Pfalz – schnell und kostenfrei: www.fachkraeftemonitor-rlp.de

Um die Berufsorientierung von Schülerinnen und Schülern zu unterstützen, hat die IHK Koblenz in den vergangenen Jahren zwei Projekte im Bezirk etabliert. Zu wenig im Bewusstsein sind die Möglichkeiten, die die Unternehmen vor Ort mit einer dualen Ausbildung bieten. Vor allem wie sich berufliche Perspektiven mit einer Fortbildung und gleichwertig zu einem akademischen Bildungsweg positiv weiterentwickeln lassen, ist vielen potenziellen Fachkräften vielfach unbekannt. Unternehmen, Schulen und Kammern im IHK-Bezirk Koblenz haben daher Projekte ins Leben gerufen, die die duale Ausbildung populärer machen. Vor allem im ländlichen Raum tragen Netzwerke verschiedener Akteure dazu bei, gemeinsam größere Effekte zu erzielen und den Fachkräftebedarf in der Region zu decken. Um die Wirtschaftskraft der Region nachhaltig zu erhalten, müssen Nachwuchskräfte frühzeitig für eine Zukunft in der Region begeistert werden.

Um den Austausch zwischen Schulen und Unternehmen in Hinblick auf die Berufsorientierung zu stärken, hat die IHK Koblenz 2006 mit der Landesvereinigung Unternehmerverbände das Projekt *Schulpatenschaften* ins Leben gerufen.

Zunächst als Pilot im Landkreis Altenkirchen gestartet, gibt es mittlerweile über 400 Schulpatenschaften im gesamten Kammerbezirk. Diese Zusammenarbeit zwischen Schulen und Unternehmen ist zu einem Erfolgsmodell geworden. Dabei legen Schulen und Unternehmen in den Schulpatenschaften verbindlich fest, wie sie zusammenarbeiten wollen. Die Angebotsspanne reicht von Betriebsbesichtigungen, über Praktika, Bewerbungstrainings, Elterninformationsabenden bis hin zu fachbezogenem Unterricht. Die Inhalte richten sich nach den Bedürfnissen der Partner, die in gemeinsamen Gesprächen erörtert und angepasst werden können. Vorteile gibt es mit den Schulpatenschaften für beide Seiten. Die enge Zusammenarbeit hilft Schülerinnen und Schülern bei der Berufsfindung. Gerade die praxisnahe Gestaltung ermöglicht ihnen Einblicke in den beruflichen Alltag. Unternehmen können in den Schulpatenschaften die Jugendlichen früh kennenlernen, sie begeistern und sie begleiten.

Mit dem Webportal www.check2.de gibt es für Jugendliche eine weitere Möglichkeit, sich über Aus- und Weiterbildung und das duale Studium zu informieren. Und das aus erster Hand: Auf dem Blog der Internetseite berichten junge Berufstätige aus ihrem Arbeitsalltag. Bisher haben sich 30 Unternehmen an dem Blog beteiligt und Einblicke in ihre Ausbildungsberufe gegeben. Interessierte erhalten so Einblicke in die Ausbildung und den betrieblichen Alltag von Ausbildungsunternehmen, die sonst nicht möglich wären. Die authentischen Berichte sollen Schülerinnen und Schüler dabei unterstützen, sich mit ihrer Zukunft nach dem Schulleben auseinanderzusetzen. Wichtig ist, den Jugendlichen auf Augenhöhe zu begegnen und die vielen Informationen zielgruppengerecht aufzubereiten. Deswegen stehen Auszubildende, die ein duales Studium absolvieren, auch über Facebook, Twitter und Google+ interessierten Jugendlichen Rede und Antwort. Zudem beantworten Ausbildungsexperten von der IHK Koblenz hier Fragen. ■

Für Technik begeistern – Vernetzung zwischen Unternehmen und Hochschulen

Ob in der Medizintechnik, in der Automobilbranche oder im Agrarsektor – die Rolle von Software in technischen Systemen ist in den letzten Jahren rasant gestiegen. Im Bereich Automotive beispielsweise sind die Funktionalitäten elektrischer Antriebskonzepte sowie zunehmend umweltfreundlicherer und sicherer Systeme stark von Software geprägt. In der Medizintechnik wird die Kommunikation zwischen verschiedenen medizinischen Geräten immer wichtiger – sei es zur Ferndiagnose über das Internet oder zum Abrufen von Patienteninformationen über Smartphones und Tablets. Hinter diesen Entwicklungen verbergen sich nicht nur für die herstellenden Unternehmen Chancen für bahnbrechende Innovationen. Vor allem auch für die Ingenieurinnen und Ingenieure sowie Informatikerinnen und Informatiker von branchenübergreifend fungierenden Entwicklungspartnern wie die ITK Engineering AG bedeutet das spannende Herausforderungen am Puls der Zeit.

ITK Engineering hat seinen Hauptsitz seit über 20 Jahren in Rheinland-Pfalz und ist heute einer der führenden Entwicklungspartner, wenn es um Embedded Software- und Systemlösungen geht. Bei den Ingenieurinnen und Ingenieuren sowie Informatikerinnen und Informatikern dreht sich alles

um Software Engineering, Embedded Systems, Simulation und Regelungstechnik in hochtechnologischen Branchen wie Automotive, Medizintechnik oder Luft- und Raumfahrt.

Diese Branchendiversifizierung bedeutet für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, vielfältige Projekte und Aufgaben zu bearbeiten, Synergien zu nutzen und sich dabei ständig weiterzuentwickeln. Auch die Kundinnen und Kunden profitieren davon, denn die Experten von ITK kombinieren ihre Erfahrungen und ihr Know-how aus den unterschiedlichsten Branchen: Die Entwicklung sicherheitsrelevanter Systeme fordert beispielsweise genauestes Verständnis von Normen und Entwicklungsprozessen – das ist für die Medizintechnik ebenso bedeutsam wie für die Automobilindustrie und die Luft- und Raumfahrt.

Förderung von jungen Technikbegeisterten

Großgeschrieben werden bei ITK der fachliche Austausch mit der Wissenschaft und die Förderung junger, technikbegeisterter Menschen. Denn mit Mitarbeiterwachstumszielen von rund 20 Prozent jährlich ist es wichtig, dem Mangel an Ingenieurinnen und Ingenieuren aktiv entgegen zu wirken: In Rülzheim sowie an sieben weiteren Standorten in Deutschland wird neben Arbeitsplätzen für Professionals und Berufseinsteiger ein breites Angebot für Praktikantinnen und Praktikanten, Werksstudierenden, Bacheloranden oder Masteranden angeboten.

Die Studierenden erhalten einen umfassenden Einblick in innovative Technologien verschiedenster Branchen und arbeiten aktiv in aktuellen Entwicklungs- und Beratungsprojekten mit. Um den engen Kontakt mit Studierenden und Leh-

Michael Englert
Gründer und Vorstandsvorsitzender der ITK Engineering AG



ITK Engineering

ITK Engineering wurde 1994 zunächst als Ein-Mann-Unternehmen unter dem Namen Ingenieurbüro für technische Kybernetik (ITK) in Kuhardt gegründet. Die Entwicklung technischer Individualsoftware zum Messen, Steuern und insbesondere zum Regeln sowie die Simulation und Analyse dynamischer Systeme waren schon damals die Kernkompetenzen. Heute – über 20 Jahre später und umfirmiert in ITK Engineering AG – hat das Unternehmen den Hauptsitz nach wie vor in der Südpfalz, rund 750 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und sieben Niederlassungen in Deutschland. Außer-

dem ist ITK international in Österreich, Spanien, Japan und in den USA vertreten. Dieser Erfolg basiert auf Werten wie Teamzusammenhalt und positiver Arbeitsatmosphäre, die fest in der Firmenphilosophie verankert sind. Die geringe Fluktuationsrate, die wiederholte Auszeichnung vom Nachrichtenmagazin FOCUS zu einem der *Besten Arbeitgeber*, die mehrfache Nominierung zum Großen Preis des Mittelstands sowie das Wachstum in den letzten Jahren zeigen, dass genau dies der richtige Weg ist.

renden zu pflegen, den aktuellen Forschungsstand jederzeit mitverfolgen und wissenschaftliche Trends und Entwicklungen aktiv mitgestalten zu können, kooperiert ITK sehr eng mit Hochschulen aus ganz Deutschland und beteiligt sich durch Forschungsk Kooperationen aktiv an innovativen Ideen.

Preise für besondere Leistungen

Seit 2011 verleiht ITK Engineering den ITK Student Award an die besten Studierenden von Partneruniversitäten aus ganz Deutschland. Ausgezeichnet werden Studierende für besonders gute Projekt- oder Abschlussarbeiten mit Praxisbezug in technischen Studiengängen. Denn mit diesen Arbeiten leisten viele bereits einen beachtlichen Beitrag für technologische Innovationen von morgen. Dieses Engagement soll honoriert werden und die jungen Talente sollen gleichzeitig die Chance bekommen, sich mit anderen von ITK ausgezeichneten Studierenden sowie mit erfahrenen Ingenieurinnen und Ingenieuren zu ver-

netzen. Und auch Schülerinnen und Schüler stehen im Fokus des Technologieunternehmens: Mit dem Ziel, technische Berufswege näher zu bringen und die Begeisterung dafür zu wecken, zeichnet ITK Schülerinnen und Schüler aus der Südpfalz für hervorragende Abiturleistungen in den Fächern Mathematik und Physik aus.

HiL Academy – praxisnahe Weiterbildung für Studierende

Ein weiteres Angebot für die Expertinnen und Experten der Zukunft ist die HiL Academy, die gemeinsam mit einer Hochschule durchgeführt wird. Innerhalb des einwöchigen Workshops machen sich die Studierenden mit dem Thema Test und Absicherung von Embedded Systems vertraut. Durch praktische Übungen können sie das Gelernte direkt in die Praxis umsetzen und sammeln so wertvolle Erfahrungen für ihren späteren Berufsweg. Die HiL Academy wird inhaltlich durch Vorträge von Fachleuten aus der Industrie ergänzt. ■

Erfolgsmodell duale Ausbildung im Handwerk

Derzeit scheint das deutsche Berufsausbildungssystem international hoch im Kurs zu stehen. Während viele Staaten vor allem im Süden Europas eine hohe Jugendarbeitslosigkeit von teilweise über 50 Prozent beklagen, ist diese Quote gerade in den deutschsprachigen Ländern mit dualer Berufsausbildung bemerkenswert niedrig. In der ländlich geprägten Region Trier lag die Quote im Jahresdurchschnitt 2014 sogar bei nur noch 3,7 Prozent – also nahe der Vollbeschäftigung.

Duale Ausbildung ist historisch gewachsener Wettbewerbsvorteil

Angesichts der bisherigen Erfolgsgeschichte gerade in Deutschland liegt es nahe, das duale System in andere Länder als Best Practice zu exportieren. Dies ist, von punktuellen Spezialvarianten abgesehen, praktisch nirgendwo gelungen. Das liegt vermutlich daran, dass das duale System in seinen Intentionen missverstanden wird. Die duale Berufsausbildung ist kein sozialpolitisches Instrument, das zeitnah und gezielt zur Vermeidung von Jugendarbeitslosigkeit eingesetzt werden kann. Aufgrund ihrer Verortung in der wirtschaftlichen Selbstverwaltung ist die duale Ausbildung bildungspolitisch atypisch für ein üblicherweise staatlich kontrolliertes Bildungssystem, was einen Transfer in andere Länder auch erschwert.

Das Erfolgsgeheimnis dieses Systems liegt in seiner historisch gewachsenen wirtschaftspolitischen Bedeutung. Junge Menschen lernen dort, wo es die späteren, anspruchsvollen Arbeitsplätze gibt, und das, was für diese Arbeitsplätze benötigt wird. Hochqualifizierte Fachkräfte sind die Voraussetzung für hochwertige Produkte und Dienstleistungen und damit die Basis unseres wirtschaftlichen Erfolges. Hervorgegangen aus der mittelalterlichen, von den Zünften geregelten Handwerksausbildung, ist die duale Berufsausbildung in Deutschland seit rund einem Jahrhundert verknüpft mit der Entwicklung einer mittelständisch geprägten Wirtschaftsstruktur, die sich bis heute grundlegend vom angelsächsischen Wirtschaftsmodell unterscheidet.

Mittelständische Unternehmen sind auf langfristige Strategien und Erfolge angewiesen. Dazu investieren sie in langfristig nutzbare Qualifikationen und in die Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, unterstützt zum Beispiel durch ein System dezentraler Banken, die „ihre“ Unternehmen oft über Generationen hinweg begleiten. Hinzu kommt ein ausgeprägter Korporatismus in diesem föderalen System sowohl beim konsensorientierten Umgang der Sozialpartner als auch durch die Einbeziehung der politisch Verantwortlichen auf allen Ebenen. Das hat sich auch in der letzten Finanzkrise 2008/2009 außerordentlich bewährt. Ein solcher, über Jahrzehnte gewachsener gesellschaftlicher Konsens und eine Kultur der Kooperation und gemeinsamer Verantwortung lässt sich nur schwierig auf andere Länder mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen übertragen. Letztlich bedeutet dieses berufliche Ausbildungssystem, in das gedanklich immer auch die traditionelle berufliche Aufstiegsfortbildung zum Beispiel zum Meister einbezogen werden muss, einen unschätzbaren Wettbewerbsvorteil für unsere Volkswirtschaft und Gesellschaft.

Verlust von Wertschätzung droht

Die Zukunft des dualen Ausbildungssystems in Deutschland wird davon abhängen, ob wir den Trend zu möglichst hohen formalen Abschlüssen stoppen können oder wollen. Seit Jahrzehnten propagiert die OECD die postindustrielle „Wissensgesellschaft“ und beklagt insbesondere die angeblich viel zu niedrigen Akademikerquoten in Deutschland. Diese Philosophie, in der weder Industrie noch Handwerk und auch keine berufliche Bildung vorkommen, fand im März 2002 Eingang in die von der EU verabschiedete *Lissabon-Strategie*, die die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Länder erhöhen sollte. Auch Deutschland hat sich in seiner Bildungspolitik davon nachhaltig beeinflussen lassen – obwohl sich unsere Volkswirtschaft mit ihrem System der dualen Ausbildung und der beruflichen Aufstiegsfortbildung im internationalen Vergleich als erfolgreich erwiesen hat.

Günther Behr
Geschäftsführer der
Handwerkskammer Trier

Inzwischen wachsen in Deutschland die Abiturientenzahlen. So stieg in Rheinland-Pfalz die Quote der Studienberechtigten von 36,4 Prozent im Jahr 2005 in nur acht Jahren auf jetzt 55,1 Prozent. Parallel dazu sinkt die Aussagekraft und Wertigkeit von schulischen Abschlüssen – von der Berufsreife bis zur Hochschulreife. Immer neue, weiterführende Bildungsgänge mit dem Ziel der Hochschulreife sollen Schulstandorte sichern. Gleichzeitig beklagen, mehr oder minder offen, auch Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer die wachsende Studierunfähigkeit vieler Studienanfängerinnen und Studienanfänger, deren Zahl die der neu abgeschlossenen Lehrverträge inzwischen überschritten hat. Deutlich angestiegen ist jedoch die Quote der Studienabbrecher, aber auch der Hochschulabsolventen mit inadäquater oder gar prekärer Beschäftigung.

Der gesellschaftspolitische Ansatz, mehr Chancengerechtigkeit durch einen erleichterten Zugang zu höherer Bildung unabhängig von der sozialen Herkunft zu garantieren, könnte sich für viele junge Menschen als Um- und Irrweg erweisen. Denn gleichzeitig leidet das Handwerk unter einem akuten Lehrlingsmangel. Das betrifft tendenziell alle Branchen und Wirtschaftsbereiche. Die duale Ausbildung, aber auch die darauf basierende Berufs- und Lebensperspektive, läuft Gefahr, an gesellschaftlicher Wertschätzung zu verlieren.

Der ländliche Raum braucht das Handwerk

Für das Handwerk ist das duale Ausbildungsmodell von hoher Bedeutung. Handwerksbetriebe schaffen wohnortnahe, zukunftssichere Ausbildungs- und Arbeitsplätze und können eine dezentrale Versorgung der Bevölkerung mit hochwertigen Produkten und Dienstleistungen gewährleisten. Sie sind eine wichtige Säule für die wirtschaftliche Entwicklung und Lebensfähigkeit des ländlichen Raumes. Um endogene Potenziale im ländlichen Raum zu nutzen, ist es wirtschaftspolitisch wichtig, auch die Entstehung und Fortführung handwerklicher Unternehmen zu fördern. Dies stützt auch das gesellschaftliche Leben in den Kommunen. Aufgrund ihrer langfristigen Ansiedlung und Arbeit im ländlichen Raum fühlen sich Handwerksmeisterinnen und Handwerksmeister häufig mit ihrer Gemeinde verbunden und engagieren sich vor Ort.

Gerade in ländlichen Regionen war das Handwerk bisher ein geschätzter Ausbilder und Arbeitgeber – auch für leistungsstarke und aufstiegsinteressierte junge Menschen. Aufgrund der demografischen und bildungspolitischen Entwicklung wachsen aber auch dort die Schwierigkeiten, genügend Lehrstellenbewerberinnen und Lehrstellenbewerber mit ausreichenden Eingangsqualifikationen zu gewinnen. Rückläufige Lehrlingszahlen können dabei zum Verlust von Fachklassen-Standorten in der Fläche führen und die Attraktivität der Ausbildungsplätze senken. Dieser Entwicklungstrend hätte, sofern er sich fortsetzt, negative Folgen für die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.

Handwerk will attraktiv bleiben

Der Blick über die Grenzen unterstreicht die Notwendigkeit, die Erfolgsgeschichte der dualen Ausbildung und der beruflichen Aufstiegsfortbildung fortzuschreiben – als Garant für die Leistungsfähigkeit unserer mittelständischen Wirtschaft. Hier ist zunächst die Wirtschaft selbst gefordert. Aber es erscheint auch notwendig, die bildungspolitischen Rahmenbedingungen zugunsten einer Stärkung der beruflichen Bildung zu verändern.¹ Das Handwerk hat diese Herausforderungen angenommen und beispielsweise mit einer auf zehn Jahre angelegten, bundesweiten Imagekampagne reagiert, die insbesondere junge Menschen und deren Eltern über die Berufs- und Aufstiegschancen nach einer Handwerksausbildung informieren soll. Auch in Rheinland-Pfalz hat die Wirtschaft gemeinsam mit der Landesregierung vielfältige Initiativen zur Stärkung der beruflichen Bildung gestartet, die Eingang in die Fachkräftestrategie des Ovalen Tisches für Ausbildung und Fachkräftesicherung gefunden haben.

Die Handwerkskammern befinden sich in enger Kooperation mit Kreishandwerkerschaften, Verbänden und Innungen, um vor Ort, im ländlichen Raum, aktiv zu werden. Schulpartnerschaften, Ausbildungsmessen und Informationsveranstaltungen, ein umfangreiches Angebot an Praktikumsplätzen sowie die aktive Mitwirkung in lokalen und regionalen Netzwerken gehören im Handwerk ebenso zum Repertoire wie die Nutzung sozialer Medien. Die Nachwuchs- und Fachkräftesituation hat im Handwerk dazu geführt, dass die duale Ausbildung weiterentwickelt wird, mit dem Ziel ihre Attraktivität zu steigern. Dazu gehören unter anderem Aktivitäten zur Vermeidung

von Ausbildungsabbrüchen und die Förderung besonders leistungsstarker Nachwuchskräfte auf einzelbetrieblicher Ebene und in Kooperation mit den Handwerksorganisationen. An Bedeutung gewinnt zudem die gezielte Ansprache einzelner Zielgruppen: die verstärkte Werbung um Mädchen und Frauen mit familiengerechten Ausbildungs- und Arbeitszeitmodellen, die Förderung leistungsbeeinträchtigter und behinderter Jugendlicher, die Entwicklung einer betrieblichen Willkommenskultur für Migrantinnen und Migranten oder auch die Anwerbung von Studienabbrecherinnen und Studienabbrechern, denen sich im Handwerk Berufsperspektiven bieten.

Vital & demografiefest

Die Handwerkskammer Trier und die Handballbundesligamannschaft Trierer Miezen kooperieren im Rahmen des Programms „KMU und Handwerk: Vital & demografiefest“. Sie bieten Betrieben Unterstützung beim betrieblichen Gesundheitsmanagement an. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben die Möglichkeit acht Wochen lang mit einer Spielerin des Vereins nach der Arbeit ein Trainingsprogramm zu absolvieren. Daneben werden die Betriebe auch bei der Organisation eines Gesundheitstages oder regelmäßiger Kursangebote unterstützt.

Duale Studienmodelle haben sich im Handwerk der Region Trier seit über zehn Jahren fest etabliert. Ein nennenswerter Ingenieurbedarf, wie er innerhalb der deutschen Wirtschaft zurzeit allgemein thematisiert wird, ist im Handwerk allenfalls in größeren Baubetrieben erkennbar. Für die in der Regel kleineren Handwerksbetriebe beispielsweise im Bereich der Elektro- oder Versorgungstechnik ist ein duales Studium vor allem in Hinblick auf die Ausbildung eines familieninternen oder eines externen Betriebsnachfolgers attraktiv. Für angehende Ingenieure kann es hingegen auch ohne Übernahmeperspektive, wie die Erfahrungen im Kammerbezirk Trier gezeigt haben, interessant sein, sich für die breit und praxisnah angelegte Ausbildung im Handwerk zu entscheiden.

Das bundesweit stark wachsende Interesse an dualen Studienangeboten bestätigt generell die Bedeutung einer fundierten praktischen Ausbildung als Ergänzung zu einem wissenschaftlichen Studium. Inzwischen hat beispielsweise der

Deutsche Wissenschaftsrat den Ländern empfohlen, beruflich Qualifizierten nicht erst nach einer Meisterprüfung, sondern bereits nach einer erfolgreichen Berufsausbildung den Hochschulzugang zu ermöglichen. Nach dem erfolgreichen Modellversuch könnte und sollte Rheinland-Pfalz in diesem Bereich seine Vorreiterrolle durch entsprechende Gesetzesregelungen festigen.

Eine rein formale Öffnung würde dabei nur wenig Sinn machen, da eine Berufsausbildung zunächst nicht auf die Aufnahme eines Studiums, sondern einer konkreten Berufstätigkeit ausgerichtet ist. Mit entsprechenden, bereits strukturell vorhandenen, ausbildungsbegleitenden Angeboten an Berufsbildenden Schulen und weiteren Brückenkursen an den Hochschulen könnte jedoch ein erfolversprechendes Studium für diese Personengruppe gewährleistet werden. Eine duale Berufsausbildung würde gerade leistungsstarken jungen Menschen neben einer hohen Beschäftigungssicherheit und realen Karrierechancen auch zusätzlich die Option eines direkten Hochschulzugangs eröffnen.

Zum Markenkern der dualen Ausbildung gehört es von jeher, Jugendlichen mit ihren individuellen Interessen und Begabungen passgenaue Ausbildungsmöglichkeiten und Lebensperspektiven zu bieten. Beim Thema Berufsorientierung ist deshalb eine stärkere Berücksichtigung der dualen Ausbildung in allen Schulformen wünschenswert. Die Politik kann die häufig betonte „Gleichwertigkeit allgemeiner und beruflicher Bildung“ durch eine gleichmäßige Förderung beider Ausbildungswege, auch auf finanzieller Ebene, unterstützen. Zu denken wäre hierbei beispielsweise an eine bessere Finanz- und Sachausstattung der Berufsschulen oder die Förderung der überbetrieblichen Bildungseinrichtungen des Handwerks – oder durch Verbesserungen beim sogenannten „Meister-BaföG“.

Fazit: Die duale Ausbildung mit der Perspektive der beruflichen Aufstiegsfortbildung war wirtschafts-, bildungs-, sozial- und gesellschaftspolitisch über Jahrzehnte hinweg ein erfolgreiches Modell – gerade auch bei der Sicherung einer leistungsstarken, mittelständischen Wirtschaftsstruktur in ländlichen Räumen. Es ist Zeit, in der Bildungspolitik über einen Paradigmenwechsel weg vom „Abitur und Studium für alle“ und hin zur Stärkung und Sicherung der beruflichen Bildung nachzudenken. ■

¹ Handwerkskammer Trier (Hrsg.) (2014): „Ist das Handwerk noch zu retten?“. Download der Broschüre unter: www.hwk-trier.de

„Jeder ist ausbildungsfähig“ – Nachwuchs mit Wir-Gefühl

Walter Schmitz
Firmengründer von
„Walter Schmitz – Gärten
für Auge und Seele“ in
Reifferscheid

Jan Ewald
Auszubildender im
Garten- und Land-
schaftsbau

ZIRP: Herr Schmitz, Ihr Unternehmen wurde als „Ausbildungsbetrieb des Jahres 2014“ ausgezeichnet. Wie ist die derzeitige Bewerbersituation auf Ausbildungsplätze bei Ihnen?

Walter Schmitz: Wir haben nicht sehr viele Bewerberinnen oder Bewerber. Grundsätzlich stellen wir jedes Jahr zwei Azubis ein. Wenn sich mehr Leute bewerben und das Team sagt, sie würden gerne mit ihnen arbeiten, dann stellen wir auch mehr ein. Im letzten Jahr haben sogar vier Azubis bei uns angefangen. Mit einem von ihnen haben wir erst einmal ein Einstiegsqualifizierungsjahr vereinbart und ihn dann als Azubi weiterbeschäftigt.

Haben Sie einen Überblick, wie die Bewerbersituation in Ihrer Branche insgesamt ist?

Schmitz: Es wird häufig von Fachkräftemangel gesprochen. Gelegentlich habe ich aber auch den Eindruck, dass manche Betriebe gar nicht ausbilden wollen. Schülerinnen und Schüler, die nicht besonders gut in der Schule waren, werden häufig vernachlässigt. So geht natürlich Potenzial verloren, weil gar kein Versuch gestartet wird, solche Jugendliche auszubilden. Viele Betriebe erwarten ein Abitur oder einen Realschulabschluss mit der Note „Zwei“. Aber unsere Erfahrung zeigt, dass es auch anders funktioniert. Wenn wir zum Beispiel merken, dass es bei unseren Azubis Defizite in Mathe gibt, dann machen wir mit ihnen einen Mathekurs. Wir haben auch einen Azubi eingestellt, der keinen Abschluss hatte, und einen Le-gasthener. Beide haben die Abschlussprüfung ihrer Ausbildung gut bestanden.

Das ist natürlich ein großes Engagement, das Sie über die Ausbildung hinaus leisten.

Schmitz: Bei uns steht an einer Tafel: „Eure Ausbildung zum Gärtner: Es ist nicht immer leicht, aber es ist es wert.“ Wir wollen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen halten und dafür müssen wir etwas tun.

Schmitz: Bei uns steht an einer Tafel: „Eure Ausbildung zum Gärtner: Es ist nicht immer leicht, aber es ist es wert.“ Wir wollen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen halten und dafür müssen wir etwas tun.

Wer Fachkräfte haben will, muss sie ausbilden. Sonst bekommt man keine. Es sei denn, das Unternehmen ist attraktiv und kann Leute abwerben. Wer sich aber in seiner Firma wohlfühlt, wird diese nicht wegen ein paar Euro mehr verlassen. Warum auch? Es ist ein Risiko für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter, ein neues Arbeitsverhältnis zu beginnen. Nur ein einziger Mitarbeiter hat unser Unternehmen je verlassen.

Häufig wird von Unternehmen geklagt, dass viele Schülerinnen und Schüler nicht mehr ausbildungsfähig seien und ihnen grundlegende Kenntnisse fehlen. Würden Sie zustimmen oder sehen Sie das anders?

Schmitz: Ich stimme zu, aber das hilft ja nichts. Die Schülerinnen und Schüler kommen aus der Schule und beherrschen zum Teil die Grundrechenarten nicht. Auch die Bewerbungen, die wir in den letzten Jahren bekommen, haben nicht mehr die Güte, die sie vor rund zehn Jahren hatten. Damit müssen wir umgehen. Allerdings möchte ich das nicht als ausbildungsunfähig bezeichnen. Jeder ist grundsätzlich ausbildungsfähig. Wir müssen die Jugendlichen nur richtig ausbilden, ihnen etwas beibringen. Dann bekommen sie auch überall einen Arbeitsplatz. Der Gartenbau steht von Kundenseite einer großen Nachfrage gegenüber. Daher müssen wir uns kontinuierlich weiterentwickeln. Dafür sind auch Kooperationen zwischen Unternehmen dienlich. So wurde ich von einem Kollegen angesprochen, ob ich ein Natursteinseminar für ihre Auszubildenden geben könne – denn wir arbeiten hier mit Techniken, die kein anderes Unternehmen ausführt.

Schulnoten oder ein Schulabschluss sind bei Ihnen also kein ausschlaggebendes Auswahlkriterium, ob jemand bei Ihnen einen Ausbildungsplatz bekommt oder nicht?

Schmitz: Genau. Bei uns ist es so, dass wir Praktika anbieten, die von den Schülerinnen und Schülern, sofern sie bei uns einen Ausbildungsplatz bekommen möchten, absolviert werden müssen. In der Regel für die Dauer von zwei Wochen. Wenn Sie sich gut ins Team einfügen, können sie bei uns anfangen. Kürzlich hat beispielsweise ein Schüler der achten Klasse bei uns sein Schulprak-

tikum absolviert. Ich habe mit ihm im Kurpark in Bad Neuenahr einen kleinen Garten für eine Ausstellung gestaltet. Dadurch hat er einen guten Einblick in die Arbeit bekommen. Bei ihm ist jetzt schon relativ sicher, dass er für nächstes Jahr bei uns einen Ausbildungsvertrag unterschreiben kann.

Gehen Sie im Rahmen der Schulpatenschaft auch in die Schule und werben für den Ausbildungsberuf?

Schmitz: Ja, das tun wir. Wir haben eine Schulpatenschaft mit der Realschule Plus in Adenau. Kürzlich hat uns eine siebte Klasse besucht. Die Schülerinnen und Schüler haben einen Auszubildenden interviewt und damit sogar beim Schülerwettbewerb der deutschen Landschaftsgärtner 2015 unter dem Motto *Schule trifft Landschaftsgärtner* in Rheinland-Pfalz und im Saarland den ersten Platz belegt. Im Bundeswettbewerb sind sie dann zweiter geworden. Wir haben für die Klasse einen Tag bei uns im Unternehmen gestaltet und den Schülerinnen und Schülern gezeigt, was wir in diesem Beruf überhaupt machen – einschließlich einer kleinen Übung, wie man einen Bagger bedient. Die meisten hatten zunächst völlig falsche Vorstellungen.

Nutzen Sie auch Social Media, um auf Ihren Betrieb aufmerksam zu machen?

Schmitz: Wir werben seit 2011 über Facebook. Ich achte darauf, dass ich etwa jeden zweiten Tag etwas Neues poste. Facebook kann man sehr gut nutzen, um Interesse zu wecken. Dazu muss das erste Bild, das man auf einer solchen Seite sieht, die Betrachterin oder den Betrachter fesseln. Nur dann bleibt man auf der Seite und schaut sich weiter um. Das gleiche gilt für das Unternehmen selbst. Wenn ein Unternehmen interessant ist, werden potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufmerksam und bewerben sich. Attraktivität ist alles – man muss Begehrlichkeiten wecken.

Welche Entwicklungsmöglichkeiten gibt es für Ihre Auszubildenden in Ihrem Betrieb?

Schmitz: Zwei Mitarbeiter möchten gerne noch ihren Meister machen. Zudem befinden sich einige in einem Aufbaustudium. Danach möchten sie wieder bei uns einsteigen. Wir unterstützen das, da wir so unseren Bedarf an Fachkräften decken können. Wir geben den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch die Möglichkeit, ihre vielfältigen Qualifikationen einzubringen. Ein Auszubildender hat beispielsweise vorher Informatik studiert.

Seine IT-Kenntnisse sind sehr wertvoll für uns. Insgesamt ist unser Ziel, ausschließlich mit unseren eigenen Auszubildenden zu expandieren. Aber das kann man nicht planen. Die Frage dabei ist immer, was wir aktuell stemmen können.

Haben Sie schon Regelungen für Ihre Nachfolge im Unternehmen getroffen?

Schmitz: Ja. Ich bin jetzt 52 Jahre alt. Ich werde zwar noch einige Jahre arbeiten, aber ich möchte die Firma nicht unbedingt die gesamte Zeit leiten. Die jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben neue Ideen und möchten eigene Projekte planen und verwirklichen. Dazu möchte ich ihnen die Chance geben – und das wissen sie. Das ist ein Grund, warum die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch nach dem Studium oder einem Auslandsaufenthalt wieder in die Firma zurückkehren. Wenn jemand hier einfach seiner Arbeit nachgehen will, kann er das machen. Wenn ein anderer gerne in die Führung der Firma aufsteigen möchte, dann ist das auch möglich – wenn er entsprechende Leistung zeigt. Zudem haben wir viele Möglichkeiten, um zu expandieren. Ein Beispiel dafür ist unser Internetshop. Wir gehen dieses Projekt derzeit professionell an.



Walter Schmitz
ist der Firmengründer von
„Walter Schmitz – Gärten
für Auge und Seele“ in
Reifferscheid.

Was denken Sie, macht Ihre Firma für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so attraktiv? Ist es die Tatsache, dass Sie bereit sind, Verantwortung zu übertragen?

Schmitz: Ja, aber das wissen ja die Schülerinnen oder Schüler nicht, die sich hier als Azubis bewerben. Unsere Attraktivität beruht auf einem ausgeprägten „Wir-Gefühl“. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt bei uns das Team ein, indem es gemeinschaftlich entscheidet, ob derjenige oder diejenige zu uns passt oder nicht. Ich unterschreibe dann nur noch den Vertrag. Die Azubis werden von uns komplett eingekleidet. Sie tragen unser Logo und das vermittelt ihnen: Ihr gehört dazu! Das gesamte Team versucht die Auszubil-

denden zu fördern und lernt mit ihnen. Im Winter üben wir gemeinsam verschiedene Techniken in unserer Halle. Der Titel *Ausbildungsbetrieb des Jahres* steigert natürlich auch unsere Attraktivität. Außerdem spielt auch eine Rolle, dass bei uns im Team Leute arbeiten, die aus landesweiten Gartenbauwettbewerben in Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen als Sieger hervorgegangen sind und auf dem bundesweiten Landschaftsgärtner-Cup 2014 waren. Das ist eine gute Werbung.

Denken Sie darüber nach, neue Wege einzuschlagen, um Auszubildende zu bekommen?

Schmitz: Ja, wir würden gerne Asylbewerbern die Möglichkeit geben, hier eine Ausbildung zu machen. Wir sind gerade in der Planung für einen Neubau, in den wir versuchen Wohnmöglichkeiten zu integrieren. Von den bisherigen Azubis wohnen viele bereits hier im Ort und wir haben ihnen teilweise ein Zimmer vermittelt – oft bei älteren Menschen, die allein in ihrem Haus wohnen und gerne jemanden bei sich aufnehmen. Aber das ist nicht immer möglich. Wir brauchen also Alternativen.

Spielt für Sie eine mögliche Sprachbarriere eine Rolle?

Schmitz: Diesbezüglich habe ich keine Bedenken. Ich habe überlegt, die Asylbewerber im ersten Lehrjahr bei uns im Lager auszubilden, ein-

schließlich Deutschunterricht. Wir haben einen Mitarbeiter, der vor seiner Ausbildung einen Bachelorabschluss im Grundschullehramt gemacht hat. Er könnte Deutsch unterrichten. Ich habe bei der IHK auch angemeldet, dass wir gerne einen Auszubildenden nehmen würden, der aus dem Ausland kommt – zum Beispiel aus Spanien. Wir haben eine Mitarbeiterin, die fließend Spanisch spricht. Das würde sehr gut passen. Zudem haben wir auch guten Kontakt zum Leo-Lionni-Haus in Staffel – einer Einrichtung, in der Jugendliche mit schwierigerem sozialen Hintergrund leben. Einige von ihnen haben bei uns schon Praktika absolviert.

Welche Unterstützung würden Sie sich wünschen, um das umsetzen zu können?

Schmitz: Das, was ich gerade angesprochen habe, kann ich finanziell und logistisch nicht alleine stemmen. Bisher haben wir auch noch nicht die erforderlichen Räumlichkeiten, um beispielsweise Asylbewerber unterzubringen. Wir kalkulieren noch, ob wir es finanziell leisten können, in den geplanten Neubau diese Wohnmöglichkeiten mit aufzunehmen. Grundsätzlich bin ich der Ansicht, dass wir überhaupt nicht daran vorbeikommen, Asylbewerber in den Prozess der Ausbildung zu integrieren. Die Menschen, die in unser Land kommen, sind ein Segen. Sie bringen unglaubliche Vielfalt und Können mit. Sicherlich gehen auch viele nach der Ausbildung wieder in



Das Team von „Walter Schmitz – Gärten für Auge und Seele“.

ihr Herkunftsland zurück, aber das bringt dann eben ihr Heimatland vorwärts.

Das Unternehmen

„Walter Schmitz – Gärten für Auge und Seele“ in Reifferscheid besteht seit 1990. Seit 2005 bildet der Betrieb aus. Seitdem haben 15 junge Menschen hier eine Ausbildung abgeschlossen. Zurzeit hat er 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, acht von ihnen befinden sich in der Ausbildung.

ZIRP: Herr Ewald, wie sind Sie zum Garten- und Landschaftsbau gekommen?

Jan Ewald: Ursprünglich komme ich aus einem völlig anderen Bereich. Ich hatte vor der Ausbildung begonnen, Informatik zu studieren. Allerdings habe ich gemerkt, dass mich dies nicht erfüllt. Ich kam zu dem Schluss, dass ich gerne etwas mit den Händen machen wollte, bei dem ich am Ende eines Tages ein Ergebnis sehen kann. Der Garten- und Landschaftsbau erschien mir dafür ideal.

Wie sind Sie auf speziell dieses Unternehmen aufmerksam geworden? Kommen Sie ursprünglich hier aus der Region?

Ewald: Ich komme ursprünglich aus dem Westerwald. Ich habe mich online informiert. Über das Internet habe ich Fabian Bohn gefunden, der den dritten Platz beim Landschaftsgärtner-Cup 2011 belegt hat. Dann habe ich mir die Webseite des Betriebes angesehen und fand, dass das Team sehr sympathisch aussah. Deshalb habe ich einfach angerufen und mir erstmal die Ausstellung auf der Landesgartenschau in Zülpich angesehen. Anschließend habe ich ein Praktikum absolviert – und jetzt bin nach wie vor hier.

Sind Sie dann hier her nach Reifferscheid gezogen?

Ewald: Ja, es war direkt klar, dass ich hier in die Nähe ziehe. Ich habe dann im Nachbarort bei einem netten, älteren Ehepaar ein Zimmer gefunden.

Und Ihnen gefällt es hier auf dem Land oder vermissen Sie die Stadt?

Ewald: Ich vermisse die Stadt nicht. Hier gibt es keinen Lärm. Es ist einfach sehr viel ruhiger und gemütlicher. Adenau ist die nächstgrößere Stadt. Dort bekommt man alles Notwendige – und ansonsten gibt es ja immer noch das Internet oder den gelegentlichen Ausflug nach Bonn. Zudem habe ich als IT-Fachmann das Glück, in einem Ort mit einer sehr guten Internetverbindung zu wohnen.



Jan Ewald ist Auszubildender im Betrieb von Walter Schmitz.

Wo liegt Ihre Berufsschule?

Ewald: In Bonn. Der Unterricht findet meistens im Block statt – etwa alle drei Wochen. Hinzu kommt noch eine überbetriebliche Ausbildung, die an verschiedenen Standorten stattfindet.

Wie sieht Ihr Berufsalltag im Unternehmen aus?

Ewald: Das ist recht unterschiedlich. Wir treffen uns alle um Viertel vor sieben am Lager. Die Auszubildenden werden dann auf die Kolonnen verteilt, die zu verschiedenen Baustellen fahren, um dort mitzuhelfen.

Was gefällt Ihnen hier besonders?

Ewald: Das sind vor allem die Kolleginnen und Kollegen. Das Team ist sehr angenehm. Man kann über alles offen reden und jeder nimmt sich Zeit, uns etwas beizubringen.

Möchten Sie nach der Ausbildung am liebsten hierbleiben?

Ewald: Auf jeden Fall. Ich möchte danach noch zwei Jahre hier im Unternehmen arbeiten und mich dann weiterbilden. Allerdings weiß ich noch nicht genau in welche Richtung. Wenn alles gut läuft, würde ich danach gerne wieder hierher zurückkommen. ■

Duales Studium: Fachkräftenachwuchs für den ländlichen Raum

Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss
Geschäftsführer der
Dualen Hochschule
Rheinland-Pfalz

Die Angebote des dualen Studiums in Rheinland-Pfalz haben im ländlichen Raum die allgemeinen Bildungs- und Berufschancen sowie die Rekrutierungsmöglichkeiten von Unternehmen enorm verbessert. Es gibt im Sommersemester 2015 an den Landeshochschulen 57 duale Studiengänge. Sehr viele Menschen und Unternehmen profitieren davon. Die Vorteile für die Regionen sind vielfältig.

An den Hochschulen in Rheinland-Pfalz kann flächendeckend dual studiert werden. In den Wirtschaftswissenschaften, in den Ingenieur- und Naturwissenschaften, in der Informatik, im Gesundheits- und Sozialwesen und auch in Landwirtschaft und Weinbau besteht ein breitgefächertes Angebot. Die Dachmarke für dieses Angebot ist die Duale Hochschule Rheinland-Pfalz (DHR). Im Jahr 2008 wurde die Geschäftsstelle der DHR gegründet, die in Mainz ansässig ist. Hier arbeitet das DHR-Team effizient daran, den Nutzen und die Vorteile eines dualen Studiums bekannt zu machen.

Ein Grund dafür, dass die rheinland-pfälzische Landesregierung den Ausbau aktiv fördert, ist ihr Streben danach, Fachkräfte im Land zu halten. Die positive Haltung des Landes zum dualen Studium war von Beginn an spürbar, als ein eigenes, landesspezifisches Konzept für das duale Studium entwickelt wurde. Die Landesregierung hat es in die Autonomie der Landeshochschulen gestellt, duale Studiengänge einzurichten – unter Berücksichtigung regionaler Wirtschaftsprofile, Eigenheiten und Bedarfe. Die dualen Studiengänge können nicht nur in Inhalt, sondern auch in ihrer Struktur unterschiedlich ausgestaltet werden. Erst dadurch konnte sich die große Vielfalt des dualen Studienangebots in Rheinland-Pfalz entwickeln.

Das duale Studium ist in Rheinland-Pfalz der beruflichen Erstqualifikation zugeordnet.¹ Dabei gibt es zwei verschiedene Varianten: ausbildungsintegriertes und praxisintegriertes duales Studium. Das ausbildungsintegrierte Studium integriert eine berufspraktische Ausbildung in das Studium, so dass diese Form zwei Abschlüsse in

durchschnittlich drei bis vier Jahren sichert. Das praxisintegrierte Studium bezieht intensive Praxisphasen in das Studium mit ein. Wesentlich ist bei beiden Varianten die Verzahnung von akademischer Theorie und beruflicher Praxis. In beiden Fällen wechseln sich Lernphasen an der Hochschule und im Betrieb ab. Den Studienabschluss bildet der Bachelor-Hochschulgrad. Den zwei Varianten ist ebenfalls gemeinsam, dass vor Studienaufnahme mit den Kooperationsunternehmen ein Vertrag zur Zusammenarbeit mit der Hochschule sowie ein Vertragsverhältnis zwischen Unternehmen und dual Studierenden geschlossen wird.

Das Land Rheinland-Pfalz hat im vergangenen Jahr die *Landesstrategie zur Fachkräftesicherung in Rheinland-Pfalz* verabschiedet. Am Ovalen Tisch der Ministerpräsidentin haben alle wesentlichen Akteure für eine erfolgreiche Fachkräftesicherung zusammengesessen und diese Strategie gemeinsam entwickelt: die Kammern, die Arbeitgeberverbände und die Gewerkschaften, die Bundesagentur für Arbeit ebenso wie die zuständigen Fachministerien des Landes.² Hierbei wurde auch vereinbart, das Angebot an ausbildungsintegrierten dualen Studiengängen bedarfsgerecht auszubauen.³ Dies unterstreicht ebenfalls die politische Bedeutung des dualen Studiums für die Wirtschaftskraft des Landes und seiner Regionen. So sind derzeit 33 Studiengänge mit einer beruflichen Ausbildung und 19 mit Praktikumsphasen in Unternehmen kombiniert, in fünf Studiengängen sind beide Formen möglich.

In dem Positionspapier des Wissenschaftsrats *Empfehlungen zur Entwicklung des dualen Studiums* werden die bevorzugten und die wachsenden Fachbereiche und Berufsfelder genannt, in denen es ein Angebot an dualen Studiengängen gibt: Danach bilden duale Studiengänge in den Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften den größten Teil des Studienangebots.⁴ Dahinter rangieren die Berufsfelder im Gesundheits-, Erziehungs- und Sozialwesen, in der IT-Technik, in den Naturwissenschaften und im Medienbereich. Ein Ausbau dieses Angebots wird für wünschenswert erachtet.⁵ In dem umfangreichen dualen Studienangebot an den rheinland-pfälzischen Landeshochschulen bilden sich alle genannten Bereiche ab. Neben dem fachhochschulischen gibt es zunehmend auch ein universitäres duales Studienangebot. Das Land macht sich mit seinem dualen Studienkonzept und vielfältigen Angebot

an dualen Studiengängen für die Zukunft sozusagen „wetterfest“.

Instrument der Personalentwicklung

Eine Kooperation zwischen Unternehmen und Hochschule wird spezifisch ausgehandelt. Diese Kooperation bietet den Unternehmen die Option, Auszubildenden ein Studium zu ermöglichen. Zudem können durch diese Zusammenarbeit Anregungen aus den Firmen in das Studienprogramm eingearbeitet werden. Dabei gilt grundsätzlich: Der Nachwuchs wird gezielt auf Fragestellungen im eigenen Betrieb – sozusagen mit Hilfe der Hochschule in der Region – ausgebildet. Die Herausforderung für die dual Studierenden besteht vor allem darin, sich den wechselnden Lernorten anzupassen.

Für die Unternehmen kann der Nachwuchs gemäß der unternehmenseigenen Personalentwicklung individuell ausgebildet werden. Nach Ausbildung und erfolgreich absolviertem Studium steht der Firma eine hochqualifizierte, meist noch junge Fachkraft zur Verfügung, die bereits mindestens drei Jahre Betriebserfahrung vorweisen kann und hoch motiviert ist. Für die Unternehmen ist das duale Studium also ein ideales Instrument der Personalgewinnung. Für sie rechnet sich diese Investition in die Entwicklung ihrer künftigen Fach- und Führungskräfte. Mit Hilfe einer Hochschulkooperation sichern sie sich frühzeitig ihren Nachwuchs und erleichtern sich die oft kostspielige Suche nach qualifizierten Fachkräften.

Für die Unternehmen in den ländlichen Regionen bedeutet ein duales Studium im Wettbewerb um kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Chance, den Zugang zu interessierten, engagierten und leistungsbereiten jungen Menschen zu finden, sie zu rekrutieren, von sich zu überzeugen und über die Berufsqualifizierungsphase hinaus an sich zu binden. Damit verhindern sie, dass junge Menschen zum Studium in die Metropolregionen abwandern, nicht wieder zurückkehren und somit für die Wirtschaft der Region verloren gingen.

In aller Regel bekommen die Studierenden während des Studiums eine Vergütung und verdienen somit eigenes Geld. Die Chancen, eine attraktive und gut bezahlte Arbeitsstelle zu finden, sind für Absolventen des dualen Studiums besser

Duale Hochschule Rheinland-Pfalz – mehr als eine Dachmarke

Die Duale Hochschule Rheinland-Pfalz (DHR) unterstützt alle relevanten Akteure rund um das duale Studium im ganzen Land und fördert den Auf- und Ausbau des Studienangebots. Die DHR wirkt in der Fläche mit den Hochschulen, Schulen und Beratungseinrichtungen sowie mit relevanten Institutionen der Wirtschaft auf vielfältige Weise zusammen. Aktuell beteiligen sich mehr als 1000 Unternehmen als Kooperationspartner an dem Studienangebot – und die Tendenz ist steigend. Die Unternehmen nutzen gerne die Möglichkeit zum Eintrag in die Studiengangs- und Unternehmensdatenbank der DHR. Diese präsentiert das duale Studienangebot der rheinland-pfälzischen Landeshochschulen an Berufs- und Studieninformationsmessen in Rheinland-Pfalz und in benachbarten Bundesländern. Die

Kontaktzahlen konnten in den vergangenen Jahren über alle Aktivitäten der Geschäftsstelle hinweg deutlich gesteigert werden. Waren es 2012 noch 274, wurde das Jahr 2014 mit 2.298 Kontakten zu Schülerinnen und Schülern, Eltern, Lehrerinnen und Lehrern sowie Unternehmensvertreterinnen und -vertretern abgeschlossen. Im selben Zeitraum stieg die Zahl der Messen mit DHR-Beteiligung von vier auf zuletzt 13; die der Netzwerkveranstaltungen von 19 auf nunmehr 73. Die Öffentlichkeitsarbeit wurde deutlich intensiviert. Die Marke Duale Hochschule Rheinland-Pfalz verfestigt sich in der öffentlichen Wahrnehmung und ist positiv besetzt.

Weitere Informationen zur Dualen Hochschule Rheinland-Pfalz unter <http://dualehochschule.rlp.de/>

¹Vgl. Hochschulgesetz Rheinland-Pfalz (HochSchG), § 19 Studiengänge, Abs. 5.

²Vgl. Dreyer, Malu (2014): Die Landesregierung Rheinland-Pfalz, Ministerpräsidentin Malu Dreyer zur Fachkräftestrategie, verfügbar unter: www.rlp.de/de/landesregierung/schwerpunkte/fachkraeftestrategie/; vgl. Staatskanzlei Rheinland-Pfalz (Hrsg.) (2014): Fachkräftebroschüre „Ovaler Tisch – Landesstrategie zur Fachkräftesicherung in Rheinland-Pfalz“, S. 2f.

³Vgl. Fachkräftebroschüre, S. 9, insbes. „Vorhaben 2015“, Pkt. 4 u. „Vorhaben 2017“, Pkt. 8.

⁴Vgl. Wissenschaftsrat (2013): Positionspapier „Empfehlungen zur Entwicklung des dualen Studiums“, Teil A.II Fachbereiche und Berufsfelder, S.12f.

⁵Vgl. ebd., vgl. auch Teil B.IV „Öffnung für neue Fächer und Berufsfelder“, S. 36-38.

denn je: Im Jahr 2035 droht in Deutschland ein Arbeitskräftemangel von vier Millionen Menschen, im Jahr 2040 von immer noch 3,9 Millionen Menschen. Bereits 2020 werden 1,8 Millionen auf dem Arbeitsmarkt fehlen. Dies geht aus einer Studie des Wirtschaftsforschungsinstituts Prognos AG für die Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. (vbw) hervor.⁶ Wer dual studiert, hat bei kleinen und mittelständischen Betrieben ebenso wie in großen Unternehmen sehr gute Aussichten auf einen Top-Job.

Hochschule trifft Wirtschaft

Auch für die Hochschulen ist das duale Studium „ein Pfund“, mit dem „gewuchert“ werden kann. Für sie stellen ihre dual Studierenden ein Bindeglied in die Wirtschaft der Region und ein Plus für ihr Hochschulmarketing dar. Es eröffnet den Hochschulen den Weg zu gemeinsamen Projekten mit der Wirtschaft und zur Erzielung von Synergieeffekten. Durch den Transfer von konkreten Problem- und Fragestellungen in die Hochschulen und den Wissenstransfer aus der Hochschule in die Unternehmen über die Studierenden leistet das duale Studium einen kreativen Beitrag für die anwendungsorientierte Forschung. Dieser Prozess fördert Innovation und stärkt die Wirtschaftskraft – sowohl des einzelnen Unternehmens als auch der gesamten Region.

Ein wichtiges Bindeglied zwischen Hochschule und Wirtschaft sind die Alumni. Die dual Studierenden sind die Entscheidungsträgerinnen und -träger von morgen. Alumni können einen wertvollen und produktiven Beitrag zur Zusammenarbeit zwischen Hochschule und ihrem Unternehmen leisten. Und dies nicht nur als Botschafter des dualen Studiums in ihrem Unternehmen und ihrer Region, sondern auch, indem sie weitere gemeinsame Projekte anregen, von denen beide Seiten – sowohl die Hochschule als auch ihr Unternehmen – profitieren. Darüber hinaus kann die Alumniarbeit Strahlkraft in der Region entfalten, indem sie sich in wirtschaftlichen Netzwerken gewinnbringend niederschlägt.

Schließlich gewinnt die ganze Region. Hochqualifiziertes Personal wird aus der Region für die Region gewonnen. Zur Bindekraft tragen auch Angebote zur beruflichen Weiterbildung und -entwicklung bei. So bieten Unternehmen ihren dual Studierenden bereits häufig an, im Anschluss an ihr duales Studium berufsintegriert ein Master-

studium aufzunehmen. Die Möglichkeit zur beruflichen Weiterbildung und -entwicklung trägt ebenfalls zur Attraktivität eines Arbeitgebers bei und lädt die Fachkräfte dazu ein, zu bleiben. Wohlstand wird geschaffen – gesamtwirtschaftlich wie individuell. Das macht die Region attraktiv – für Menschen, die mitten im Leben stehen, für Unternehmen und Hochschulen.

Der Mittelstand profitiert

Für Unternehmen gilt: Wer mit einer Hochschule kooperiert, sichert sich frühzeitig den heiß begehrten Nachwuchs. Besonders Mittelständlern, die bei der Rekrutierung gegenüber Großkonzernen oft das Nachsehen haben, bietet das duale Studium die Chance, im näheren Umkreis und zu geringen Kosten qualifizierte Fachkräfte mit heranzuziehen und sie an sich zu binden. Davon profitieren auch strukturschwache Regionen.⁷ Der positive Effekt für die Unternehmen zeigt sich schon während des dualen Studiums: Dual Studierende sind von Beginn an aktive Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie liefern frischen Input von der Hochschule und bearbeiten in ihrer Abschlussarbeit in der Regel eine konkrete Fragestellung aus ihrem Unternehmensalltag.

Für junge Menschen gilt: Wer eine zukunftssichere und gut dotierte Berufsperspektive sucht, kann sich mit einem dualen Studium hervorragend dafür qualifizieren. ■

⁶ Vgl. Prognos AG (2012): „Arbeitslandschaft 2035“, Eine Studie der Prognos AG im Auftrag der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. (vbw), Teil 1 Executive Summary, S. 1, verfügbar unter: www.vbw-bayern.de/Redaktion/Freizug%C3%A4ngliche-Medien/Abteilungen-GS/Sozialpolitik/2013/Downloads/Arbeitslandschaft-2035.pdf [22.04.15]; und: „Studie – Arbeitslandschaft 2040“, vbw Studie erstellt von der Prognos AG, Stand Mai 2015, siehe dort Vorwort und Executive Summary, S. 2, verfügbar unter: www.vbw-bayern.de/Redaktion/Freizugaengliche-Medien/Abteilungen-GS/Sozialpolitik/2015/Downloads/20150521-Studie-AL-2040-final.pdf

⁷ Vgl. hierzu auch: „Interesse an Studierenden und Absolventen dualer Bachelorstudiengänge haben sowohl kleine und mittlere Unternehmen in strukturschwachen Regionen mit einem elementaren Bedarf an Fachkräften als auch in erheblichem Umfang international tätige Großunternehmen und Unternehmen in Ballungsräumen. Den Praxispartnern dient das duale Studium als Möglichkeit, leistungsbereite Personen mit Hochschulreife, die eine Doppelqualifizierung anstreben, zu rekrutieren und sie früh an das Unternehmen zu binden.“ (Wissenschaftsrat 2013: S. 13).

Aus der Region, für die Region: Duales Studium als Chance

ZIRP: Inwiefern trägt das duale Studium dazu bei, den ländlichen Raum attraktiv zu gestalten?

Claudia Schoden: Nach dem Schulabschluss verlassen oftmals junge Menschen ihre Heimat, um andernorts zu studieren. Das duale Studium zielt dagegen darauf ab, sie in unserer ländlich geprägten Region zu halten. Als Unternehmen bieten wir jungen Leuten einen Ausbildungs- beziehungsweise Studienplatz und zugleich eine berufliche Perspektive. Die Studierenden haben damit die Möglichkeit, auch nach der Schule in ihrer Heimat zu bleiben.

Das heißt also, dass die meisten Bewerber aus der Region kommen?

Schoden: Ja, absolut. Ich würde auch immer Bewerber aus der Region präferieren. Dann kann ich mir relativ sicher sein, dass sie – auch nach dem Studium – bei uns bleiben wollen.

Wie sind Sie auf die Idee gekommen, das duale Studium anzubieten? Worin liegen die Vorteile des dualen Studiums für Ihr Unternehmen?

Schoden: Wir haben gerade für Führungspositionen oft nicht die geeigneten Bewerber. Der demografische Wandel zwingt uns jedoch dazu, in den kommenden zehn bis fünfzehn Jahren sehr viele Positionen neu zu besetzen, auch auf der Führungsebene. Da wir sehr gute Erfahrungen mit eigenen Nachwuchskräften gesammelt haben, hilft es uns, wenn wir ein duales Studium anbieten. 90 Prozent unserer Führungskräfte sind hausinterne Gewächse.

Wie aufwendig ist es für Unternehmen, erstmals einen dualen Studienplatz anzubieten?

Schoden: Das ist eigentlich nicht besonders aufwendig. Die Herausforderung im Unternehmen besteht darin, diese Idee in den Köpfen der Mitarbeiter zu verbreiten und einen Verantwortlichen zu finden, der die Studierenden in der Ausbildung begleitet.

Wie ist die Wohnsituation für die Studierenden aus Trier geregelt, wenn sie zum Beispiel in Ihrem Unternehmen in der Eifel arbeiten. Stel-

len Sie Wohnungen für den Ausbildungszeitraum zur Verfügung?

Schoden: Wir unterstützen unsere dualen Studenten in finanzieller Hinsicht, indem wir eine höhere Entlohnung anbieten als bei einem normalen Azubi. Dadurch kann er sich ein WG-Zimmer in Trier und eben auch das Pendeln zu unserem Unternehmen leisten.

Wie machen Hochschule und IHK auf die Möglichkeit des dualen Studiums aufmerksam?

Prof. Dr. Karl Hofmann-von Kap-herr: Wir gehen gezielt in die Region und sprechen Unternehmen direkt an. Dank des Schneeballeffekts interessieren sich immer mehr Unternehmen dafür, das duale Studium anzubieten.

Christian Reuter: Alle zwei Jahre veranstalten wir eine Regionalkonferenz zum Thema duale Studiengänge. Wir haben dabei festgestellt, dass das Thema mittlerweile auch in den Schulen sehr stark angekommen ist. Die Nachfrage ist mittlerweile um ein vielfaches größer als das Angebot. Letztlich ist jedoch fast jedes Unternehmen, das in den entsprechenden Berufen ausbildungsbe-rechtigt ist, in der Lage, ein duales Studium anzu-

Prof. Dr.-Ing. Karl Hofmann-von Kap-herr
Fachbereich Technik/
Maschinenbau, Hoch-
schule Trier

Christian Reuter
Teamleiter Ausbildungs-
prüfungen, IHK Trier

Claudia Schoden
Personalentwicklung/
Kommunikation, PRÜM-
Türenwerk GmbH

*Im Interview:
Prof. Dr.-Ing. Karl
Hofmann-von Kap-herr,
Claudia Schoden und
Christian Reuter (von links
nach rechts).*



bieten. Es lohnt sich also immer, sich auch bei Firmen zu bewerben, die noch kein duales Studium anbieten.

Was sind die Zugangsvoraussetzungen für ein duales Studium?

Hofmann-von Kap-herr: Abitur oder Fachabitur sind die üblichen Voraussetzungen, um bei uns zu starten. Zudem muss bei der Einschreibung auch ein Ausbildungsplatz nachgewiesen werden.

Der erste Weg geht also über ein Unternehmen, das das duale Studium anbietet?

Hofmann-von Kap-herr: Genau. Auf unserer Homepage finden Sie momentan dreizehn Unternehmen, die das duale Studium anbieten. Prinzipiell können wir aber mit jedem Unternehmen kooperieren, das berechtigt ist, in Metallberufen auszubilden. Wir akzeptieren jeden Bewerber, der einen passenden Ausbildungsplatz hat.

Wie groß ist das Interesse der Betriebe in der Region, ein duales Studium anzubieten?

Reuter: Immer mehr Unternehmen aus der Region entdecken das duale Studium als Mittel zur Deckung ihres mittel- beziehungsweise langfristigen Personalbedarfs. Es kamen im letzten Jahr wieder fünf neue Unternehmen allein im Bereich Maschinenbau dazu. Die Tendenz ist also steigend.

Hofmann-von Kap-herr: Nicht alle Unternehmen sind groß genug, um ein duales Studium anbieten zu können. Aber ich denke, dass durchaus noch etwa zehn bis zwanzig Unternehmen aus der Region einsteigen könnten und werden.

Warum ist es für kleinere Unternehmen schwierig, sich am dualen Studium zu beteiligen?

Hofmann-von Kap-herr: Kleine Unternehmen haben keinen so großen Bedarf an Führungskräften. Bei ihnen stehen eher die Ausbildungsberufe im Fokus, um qualifizierte Mitarbeiter auszubilden.

Reuter: Man muss auch die Kosten-Nutzen-Relation sehen. Wenn ein Unternehmen in das duale Studium investiert und trotzdem keine Garantie hat, dass der Auszubildende im Unternehmen bleibt, dann kann das aus Sicht eines kleineren Unternehmens ein deutlich größerer Verlust sein als bei einer „normalen“ Ausbildung.

Wie sieht der genaue Ablauf des dualen Studiums aus?

Hofmann-von Kap-herr: Das erste Jahr findet im Betrieb statt und ist im Prinzip mit einer ganz normalen Ausbildung inklusive Berufsschule zu vergleichen. Nach dem ersten Ausbildungsjahr setzt das Studium an der Hochschule Trier ein und ersetzt die Ausbildung an der Berufsschule. Danach wechseln sich Phasen in Hochschule und Betrieb ab. In den Vorlesungszeiten findet das normale Hochschulstudium statt; in den vorlesungsfreien Zeiten wird die betriebliche Ausbildung fortgesetzt. Am Ende der Ausbildung folgt die Prüfung vor der IHK, danach beginnen die Studierenden ihre Abschlussarbeit im Betrieb.

Reuter: Am Ende müssen bei dreijährigen Ausbildungsberufen 18 Monate und bei dreieinhalbjährigen Berufen 24 Monate Mindestausbildungszeit betrieblicher Berufspraxis nachgewiesen werden. Nur so darf der Ausbildungsteil mit Prüfung abgeschlossen werden.

Sind die dualen Abschlüsse mit den „normalen“ Ausbildungsabschlüssen vergleichbar?

Reuter: Unbedingt. Die Abschlussprüfungen für beide Ausbildungsarten sind schließlich auch die gleichen. Unabhängig von der bundeseinheitlichen Prüfung ist dabei auch wichtig, dass im dualen Studium ausreichende Praxiserfahrung gesammelt wurde. Regional wird dies in den gemeinsamen Modellen mit der Hochschule Trier auf jeden Fall sichergestellt. Eine Gleichwertigkeit der Abschlüsse sollte also gegeben sein.

Hofmann-von Kap-herr: Für das Studium gilt das gleiche. Die Herausforderungen des dualen Studiums sind exakt die gleichen wie die des normalen Bachelor-Studiums. Zusätzlich können die normalen Studierenden gerade bei Projektarbeiten von den dual Studierenden profitieren. Dabei können durchaus Themen erörtert werden, die relevante Fragestellungen aus den kooperierenden Unternehmen aufgreifen.

Binden die Unternehmen die Studierenden ausschließlich für vier Ausbildungsjahre an sich, oder geht die Bindung darüber hinaus?

Schoden: Bei uns sind zunächst einmal die üblichen vier Jahre vorgesehen. Wir bieten darüber hinaus jedem, der hier ausgebildet wurde, an, noch mindestens ein weiteres halbes Jahr bei uns zu bleiben. Die Erfahrung ist, dass das auch viele annehmen, weil sie schon so in das Unternehmen integriert sind, dass sie gerne bleiben.

Reuter: Ein halbes Jahr vor Ausbildungsende gibt es die Möglichkeit, eine Bindung vertraglich zu vereinbaren. Dennoch ist es so: Wenn die Absol-

venten gehen wollen, dann gehen sie letztlich auch. Ich kann keinen Mitarbeiter halten, wenn er nicht motiviert ist. Die Attraktivität des Arbeitgebers spielt hier und gerade im ländlichen Raum eine große Rolle.

Hofmann-von Kap-herr: Deshalb ist es wichtig für das Unternehmen, die dual Studierenden zu begeistern. Man sollte sie zu Veranstaltungen mitnehmen, sie vielleicht auch mal an einer Einkaufsentscheidung beteiligen, sie in Projekte mit einbinden und ihnen eine Perspektive bieten. Der nächste Schritt wäre dann, eventuell auch ein Masterstudium zu fördern. So können gute Fach- und spätere Führungskräfte gehalten werden.

Gibt es einen Richtwert, wie viele duale Studienplätze ein Unternehmen anbieten sollte?

Reuter: Nein. Es gibt durchaus Unternehmen, die über zehn Plätze anbieten. Das hängt jedoch nicht nur von der Größe, sondern auch von der Investitionsbereitschaft des Unternehmens ab.

Schoden: Das ist sicherlich auch von der Unternehmensstruktur abhängig. Wenn es einige Führungskräfte gibt, die kurz vor der Rente stehen, dann sollte man sich schon rechtzeitig um qualifizierten Nachwuchs bemühen.

Die PRÜM-Türenwerk GmbH hat derzeit etwa 40 Auszubildende. Haben Sie Probleme, weitere Auszubildende für Ihr Unternehmen zu gewinnen?

Schoden: Tatsächlich haben wir das Problem, dass wir zum Beispiel kaum Auszubildende als Holzmechaniker bzw. Holzmechanikerinnen finden. Die meisten Azubis wollen ins Büro oder studieren, aber kaum handwerklich arbeiten.

Tauschen sich die Unternehmen in Bezug auf Ausbildung und duales Studium untereinander aus?

Schoden: Ja, wir veranstalten regelmäßige Treffen mit den anderen Kooperationsunternehmen; etwa ein bis zwei Mal im Jahr. Dann tauschen wir uns über Erfolgskonzepte und Erfahrungen mit dem dualen Studium und dem Umgang mit den dual Studierenden aus.

Hofmann-von Kap-herr: Diese Treffen finden meist in einem der Unternehmen – begleitet von einer Führung – statt. Durch den regen Austausch kam sogar die Idee auf, die dual Studierenden einmal untereinander auszutauschen, sodass diese die Gelegenheit bekommen, über den eigenen Tellerrand hinauszublicken.

Gibt es einen Austausch zwischen Unternehmen und Hochschule?

Hofmann-von Kap-herr: Ich besuche regelmäßig die Unternehmen unserer dual Studierenden. Und ich überlege oft, wie ich meine Lehre an den Bedarf der Industrie in der Region anpassen kann, daher bin ich für Themenvorschläge aus der Praxis immer offen. Ich führe auch immer wieder Exkursionen in Unternehmen durch, damit die Studierenden vor Ort einen Einblick in die Produktion erhalten. So sind schon oft sehr fruchtbare Synergien im Austausch zwischen Unternehmen und Hochschule entstanden.

Noch eine Frage zum ländlichen Raum: Was macht aus Ihrer Sicht den ländlichen Raum attraktiv – gerade auch für junge Menschen?

Schoden: Das Schöne an der ländlichen Region ist die Heimatverbundenheit der Leute. Die jungen Menschen, die aus der ländlichen Region kommen, wollen gerne dort bleiben – und das kann eine Ausbildung in einem regionalen Unternehmen ihnen auch bieten. Mit der Heimatverbundenheit geht auch eine große Loyalität dem Unternehmen gegenüber einher. Die Fluktuation in unserem Unternehmen ist beispielsweise äußerst gering.

Hofmann-von Kap-herr: Ich glaube auch, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf – nicht zuletzt wegen kürzerer Arbeitswege – im ländlichen Raum leichter ist. Außerdem gibt es auch im ländlichen Raum Unternehmen, die „hidden champions“, also Weltmarktführer sind.

Reuter: Im ländlichen Raum verdient man nicht unbedingt weniger als in der Stadt, aber die Preise für Miete und Wohneigentum sind deutlich günstiger. Das bietet natürlich ganz andere Freiräume der Entfaltung, gerade im privaten Bereich. Das soziale Netzwerk hat meiner Meinung nach im ländlichen Raum einen höheren Stellenwert als in der Stadt. Darauf können Unternehmen aus ländlichen Regionen Rücksicht nehmen und dadurch den ländlichen Raum auch für junge Familien attraktiv machen. ■

PRÜM Türenwerk GmbH

Die Prüm Türenwerk GmbH ist der zweitgrößte Türenhersteller Deutschlands. Das Produktprogramm deckt ein breites Spektrum an Wohnrauminnentüren (einschließlich Funktionstüren) für jeden Einrichtungsstil ab. Das Unternehmen wurde 1970 gegründet. Die Türenfabrik gehörte früher zu Hochtief, heute zur Schweizer Looser Holding.

E-Learning als Chance für die berufliche Bildung

Jun.-Prof. Dr. Matthias Rohs

Juniorprofessor für Erwachsenenbildung mit dem Schwerpunkt Fernstudium und E-Learning an der TU Kaiserslautern im Fachgebiet Pädagogik

Jan Hellriegel, M.A.

wissenschaftlicher Mitarbeiter an der TU Kaiserslautern im Fachgebiet Pädagogik

E-Learning hat sich in den letzten Jahren zum Normalfall der beruflichen Bildung entwickelt. Auch wenn der Einsatz digitaler Medien nicht in allen Unternehmen und Einrichtungen der beruflichen Aus- und Weiterbildung zum Standard gehört, ist er in vielen Bereichen des beruflichen Lernens nicht mehr wegzudenken. Teilweise werden die Potenziale dabei überschätzt. In mancher Hinsicht werden die Möglichkeiten, die das Lernen mit und über digitale Medien bietet, aber auch noch zu wenig genutzt. Gerade in ländlichen Regionen ist die Förderung des Lernens mit digitalen Medien von besonderer Bedeutung, um bestehende strukturelle Nachteile zu kompensieren. Insbesondere vor dem Hintergrund der weniger ausgebauten Strukturen der formalen und non-formalen beruflichen Bildung bieten sich vielfältige Chancen orts- und zeitunabhängigen Lernens, des Zugriffs auf Online-Kursangebote, aber auch des informellen Austauschs mit Fachkolleginnen und -kollegen in Online-Communities.

Um diese Chancen nutzen zu können, müssen bestehende Barrieren identifiziert sowie geeignete Strategien zu deren Überwindung entwickelt werden. Der vorliegende Artikel gibt dazu einige Anregungen. Dazu wird zunächst auf den Status des Lernens mit digitalen Medien in der beruflichen Aus- und Weiterbildung eingegangen, bevor anschließend auf die Besonderheiten und Herausforderungen für den ländlichen Raum Bezug genommen wird. Abschließend werden einige Schlussfolgerungen gezogen, die als Impulse für die Planung und Umsetzung konkreter Maßnahmen dienen können.

Bedeutungswandel von Weiterbildung und E-Learning

Als kosten- und zeitsparende Alternative zu Weiterbildungen in Form von Präsenzveranstaltungen wurde in den späten 90er-Jahren E-Learning eine enorme Marktmacht mit hohen Wachstumsraten vorhergesagt. Allerdings haben sich diese euphorischen Prognosen nie erfüllt. Man erkennt, dass die Tools und Techniken alleine noch keine gelungene Weiterbildung ausmachen, son-

dern dass der erfolgreiche Einsatz digitaler Lernformate von der Einführung über die Qualifizierung der Lehrenden und Lernenden bis hin zu didaktischen Fragestellungen ganzheitlich komplexe Anforderungen an die betriebliche Personalentwicklung stellt.¹

Durch die zunehmende Digitalisierung der Arbeitswelt, die unter anderem mit dem Begriff „Industrie 4.0“² gefasst wird, der demografischen Entwicklung sowie dem steigenden Umfang der Lernanforderungen, lässt sich eine zweite Phase der Auseinandersetzung mit digitalen Medien in der betrieblichen Bildung erkennen. Dabei wird das Lernen mit digitalen Medien nicht mehr als Möglichkeit, sondern als Notwendigkeit wahrgenommen, um den Anforderungen an Aus- und Weiterbildung adäquat zu begegnen. So geht die Mehrheit der im MMB Learning Delphi befragten Experten davon aus, dass E-Learning bis zum Jahr 2017 voll etabliert sein wird.³

Vielfältige Einsatzmöglichkeit und große Flexibilität

Inzwischen gibt es eine große Bandbreite an Lernszenarien, bei denen E-Learning-Elemente zum Einsatz kommen. Grundsätzlich kann dabei zwischen Blended Learning⁴ und reinen E-Learning-Angeboten unterschieden werden. Reine E-Learning-Formate bieten den Vorteil, dass Lernen zeitlich flexibel und ortsungebunden erfolgen kann.⁵ Zudem kann ein Lernen am Arbeitsplatz und unmittelbar im Arbeitsprozess erfolgen, was einen Transfer zwischen theoretischem und berufspraktischem Wissen begünstigen kann. Auch finanzielle Aspekte sprechen für reine E-Learning-Angebote, da durch sie Kosten für Dozentinnen und Dozenten, Seminarräume und Anfahrtswege eingespart werden können. Allerdings erfordern reine E-Learning-Formate oftmals ein hohes Maß an Selbstdisziplin bei den Teilnehmenden.

Blended Learning-Formate bieten dagegen den Vorteil, dass durch den persönlichen Kontakt zwischen den Lehrenden und Teilnehmenden eine soziale Verbindlichkeit entsteht und durch den

persönlichen Austausch Fragen und Probleme frühzeitig angesprochen und behoben werden können. Die Dozentinnen und Dozenten können die Teilnehmenden als Ganzes wahrnehmen und gezielt auf die individuellen Anliegen eingehen. Durch die Verbindung mit den Online-Phasen bleiben die Vorteile der E-Learning-Formate erhalten.



E-Learning in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung

E-Learning-Angebote sind heute in vielen Unternehmen fester Bestandteil der betrieblichen Aus- und Weiterbildung. Dabei gibt es jedoch große Unterschiede bei der Verbreitung in großen beziehungsweise in kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs). Großunternehmen zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass sie eine eigene Abteilung für die betriebliche Weiterbildung besitzen. In solchen Unternehmen kann inzwischen schon von einer flächendeckenden Verbreitung von E-Learning-Angeboten gesprochen werden.⁶ Als Ursache für eine geringere Verbreitung in KMUs wird vor allem angeführt, dass hier Vorbehalte gegenüber digitalen Medien bestehen, da sie nur einen begrenzten sozialen Austausch ermöglichen.⁷ Dieses Argument verweist offenbar darauf, dass in KMUs der soziale Austausch eher „in Präsenz“ zu realisieren ist, als in größeren, örtlich verteilten Unternehmen. Als weitere Problemfelder bei der Einführung von E-Learning-Angeboten werden fehlende Regelungen, hohe Kosten sowie fehlende Kompetenzen angeführt.⁸

Im Bereich der beruflichen Ausbildung ist E-Learning ebenfalls angelangt. Insgesamt gaben nach einer Untersuchung vom Institut für Medien- und Kompetenzforschung mehr als die Hälfte der befragten Ausbilderinnen und Ausbilder an, E-Learning in der Ausbildung einzusetzen.⁹ Für die Nutzung sprachen dabei insbesondere die Differenzierungsmöglichkeiten der Lernenden sowie die

Steigerung der Attraktivität des Unternehmens. Dagegen sprachen vor allem die Kosten-Nutzen-Relation und die Zweifel an den notwendigen Selbstlernkompetenzen der Auszubildenden.¹⁰ Sowohl für die Anleitung und Einarbeitung der Azubis als auch für die Erledigung der Arbeitsaufgaben seien Medien nicht notwendig. Eine persönliche Einweisung durch die Ausbilderin oder den Ausbilder genüge.¹¹ In den Berufsschulen zeichnet sich ein ähnliches Bild ab. Die meisten Lehrenden benutzen zwar digitale Medien,

setzen diese aber selten und nur punktuell im Unterricht ein. Tendenziell werden digitale Medien eher als Organisationsmedium genutzt und kaum als didaktisch aufbereitetes Lernmedium.¹²

Im Bereich der Ausbildung macht sich ebenfalls ein Unterschied zwischen KMUs und Großunternehmen bemerkbar. Während in den kleineren Unternehmen digitale Medien in der Ausbildung eher eine untergeordnete Rolle spielen oder teilweise ganz darauf verzichtet wird, setzten bereits vor zehn Jahren mehr als die Hälfte aller Großunternehmen E-Learning in der beruflichen Ausbildung ein.¹³

E-Learning – Eine Chance für den ländlichen Raum

Das Lernen über digitale Medien besitzt für ländlich geprägte Regionen eine besondere Bedeutung. Auf der einen Seite haben Unternehmen ländlicher Regionen in der Regel größere Schwierigkeiten passendes Personal zu finden und können oft nur am regionalen Arbeitsmarkt erfolgreich rekrutieren. Daher kommt der Aus- und Weiterbildung grundsätzlich ein höherer Stellen-

¹ Vgl. Bilger, Frauke/Gnahn, Dieter (2012): E-Learning und Fernunterricht als übergreifende Lernformate, in: Bilger, Frauke/Gnahn, Dieter/Hartmann, Josef/Kuper, Harm (Hrsg.): Weiterbildungsverhalten in Deutschland. Resultate des Adult Education Survey 2012. Bielefeld, S.289.

² Vgl. Initiative D21 (Hrsg.) (2014): D21 - Digital - Index 2014. Die Entwicklung der digitalen Gesellschaft in Deutschland, S. 54.

³ Vgl. mmb (Hrsg.) (2015): Dynamik ja, Disruption nein. Prognosen zur E-Learning-Entwicklung in Deutschland. Ergebnisse der Trendstudie „MMB Learning Delphi“ 2014. Teil 2, S. 5.

⁴ Bei Blended Learning (= integriertes Lernen) werden Präsenzveranstaltungen und E-Learning kombiniert.

⁵ Vgl. ebd., S. 45ff.

⁶ Vgl. Treumann, Klaus Peter/Ganguin, Sonja/Arens, Markus (2012): E-Learning in der beruflichen Bildung. Qualitätskriterien aus der Perspektive lernender Subjekte. Wiesbaden, S. 91.

⁷ Vgl. ebd., S. 7.

⁸ Vgl. ebd.

⁹ Vgl. mmb (Hrsg.) (2015): Dynamik ja, Disruption nein. Prognosen zur E-Learning-Entwicklung in Deutschland. Ergebnisse der Trendstudie „MMB Learning Delphi“ 2014. Teil 2, S. 4.

¹⁰ Vgl. ebd., S. 5f.

¹¹ Vgl. Burchert, Joanna/Schulte, Sven (2014): Die Nutzung des Internets in der dualen Ausbildung. Eine berufspädagogische Betrachtung auf Basis empirischer Forschungsergebnisse. Frankfurt am Main, S. 29.

¹² Vgl. ebd., S. 24ff.

¹³ Vgl. Georgieff, Peter/Kimpeler, Simone/Revermann, Christoph (2005): eLearning in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Sachstandsbericht zum Monitoring eLearning. Karlsruhe, S. 58.

wert zu. Gleichzeitig wird in der Aus- und Weiterbildung eine Möglichkeit gesehen, die Attraktivität des eigenen Unternehmens zu steigern. Dabei kann E-Learning eine wichtige Funktion einnehmen. Hinzu kommt, dass in ländlichen Regionen die Bildungsstrukturen oft nicht so ausgeprägt sind, dass bedarfsspezifische Bildungsangebote (insbesondere für die Weiterbildung) vor Ort realisiert werden können. Davon besonders betroffen sind stark spezialisierte Unternehmen. Digitale Lernangebote bieten hier Möglichkeiten, an Weiterbildung zu partizipieren. Dabei liegt der Fokus nicht nur auf formalen Angeboten, sondern vor allem im Bereich des informellen Lernens. Angesprochen ist damit die in vielen Bereichen zur Selbstverständlichkeit gewordene Nutzung von Social Media, das heißt von Online Communities, wie sie zu verschiedenen fachlichen Fragestellungen existieren. Auch Informations- und Lernangebote von Unternehmen zu ihren Produkten, die insbesondere für den Bereich des Handwerks von Bedeutung sind, zählen dazu.

Lernen findet nicht mehr allein im Seminarraum statt, sondern vor allem informell und digital im Arbeitsprozess. Dabei wird die Nutzung von Laptops und Smartphones zu einer immer größeren Selbstverständlichkeit, wodurch sich die Strukturen des Lernens verändern. Lernmöglichkeiten sind nicht mehr an physische Orte oder die Präsenz von Trainerinnen und Trainern gebunden, sondern an die Möglichkeiten der Vernetzung. Mit zunehmender Ausweitung dieser Angebote und einer größeren Selbstverständlichkeit ihrer Nutzung verliert die Frage der regionalen Einbettung der Unternehmen an Bedeutung. Zu zentralen Einflussfaktoren werden hingegen die Kompetenzen der Mitarbeitenden und die technische Infrastruktur zur Nutzung dieser Angebote.

Herausforderungen und Barrieren in der Praxis

Die Herausforderungen für E-Learning im ländlichen Raum ergeben sich aus den Voraussetzungen vor Ort. Dazu gehört zunächst die notwendige technische Infrastruktur. Diese stellt in der Regel kein grundlegendes Problem in ländlichen Regionen mehr dar,¹⁴ in einzelnen Fällen können jedoch Probleme aufgrund unzureichender Bandbreite auftreten. In den letzten Jahren haben vor allem Lernformate an Attraktivität gewonnen, für die eine hohe

Bandbreite notwendig ist. Dazu gehören Videos, Webinare, virtuelle Klassenräume oder gamebasierte Lernszenarien. Daher ist der Breitbandanschluss eine wichtige Voraussetzung, um entsprechende Lernangebote nutzen zu können.

Ein weiterer Trend ist im Bereich des mobilen Lernens auszumachen. Hier zeigt sich das Problem der Netzabdeckung und damit der mobilen Verfügbarkeit von Informations- und Lernangeboten noch gravierender und stellt unter Umständen eine deutliche Einschränkung der Nutzungsmöglichkeiten gegenüber urbanen Regionen dar. Der Ausbau des mobilen Breitbands ist in einer zunehmend digitalen Gesellschaft von hoher Bedeutung und gehört deshalb auch zu den zentralen Handlungsfeldern der Digitalen Agenda der Bundesregierung.¹⁵

Allgemein ist es vor dem Hintergrund der größeren Bedeutung aber auch der größeren Herausforderungen des Lernens mit digitalen Medien im ländlichen Raum notwendig, dass diesem Thema eine besondere Priorität zukommt. Damit sind in erster Linie die Unternehmen selbst angesprochen, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen und eine entsprechende Expertise aufzubauen. Gleichzeitig bedarf es Strukturen der Beratung und gegenseitigen Unterstützung auf regionaler Ebene. Dazu gehört der Austausch über Erfahrungen, die Beratung bei der Entwicklung von Lösungen oder bei der Entscheidung für Angebote. Um die Lernangebote im Netz zu nutzen, braucht es zudem auf der Ebene der Unternehmen eine positive Grundeinstellung zur Nutzung digitaler Medien – denn die zentrale Barriere ist nicht die Technik, sondern die Bereitschaft und Fähigkeit der Lernenden diese Möglichkeiten zu nutzen.¹⁶

Die Förderung des Lernens mit digitalen Medien im ländlichen Raum bedarf daher eines umfassenden Ansatzes, ausgehend von der Bereitstellung der technischen Infrastruktur, über die Schaffung von Strukturen zur Beratung und Unterstützung, die Qualifizierung der Entscheiderinnen und Entscheider, Personalentwicklerinnen und -entwickler sowie Lehrenden bis hin zur Befähigung der Lernenden. ■

¹⁴ Vgl. Laschewski, Lutz/Plötner, Marita (2008): Wunderwaffe E-Learning? Vor- und Nachteile von IKT gestützter Weiterbildung im ländlichen Raum aus Nutzersicht. In: Müller, Rolf/ Sundermeier, Hans/Theuvsen, Ludwig/Schütze, Stephanie/Morgenstern, Marlies (Hrsg.): Unternehmens-IT: Führungsinstrument oder Verwaltungsbürde? Bonn, S. 91-94.

¹⁵ Vgl. Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur; Bundesministerium des Innern; Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (2014): Digitale Agenda 2014 – 2017. München, S. 9f.

¹⁶ Vgl. Laschewski, Lutz/Plötner, Marita (2008): Wunderwaffe E-Learning? Vor- und Nachteile von IKT gestützter Weiterbildung im ländlichen Raum aus Nutzersicht. In: Müller, Rolf/ Sundermeier, Hans/Theuvsen, Ludwig/Schütze, Stephanie/Morgenstern, Marlies (Hrsg.): Unternehmens-IT: Führungsinstrument oder Verwaltungsbürde?, Bonn.

Exkurs: Smart Learning

Smart Learning umfasst für den ländlichen Raum im Wesentlichen drei Bereiche: die Vorbereitung der Schülerinnen und Schüler auf die Digitalisierung, die Herausforderung von Schulen bezüglich ihrer Organisation sowie die Chancen und den Nutzen der Digitalisierung für die berufliche Fortbildung. Insbesondere die Kompetenzvermittlung in der Schule und in der Fortbildung für Fachkräfte ist der Schlüssel zum sicheren und verantwortungsbewussten Umgang mit den Chancen und Gefahren der digitalen Transformation – sowohl im Alltag als auch im Beruf.

Anni fährt mit dem überdachten e-Bike bei jedem Wetter zum Schulgebäude im Dorf, zur neuen Teleschule, die in der alten Dorfschule installiert wurde. Die Woche wird eingeteilt in Präsenzzeiten in der weiterführenden Schule im nächstgelegenen größeren Ort und in der Teleschule. Das Pendeln wird so nicht an jedem Tag nötig und lässt sich über die Sharing-Mobility-Plattform für die Kinder leicht organisieren. Außerdem ist es möglich, flexibel auf extremes Wetter und andere Unwägbarkeiten zu reagieren, ohne dass Unterricht ausfällt – denn dieser wird dann in die Teleschule verlegt. Durch die neuen Kommunikationstechnologien fühlt man sich fast, als wäre man persönlich im Klassensaal – selbst bei Musikproben. Freiwillige Zusatzangebote (wie beispielsweise Technikunterricht, Informatik („wie baue ich eine App“), Kunsthistorik, Nachhilfe, etc.) können individuell gebucht und besucht werden.

Das ist nur ein mögliches Szenario einer ländlichen deutschen Region. Der Vorteil ist, dass irgendwo zentral Expertinnen und Experten sitzen, die erstklassig aufbereitete Lerninhalte an viele Kinder vermitteln. Nicht jede Kommune muss eine Vielzahl von Angeboten bereitstellen. Dadurch werden die Inhalte besser und die Angebote breiter. Die Lehrerinnen und Lehrer vor Ort sind jedoch unersetzlich darin, mit den Schülerinnen und Schülern den Stoff zu diskutieren und sich um die persönlichen Belange zu kümmern.

Digitales Lernen verändert also die Art, wie gelernt wird, aber auch die Rolle von Lehrenden

und Dozierenden. Die Lehre passt sich nun dem Lernenden an und nicht umgekehrt. Lernsoftware kann jeder einzelnen Schülerin und jedem einzelnen Schüler nach dem Unterricht eigene Aufgaben stellen und so individuell den Lernerfolg messen, an den angelehnt am nächsten Tag weitergearbeitet wird. Der pädagogisch reflektierte Einsatz digitaler Lernformate bietet nicht nur neue Möglichkeiten des kollaborativen Lernens und der digitalen Koproduktion über Orts- und Klassengrenzen hinweg, sondern eröffnet auch Chancen für eine bessere individuelle Förderung.

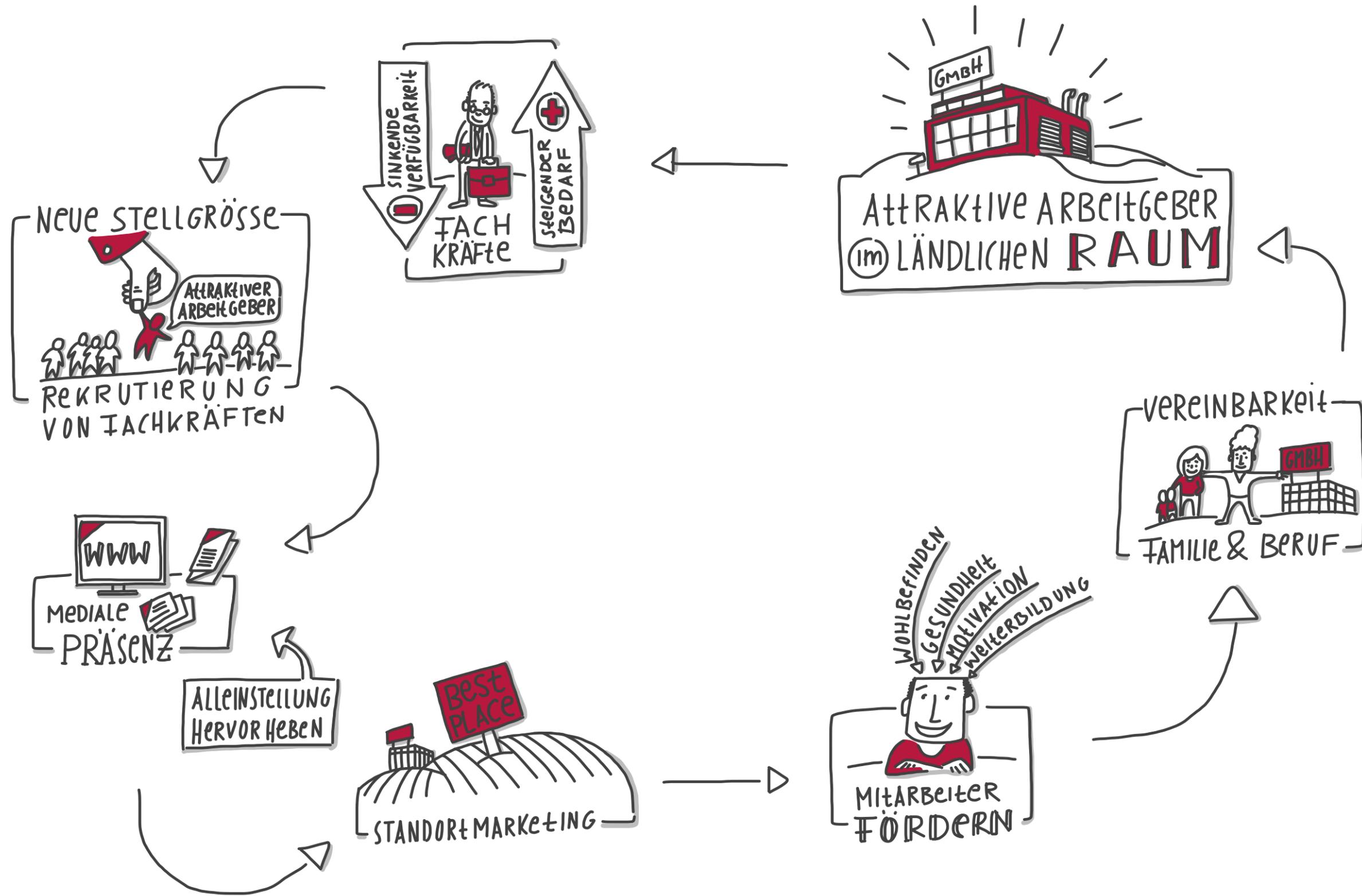
Das Feld des Smart Learning umfasst aber auch die Verfügbarkeit fundierter (Aus-) Bildungsmöglichkeiten, die Unternehmen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bieten können. So können zentrale Kurse und Schulungen abgehalten werden, so genannte Massive Open Online Course (MOOCS), die über interaktive Videokonferenzen in die Co-Working-Spaces oder Home Offices der Mitarbeitenden gestreamt werden.

Industrie 4.0 bietet aber auch ein Szenario, in dem die Mitarbeiter, die eine Maschine bedienen müssen, in zehn Minuten auf dem Tablet gebrieft werden, das sich mit der Maschine verbunden hat. Damit die Lerneinheit genau der Situation angepasst werden kann, wird der Zustand der Maschine übertragen und die Vorkenntnisse der Mitarbeiter werden berücksichtigt. Somit weiß die Maschine bereits, dass sie von einem Azubi bedient wird und verhindert kritische Fehlbedienungen durch Rückfragen bei einem Experten. Das heißt, die Lerneinheit ist in den Arbeitsalltag integriert und praxisnah.

Noch tiefer ins Detail gehen die Szenarien in der Augmented Reality. Hier werden mit einer Brille zum Beispiel Reparaturanleitungen über das reale Bild gelegt, wodurch die Technikerin oder der Techniker punktgenaue Führung erfährt. Lernen und Arbeiten greifen somit direkt ineinander und werden mit einem unmittelbaren Zweck verbunden. ■

Prof. Dr.-Ing. Peter Liggesmeyer

Inhaber des Lehrstuhls „Software Engineering: Dependability“ und Leiter des Fraunhofer-Instituts für Experimentelles Software Engineering IESE



Konkurrenz belebt: Wege zum attraktiven Arbeitgeber

- 115 **Arbeit an der Arbeitgebermarke**
Prof. Dr. Jutta Rump
Silke Eilers
- 118 **Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Ein Muss für den attraktiven Arbeitgeber**
Stefan Dietz
- 121 **Gesund am Arbeitsplatz – Traditionsunternehmen ganz modern**
Ann-Kathrin Laskowski
- 123 **Gute Gastgeber – Gute Arbeitgeber**
Gereon Haumann
- 125 **Wirtschaftsförderung als Motor – Das Beispiel Westerwald**
Wilfried Noll
- 128 **E-Recruiting: Fachkräfte digital aufspüren**
Zuzana Blazek
- 131 **Vorhandenes Beschäftigungspotenzial besser ausschöpfen**
Heidrun Schulz
- 134 **Exkurs: Smart Work/Smart Communication**
Prof. Dr.-Ing. Peter Liggesmeyer

Arbeit an der Arbeitgebermarke

Unternehmen stehen immer stärker im Spannungsfeld zwischen der demografisch bedingt sinkenden Verfügbarkeit von Fachkräften einerseits sowie der Zunahme des Bedarfs an Fachkräften infolge technisch-ökonomischer Trends andererseits. Nicht mehr nur auf dem Absatzmarkt, sondern in zunehmendem Maße auch auf dem Arbeitsmarkt befinden sich Unternehmen in einer Wettbewerbssituation. Häufig werden die Produkte und Leistungen eines Unternehmens gut vermarktet, während der Arbeitgebermarke noch zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Die Attraktivität des Arbeitgebers wird jedoch zunehmend zur zentralen Stellgröße bei der Frage danach, wie den Herausforderungen der Zukunft begegnet werden kann. Dies gilt umso mehr bei Unternehmen in ländlichen Gebieten. Diese müssen den Mehrwert für den Einzelnen bei einer Beschäftigung in ihrem Hause insofern deutlicher herausstellen als sie etwaige Hemmnisse wie lange Anfahrtswege oder eine ungünstige infrastrukturelle Situation vor Ort entkräften müssen.

Arbeitgeberattraktivität auch nach Innen

Vielfach wird das Streben danach, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, auf die Außenwirkung reduziert. Unternehmen beschränken sich darauf, genügend Fachkräfte für das Unternehmen zu gewinnen und damit eine externe Markenpolitik im Sinne einer Arbeitgebermarke zu betreiben. Dies ist notwendig und gerade im ländlichen Raum zur Lenkung der Aufmerksamkeit auf das eigene Unternehmen bedeutsam, jedoch nicht ausreichend. Vielmehr kommt der Sicherung der Arbeitgeberattraktivität nach innen eine ebenso große Bedeutung zu: Bereits im Unternehmen beschäftigte Fachkräfte sollen dauerhaft gebunden werden. Angesichts immer anspruchsvoller werdender Rekrutierungs- und Personalentwicklungsprozesse kann Unternehmen keinesfalls daran gelegen sein, die gewonnenen Fachkräfte bereits nach kurzer Zeit wieder ziehen zu lassen. Eine solche interne Markenpolitik spiegelt sich in der Regel auch nach außen und trägt so gleichermaßen zur Fachkräftegewinnung bei.

Konkrete Maßnahmen

Wo kann ein Unternehmen konkret ansetzen, um ein attraktiver Arbeitgeber zu werden und zu bleiben? Gerade im ländlichen Raum besteht die Problematik, dass die Unternehmen und die Region, in der sie sich befinden, bei potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern nur wenig bekannt sind. Nicht selten wandern Fachkräfte aus ländlichen Regionen ab, weil ihnen nicht bewusst ist, welche beruflichen Perspektiven kleine und mittelständische Betriebe vor Ort bieten können. Hier kommt es zu einem darauf an, getreu dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“ beständig als Arbeitgeber präsent zu sein und die vorhandenen Alleinstellungsmerkmale hervorzuheben. Dies kann in der regionalen und überregionalen Presse, auf Messen und Veranstaltungen, aber vor allem über Netzwerkarbeit geschehen. Netzwerkarbeit bietet neben der Steigerung des Bekanntheitsgrades durch eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit des Netzwerks auch die Möglichkeit, Kooperationen mit anderen Akteuren einzugehen und so Maßnahmen umzusetzen, die alleine kaum möglich erschienen. Dazu gehören infrastrukturelle Verbesserungen, zum Beispiel die Betreuung von Kindern und Pflegebedürftigen, aber auch alternative Wege der Aus- und Weiterbildung im Verbund.

Regionale Bündnisse Attraktiver Arbeitgeber

In Rheinland-Pfalz ist unter Federführung des Ministeriums für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung (MWKEL) in den vergangenen Jahren ein solches Netzwerk entstanden, das im Rahmen der *Regionalen Bündnisse Attraktiver Arbeitgeber* auf die einzelnen Regionen in Rheinland-Pfalz ausgeweitet wird. Unternehmensvertreterinnen und -vertreter aus dem gesamten Land finden sich quartalsmäßig zusammen, um an hochaktuellen Themenstellungen rund um die Fachkräftesicherung zu arbeiten und voneinander zu lernen.

Denn es zeigte sich, dass die Attraktivität eines Unternehmens stark von regionalen Faktoren beeinflusst wird. Aus diesem Grund bestehen die

Prof. Dr. Jutta Rump

Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung, an der Hochschule Ludwigshafen sowie Leiterin des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE

Silke Eilers

Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektleiterin am Institut für Beschäftigung und Employability IBE

erklärten Ziele der Netzwerkaktivitäten, die in die Landestrategie zur Fachkräftesicherung in Rheinland-Pfalz eingebettet sind, in der Bildung von starken Arbeitgebermarken der rheinland-pfälzischen Unternehmen sowie in einem fokussierten Schulterschluss mit kommunalen Akteuren zur Stärkung der Regionen. Bei den regionalen Auftaktveranstaltungen, die gemeinsam mit Kammern, Sozialpartnern sowie Wirtschaftsförderern in den Bezirken Trier, Rheinhessen, Pfalz und Koblenz im Jahr 2014 durchgeführt wurden, ging es darum, mit Unternehmensvertreterinnen und -vertretern zu identifizieren, was in der Region und in den Betrieben für Fachkräfte attraktiv ist und welche konkreten Ansätze es aus der Praxis bereits gibt.

Ende 2014 wurde als Abschluss der Auftaktveranstaltungen der Preis *Attraktive Arbeitgeber in Rheinland-Pfalz* verliehen. Die *Regionalen Bündnisse Attraktiver Arbeitgeber*, die noch bis Ende 2015 in allen oben genannten Bezirken stattfinden, stoßen auf große Resonanz. Gastgeber sind hauptsächlich Unternehmen und vereinzelt Institutionen. Inhaltlich geben die Treffen Einblick in erfolgreiche Konzepte für die Fachkräftesicherung in Unternehmen und im Verbund mit regionalen Akteuren. Ebenso steht der gegenseitige Austausch im Blickpunkt.

Individualisierte Personalpolitik

Die erfolgreichen Beispiele aus den Unternehmen zeigen, dass es neben der Stärkung der regionalen Attraktivitätsfaktoren und der engen Zusammenarbeit mit anderen Akteuren der Region auch darauf ankommt, die Arbeitgebermarke durch eine entsprechende Unternehmens- und Personalpolitik zu stärken. Eine solche Unternehmens- und Personalpolitik, die gestaltet statt verwaltet, zeigt sich schon im Rekrutierungsprozess. Hier geht es darum, alle potenziellen Beschäftigte gleichermaßen anzusprechen: qualifizierte Frauen, Personen mit Migrationshintergrund und aus dem Ausland, Ältere sowie jungen Menschen, die bisher Schwierigkeiten mit dem Schulabschluss hatten.

Aufgrund der zunehmenden Vielfalt innerhalb der Belegschaften differieren die Werte und Erwartungen, aber auch die Vorstellungen darüber, was einen guten Arbeitgeber ausmacht. So kann es für eine Arbeitnehmerin oder einen Arbeitnehmer, durchaus ein Entscheidungskriterium für

einen Arbeitgeber im ländlichen Raum sein, wenn er über flexible Arbeitszeiten und mobiles Arbeiten den Aufwand des täglichen Pendelns reduzieren kann. Für andere, die gerne arbeitsplatznah wohnen möchten, ist eher die infrastrukturelle Versorgung vor Ort von Belang.

Ebenso bedarf es einer individualisierten Herangehensweise, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über ein verlängertes Erwerbsleben hinweg zu beschäftigen. Kompetenzen und Qualifikationen müssen dazu ebenso gefördert werden wie Motivation, Gesundheit und Wohlbefinden. Der Spagat, den es dabei zu bewältigen gilt, besteht darin, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einerseits in Bewegung zu halten, andererseits jedoch auch darauf zu achten, dass sie in Balance bleiben.

Untrennbar hiermit verbunden ist die Notwendigkeit, Werdegänge im Unternehmen neu zu definieren. Die klassische Karriere, verbunden mit Führungsverantwortung und nahezu uneingeschränkter Verfügbarkeit, büßt immer mehr an Attraktivität ein und weicht dem Wunsch nach einem Werdegang, der auch private Belange einbezieht, unterschiedlichen Lebensphasen gerecht wird und mosaikartig horizontale wie vertikale Laufbahnpfade unterstützt. Gerade die Vertreterinnen und Vertreter der jüngeren Generation streben ein ausbalanciertes Lebenskonzept an. Verschwimmende Grenzen zwischen beruflicher und privater Sphäre im Zusammenhang mit mobilen Arbeitsformen und flexiblen Arbeitszeiten begrüßen sie zwar, weil sie ihrer individualisierten Lebens- und Arbeitsweise entsprechen. Sie sind jedoch gleichermaßen sensibel für die daraus erwachsenden Gefahren der Überlastung.

Entwicklungsmöglichkeiten in jeder Lebensphase

Grundsätzlich ist festzustellen, dass vor dem Hintergrund einer sich immer rasanter wandelnden und komplexer werdenden Arbeitsumgebung und einer verlängerten Lebensarbeitszeit eine Vereinbarkeit von Berufs- und Lebensphasen über das gesamte Erwerbsleben hinweg allen Beschäftigten gleichermaßen dient und einen enormen Attraktivitätsfaktor darstellt. Ebenso bedeutsam ist eine Gesundheitsförderung, die nicht nur physische, sondern auch psychische Belastungsmomente in den Blick nimmt und auf Prävention setzt. Am Ende des Erwerbslebens besteht die

Herausforderung darin, Modelle zu praktizieren, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über 60 ausreichende Perspektiven für die letzten Arbeitsjahre bieten, um sie möglichst lange im Unternehmen zu halten und zudem den Übergang in den Ruhestand sinnvoll zu gestalten. In diesem Zusammenhang müssen Themen wie Wertschätzung und Wissenstransfer in den Blick genommen werden. Ein leistungsgerechtes Entgelt ist gerade für die jüngere Generation zwar weiterhin ein wichtiger Anreiz, doch treten zunehmend Aspekte wie persönliche Entwicklungschancen, selbstbestimmtes Arbeiten oder Freiräume zur Entschleunigung, beispielsweise im Rahmen von Sabbaticals, gleichberechtigt hinzu. Grundsätzlich sollte eine intensive Auseinandersetzung mit der wachsenden Diversity in den Belegschaften erfolgen. Hierzu ist es unerlässlich, die bisherige Praxis in Bezug auf Arbeitsorganisation, Werde-

gänge und Unternehmenskultur, die nicht selten von Stereotypen gegenüber Geschlechtern, Generationen oder Kulturen geprägt ist, konsequent zu hinterfragen.

Eine Ausrichtung der Unternehmens- und Personalpolitik an diesen Erfolgsfaktoren über das gesamte Erwerbsleben hinweg wirkt zunächst nach innen im Hinblick auf die Bindung der bereits im Unternehmen vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie entfaltet jedoch auch eine Außenwirkung, um potenzielle neue Beschäftigte zu gewinnen. Proaktive Öffentlichkeitsarbeit und intensive Vernetzung mit anderen Unternehmen und regionalen Akteuren können diese Außenwirkung verstärken und dazu beitragen, dass Fachkräfte in der Region bleiben oder sich bewusst für einen Arbeitgeber in einem ländlichen Gebiet entscheiden. ■

„Lebensphasenorientierte Personalpolitik 3.0“

Die Veränderung des Produktionsprozesses durch zunehmende Digitalisierung und der demografische Wandel stellt die Personalpolitik von Unternehmen vor Herausforderungen. Arbeitgeber müssen sich verstärkt die Frage stellen, was sie für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer attraktiv macht, wie diese angeworben und gehalten werden können. Das Projekt „Lebensphasenorientierte Personalpolitik 3.0“ soll den Austausch dazu zwischen Betrieben fördern. Wissen von Best Practice-Unternehmen, die sich dieser Entwicklung vergleichsweise früh gestellt haben und mittlerweile auf einen reichen Erfahrungsschatz zurückgreifen können, soll so anderen Unternehmen zur Verfü-

gung gestellt werden. In der ersten Phase des Projekts fanden daher Auftaktveranstaltungen zur Diskussion dieses Themas mit Unternehmen sowie Vertreterinnen und Vertretern einzelner rheinland-pfälzischer Regionen statt. Acht Unternehmen wurden 2014 als attraktive Arbeitgeber prämiert. Im Weiteren finden Netzwerkveranstaltungen zum unternehmerischen Austausch unter dem Namen *Regionale Bündnisse Attraktiver Arbeitgeber* statt.

Alle aktuellen Termine und Hintergrundinformationen finden sich unter www.lebensphasenorientierte-personalpolitik.de.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Ein Muss für den attraktiven Arbeitgeber

Stefan Dietz

Geschäftsführer der entra GmbH in Winnweiler und Experte für Strategieentwicklung und Führung. Die entra GmbH hat im Jahr 2013 den ersten Preis beim Landeswettbewerb „Firma und Familie – Vorbildunternehmen in Rheinland-Pfalz“ gewonnen. Das Unternehmen beschäftigt aktuell rund 35 festangestellte und freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



ZIRP: Sie haben langjährige Erfahrung als Berater und Trainer: Wie hat sich das Bewusstsein für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in den letzten Jahren entwickelt?

Stefan Dietz: Eindeutig: Das Thema hat in der Chefeta-

ge einen höheren Stellenwert als früher. Aber es müssen sich noch viele tiefer liegende Dinge ändern: das Bild, das Chefinnen und Chefs von ihrer Firma und von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben, zum Beispiel. Wir brauchen in meinen Augen eine ganz neue Flexibilität im Arbeiten.

Welche Konzepte gibt es in Ihrem Unternehmen, um diese Flexibilität zu erreichen?

Dietz: Wir haben individuelle Maßnahmen umgesetzt, die uns gut praktikabel erschienen. Wenn beispielsweise eine Mitarbeiterin nach der Geburt eines Kindes schnell wieder arbeiten möchte, dann ist es für mich selbstverständlich, dass man ihr einen Wiedereinstieg über das Homeoffice anbietet.

Welche Vorbehalte existieren in Unternehmen bezüglich flexibler Arbeitszeiten und Homeoffice?

Dietz: Die Vor- und Nachteile eines Arbeitens im Homeoffice sind differenziert zu sehen. Es gibt Jobs, bei denen ein Arbeiten von zu Hause in ausgeprägtem Maße nicht möglich ist – zum Beispiel im Einzelhandel oder bei einer Tätigkeit in der Produktion. Aber dort, wo es möglich ist und keine Nachteile hat, sollte man Hürden abbauen.

Besteht nicht die Gefahr, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entfremden, wenn sie nicht mehr vor Ort arbeiten?

Dietz: Dies kann der Fall sein, wenn zu viel im Homeoffice gearbeitet wird. Viele Prozesse in einem Unternehmen leben davon, dass man sich persönlich begegnet. Für uns sind ein bis zwei Tage Homeoffice unproblematisch. Ansonsten können bestimmte Zeitfenster eingerichtet werden, in denen eine Anwesenheit verpflichtend ist. Je offener ich für unterschiedliche Arbeitszeiten bin, desto wichtiger ist es, eine tragfähige Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern aufzubauen. Ich habe immer viel Vertrauen gegeben und immer viel Vertrauen und Leistung zurückerhalten.

Wie identifizieren Sie die individuellen Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Dietz: Es gibt regelmäßige Mitarbeitergespräche. Hinzu kommen regelmäßige Klausuren in den einzelnen Teams, um herauszufinden, wo wir stehen. Wir haben auch schon mehrfach Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Es gibt also einen sehr engen Dialog zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der Unternehmensführung.

Ist es ein Vorurteil, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf maßgeblich von der Größe des Unternehmens abhängt?

Dietz: Die Vereinbarkeit hängt in erster Linie von der Unternehmenskultur ab. Aber auch die Größe der Unternehmen kann eine Rolle spielen. In größeren Unternehmen, in denen es oft härtere Spielregeln gibt, sind Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf schwieriger umzusetzen als in kleineren Betrieben. Insgesamt bin ich aber davon überzeugt, dass in allen Unternehmen entsprechende Maßnahmen umgesetzt werden können - wenn die Führungskräfte dahinterstehen.

Sind jüngere Unternehmen eher bereit, sich mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu beschäftigen?

Dietz: Der Gedanke liegt nahe. Das Alter eines Unternehmens muss aber nicht unbedingt aus-

schlaggebend sein. Es gibt Unternehmen, die bereits seit Jahrzehnten eine mitarbeiterfreundliche Unternehmenskultur pflegen und moderner sind als manches neugegründete Technologieunternehmen. Eine Neugründung ermöglicht es, von Anfang an eine familienfreundliche Kultur zu etablieren. Bei einem gewachsenen Unternehmen mit festen Strukturen sind tiefgreifende Veränderungen schwieriger.

Welche Aspekte sind – neben der Vereinbarkeit von Familie und Beruf – entscheidend, damit ein Unternehmen zu einem Magneten für Fachkräfte wird?

Dietz: Das ist ein Gesamtpaket aus dem konkreten Produkt, dem Arbeitsplatz, individuellen Entwicklungsmöglichkeiten und einer guten Stimmung im Team. Heute wundern sich manche Chefinnen oder Chefs, welche Wünsche, Vorstellungen und Fragen ein junger Mitarbeiter oder eine junge Mitarbeiterin an das Unternehmen heranträgt, die noch keine Berufserfahrung haben, aber bereits nach Weiterbildungsmöglichkeiten und nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf fragen. Wer da als Arbeitgeber viel bietet, wird als interessant wahrgenommen.

Was macht eine gute Chefin oder einen guten Chef aus? Welchen Beitrag kann er beziehungsweise sie zu einem attraktiven Arbeitsplatz leisten?

Dietz: Das entscheidende ist, dass ein Chef bereit ist, an sich zu arbeiten. Wir als Unternehmensberatung können eine Firma nicht verändern oder entwickeln, wenn der Wille fehlt. Das, was im Unternehmen passiert, ist zentral von der Persönlichkeit der Inhaber, Geschäftsführer und Führungskräfte abhängig. Sie müssen bereit sein, zu lernen und Feedback von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entgegenzunehmen. Eine selbstkritische und entwicklungsorientierte Position schafft ein konstruktives Klima.

Sie sagen: „Sind die Energien im Unternehmen positiv, bleiben Mitarbeiter länger gesund und motiviert und wirken produktiv zusammen.“ Wie lassen sich in einem Unternehmen positive Energien schaffen?

Dietz: Wir haben beispielsweise gemütliche Sitzecken in den Büros eingerichtet und eine Tischtennisplatte im Hof aufgestellt. Wir arbeiten gerade daran, dass wir einmal im Monat einen Weiterbildungstag anbieten, an dem das Team gemeinsam lernt. Dort werden alltägliche Themen, wie

der Umgang mit einem Softwareprogramm, von einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter im Team präsentiert. Außerdem haben viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusätzliche Verantwortungsbereiche. Eine Mitarbeiterin ist nun für die Optimierung der Einarbeitungsprozesse für neue Kolleginnen und Kollegen zuständig, ein anderer kümmert sich um das Thema Unternehmenskultur. So kann sich jeder mal mit anderen Themen beschäftigen und etwas Neues lernen.

Wie behandeln Sie das Thema „attraktiver Arbeitgeber“ in den Beratungen mit Ihren Kunden?

Dietz: Wenn wir ein Unternehmen beraten, ist es wichtig, dass wir verstehen, welche Unternehmenskultur bereits entwickelt ist, auf der wir aufbauen können. Wir müssen schauen, welche Führungsinstrumente vorhanden sind. Wir schauen, ob es regelmäßige Mitarbeiterbewertungsgespräche gibt, eine hochwertige Weiterbildung angeboten wird oder die Funktion der Personalentwicklung überhaupt besetzt ist. Eine qualitative Personalentwicklung ist wichtiger denn je.

Sie empfehlen den Unternehmen also, in eine bessere Personalentwicklung zu investieren?

Dietz: Genau. Ich glaube, dass man in kleinen und mittelständischen Unternehmen viel mehr Zeit, Energie und Geld auf Personalentwicklung richten müssen. Unternehmen, die das noch nicht tun, können den Anforderungen im heutigen Wettbewerb auf Dauer nicht gerecht werden.

Inwiefern erfordern diese Maßnahmen zur Fachkräftesicherung ein Umdenken in der Chefetage?

Dietz: In der Vergangenheit war der Fokus der Führungskräfte stark auf Wettbewerbsfähigkeit und Technologie gerichtet. Das bleibt weiterhin wichtig. Aber je mehr der Arbeitsmarkt zum Problemfeld wird, desto mehr werden nur diejenigen erfolgreich bleiben, die sich auf der Personalseite professionell aufstellen.

Inwiefern trägt die Entwicklung eines Leitbilds oder eines eigenen Selbstverständnisses für das Unternehmen dazu bei?

Dietz: Ich bin überzeugt, dass jede Firma ein Leitbild und klare Werte braucht. Dies lässt sich aber unterschiedlich gestalten. Häufig ist ein Firmenleitbild stark durch den Inhaber geprägt. Oder es wird extern von Agenturen konzipiert – das klingt dann vielleicht schön, kann aber auch oberfläch-

lich und unpassend sein. Wenn kein klares Leitbild vorhanden ist, kann es wichtig sein, mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammen zu erarbeiten, was die Charakteristika und Werte eines Unternehmens sind und wie diese gelebt werden können. Nur durch entsprechendes Handeln wird ein Leitbild überzeugend.

Ist ein überzeugendes Leitbild auf dem Arbeitsmarkt von Vorteil?

Dietz: Ein gutes Leitbild bildet eine hervorragende Möglichkeit, sich als Arbeitgeber zu profilieren. Wenn man gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erarbeitet, was ihr Unternehmen ausmacht und das dann noch gut nach außen kommuniziert, dann ist es glaubwürdig und steigert die Attraktivität.

Auf Ihrer Homepage steht: „Glücksfall Fachkräftemangel. Wer richtig führt, gewinnt.“ Was meinen Sie damit?

Dietz: Ich habe mich lange mit dem Thema Fachkräftemangel beschäftigt und Vorträge gehalten, bei denen ich es zunächst als Bedrohung dargestellt habe. Doch dann habe ich den Spieß einfach mal umgedreht und die positiven Seiten des Fachkräftemangels betont. Er führt nämlich dazu, dass Unternehmen, die sich um eine gute Führungskultur bemühen, einen Wettbewerbsvorteil haben und überlebensfähig bleiben. Für Jobsuchende ist der Fachkräftemangel gut, weil sie von den Unternehmen besser behandelt werden. Dadurch wird sich vieles in der Arbeitswelt verbessern, deshalb behaupte ich, dass der Fachkräftemangel ein Glücksfall ist – aber natürlich nicht für jeden.

Ihr Unternehmen ist auch im Standortmarketing aktiv. Inwiefern kann das Image einer Region zur Attraktivität eines Unternehmens beitragen?

Dietz: Das Image einer Region ist sehr wichtig. Ich würde hier aber gerne differenzieren. Das eine ist eine Image-Frage, das andere eine ganz pragmatische Frage nach der Zusammenarbeit in der Region. Jede Mitarbeiterin oder jeder Mitarbeiter, der sich bei einer Firma bewirbt, kauft auch immer die Region mit. Wenn sie oder er die Region aber nicht als attraktiv und lebenswert

empfindet, wird sie oder er sich schwer tun, sich für die Firma zu entscheiden und seinen Wohnort in die Nähe zu verlegen. In meinen Augen kann man daher gar nicht genug dafür tun, an einem positiven Image für die Region mitzuarbeiten. In bester Absicht wird von den Kreisen und Kommunen manchmal aber etwas Falsches transportiert. Ein gutes Beispiel dafür ist die Leerstandsbörse, die nach außen hin die Benachteiligung der Region kommuniziert.

Welche Chance sehen Sie für den Arbeitsmarkt im ländlichen Raum?

Dietz: Wir sehen immer wieder, dass potenzielle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht wissen, welche Unternehmen im ländlichen Raum zu Hause sind. Die großen Marken haben viele Bewerberinnen und Bewerber. Aber bei den vielen und wenig bekannten Mittelständlern bewerben sich zu wenige. Das kann eine Region aber gut anpacken, indem sie etwas für die Bekanntheit der ansässigen Firmen tut – zum Beispiel mit Veranstaltungen, Informationsplattformen und einer guten Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

Wenn Sie in die Zukunft blicken – was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen für Unternehmen, um ein attraktiver Arbeitgeber zu bleiben oder zu werden?

Dietz: Der entscheidende Faktor ist eine gute Unternehmensführung – das fängt beim Menschenbild der Führungskräfte an, geht über das Führungshandwerk und endet bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, bei denen eine hohe Identifikation und Bindung mit dem Unternehmen geschaffen werden muss. Motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die gerne arbeiten, sind auch diejenigen, die ein Unternehmen erfolgreich machen.

Noch eine persönliche Frage. Sie haben erzählt, Sie kommen selbst vom Land. Was verbindet Sie persönlich mit dem ländlichen Raum?

Dietz: Platz, Ruhe und Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit eher auch im Sinne von Langfristigkeit, Beständigkeit. Viele mittelständische Unternehmen, die auf dem Land ansässig sind, haben nicht bloß die Quartalszahlen sondern eine langfristige Unternehmensentwicklung im Blick. ■

Gesund am Arbeitsplatz – Traditionsunternehmen ganz modern

Das 1912 gegründete Traditionsunternehmen HUF HAUS ist europäischer Marktführer für moderne Fachwerkarchitektur aus Holz und Glas und wird in dritter Generation von Georg Huf geführt. Die ausdrucksstarke optische Erscheinung eines HUF-Hauses ist ebenso geprägt von der sichtbaren Holzkonstruktion mit ihrer klaren Struktur wie von der großzügigen Transparenz, die eine visuelle Brücke zur umgebenden Natur schlägt. Über den Bau von repräsentativen Ein- und Zweifamilienhäusern, Bungalows oder Stadthäusern hinaus bietet das Unternehmen auch funktionale Objektbauten an. Hand in Hand mit den Spezialistinnen und Spezialisten der HUF Firmengruppe realisiert HUF HAUS Projekte in ganz Europa, China und den USA. Das Familienunternehmen hat seinen Sitz in einer ländlichen Region: in Hartenfels im Westerwald.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource eines Unternehmens. Ohne sie können keine Produkte hergestellt oder Dienstleistungen erbracht werden. Um ein ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagementsystem zu schaffen, bedarf es der Verankerung von Strukturen und Prozessen im Unternehmen, die bestimmte Qualitätskriterien erfüllen. Diese Prozesse zielen darauf, das körperliche, psychische und soziale Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern und zu stabilisieren.

Eine genaue Definition dieses Feldes gab es in den Anfangsjahren der Betrieblichen Gesundheitsförderung bei HUF HAUS noch nicht. Dennoch erkannte Thomas Huf, der zu jener Zeit mit seinem Bruder Georg an der Spitze des Unternehmens stand, dass die Gesundheitsförderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausschlaggebend für ihre Motivation und Leistungsfähigkeit ist. Zu Beginn wurden im Unternehmen kleine Maßnahmen umgesetzt, die sofortige Wirkung zeigten: Frisches Obst für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, finanzielle Zuschüsse für Sporttreibende oder Informationen für die eigene Gesunderhaltung sowie Angebote für Sport und Be-

wegung. In den Folgejahren wurde die Betriebliche Gesundheitsförderung weiter ausgebaut und verschiedene Konzepte mit der Geschäftsleitung von HUF HAUS, den jeweiligen Abteilungsleitern sowie dem Betriebsrat entwickelt. Als Experten wurden starke Partner wie die AOK oder das betriebseigene Fitnessstudio Go21 zu Rate gezogen. So wurde über die Jahre hinweg ein komplexes Konzept zur Gesundheitsförderung erarbeitet, das kontinuierlich und durchdacht weiterentwickelt wird.

„Schwing die HUF'e“

Ein Überblick über die aktuellen Angebote in unserem Unternehmen:

- Sportkurse im betriebseigenen Fitnessstudio
- Sportprogramm Schwing die HUF'e für Auszubildende
- *HUF HAUS Rauchfrei* Rauchentwöhnungsmaßnahmen/Nichtraucherförderung
- Übernahme von Impfkosten (zum Beispiel Grippeimpfung) und Vorsorgeuntersuchungen
- Regelmäßig frisches Obst
- Angebot einer Samstags-Sprechstunde in Zusammenarbeit mit einer allgemeinmedizinischen Praxis
- Ergonomie-Workshops
- Zuschüsse für Schwimmbad- und Saunabesuche
- Massage am Arbeitsplatz

Neben den allgemeinen Angeboten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden spezielle Angebote für Auszubildende in einem separaten Arbeitskreis konzipiert. Für den Bereich Ausbildung wurde ein eigenes Programm mit dem Namen *Schwing die HUF'e* entwickelt, das durch ein Bonusssystem attraktiv gestaltet wird. Zuschüsse in Form von Zeit werden von HUF HAUS zur Verfügung gestellt. Außerdem gibt es eine Auszeich-

Ann-Kathrin Laskowski
Marketing und PR, HUF
HAUS GmbH & Co. KG

nung für die Auszubildende oder den Auszubildenden, die oder der die meisten Sportstunden absolviert hat. Motivation entsteht auch dadurch, dass die Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger über ihre Erfahrungen berichten können – im Intranet, im HUF HAUS Blog oder auf der HUF HAUS Internetseite. Bei den regelmäßigen Infoveranstaltungen wird zudem gezeigt, wie sich das Projekt *Schwing die HUF*e entwickelt. Die Präsentationen der eigenen Erfahrungen birgt ein großes Motivationspotential und spornt an.

Durch das allgemein gute Arbeitsklima und eine hohe Teamfähigkeit motivieren sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei HUF HAUS gegenseitig zur Teilnahme an den vielfältigen Angeboten. Die Gruppendynamik ist ein wichtiger Faktor, der oft besser wirkt als eine Belohnung oder Zuschussung von Unternehmensseite.

Auch die Führungskräfte übernehmen Verantwortung. Meister oder Abteilungsleiter achten darauf, dass Arbeitsgeräte richtig verwendet werden und ergonomische Gesichtspunkte beim Tragen, Heben und Sitzen berücksichtigt werden. Dabei ist das persönliche Verhältnis zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besonders wichtig. Dazu gehört auch, dass die Vorgesetzten Verständnis für Gesundheitsangebote zeigen, die während der Arbeitszeit wahrgenommen werden können. Mehr noch: Die Teilnahme an solchen Projekten soll von den Führungskräften befürwortet und unterstützt werden.

Motivation wirkt

Die erfolgreiche Umsetzung unserer Maßnahmen machen wir schon an kleinen Schritten fest. Wenn Auszubildende den Firmensport wahrnehmen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig Obst essen oder unsere Monteurinnen und Monteure an den Kursen zum Thema „richtig heben“ teilnehmen. Es zählt der langfristige Erfolg bei der Mobilisierung und Sensibilisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wer beispielsweise mit Anfang zwanzig lernt, richtig zu heben oder zu sitzen, der verringert das Risiko, später einen Bandscheibenvorfall zu bekommen. In Zusammenarbeit mit der Abteilung für Sportmedizin der RWTH Aachen konnten positive Ent-

wicklungen im Rahmen von Erhebungen festgestellt werden. Aufgrund dieser Kooperation liegen wissenschaftlich gesicherte Messdaten bezüglich schmerzfreier Beweglichkeit und Haltekraft der Rumpfmuskulatur, über die individuelle Schmerzskala sowie über das Körpergewicht, den Bauchumfang, den Body-Mass-Index sowie den Körperfettanteil von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Vorher-nachher-Vergleich vor. Der Erfolg einzelner Maßnahmen und Angebote konnte zudem durch interne Beobachtungen, in Gesprächen und Interviews des Betriebsrats mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie durch Feedbackbögen ermittelt werden.

Zu den Erfolgen zählen:

- 18 Mitarbeiter haben sich das Rauchen langfristig abgewöhnt
- regelmäßige Teilnahme am Firmensport im Go21
- eine positive Entwicklung des Krankenstandes
- gesunkene Unfallzahlen
- Gewichtsreduzierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bei Go Leichter teilgenommen haben
- schonende Arbeitsabläufe, deren Umsetzung im Rahmen interner Beobachtung festgestellt werden konnten (ergonomisch korrektes Arbeiten, Heben, Tragen und so weiter)
- Verhältnisprävention¹ (die gesamte Produktionshalle wurde mit einem Holzboden ausgelegt, um die Gelenkbelastung zu reduzieren)

HUF HAUS ist ein Familienbetrieb, der bereits seit über 100 Jahren existiert. Daher ist das Engagement für die Gesellschaft und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für den Unternehmer Georg Huf eine Selbstverständlichkeit. Sein Bruder Thomas Huf war zu Beginn die treibende Kraft in Sachen Gesundheitsförderung und entwickelte die ersten Maßnahmen. Auch für Georg Huf sind motivierte und gesundheitsbewusste Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Herzensangelegenheit. Jede sinnvolle Maßnahme wird von der Geschäftsleitung unterstützt und mit beworben. ■

Gute Gastgeber – Gute Arbeitgeber

Gute Gastgeberinnen und Gastgeber gibt es in Rheinland-Pfalz unzählige – im idyllischen Ahrtal genauso wie am sagenumwobenen romantischen Rhein, in der sonnenverwöhnten Pfalz, im felsigen Vulkanland der Eifel oder aber in den grünen Wäldern und Tälern des Hunsrücks. Gute Gastgeberinnen und Gastgeber bieten ihren Gästen einen Ort der Begegnung, der Lebensfreude und oftmals auch des kulinarischen Genusses. Sie sind die Voraussetzung für touristische Nachfrage – auch und vor allem im ländlichen Raum.

Die Tourismusbranche ist ein bedeutender Arbeitgeber: Rund zwei Millionen Menschen arbeiten in Deutschland in Hotels, Gaststätten und in mit ihnen verbundenen Branchen. In Rheinland-Pfalz beschäftigt die Tourismusbranche rund 190.000 Menschen und sichert damit jeder fünften Familie ein Haupt- oder Nebeneinkommen. Das Gastgewerbe bietet in seinen 15.000 Betrieben darüber hinaus mehr als 4.000 Ausbildungsplätze an. Kaum ein anderer Wirtschaftszweig unterliegt einem so stetigen Wandel. Aktuell steht die Branche vor großen Aufgaben. Zum einen gilt es, die Herausforderungen der Nachfolge erfolgreich zu meistern. Nahezu 60 Prozent unserer Gastgewerbebetriebe müssen sich in den kommenden fünf bis acht Jahren mit der Unternehmensnachfolge auseinandersetzen. Zum anderen übt der demografische Wandel seinen Einfluss auch auf die Tourismusbranche aus. Davon betroffen sind häufig Betriebe im ländlichen Raum, meist Gasthäuser, Dorfgaststätten und Kneipen. Der Generationenwechsel trifft auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Folge davon ist, dass die Unternehmen des Hotel- und Gaststättengewerbes in ganz Deutschland einen zunehmenden Fachkräftemangel beklagen. Im ländlichen Raum mit wenigen Ballungsgebieten intensiviert sich die Problematik: In vielen dörflichen Strukturen brechen ganze Gemeinschaften sukzessive weg. Deutlich wird dies auch anhand des „Gasthaussterbens“.

Die Sicherung des Fach- und Arbeitskräftebedarfs ist für das arbeitsintensive Gastgewerbe eine der größten Aufgaben der kommenden Jahre. Der „Kampf um die besten Köpfe“ ist vor dem Hintergrund des demografischen Wandels voll entbrannt. Ausbildung und Qualifizierung haben

dabei für den Deutschen Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) Priorität. Der DEHOGA hat es sich zur Aufgabe gemacht, diesen Zukunftsauftrag der Unternehmen tatkräftig zu unterstützen und Hilfestellungen, wo immer nötig, zu leisten. Ausbildungsförderung ist Zukunftssicherung, denn die Auszubildenden von heute sind die Fachkräfte von morgen.

Ausbildungsqualität hat im Gastgewerbe höchste Priorität. Eine fachlich fundierte, praxisorientierte und moderne Ausbildung ist der beste Garant dafür, dass Hotellerie und Gastronomie in Zukunft über die erforderlichen Fachkräfte verfügen. Nur mit einer attraktiven Ausbildung kann es gelingen, eine ausreichende Zahl geeigneter und vor allem motivierter Jugendlicher für unsere Berufe zu begeistern, sie auf die Anforderungen des gastgewerblichen Arbeitsmarktes vorzubereiten und in der Branche zu halten. Daher sensibilisiert der DEHOGA seine Mitglieder fortwährend für die Bedeutung von Ausbildungsqualität, zum Beispiel durch flächendeckende Ausbilderseminare. Darüber hinaus ist ein regelmäßiger Dialog mit Industrie- und Handelskammern (IHK), Arbeitsagenturen und Berufsschulen von großer Bedeutung. Unternehmen werden in ihren Aktivitäten bei der Ausbildungsplatzbesetzung und im Nachwuchsmarketing durch den DEHOGA unterstützt.

Qualitätssiegel Hervorragender Ausbildungsbetrieb

Ein sehr erfolgreiches Marketinginstrument im Bereich Ausbildungsförderung ist das Qualitätssiegel *Hervorragender Ausbildungsbetrieb*, mit dem der DEHOGA Rheinland-Pfalz sowie die IHKn Koblenz und Trier erstmals 2015 Ausbildungsunternehmen aus Hotellerie und Gastronomie für ihr Engagement bei der Ausbildung junger Fachkräfte ehren. Das Siegel wird offiziell verliehen und dient den Betrieben als öffentlichkeitswirksamer Nachweis ihrer Bemühungen. Ausgezeichnet werden Unternehmen, die sich über das normale Maß hinaus in der Ausbildung engagieren. Sie beteiligen sich beispielsweise an Berufsorientierungsprojekten, an Schulaktionen oder Messen, führen Qualitätspraktika durch oder bieten intensive Vorbereitungen auf Prüfungen an.

Gereon Haumann

Präsident des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbandes (DEHOGA) Rheinland-Pfalz e.V.

¹Verhältnisprävention: „Im Gegensatz zur Verhaltensprävention setzt die Verhältnisprävention an den Arbeitsbedingungen an. Bei der Verhältnisprävention geht es um Gesundheitsvorbeugung im Hinblick auf die Arbeitsplatzgestaltung, der Arbeitsstätte, die Arbeitsmittel und die sonstige Arbeitsumwelt“ (Wolters Kluwer Deutschland GmbH (2015): arbeitsicherheit.de. Mit Sicherheit Erfolg, verfügbar unter: www.arbeitsicherheit.de/de/html/lexikon/223/Verhaeltnispraevention.

Willkommen im Gastgewerbe

Diverse weitere Projekte fördern die Ausbildung im Gastgewerbe: Zur Sicherung des Fachkräftebedarfs in Deutschland und als Beitrag gegen die hohe Jugendarbeitslosigkeit in Europa hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales das Sonderprogramm *Förderung der beruflichen Mobilität von ausbildungsinteressierten Jugendlichen und arbeitslosen jungen Fachkräften aus Europa* (MobiPro-EU) entwickelt. Dieses Programm soll Hemmnisse abbauen, die in der Praxis die Mobilität Jugendlicher und junger Erwachsener aus anderen EU-Staaten in den deutschen Ausbildungs- und Arbeitsmarkt beeinträchtigen. Rund 60 junge Spanierinnen und Spanier haben im September 2014 in rund 40 gastronomischen Betrieben an den Berufsschul-Standorten Bernkastel-Kues und Edenkoben eine Ausbildung begonnen. Der DEHOGA Rheinland-Pfalz begleitet die jungen Menschen und kümmert sich vor Ort darum, die Integration durch eine besondere Willkommenskultur zu erleichtern. Ein ähnliches Projekt steht bereits in den Startlöchern: 300 Ausbildungsplätze konnten durch Mitglieder des DEHOGA Rheinland-Pfalz bereit gestellt werden, damit Flüchtlinge eine Ausbildung im Gastgewerbe beginnen und so zu Fachkräften von morgen werden können.

Branche muss als Arbeitgeber attraktiver werden

Warum investieren wir so vielfältig und nachhaltig in die Ausbildung? Nur gut ausgebildete Fachkräfte können qualifizierte Dienstleistungen für die Gäste im Land erbringen. Und nur eine hohe Qualität der erbrachten Dienstleistungen sichert oder steigert die Wertschöpfung in der Branche. Um also den Fachkräftebedarf zu decken, müssen die Entwicklungschancen für die Sicherung bestehender und die Schaffung neuer Arbeitsplätze optimal genutzt werden. Was dafür nötig ist? Ein Paradigmenwechsel im Personalmanagement der ganzen Branche und eine damit verbundene Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber. Dieser Prozess muss von allen getragen werden, von Unternehmen, Beschäftigten, der Gewerkschaft und natürlich auch dem Deutschen Hotel- und Gaststättenverband. Gemeinsam

müssen die Weichen für die Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, den Ausbau der ganzjährigen Beschäftigung und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit gestellt werden. An dieser Stelle setzt unser Projekt *Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber* an. In zwei Pilotregionen in Rheinland-Pfalz und Mecklenburg-Vorpommern ist das Modellprojekt vorbildlicher Sozialpartnerschaften von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen bereits gestartet und soll helfen, Arbeitsbedingungen zu verbessern und die Attraktivität der Branche zu erhöhen. Das Projekt richtet sich vor allem an kleine und mittlere Unternehmen des Hotel- und Gaststättengewerbes. Im Mittelpunkt steht eine lebensphasenorientierte Personalpolitik, die Förderung der Beschäftigungs- und Arbeitsfähigkeit sowie der Gesundheit. Gastgeberinnen und Gastgeber können sich kostenfrei beraten lassen, um ihre Potenziale bestmöglich auszuschöpfen.

Ausblick

Es gibt aus betriebswirtschaftlicher und touristischer Sicht Chancen, das Gastgewerbe – auch im ländlichen Raum – attraktiv und effizient zu entwickeln. Mit Initiativen der Bundesregierung, wie dem Arbeitsstab *Ländliche Entwicklung*, soll die notwendige Zusammenarbeit zur Entwicklung des ländlichen Raums unterstützt werden. Dieses Engagement soll unter anderem dem Tourismus und somit auch dem Gastgewerbe zugutekommen. So können Arbeitsplätze gesichert oder sogar neu geschaffen und Fachkräfte ausgebildet und dauerhaft gebunden werden. Branchenprojekte wie *Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber* oder Ausbildungsförderprojekte unterstützen diese Entwicklung. Gleichwohl ist hier noch weitere Unterstützung der politischen Verantwortungsträger nötig. Der Einsatz für den Erhalt der Landgastronomie und -hotellerie ist zudem eine wichtige Aufgabe für den DEHOGA als Branchenverband des Gastgewerbes. Es geht nicht nur um Arbeitsplätze und Lebensqualität, sondern auch um den Erhalt von Kulturgut. Wir werden in Zukunft weiterhin Ausbildungsbetriebe und das Ausbildungsmarketing stärken, Tarifverträge wettbewerbsfähig halten, Weiterbildungsangebote und Fachkräftebindung in den Unternehmen fördern – und das in ganz Rheinland-Pfalz. ■

Wirtschaftsförderung als Motor – Das Beispiel Westerwald

Den Stellenwert einer aktiven Wirtschaftsförderung haben die Westerwälderinnen und Westerwälder sehr früh erkannt. Gewissermaßen waren sie in dem Bereich federführend, als sie schon 1969 diese Aufgabe im damaligen Unterwesterwaldkreis einer eigenen privatrechtlich organisierten Gesellschaft, einer GmbH, auferlegten und damit weitsichtig und zukunftsorientiert handelten. Seit nunmehr fast fünf Jahrzehnten ist die Wirtschaftsförderungsgesellschaft Westerwaldkreis mbH (nachfolgend WFG) mit ihren Leistungen am Markt.



Die Aktivitäten sind vielfältig und an aktuellen Themenstellungen, wirtschaftlichen Entwicklungen und den Wünschen der regionalen Wirtschaft orientiert. Sie sorgen für einen hohen Bekanntheitsgrad und eine weiterhin steigende Inanspruchnahme der Angebote und Leistungen durch die Gesellschaft.

Made in Westerwald zieht Fachkräfte an

2014 erhielt die WFG eine besondere Auszeichnung: Im Wettbewerb *Großer Preis des Mittelstandes* der Oskar-Patzelt-Stiftung wurde sie zur Wirtschaftsförderungsgesellschaft des Jahres gekürt. Die Jury lobte die proaktive Ausrichtung der WFG und deren Ideenreichtum. Bereits 2008 waren die vielfältigen Aktivitäten der WFG auf Landesebene mit dem Prädikat *Mittelstandsfreundliche Kommune* in Rheinland-Pfalz honoriert worden. Solche Auszeichnungen werben für die Region und zeigen: Die Westerwälder Wirtschaft ist leistungsstark und innovativ. Das belegen auch regelmäßige Auszeichnungen einzelner Westerwälder

Unternehmen. Diese Firmen sind als Global Player auf den nationalen und internationalen Märkten unterwegs und vertreiben erfolgreich die Marke *Made in Westerwald*. So unterstreicht das Focus-Money-Ranking 2015 der deutschen Landkreise und kreisfreien Städte (rund 400) die Wettbewerbsfähigkeit des Westerwaldkreises. Der Kreis belegt mit seinen wirtschaftlichen Leistungen Platz 108. Beachtlich dabei ist, dass die erfolgreiche Wirtschaftsregion zwischen Köln und Frankfurt noch ein Jahr zuvor auf Platz 118 und zwei Jahre zuvor auf Platz 172 lag. Dabei ist das produzierende Gewerbe nach wie vor ein starker Wirtschaftszweig. Etwa ein Drittel der Bruttowertschöpfung trägt die heimische Industrie bei. Das ist ein Spitzenwert in Rheinland-Pfalz.

Kleine Unternehmen und gute ICE-Anbindung sind Trumpf

Ausgangspunkt dieser erfolgreichen Entwicklung ist die mittelständische Struktur der Unternehmen. Großunternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten sucht man hier vergeblich. Nur wenige Unternehmen beschäftigen mehr als 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Mehrzahl der Westerwälder Unternehmen liegt deutlich unter einer Belegschaftsgrenze von 500 Personen, denn über 90 Prozent der Westerwälder Betriebe sind Kleinbetriebe mit weniger als zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Die regionale Wirtschaft investiert selbst in ihre Zukunft. Seit Jahren belegt der Westerwaldkreis im Vergleich aller rheinland-pfälzischen Landkreise bei den Bruttoanlageinvestitionen erste Plätze (2013 Platz drei). Vergleicht man Bruttowertschöpfung und Bruttoinlandsprodukt aller rheinland-pfälzischen Landkreise, findet man auch hier den Landkreis auf den vorderen Plätzen. Dass sich dies auszahlt, zeigen die Daten zur Arbeitslosenquote (im Juli 2015: 4 Prozent): Sie liegt seit Jahren weit unter dem Landes- und Bundesdurchschnitt. Daneben verfügt der Landkreis über viele Bewohnerinnen und Bewohner unter 20 Jahren – auch hiermit liegt er an der Spitze aller rheinland-pfälzischen Landkreise.

Wilfried Noll
Geschäftsführer der
Wirtschaftsförderungsgesellschaft
Westerwaldkreis
mbH

Insbesondere der ICE-Bahnhof in Montabaur ist einer der Garanten für wirtschaftliches Wachstum in der Region. Diese Infrastruktureinrichtung ist ein Alleinstellungsmerkmal, das bei der Gewinnung von Fachkräften und der Zukunftssicherung der Region einen besonderen Stellenwert hat. Beharrlich bringt sich die Wirtschaftsförderung in die Weiterentwicklung der Verkehrsinfrastruktur am ICE-Bahnhof ein. Gemeinsam mit der Fraport AG hat die WFG eine Studie über intermodulare Verknüpfungsmöglichkeiten des ICE-Bahnhofs und der Region mit dem Flughafen erstellt. Die guten Kontakte zum Flughafen Frankfurt sollen auch dazu beitragen, dass Westerwälder Unternehmen ihre Chancen zur Partizipation beim Ausbau des Flughafens – besonders beim Bau des Terminals III – nutzen können.

Von touring bis Clusterfahrten: Werben um den Nachwuchs

Die proaktive Ausrichtung der WFG sorgt immer wieder für neue Ideen, Projekte und Aktionen. Aufgrund der vielzitierten demografischen Veränderungen und deren Wirkungen auf die Wirtschaft richtet sie neben ihrer klassischen Beratungsfunktion über öffentliche Finanzierungshilfen, in Existenzgründungsfragen, bei der Vermittlung von Gewerbeflächen und neben ihrer Lotserfunktion in umfangreichen Genehmigungsverfahren ihren Blick verstärkt auf den Nachwuchs und dessen frühzeitige Vernetzung mit der regionalen Wirtschaft. Der Kampf um die besten Köpfe – bedingt durch Fachkräftemangel, unbesetzte Ausbildungsstellen und einen steigenden Wettbewerb der Regionen – erfordert auch vonseiten der Wirtschaftsförderung einen besonderen Einsatz. Ein wirtschaftlich gut aufgestellter und zukunftsorientierter Landkreis braucht gut ausgebildeten Nachwuchs und qualifizierte Facharbeiterinnen und Facharbeiter ebenso wie erfahrene, ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Um den vorhandenen Nachwuchs frühzeitig mit der regionalen Wirtschaft, den Hochschulen und den Bildungs- und Forschungseinrichtungen der Region zu vernetzen und damit in der Region zu halten, wenden die Wirtschaftsfördernden vielfältige Instrumente an. Die Projekte *tourIng*, *Clusterfahrten* und *AB In die Zukunft* sind aus einer engen Kooperation mit der Hochschule Koblenz heraus entstanden. Bei *tourIng* bietet die WFG mehrfach im Jahr angehenden Ingenieurinnen

und Ingenieuren der Fachrichtung Maschinenbau Halbtagesexkursionen in innovative Westerwälder Unternehmen an. Hierbei lernt der Ingenieursnachwuchs die Unternehmen, ihre Stärken und ihre Karriereangebote in unmittelbarer Nachbarschaft des Hochschulstandorts kennen. Das Angebot wird gut angenommen, sodass in Zukunft auch *tourIngs* in den Bereichen Elektro- und Medizintechnik angeboten werden sollen. *Clusterfahrten* sind ein weiteres WFG-Angebot, das vorrangig den Abschlussklassen der Realschulen plus angeboten wird. Bei Exkursionen in Unternehmen und Bildungs- und Forschungseinrichtungen lernen die jungen Menschen hautnah attraktive Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber beziehungsweise Ausbildungsbetriebe kennen. Der frühe Einblick in Unternehmen eröffnet Perspektiven für den eigenen Werdegang.

Das innovative Veranstaltungskonzept *AB In die Zukunft* setzt seit 2014 an diesem Punkt an und ermöglicht es den Hochschulen, Kammern und Unternehmen aus der Region ihre dualen Ausbildungs- und Studienangebote vorzustellen. Die Resonanz ist positiv. Mehr als tausend junge Menschen aus den Abschlussklassen der weiterführenden Westerwälder Schulen nutzen die Ausbildungsmesse, um sich zu informieren. *AB In die Zukunft* wird zudem auch mehr und mehr von Unternehmen, Hochschulen und Bildungseinrichtungen über den Westerwaldkreis hinaus wahrgenommen. Die 2015 sehr gut angelaufene Kampagne *Hände hoch fürs Handwerk* nutzt insbesondere soziale Netzwerke, um junge Menschen anzusprechen. Die Aktion, die gemeinsam mit der Handwerkskammer Koblenz und der Kreishandwerkerschaft Rhein-Westerwald initiiert wurde, soll das Interesse junger Menschen und deren Eltern für handwerkliche Berufe fördern.¹

Duales Studium und hochwertige Qualifizierungsprogramme

Dabei wird deutlich, dass das duale Studium an Bedeutung gewinnt.² Die Unternehmen setzen heutzutage verstärkt auf eine praxisorientierte Ausbildung. Der ausgeprägte Praxisbezug und hohe Übernahmequoten sind neben den guten Karrierechancen die besten Argumente für eine Kombination von Ausbildung und Studium. Regionale Kooperationen wie das kürzlich im Nachbarlandkreis Altenkirchen in Zusammenarbeit mit den angrenzenden Landkreisen Westerwald und Neuwied entstandene *Westerwald-Studium*

sind zukunftsweisend. Die Initiatoren verfolgen das Ziel, zeitnah einen ausbildungsintegrierten dualen Studiengang Maschinenbau einzurichten. Neben einer qualifizierten beruflichen Ausbildung ermöglicht dieser das Studium zum Bachelor of Engineering zu absolvieren. In das Ausbildungs- und Studienprogramm sollen dabei verstärkt die Unternehmen, Institute und die Berufsbildenden Schulen integriert werden.

Zudem investiert der Westerwaldkreis regelmäßig in den Ausbau, die Unterhaltung und in die Ausstattung seiner Schulen. Kontinuierlich wird nach guten Ideen gesucht, um Qualifikation, Ausbildung und Studium in der Region attraktiv zu gestalten. Die Zukunftschancen des Nachwuchses werden gezielt gefördert, damit Unternehmen auf qualifiziertes Personal zurückgreifen können. Große Unterstützung erhielt die Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) seitens des Landkreises und der WFG bei der Gründung der ADG-Business-Scholl auf Schloss Montabaur. Die neue Hochschule ist ein Institut der Steinbeis-Hochschule Berlin und bietet ein breites Angebot an hochwertigen Management- und Qualifizierungsprogrammen. Die betriebswirtschaftlichen berufs begleitenden Bachelor- und Masterstudiengänge sind ein herausragendes Angebot an junge Menschen in der Region und darüber hinaus. Die Studierendenzahlen und das Interesse der Westerwälder Unternehmen an diesem akademischen Angebot wachsen kontinuierlich.

Das Innovationscluster Metall-Keramik-Kunststoff

Wie die Potenziale, die aus der engen und thematischen Kooperation von Unternehmen, Forschungs- und Bildungseinrichtungen vor dem Hintergrund des regionalspezifischen Industrieschwerpunkts entstanden sind, genutzt werden können, um attraktive, qualitativ hochwertige sowie einzigartige Ausbildungsoptionen zu entwickeln, die junge Menschen in die Region locken, zeigt das Beispiel des Innovationsclusters Metall-Keramik-Kunststoff.³ Die Clusteraktivitäten erstrecken sich über die Landkreise Altenkirchen, Neuwied und Westerwald und bieten rund 30.000 Menschen in über 250 Unternehmen einen Arbeitsplatz. Die WFG engagierte sich von Beginn an in diesem Innovationscluster. In den Jahren 2007 bis 2013 führte die WFG eines der drei Regionalclusterbüros. Mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Union, des Landes

Rheinland-Pfalz und des Westerwaldkreises beschäftigte das Regionalbüro ein Clustermanagement, um die Vernetzung und den Austausch zwischen den Landkreisen, ihrer Wirtschaft und den Forschungs- und Bildungseinrichtungen voranzutreiben.

Das Konglomerat an Lehr- und Forschungseinrichtungen, Unternehmen, kulturellen und künstlerisch orientierten Einrichtungen im Kannebäckerland, rund um die Städte Höhr-Grenzhausen und Ransbach-Baumbach, stand bereits vor der Schaffung des Innovationsclusters im Arbeitsprogramm der WFG. Waren vor wenigen Jahrzehnten die traditionellen handwerklichen Töpfereien im Kannebäckerland noch in der Überzahl, steht heute nach einem erfolgreich vollzogenen Strukturwandel die Lehre und die Forschung im Vordergrund.

Das Bildungs- und Forschungszentrum der Keramik am Standort Höhr-Grenzhausen (BFZK) setzt dabei Maßstäbe. Das Forschungszentrum für Glas und Keramik (FGK) ist seit seiner Gründung auch eine Einrichtung des Westerwaldkreises. Mit zehn Prozent ist der Landkreis Anteilseigner dieses Instituts. Von besonderer Bedeutung ist auch die Hochschule Koblenz mit dem Fachbereich Glas und Keramik in Höhr-Grenzhausen. Noch vor wenigen Jahren gab es Absichten des Landes, diesen Fachbereich und die Ausbildung zur Keramikingenieurin und zum Keramikingenieur aufzugeben. Der enorme Einsatz der Region und die Forderungen der Wirtschaft führten jedoch zu einer Fortführung des Studienangebots. Heute präsentiert sich dieser Fachbereich als erfolgreiches Modell. Die Absolventinnen und Absolventen aus Höhr-Grenzhausen sind weltweit begehrt. Eine enge Zusammenarbeit mit den Hochschulen und Forschungseinrichtungen zur Stärkung der Wirtschaft im nördlichen Rheinland-Pfalz steht im Vordergrund der Aktivitäten. Für den Westerwaldkreis brachte der Innovationscluster weitere Gewinne. Mit einem Investitionsvolumen von annähernd 15 Millionen Euro entstand in Höhr-Grenzhausen das Europäische Institut für Feuerfesttechnologie (ECREF). In diesem Investitionsvolumen ist auch eine Erweiterung des in unmittelbarer Nähe befindlichen Forschungsinstitutes für Glas und Keramik (FGK) enthalten. 2014 ist der Innovationscluster Metall-Keramik-Kunststoff in einen eingetragenen Verein übergegangen. ■

¹ Die Facebook-Seite der Aktion: www.facebook.com/HaendehochfuersHandwerk

² Vgl. Beitrag von Professor Hans-Christoph Reiss ab S. 102.

³ Weitere Informationen unter: www.metall-keramik-kunststoff.de

E-Recruiting: Fachkräfte digital aufspüren

Zuzana Blazek

Senior Researcher,
Kompetenzfeld Berufliche
Qualifizierung und Fach-
kräfte, Institut der deut-
schen Wirtschaft Köln e. V.

Die Digitalisierung beeinflusst unser Leben weitreichend. Auch die Personalabteilungen der Unternehmen müssen sich mit den neuen Entwicklungen und Veränderungen beschäftigen und Strategien entwickeln.

Die Knappheit qualifizierter Bewerberinnen und Bewerber und die Auswirkungen des demografischen Wandels sind aktuell die größten Herausforderungen in der Personalbeschaffung. Nun stehen die Personalerinnen und Personaler diesen Aufgaben nicht hilflos gegenüber. Ganz im Gegenteil, durch die Nutzung neuer Technologien bieten sich dem Recruiting heute völlig neue Möglichkeiten der Präsentation des Unternehmens, der Kontaktaufnahme mit und -pflege von potenziellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der Abwicklung des Beschaffungsprozesses: Das E-Recruiting.

Das Unternehmen wird selbst zum Bewerber

Der eine oder andere Personaler mag vielleicht noch den 'guten, alten Zeiten' von Wäschekörben an Bewerbungen und der komfortablen Situation nachtrauern, dass Unternehmen von Bewerberinnen und Bewerbern umgarnt wurden. Personalerinnen und Personaler werden sich jedoch daran gewöhnen müssen, dass das Unternehmen selbst nun in der Position des Bewerbers ist. Die Digitalisierung ist hierbei ein willkommenes Werkzeug, das Unternehmen gezielt nutzen können, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren und Bewerbungsprozesse schneller, aktueller, günstiger, rund um die Uhr und mit einer viel größeren Reichweite zu gestalten.

Generell steht dem E-Recruiting eine ganze Reihe neuer technischer Möglichkeiten zur Verfügung. Die bekanntesten sind:

- Online-Stellenmarkt
- Karrierebereich auf der firmeneigenen Homepage
- Soziale Netzwerke
- Blogs, Twitter

- Podcasts
- Mobile Rekrutierung
- Online-Bewerbungsformulare auf der firmeneigenen Homepage oder auf Jobbörsen
- Online Assessment

E-Recruiting zeigt sich also in vielen Facetten und kann dazu führen, dass Personalabteilungen sich unter Druck gesetzt fühlen, jedes Instrument anwenden zu müssen. Die Komplexität des Recruitings hat sich erhöht. Daher benötigen Unternehmen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit neuen Kompetenzen. Und sie brauchen Prozesse, die auf die neuen Herausforderungen in der Personalbeschaffung ausgelegt sind.

Es ist aber nicht notwendig, alle Maßnahmen des E-Recruitings umzusetzen. Um zielgerichtet handeln zu können, geht es darum, jene Maßnahmen auszuwählen, die am besten zur Personal- und Kommunikationsstrategie des Unternehmens passen. Das Schlagwort ist ein „Methoden-Mix“ denn die Wege zur passenden Mitarbeiterin oder zum passenden Mitarbeiter sind derart vielfältig wie die Bewerberinnen und Bewerber selbst. Im Folgenden wird insbesondere auf die Möglichkeiten von Social Media, Podcasts und Mobile Rekrutierung eingegangen.

Bei allen Methoden gilt es, den Bewerbungsprozess so einfach wie möglich zu gestalten und den Wünschen und den Bedürfnissen der Bewerberinnen und Bewerber zu entsprechen. Immer öfter bevorzugen diese zum Beispiel die elektronische Bewerbung. Darauf müssen sich Unternehmen einstellen und den Kontakt zum Unternehmen dadurch erleichtern.

Social Media ist ein neuer Bereich, den Unternehmen für ihr Recruiting nutzen können. Unter dem Begriff „Social Media“ werden alle Plattformen zusammengefasst, die Nutzerinnen und Nutzer über digitale Kanäle in der Kommunikation und im Austausch von Informationen unterstützen. Diese Plattformen bieten Unternehmen eine sehr gute Möglichkeit, sich den potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern zu präsentieren. Dies ge-

schieht vor allem durch das aktive Suchen von passenden Kandidatinnen und Kandidaten (Active Recruiting). Um Social Media gewinnbringend nutzen zu können, sollte zuvor jedoch eine Employer Branding-Strategie entwickelt werden, die mit der Corporate Identity und der langfristigen Vision des Unternehmens in Einklang steht. Ist der strategische Ansatz für das Employer Branding einmal ausgearbeitet, bietet Social Media – je nach gesuchter Zielgruppe – einen vielversprechenden Bereich zur Suche nach Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Hierbei gibt es verschiedene Möglichkeiten der Präsentation und Ansprache potentieller Kandidatinnen und Kandidaten. Eine eigene Präsenz im Social Media-Bereich bietet viele Vorteile: Auftritt als attraktiver Arbeitgeber, Erreichen neuer Zielgruppen, direkter und zeitnahe Kontakt zu Bewerberinnen und Bewerbern, Networking und die Ansprache passiv Jobsuchender. Um aber im Bereich Social Media als Unternehmen erfolgreich zu sein, sollten die

Best Practice: jobportal-regional.de

jobportal-regional.de ist ein regionales Stellenportal für die Region Altkirchen und Neuwied. Es soll die Suche nach qualifizierten Fachkräften aus der Region unterstützen und kann kostenfrei sowohl von Unternehmen als auch von Stellensuchenden genutzt werden. Tagesaktuell können Bewerber Stellenangebote aus ihrer unmittelbaren Umgebung abfragen. Außerdem haben Stellensuchende über eine interaktive Landkarte Zugriff auf alle Stellenangebote der Bundesagentur für Arbeit im Umkreis von 50 Kilometern. So wird einerseits die Suche nach interessanten Jobs in der Region erleichtert und andererseits der Bekanntheitsgrad der inserierenden Unternehmen gesteigert. Vielen Bewerbern ist es wichtig, Unternehmensstandort und Lebensmittelpunkt für die Familie zu verbinden. Daher enthält das Portal zusätzlich zu regionalen Jobangeboten auch weiterführende Hinweise zu Möglichkeiten der Kinderbetreuung und Kontakte zu weiterführenden Informationsangeboten.

Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer beachtet werden: Authentizität und schnelle wie auch einfache Erreichbarkeit sind zentrale Kriterien. Auf Kommentare und Anfragen muss schnell re-

agiert werden. Das „Active Sourcing“ nach außen zu delegieren ist nicht zu empfehlen, denn wenn die richtige Ansprache der potenziellen Kandidatin oder des potenziellen Kandidaten gelingen soll, muss sie authentisch sein und aus dem Unternehmen selbst kommen. Unternehmen, die das gut umsetzen, können auf direktem Wege eine glaubwürdige Arbeitgebermarke aufbauen.

Mitarbeiter als Unternehmensbotschafter

Bei der Mitarbeitergewinnung suchen Recruiter im Wesentlichen über die Netzwerke Xing und LinkedIn nach potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten. Diese Netzwerke werden von den Nutzerinnen und Nutzern meist ausschließlich genutzt, um sich ein Business-Netzwerk aufzubauen. Eine sehr interessante Möglichkeit stellen Kontakte der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in sozialen Netzwerken dar. Unternehmen, die es schaffen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Unternehmensbotschaftern zu machen, eröffnen sich auf diesem Weg ein vielversprechendes Potenzial.

Es gibt bereits Anbieter, die ein digitales MitarbeiterInnen-werben-MitarbeiterInnen-Programm für Unternehmen anbieten. Dass in dem Netzwerk der eigenen Mitarbeiter potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten für die zu besetzende Stelle schlummern, ist anzunehmen, da schon heute viele Rekrutierungen durch Empfehlungen der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stattfinden. Auch wenn es mit Aufwand verbunden ist, Social Media-Werkzeuge aufzubauen und zu pflegen, ist dieser Bereich für die Mitarbeitergewinnung von großer Bedeutung und wird in Zukunft immer wichtiger werden. Die Frage für Unternehmen lautet daher nicht mehr, ob sie auf diesen bereits fahrenden Zug aufspringen, sondern wann.

Podcasting: authentischer Einblick in das Unternehmen

Podcasts sind Audio- oder Videodateien, mit deren Hilfe Informationen multimedial vermittelt werden können. Podcasting kann für das Recruiting ein hilfreiches Werkzeug sein. Hierüber kann ein Unternehmen einen authentischen Eindruck von sich als Arbeitgeber vermitteln. Diese Mediendateien, zum Beispiel in Form eines Unternehmensvideos, können Unternehmen auf eigenen

Karriereseiten, auf Internet-Plattformen oder auf Stellenbörsen zur Verfügung stellen. So können beispielsweise Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Einblicke in den Arbeitsalltag und die Arbeitsumgebung erhalten, sich Führungskräfte bei den potenziellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorstellen, ein Rundgang durch das Unternehmen oder der Standort attraktiv präsentiert werden. Um mit Podcasts erfolgreich zu sein, muss allerdings vorab klar definiert sein, welche Informationen wie transportiert werden sollen.

Mobile Recruiting: Neue Zielgruppenerfassung

Mobile Endgeräte (Smartphones und Tablets) haben sich in kurzer Zeit rasant verbreitet. Zu Hause, in der Freizeit oder am Arbeitsplatz ist das Smartphone ein ständiger Begleiter geworden. Und die Nutzerinnen und Nutzer fordern ein Umdenken der Unternehmen. Arbeitgeber gehen häufig noch davon aus, dass der stationäre Rechner im Mittelpunkt der Internetnutzung der potenziellen Bewerberinnen und Bewerber steht. Die Folge ist, dass Nutzerinnen und Nutzer mobiler Endgeräte Stellenanzeigen nur mit großer Mühe lesen können. Karriereseiten und Online-Bewerbungsformulare verschließen sich ihnen häufig gänzlich. Unternehmen, die sich zügig auf mobile Endgeräte einstellen, verschaffen sich im Rekrutierungswettbewerb einen deutlichen Vorsprung. Gefragt beim Thema Mobile Recruiting sind Nutzerfreundlichkeit, Fantasie und Multimediaeinsatz.

Über den Weg des Mobile Recruiting können auch Kandidatinnen und Kandidaten besser erreicht werden, die trotz fester Anstellung offen für neue Karrierechancen sind. Viele von ihnen nutzen das Smartphone, um sporadisch nach Angeboten zu schauen – im Zug, in der Mittagspause, in der Supermarktschlange oder wann auch immer sich die Gelegenheit für eine schnelle Suche ergibt. Auf diese Weise bietet das mobile Internet Unternehmen eine Möglichkeit, auch mit schwerer zu erreichenden Kandidatinnen und Kandidaten in Kontakt zu treten.

Standortmarketing für ländliche Regionen

Unternehmen, die in ländlichen Gebieten angesiedelt sind, stehen beim Thema Recruiting vor einer Herausforderung: ihrem vermeintlich unat-

traktiven Standort. Die Auswirkungen des demografischen Wandels und der Fachkräftengpässe haben dazu geführt, dass viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sich heute den Ort, an dem sie leben und arbeiten möchten, aussuchen können. Der Standort ist damit zu einem wichtigen Kriterium bei der Auswahl einer Stelle geworden. Schließlich betrifft dieser Punkt nicht nur die Stellensuchende oder den Stellensuchenden, sondern ebenso die Partnerin oder den Partner beziehungsweise die ganze Familie.

Die Bewerberin oder der Bewerber wünscht sich eine möglichst hohe Lebensqualität, einen Ort, an dem sich die gesamte Familie wohlfühlen kann – all das bieten viele ländliche Regionen, nur wissen es die Bewerberinnen und Bewerber oft nicht. Nur wenige Unternehmen widmen diesem Punkt genug Aufmerksamkeit. Häufig gibt es in Stellenanzeigen und auf der Firmenhomepage keine Informationen zum Standort oder es wird in zwei Sätzen auf die Touristeninformation oder die Seite der Gemeinde verwiesen. Eine Bewerberin oder einen Bewerber, der sich die Stellenangebote aussuchen kann, muss man aktiv für den Standort begeistern. Unternehmer sollten es nicht dem Zufall überlassen, ob sich die Bewerberin oder der Bewerber eigeninitiativ Informationen über eine Region einholt. Professionelles Standortmarketing ist eine große Chance, um die potenzielle Kandidatin oder den potenziellen Kandidaten für das Unternehmen zu interessieren.

Dabei spielt das E-Recruiting eine wichtige Rolle. Ein Standortportrait auf der Unternehmenswebseite, ein lebendiges Video, das die Vorzüge des Standorts aufzeigt und zufriedene Einwohner zu Wort kommen lässt, kann eine gute Investition sein. Sich und den eigenen Standort in den sozialen Netzwerken zu präsentieren, kann positiven überregionalen Bekanntheitsgewinn bringen. ■

Handlungsempfehlungen

Handlungsempfehlungen zu Themen wie Online-Rekrutierung oder Employer Branding können beim Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung unter www.kofa.de heruntergeladen werden.

Vorhandenes Beschäftigungspotenzial besser ausschöpfen

Rheinland-Pfalz ist eines der exportstärksten Länder der Bundesrepublik und besitzt neben einer industriellen Basis eine ausgeprägte klein- und mittelständische Unternehmensstruktur. Um zukunftsfähig zu bleiben und im internationalen Wettbewerb bestehen zu können, benötigen Unternehmen gut ausgebildete und qualifizierte Fachkräfte. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels wird das Potenzial an Erwerbspersonen – das ist die Gesamtzahl von Personen, die theoretisch in der Lage sind, einer Arbeit nachzugehen – auch in Rheinland-Pfalz langfristig sinken. Die aktuell positiven Zuwanderungszahlen und höhere Erwerbsbeteiligung von Frauen werden diesen Trend nicht umkehren. Die Bundesagentur für Arbeit bietet viele Möglichkeiten, gemeinsam mit Wirtschaft und Politik benötigte Fachkräfte zu gewinnen und Beschäftigungspotenziale besser auszuschöpfen.

Frauen und Teilzeitbeschäftigte

Das mit Abstand größte Potenzial an zusätzlichen Fachkräften könnte durch eine Erhöhung der Erwerbspartizipation von Frauen und durch die Ausweitung der wöchentlichen Arbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten erschlossen werden. Denn die Erwerbsbeteiligung der rheinland-pfälzischen Frauen hat in den vergangenen zehn Jahren zwar deutlich zugenommen, dennoch waren im Jahr 2013 nur 71,4 Prozent der Frauen erwerbstätig. Damit liegt Rheinland-Pfalz geringfügig unter dem bundesdeutschen Schnitt von 72,6 Prozent.¹

Der Zuwachs der Beschäftigung der Frauen resultiert jedoch überwiegend aus dem deutlichen Anstieg der Teilzeitbeschäftigung. In Rheinland-Pfalz beträgt der Anteil der Teilzeitbeschäftigten an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 26,7 Prozent, im Vergleich zum Bundeswert von 25,6 Prozent.² Die Teilzeitquoten in starken Wirtschaftsregionen fallen dabei eher niedrig aus, Regionen mit einem weniger starken Arbeitsmarkt haben dabei tendenziell eine höhere Teilzeitquote. Eine (oftmals erwünschte) Erhöhung der Arbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten ist daher ein Beitrag zur besseren Ausschöpfung des Beschäftigungspotenzials. Flankierend dazu ist

es erforderlich, die Betreuungsmöglichkeiten für Kinder auszuweiten, damit Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Familie und Beruf besser vereinbaren können.

Den Erfahrungsschatz Älterer länger nutzen

Ein großes Fachkräftepotenzial ist in Rheinland-Pfalz außerdem durch eine stärkere Erwerbsbeteiligung von Menschen über 55 Jahren zu gewinnen. Die Beschäftigungsquote Älterer hat sich erhöht auf aktuell 44,8 Prozent.³ Dennoch bleibt sie im Vergleich zum Durchschnitt aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zurück.

Die Zahl der älteren Arbeitslosen ist weniger stark gesunken als die Zahl der Arbeitslosen insgesamt. Zum Teil dürfte diese Entwicklung auch darauf zurückzuführen sein, dass frühere Alterszeitregelungen nicht mehr gelten und die Altersgrenze für den Renteneintritt angehoben wurde. Ältere haben zwar ein geringeres Risiko als jüngere, arbeitslos zu werden, im Falle der Arbeitslosigkeit haben sie aber schlechtere Chancen, wieder in eine Beschäftigung zu gelangen. Dabei sind vermeintliche Defizite Älterer – wie höhere Personalkosten, höhere Krankenstände oder geringere Produktivität – keine echten Hindernisse für die Einstellung oder Weiterbeschäftigung. Noch nie waren die Älteren in einer Gesellschaft so leistungsfähig wie heute. Unternehmen sind gefordert, durch innerbetriebliche Anpassungen den veränderten Bedürfnissen Älterer Rechnung zu tragen. Zudem sollten sie stärker in die Weiterbildung von Älteren investieren.

Bessere Arbeitsmarktintegration von Menschen mit Migrationshintergrund

Trotz des Anstiegs der Beschäftigung in den letzten zehn Jahren um über 13 Prozent waren die Erwerbsquoten von Personen mit Migrationshintergrund nach Angaben des Mikrozensus im Jahr 2012 in Rheinland-Pfalz mit 71 Prozent immer noch 6,5 Prozentpunkte geringer als bei Personen ohne Migrationshintergrund.⁴ Die Arbeitslosenquote von Ausländerinnen und Ausländern

Heidrun Schulz
Vorsitzende der Geschäftsführung der Regionaldirektion Rheinland-Pfalz-Saarland der Bundesagentur für Arbeit

¹ Vgl. Statistisches Bundesamt, Arbeitskräfteerhebung.

² Vgl. Statistik der Bundesagentur für Arbeit, svB.

³ Vgl. Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Analyse-Report.

⁴ Vgl. Statistisches Landesamt, Mikrozensus 2012.

war zuletzt im März 2015 in Rheinland-Pfalz mit 13,1 Prozent mehr als doppelt so hoch wie im Durchschnitt aller Arbeitslosen (5,5 Prozent).⁵

Obwohl Migrantinnen und Migranten höhere Arbeitsmarktrisiken als einheimische Arbeitskräfte haben, sind ihre günstige Altersstruktur und der damit verbundene höhere Anteil an möglichen Erwerbstätigen ein Vorteil. Ausschlaggebend für eine erfolgreiche Arbeitsmarktintegration ist im Wesentlichen die Qualifikationsstruktur, die insbesondere bei den arbeitslos gemeldeten, immigrierten Personen verbessert werden muss. Unter den Arbeitslosen mit Migrationshintergrund sind zwei Drittel ohne abgeschlossene Berufsausbildung. Deutsche Sprachkenntnisse sind neben der beruflichen Qualifikation die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Arbeitssuche von Ausländerinnen und Ausländern. Angesichts der Bedeutung von Sprachkenntnissen sollten bestehende Angebote zur Sprachförderung ausgeweitet werden.

Menschen mit Behinderung

Die Teilhabe von Personen mit Behinderung an Gesellschaft und Arbeitsmarkt stellt eine besondere sozialpolitische Aufgabe dar. Von der guten Arbeitsmarktlage profitieren behinderte Menschen nur unzureichend. Um Unsicherheiten von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern im Zusammenhang mit der Beschäftigung und Ausbildung von Menschen mit Behinderung abzubauen, können durch Information, Beratung und gegebenenfalls finanzielle Unterstützung positive Impulse gesetzt werden.

Die Zahl der Schulabgänger ohne Abschluss kann in den kommenden Jahren noch weiter reduziert werden. In den zurückliegenden Jahren konnten hier bereits Fortschritte erzielt werden. Die Initiativen auf diesem Feld müssen einen besseren Übergang von der Schule in das Erwerbsleben fokussieren.

Ausbildungsbeteiligung der Betriebe

Nur wer ausbildet, kann sich Fachkräfte für die Zukunft sichern. Betriebe, die ausbilden, sind weniger auf externe Bewerbungen angewiesen, sie können die für das Unternehmen erforderlichen Qualifikationen durch eigene Ausbildungsaktivität selbst aufbauen. Dort, wo kleine Betriebe allein mit einer Ausbildung überfordert wären oder

wo sie selbst nur einen Teil eines Berufsbildes abdecken, ist eine Ausbildung im Verbund mit anderen Betrieben ein guter Weg.

Es ist von grundlegender Bedeutung, dass es gelingt, den in den letzten Jahren gesunkenen Anteil der ausbildungsberechtigten Betriebe wieder zu erhöhen. Unterstützt wird dies durch eine gute Beratung und Begleitung der Betriebe durch die Arbeitsagenturen, Kammern und Berufsverbände. So können seit dem 1. Mai 2015 im Rahmen der „Assistierte Ausbildung“ Betriebe und Jugendliche vor und während der betrieblichen Berufsausbildung individuell durch einen Ausbildungsbegleiter betreut werden. Die Ausbildungsbetriebe können außerdem administrative und organisatorische Hilfen erhalten. Benachteiligte junge Menschen sollen intensiv und umfassend begleitet werden mit dem Ziel einer erfolgreichen Ausbildung. Deutlich mehr Fachkräfte wären für die Zukunft gesichert, wenn die Zahl der Ausbildungsabbrecherinnen und Ausbildungsabbrecher gesenkt werden könnte.

Nach Angaben des Bundesinstituts für Berufsbildung wird etwa jeder vierte Ausbildungsvertrag vorzeitig gelöst⁶ – ein großes Potenzial an jungen Menschen kann hier verloren gehen. Zusätzliche Fachkräftereserven könnten zudem erschlossen werden, wenn der Anteil der Studierenden, die ihre Hochschule ohne Abschluss verlassen, reduziert werden könnte. Hauptgründe für Studienabbrüche sind laut einer Umfrage der Hochschul-Informationssysteme GmbH Leistungsprobleme, finanzielle Motive oder eine mangelnde Motivation. Studienaussteiger sind den Betrieben als Ausbildungsbewerberinnen und Ausbildungsbewerber willkommen. Daher sollten Ihnen die Perspektiven auf dem Ausbildungsmarkt deutlicher bewusst werden.

Die gesteuerte Zuwanderung von hochqualifizierten Fachkräften aus dem Ausland ist nur bundesweit zu lösen. Erfolgversprechend könnten die Wege sein, ausländische Studierende der Hochschulen für eine Beschäftigung in der Region zu begeistern, die Anerkennung der im Ausland erworbenen Berufsabschlüsse zu beschleunigen und vor allem die Attraktivität der heimischen Arbeitsplätze für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus den angrenzenden Regionen wieder zu erhöhen. In den verschiedenen Regionen in Rheinland-Pfalz gibt es in diesen Bereichen erfolgversprechende Ansätze und Modelle,

wie zum Beispiel die EURES-Berater der BA, die individuell unterstützen und Veranstaltungen organisieren wie die *European Job Days* in Trier und Pirmasens oder aber die grenzüberschreitenden deutsch-französischen Vermittlungsbüros in den Regionen Landau und Kaiserslautern-Pirmasens.

Berufliche Weiterbildung hat größte Bedeutung

In Rheinland-Pfalz waren im Dezember 2014 rund 185.700 Menschen ohne Berufsausbildung sozialversicherungspflichtig beschäftigt.⁷ Vor dem Hintergrund, dass in Zukunft auch durch den technologischen Fortschritt deutlich mehr qualifizierte und weniger geringqualifizierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer benötigt werden, können durch nachträgliche Ausbildungen und Qualifizierungen zusätzliche Fachkräfte gewonnen werden. Die Förderung der beruflichen Weiterbildung ist daher die bedeutendste Säule der aktiven Arbeitsmarktpolitik.

Der erfolgreiche Abschluss einer Qualifizierung setzt die Eignung und Motivation der Teilnehmenden voraus. Befragungen unter Arbeitslosen zeigen, dass es Faktoren gibt, die eine Teilnahme an einer Qualifizierungsmaßnahme erschweren können: Das geringe Einkommen während einer teilweise mehrjährigen Umschulung, der längere Verzicht auf ein reguläres Einkommen und die Unsicherheit, im Erwachsenenalter wieder das Lernen zu erlernen, sind für viele potenzielle Teilnehmerinnen und Teilnehmer Entscheidungshürden. Hinzu kommen betreuungspflichtige Kinder oder pflegebedürftige Angehörige. Häufig treten diese Probleme sogar gleichzeitig auf.⁸ Nur eine qualitativ hochwertige Weiterbildungsberatung kann hier Ängste nehmen und Vorbehalten entgegenreten. Eine Entscheidung des Gesetzgebers, Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Qualifizierungsmaßnahmen finanziell besser abzusichern, könnte hierbei erfolgversprechend sein.

Mit der Weiterbildung von geringqualifizierten und älteren Beschäftigten vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen haben arbeitsmarktpolitische Programme schon jetzt einen wichtigen Qualifizierungsbeitrag geleistet. Um ältere und geringqualifizierte Arbeitnehmerinnen und

Arbeitnehmer gezielt zu unterstützen, beraten die Agenturen für Arbeit die rheinland-pfälzischen Unternehmen aktiv. In den letzten drei Jahren konnten auf diesem Weg über 3.800 Beschäftigte in Rheinland-Pfalz qualifiziert werden.⁹

Abhängigkeiten von Grundsicherungsleistungen verringern

Trotz aller positiven Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt und Rekordbeschäftigungszahlen gelingt es noch nicht, eine zum Teil seit Jahren verfestigte Abhängigkeit von Grundsicherungsleistungen signifikant abzubauen und die leistungsbeziehenden Menschen nachhaltig in Arbeit zu integrieren. Der langfristige Bezug von Grundsicherungsleistungen hat vielfältige und individuelle Ursachen. Teilweise besteht Langzeitarbeitslosigkeit bereits über mehrere Jahre oder eine Hilfebedürftigkeit liegt trotz Erwerbstätigkeit vor.

Beide Konstellationen erfordern unterschiedliche arbeitsmarkt- und sozialpolitische Lösungsansätze.¹⁰ Rund 29 Prozent der erwerbsfähigen Leistungsberechtigten in Rheinland-Pfalz sind erwerbstätig.¹¹ Neben der Anzahl der Familienmitglieder und einem zu geringen Lohneinkommen ist oft eine Beschäftigung mit zu geringer Wochenarbeitszeit für die Hilfebedürftigkeit ursächlich. Die Eltern in betroffenen Familien können nur dann ihr Arbeitsvolumen erhöhen, wenn mehr Kinderbetreuungsplätze angeboten werden. Aus- und Weiterbildung ist Voraussetzung für eine dauerhafte Eingliederung und bedarfsdeckende Beschäftigung.

Es gibt nicht den einen Erfolgsweg, um den drohenden Fachkräftemangel zu verhindern, sondern viele Schritte zur aktiven Gegensteuerung sind dazu nötig. Jede Region handelt auf der Basis anderer Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und Herausforderungen. Jeweils vor Ort müssen von den Akteurinnen und Akteuren Strategien entwickelt und regionale Lösungen gefunden werden. Die Verantwortlichkeiten sind breit gestreut. Durch ein zielgerichtetes Zusammenwirken von Bund, Land, Kommunen, Tarifpartnern, Unternehmen, Wirtschaftsverbänden und Sozialversicherungsträgern werden die Weichen für die Zukunft gestellt. ■

⁵Vgl. Statistik Bundesagentur für Arbeit.

⁶Vgl. BIBB, Datenreport.

⁷Vgl. Statistik Bundesagentur für Arbeit, svB.

⁸Vgl. Zentrale Befunde des Institutes für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).

⁹Vgl. Statistik Bundesagentur für Arbeit.

¹⁰Vgl. Zentrale Befunde des Institutes für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).

¹¹Vgl. Statistik Bundesagentur für Arbeit.

Exkurs: Smart Work/Smart Communication

Prof. Dr.-Ing. Peter Liggemeyer

Inhaber des Lehrstuhls
„Software Engineering:
Dependability“ und Leiter
des Fraunhofer-Instituts
für Experimentelles Soft-
ware Engineering IESE

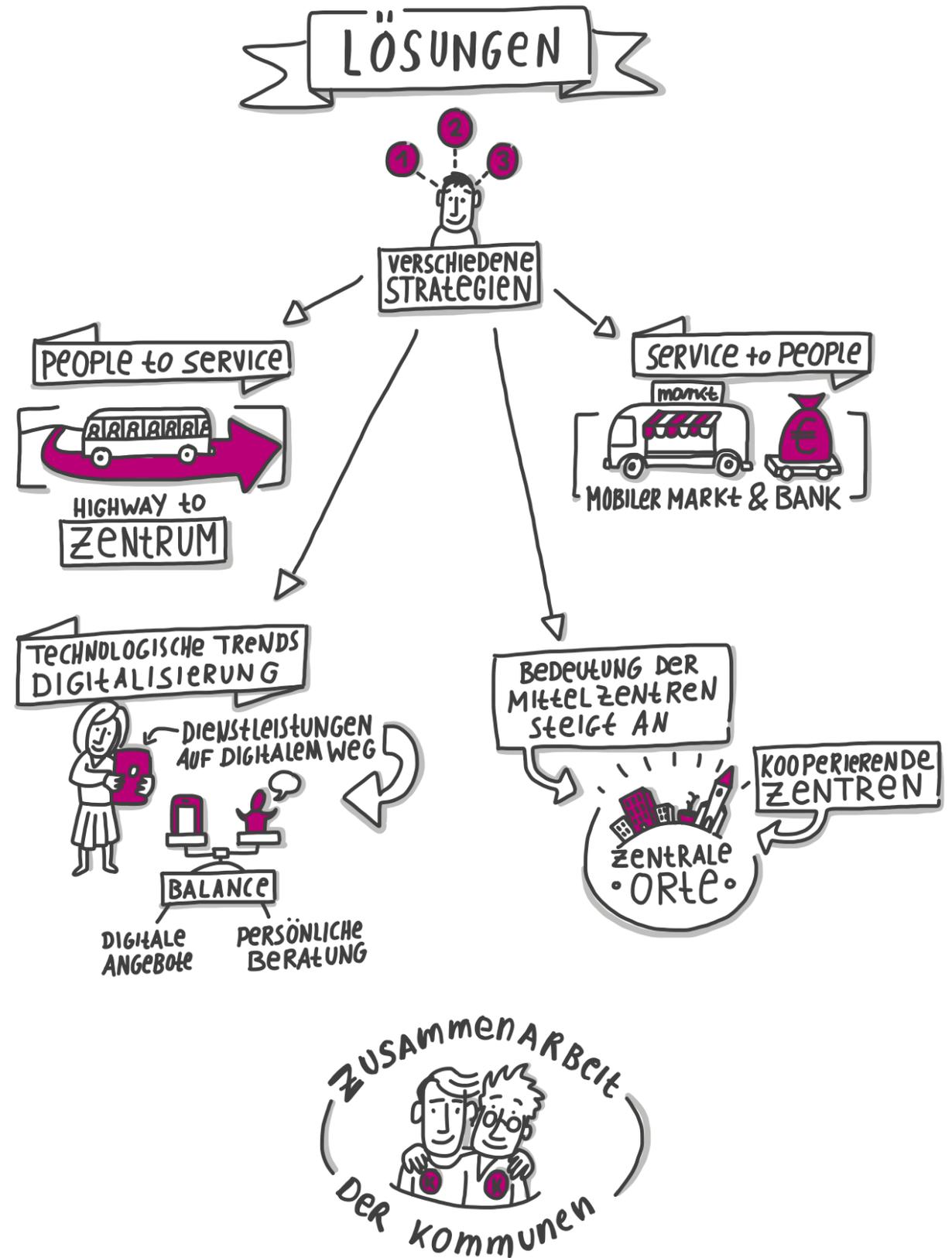
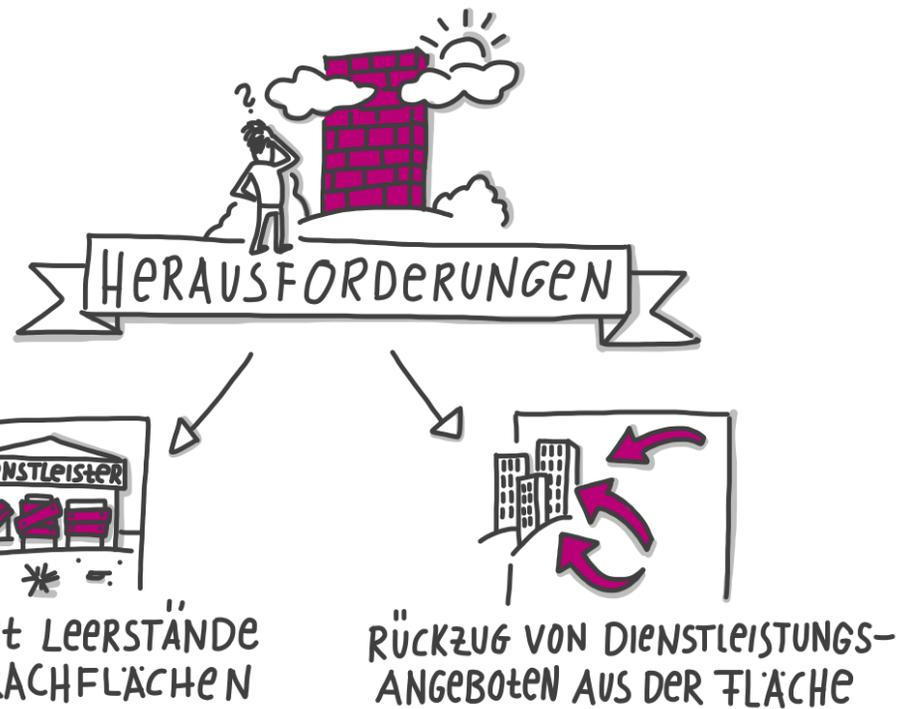
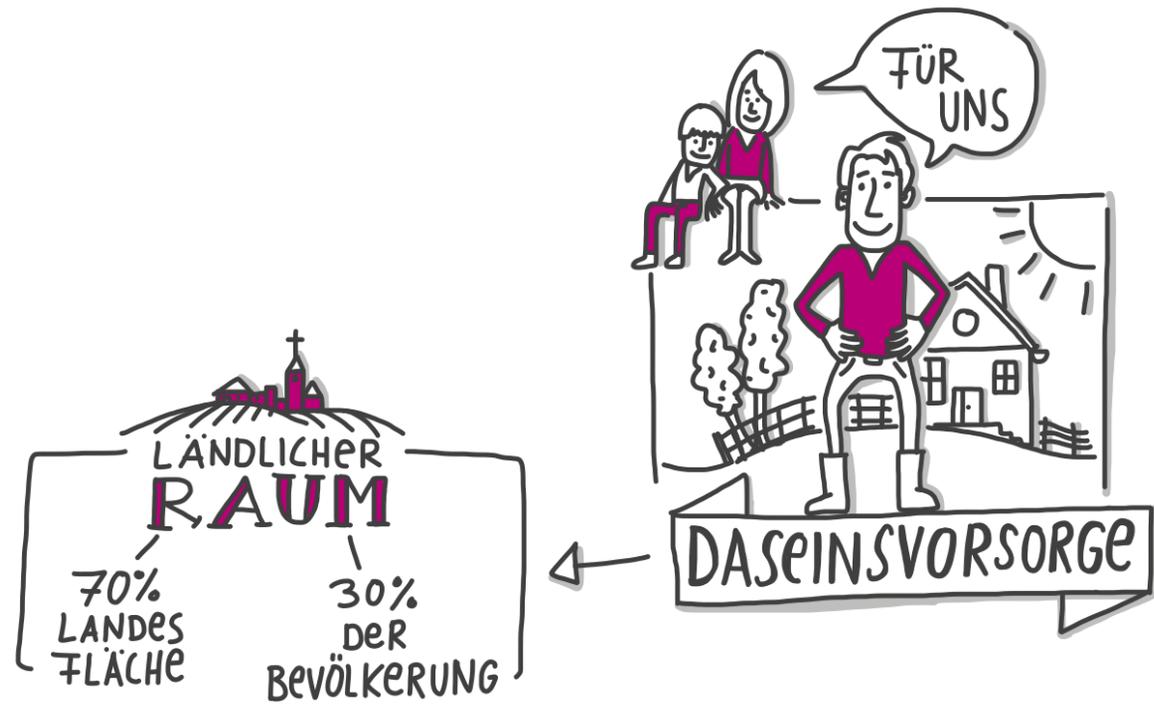
Für die in den nächsten Jahren auf den Arbeitsmarkt drängende Internet-Generation ist die umfangreiche Nutzung moderner Technik in der Arbeitswelt eine Selbstverständlichkeit. Diese Arbeitswelt wird flexibler und ortsunabhängiger sein. Zugleich wird zunehmend im Team gearbeitet. Insbesondere die Kreativarbeiterinnen und Kreativarbeiter benötigen neben einem Grundstock an technischer Infrastruktur leistungsfähiges Breitband, um ihrer Arbeit an jedem Ort nachgehen zu können. Das kann auch dazu führen, dass z.B. ein erfolgreicher Unternehmer im Vertrieb/Export, der sein Geschäft dezentral betreibt, in seiner angestammten Gemeinde bleibt und zum treibenden Innovator der Region wird – sofern das soziale Umfeld stimmt.

Die zukünftigen Arbeitgeber ländlicher Regionen werden sich nicht mit einem Jobangebot im Großraumbüro in der nächsten Großstadt begnügen können. Es ist wichtig, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr zu bieten, da insbesondere der Pendelverkehr eine enorme Belastung darstellt. Flexible Arbeitskonzepte, Arbeiten von zu Hause oder im Co-Working Space am Wohnort werden gefragt sein. Industrie 4.0 bietet zudem die Möglichkeit, die Wartung und Reparatur von Maschinen zu erleichtern und aus der Ferne zu steuern. Eingebettete Systeme stellen Transparenz über den Zustand aller Geräte her, die ihre Ersatzteile selbstgesteuert nachordern, sobald Verschleißerscheinungen auftreten. Kleine und lokale Dependancen mit geschulten Fachkräften können so ein effektives Netzwerk zusammenarbeitender Micro-Factories bilden. Zudem bietet unter anderem der 3D-Druck neue Möglichkeiten für dezentrale Fertigungen, beispielsweise für Kleinserien in der Produktion, die ein Höchstmaß an Individualität und Rentabilität bieten. Autowerkstätten erproben aktuell bereits Mobile Factories, die an zentrale Orte in ländlichen Regionen kommen, damit die Menschen kürzere Wege zur Reparatur haben oder Teile einbauen lassen können, die sie zuvor bei der lokalen Händlerin oder beim lokalen Händler erworben haben.

Neue Formen der Kollaboration und Kommunikation unterstützen diese Entwicklung zur De-

zentralität, wie beispielsweise die multimodale Erreichbarkeit von Informationen durch das Smartphone, Videotelefonie, Smart Watches oder Smart Glasses. Zu Hause werden immer mehr Multimediageräte für die Kommunikation verwendet – zum Beispiel wird der Beamer oder der Fernseher schon immer häufiger mit dem Smartphone verbunden. Virtuelle Zusammenarbeitsplattformen und hochauflösende virtuelle Meetingräume der neuesten Generation werden zukünftig die Teamarbeit über die Distanzen hinweg stärken.

Smart Work bietet, so lässt sich resümieren, in Kombination mit attraktiven Finanzierungsangeboten und sozialen Angeboten, etwa zur Kinderbetreuung, ein familienfreundliches und umweltverträgliches Paket, das großes Potenzial für ländliche Regionen birgt. ■



Was der Mensch zum Leben braucht: neue Optionen für die Daseinsvorsorge

- 139 **Starke Kommunen – Starkes Land: Interkommunale Kooperation als neuer Weg der Zusammenarbeit**
Staatsminister Roger Lewentz
- 142 **Starke Kommunen – Starkes Land: Die AktivRegion Rhein-Wied**
Rainer Kaul
- 145 **Dienstleistungen in ländlichen Räumen – Trends und Handlungsansätze der Daseinsvorsorge**
Prof. Dr. Gabi Troeger-Weiß
Dipl.-Ing. Julia Anslinger
- 149 **Dorferneuerung und Stärkung der Innenentwicklung in Klingenmünster**
Erwin Grimm
Hans-Peter Bauer
- 151 **Zur Bedeutung von Zentren für die Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen**
Akad. Dir. apl. Prof. Dr. Hans-Jörg Domhardt
- 154 **ZukunftsIdeen – Beispiel für innovative Daseinsvorsorge**
Bertram Fleck
- 157 **Kreditinstitute im Spagat zwischen Filiale und Netz**
Prof. Dr. Marcus Riekeberg
- 160 **Wie Banken auf veränderte Kundenwünsche und Strukturen reagieren**
Monika Garske
Klaus Gerber
Siegmar Müller
- 164 **Soziale Dienstleistungen – Grundlage des sozialen Zusammenhalts und Wandels**
Albrecht Bähr
Vinzenz du Bellier
- 167 **Exkurs: Daseinsvorsorge durch innovative Softwaresysteme**
Prof. Dr.-Ing. Peter Liggesmeyer

Starke Kommunen – Starkes Land: Interkommunale Kooperation als neuer Weg der Zusammenarbeit

Rheinland-Pfalz und seine Kommunen, aber auch alle privaten und karitativen Dienstleister stehen vor der Herausforderung, tiefgreifende gesellschaftliche Veränderungsprozesse zu gestalten. Die Entwicklungen in den Bereichen „Demografie“ und „Digitalisierung“ machen deutlich, dass es zu umfangreichen Veränderungen kommt – nicht nur im ländlichen Raum. Eine zunehmend heterogene und älter werdende Bevölkerung stellt neue Anforderungen an Dienstleistungen und Einrichtungen der Daseinsvorsorge: Mehr Pflegeangebote, mehr flexible Kinderbetreuung, mehr ÖPNV bei weniger Schülerinnen und Schülern, Einkaufen bis 22 Uhr und parallel auch digital – mit Lieferservice. Die Herausforderung ist es, den Wunsch nach hohen Standards, Flexibilität und Individualität in spezifischen, gesellschaftlichen Kontexten und unter Berücksichtigung der gegebenen Rahmenbedingungen zu verwirklichen.

Erhalt der Daseinsvorsorge als gesellschaftliche Notwendigkeit

Es ist nicht nur eine Frage des Geldes, ob Infrastrukturen erhalten werden können. Private, karitative und öffentliche Anbieter beziehungsweise Träger stehen auch vor der Herausforderung, genügend Fachkräfte und ehrenamtlich Engagierte zum Beispiel in der Pflege, in Teilen des Handwerks oder bei der Freiwilligen Feuerwehr zu finden und wachsende rechtliche Standards zu erfüllen.

Gleichzeitig mit dem gesellschaftlichen Wandel findet eine informationstechnologische Revolution statt. Infrastrukturangebote ändern sich durch neue technische Lösungen rasant. Wer hätte vor 15 Jahren schon an Internethandel oder gewerbliche Mitfahrbörsen gedacht. Neuen Herausforderungen und Veränderungen stehen neue Chancen gegenüber, Dinge anders und unter Umständen sogar passender zu gestalten. Dies trifft auch auf die Infrastruktur zu.

Eine gute öffentliche und private Infrastruktur ist die Grundlage für jeden wirtschaftlichen Erfolg und keine Selbstverständlichkeit. Einrichtungen und Dienstleistungen müssen durch Gebühren, Steuern oder private Entgelte finanziert und durch engagierte Menschen jeden Tag aufs Neue erarbeitet werden. Ihnen allen gilt unsere Anerkennung für ihren Einsatz, der oft auch ein großes Stück gesellschaftliche Verantwortung in sich trägt. Dabei sind umfassende Dienstleistungen und funktionierende Einrichtungen der Daseinsvorsorge insbesondere für die Mitte unserer Gesellschaft und für diejenigen wichtig, die weniger gut gestellt sind. Die Gesellschaft muss darauf bauen, dass der Staat, die Kirchen, Verbände, Genossenschaften oder Vereine Leistungen zu annehmbaren Kosten bereitstellen – kurz gesagt: Dienstleistungen und Einrichtungen der Daseinsvorsorge sind eine gesellschaftliche Selbsthilfe und Notwendigkeit.

Für eine Gesellschaft, deren Mittel für soziale und öffentliche Infrastruktur begrenzt sind und die sich soziokulturell und technisch in einem Wandlungsprozess befindet, stellt sich die Frage, wie Lebensqualität erhalten und – wo erforderlich – ausgebaut werden kann. Hauptaufgabe der Politik, aber auch aller anderen zivilgesellschaftlichen Akteure wird es sein, langfristig tragfähige Lösungen zu finden. Die konkrete Ausgestaltung des gesellschaftlichen Lebens liegt bei denjenigen, die vor Ort Verantwortung tragen – in Politik, Wirtschaft und in der Gesellschaft mit Initiativen, Vereinen, Kirchen und Verbänden. Hier muss für die kommenden Veränderungen und notwendigen Entwicklungen sensibilisiert werden, damit Motivation zum Handeln entstehen kann.

Die Rolle der Landes- und der Kommunalpolitik

Ausgehend von der gesellschaftlichen und in Grundgesetz und Landesverfassung verankerten Zielsetzung „gleichwertiger Lebensbedingungen“ ergibt sich für die Landesregierung die Aufgabe,

Roger Lewentz
Staatsminister des Innern,
für Sport und Infrastruktur
des Landes Rheinland-
Pfalz

förderliche Rahmenbedingungen für die Akteure vor Ort zu schaffen. In den vergangenen Jahren wurde der Weg, Rheinland-Pfalz zu einem attraktiven Wohn- und Arbeitsstandort zu entwickeln, konsequent beschritten. Erinnert sei hier nur an die hohe Ganztagschulversorgung, die kostenlose und umfassende Versorgung mit Kindertagesstätten, ein bundesweit vorbildlicher öffentlicher Personennahverkehr nicht nur im städtischen Raum. Ländliche Räume machen zwar 70 Prozent der Landesfläche, in ihnen wohnen aber nur 30 Prozent der Bevölkerung. Gerade hier müssen grundlegende strukturelle Veränderungen vorgenommen und neue Strategien zum Umgang mit den Wandlungsprozessen entwickelt werden. Es geht dabei um die Frage: „Können wir die ländlichen Räume so aufstellen, dass sie weiterhin ihre Entwicklung eigenständig tragen und damit gestalten können?“

Ein wichtiger Baustein für zukunftsfähige Strukturen im ländlichen Raum ist die Sanierung der Kommunalfinanzen und die Modernisierung der Verwaltungsstrukturen. Mit dem eingeschlagenen Weg der Haushaltskonsolidierung wird die Landesregierung die Handlungsfähigkeit des Staates auch für die Zukunft sichern. Durch den „Kommunalen Entschuldungsfonds Rheinland-Pfalz“ und die Reform des kommunalen Finanzausgleichs leistet sie einen nachhaltigen Beitrag zur Gesundung der kommunalen Finanzen, damit die Städte und Gemeinden den kommenden Herausforderungen des demografischen Wandel aktiv begegnen können. Ziel ist es, Strukturen so zu optimieren, dass auf den verschiedenen kommunalen Ebenen auch in Zukunft die Aufgaben fachlich fundiert, wirtschaftlich und zu vertretbaren Kosten sowie bürger-, sach- und ortsnahe erledigt werden können.

Neben diesen strukturellen Maßnahmen in der Entscheidungsbefugnis des Landes, die zielstrebig angegangen werden müssen, stehen Maßnahmen, die von den Kommunen ergriffen werden, um den Herausforderungen zu begegnen. Unbestritten und seit vielen Jahren in allen relevanten Diskussionen bestätigt ist die interkommunale Kooperation ein Instrument, die Daseinsvorsorge vor Ort zusichert. Sofern eine Zusammenarbeit im Interesse der beteiligten Partner ist, birgt sie als Lösungsansatz Effizienzvorteile und damit finanzielle Stabilität. Grundlegende Annahme ist, dass Leistungen, die für einen größeren Personenkreis angeboten werden, günstiger

erstellt werden können. Ziel ist es, Einrichtungen und Dienstleistungen der öffentlichen Hand aber auch privater oder karitativer Träger wirtschaftlich tragfähig zu gestalten und damit ein engmaschiges Versorgungsnetz langfristig zu erhalten. Die erfolgreichen Projekte in Rheinland-Pfalz zeigen, dass interkommunale Kooperation ein Weg sein kann, damit kommunale Verbände im ländlichen Raum Infrastrukturen selbstbestimmt erhalten können.¹

Kooperation als langfristiger Prozess

Interkommunale Kooperation wird schon seit vielen Jahren als ein Weg zu einer demografiefesten Kommunalpolitik angesehen. So hat das Landesentwicklungsprogramm des Jahres 2008 (LEP IV) erstmals kooperierende Zentren (Mittelzentren) ausgewiesen. Praktische Umsetzung erfährt diese Vorgabe in der Städtebauförderung mit dem Programm *Ländliche Zentren – Kleinere Städte und Gemeinden* sowie in der Feuerwehrförderung. Mit der Zukunftsinitiative *Starke Kommunen – Starkes Land* (SKSL) hat das Innenministerium im Jahr 2014 ein Modellprojekt in 13 Verbandsgemeinden (in sechs Modellräumen) ins Leben gerufen, bei dem in Projekten aber auch in Verwaltungsstrukturen Kooperation geübt und verstetigt werden soll – übrigens auch mit privaten Partnern. Darüber hinaus bestehen in vielfacher Form teils bereits seit Jahrzehnten eingeübte Kooperationen etwa im Bereich der Wasser- und Abwasserversorgung oder des öffentlichen Personennahverkehrs. Den rechtlichen Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit, sofern sie über einen informellen Austausch und privatrechtliche Leistungen hinausgeht, bildet das Gesetz über kommunale Zusammenarbeit.

Der fortschreitende demografische Wandel, die Ressourcenknappheit der öffentlichen Hand sowie die Veränderungen durch Digitalisierung und Ökonomisierung der Gesellschaft führen dazu, dass öffentliche Leistungsangebote zunehmend in ihrem Fortbestand in Frage gestellt werden. Ein mancherorts sich herausbildender Widerstand gegen Kooperationen ist vor diesem Hintergrund nachvollziehbar. Schließlich geht es zunehmend um den vor Ort erfahrbaren Kernbereich der Kommunalpolitik und damit auch um die Gestaltungsfreiheit einzelner Gemeinden sowie um die Zukunftserwartung der handelnden Akteure (Kommunalpolitik, Verwaltungsmit-

arbeiter etc.). Die wachsende ökonomische Notwendigkeit von Kooperationen und die mitunter vorherrschende Skepsis gegen Veränderungen wurden in der Zukunftsinitiative *Starke Kommunen – Starkes Land* ernst genommen. Durch die konsequente Begleitung der Akteure in den Verbandsgemeinden durch ein externes Planungs- und Beratungsbüro sowie durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Innenministeriums konnten im ersten Jahr der Zukunftsinitiative Vorbehalte abgebaut und innovative Kooperationsansätze entwickelt werden.

Eine wichtige Erkenntnis ist dabei, dass Kooperation dann besonders gut gelingt, wenn sich die Partner auf einen langfristigen Prozess einlassen, der über ein einzelnes Projekt hinausgeht und für dessen Management eine externe Begleitung und ein Budget zur Verfügung steht. Kooperation braucht einen fruchtbaren Boden. Auf diesem kann über das alltägliche Handeln hinaus ein Prozess initiiert werden, der Vertrauen aufbaut und Strukturen der Zusammenarbeit zwischen Verwaltungen festigt. Sinnvoll für einen erfolgreichen Prozess sind eine vorhergehende genaue Analyse der Kooperationsmöglichkeiten sowie die Erarbeitung eines Masterplans (Entwicklungskonzeptes), der die Themen, die Strukturen, die Ressourcen und die Verantwortlichkeiten für den Kooperationsprozess insgesamt festlegt. Im Rahmen der Zukunftsinitiative *Starke Kommunen – Starkes Land* hat sich bestätigt, dass handelnde Akteure, sowohl hauptamtliche als auch ehrenamtliche, von einer Kooperation überzeugt werden konnten, wenn der gemeinsame Nutzen herausgearbeitet wurde. Ebenso ist zu beobachten, dass initiierte und gut moderierte Kooperationen sich schnell stabilisieren und für weitere Themen öffnen, wenn der Prozess vor Ort von den maßgeblichen Akteuren forciert wird. Neben der Arbeit vor Ort sind die politischen Rahmenbedingungen für die gemeinsame Entwicklung von Kommunen so auszurichten, dass Kooperationen mit den vorhandenen Ressourcen umsetzbar und vorteilhaft sind.

Die Vernetzung von Kommunen, die ihre eigene Entwicklung stärker in die Hand nehmen, bietet die Chance, voneinander zu lernen. Der Austausch zwischen den insgesamt 13 mitwirkenden Verbandsgemeinden hat dies anhand vieler Beispiele belegen können. Insofern ist der Aufbau eines Netzwerkes von Kommunen – wie im Rahmen der *Demografiestrategie* vorgesehen – ein

wichtiger Baustein, interkommunale Kooperation als alltägliches Handlungsinstrument zu etablieren.

Gesellschaft der vielen Stärken

Trotz aller gesellschaftlichen und technischen Veränderungen bleibt das Ziel der rheinland-pfälzischen Politik konstant: die Lebensqualität in allen Regionen des Landes zu sichern. Dazu gehört, Dienstleistungen und Einrichtungen der Daseinsvorsorge in Quantität und Qualität sowie in einer gleichmäßigen Verteilung über das Land zu erhalten. Im Kern der Infrastrukturdiskussion steht – ganz gleich ob über ein öffentliches Krankenhaus oder einen privaten Lebensmittelladen gesprochen wird – die vielbeschworene Gleichwertigkeit der Lebensbedingungen. Damit ist keinesfalls eine Gegenüberstellung von Stadt und Land gemeint, sondern ein Miteinander zum Erhalt von Lebensqualität. Dabei stellen sich Fragen wie: Kann jeder den Arzt noch erreichen; kann jeder Kindergärten, Schulen und Universitäten seiner Wahl besuchen und sind Sport- und Freizeitanlagen für alle Bevölkerungsschichten zugänglich? Es geht dabei nicht nur um die geografische Entfernung, um Mobilität oder Verteilung, sondern generell um soziale und räumliche Erreichbarkeit. Unsere Gesellschaft ist eine der vielen Stärken und nicht der wenigen Starken. Damit dies so bleibt, müssen wir den sozialen und kulturellen Zusammenhalt fördern, indem wir jedem – unabhängig von Einkommen, Vermögen oder Wohnort – einen Platz in der Gesellschaft anbieten.

Für Rheinland-Pfalz gilt das heute und in Zukunft. In Partnerschaft von Land und karitativen Trägern, Kommunen und Verbänden, privaten Unternehmen, die gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, sowie engagierten Bürgerinnen und Bürgern werden neue Herausforderungen durch immer wieder neue, kreative und umsetzbare Lösungen vor Ort gestaltet. Aufgabe der Landesregierung ist es, hierfür den Rahmen zu schaffen und die lokalen Prozesse und Initiativen mit vielfältigen Maßnahmen und Förderung zu unterstützen. ■

¹Vgl. Beispiel der interkommunalen Zusammenarbeit im Beitrag von Landrat Rainer Kaul ab S. 142.

Starke Kommunen – Starkes Land: Die AktivRegion Rhein-Wied

Rainer Kaul
Landrat des Landkreises
Neuwied

Im Januar 2014 wurden die drei Verbandsgemeinden Bad Hönningen, Linz am Rhein und Waldbreitbach aus dem Landkreis Neuwied als eine von sechs Modellregionen der Zukunftsinitiative *Starke Kommunen – Starkes Land* des Innenministeriums Rheinland-Pfalz ausgewählt. Gemeinsam hatten sich die Verbandsgemeinden als *AktivRegion Rhein-Wied* beworben, um an dem Projekt teilzunehmen, dessen Ende auf Mitte 2016 terminiert ist.



Ziel ist es, ein Modell für eine gelungene interkommunale Kooperation sowie für Bürgerbeteiligungen zu gestalten und darauf basierend landesweit übertragbare Projekte zu entwickeln. Mit Unterstützung des Landes und der Begleitung eines Koblenzer Beratungsbüros sollen dabei kommunale Synergien ausgeschöpft werden.

Im März 2014 fand die offizielle Auftaktveranstaltung der *AktivRegion Rhein-Wied* statt. Seitdem wird erprobt, wie Bürgerbeteiligung und interkommunale Kooperation praktisch umgesetzt werden können. Konkret werden dabei Lösungskonzepte für drei wichtige Handlungsfelder entwickelt:

- Gesundheit (Federführung VG Waldbreitbach)
- Integration von Neubürgerinnen und Neubürgern (Federführung VG Bad Hönningen)
- Ehrenamt/Senioren (Federführung VG Linz)

Im Rahmen dieser Handlungsfelder werden verschiedene Teilprojekte gemeinsam mit Experten und den Bürgerinnen und Bürgern aller Altersgruppen vorangebracht.

Die Gesundheitsregion

Innerhalb der Gesundheitsregion ist die Sicherung der ärztlichen Versorgung zentrale Aufgabe. Um sie zu gewährleisten, wurde eine enge Abstimmung mit Ärztinnen und Ärzten aus der Region angestrebt. Darüber hinaus wurde der Dia-

log mit den Kur- und Wellnesseinrichtungen gesucht, um sich auch touristisch als Gesundheitsregion zu etablieren. Ergänzend widmet sich die Region dem Thema der gesundheitlichen Prävention, angefangen von der Schwangerschaft bis zum Eintritt in das Berufsleben. Dabei arbeitet sie eng mit der Landeszentrale für Gesundheitsaufklärung Rheinland-Pfalz e. V. zusammen.

Neben lokalen Expertenrunden fanden bereits überregionale Aktivitäten zur Etablierung als Gesundheitsregion statt. Es erfolgte unter anderem die Vernetzung mit dem *Arbeitskreis Gesundheit* der Initiative *Region Mittelrhein*. Den Höhepunkt des Programms bildete eine zweitägige Gesundheitsmesse, die unter der Schirmherrschaft der rheinland-pfälzischen Gesundheitsministerin, Sabine Bätzing-Lichtenthäler, im Mai 2015 stattfand. Bei der Messe drehte sich alles um Gesundheitsvorsorge, Fitness, Diagnostik und Behandlungsmethoden. Ärzte, Kliniken, Beratungsstellen, Fitnessstudios, Ernährungsberater und Sportler informierten umfassend zu vielfältigen Themen. In Vorträgen erhielten die Besucher Anregungen und Informationen für eine gesunde und ausgewogene Lebensweise.

Gelebte Willkommenskultur

In diesem Handlungsfeld werden parallel mehrere Teilprojekte verfolgt. Um die Begrüßung von Neubürgerinnen und Neubürgern zu vereinheitlichen, wurde ein Arbeitskreis gebildet, dem alle Ortsbürgermeister der Region angehörten. In diesem wurde unter anderem vereinbart, alle neuen Bürgerinnen und Bürger mit einem Schreiben willkommen zu heißen sowie Begrüßungspakete mit Informationen über die Region zu verteilen. In Bad Hönningen wurde durch die Vernetzung von Begegnungsstätten und der Einstellung eines „Kümmerers“ für die Koordination der Betreuung von Flüchtlingen und Migranten ein attraktives Angebot geschaffen, damit sie sich in der Gemeinde aufgenommen fühlen.

Außerdem wurde die Ferienbetreuung in der Region verbessert, denn viele berufstätige Eltern

stehen vor der Frage, wer ihre Kinder während der Schulferien betreut. Eine Bestandsaufnahme bei Eltern mit Kindern in den Klassen eins bis sechs in Kooperation mit den Anbietern von Ferienbetreuungsangeboten ergab, dass hier umfangreicher Bedarf besteht. Im nächsten Schritt wurden Angebote gebündelt, in Print- und Onlinemedien veröffentlicht und damit bisher noch wenig bekannte Freizeitangebote sichtbar gemacht.

Ehrenamt und Senioren

Die *AktivRegion Rhein-Wied* beabsichtigt mit diesem Themenschwerpunkt, den Zugang zu den vorhandenen Weiterbildungs- und Informationsangeboten für ältere Menschen durch eine bessere Vernetzung zu vereinfachen. Hierzu werden die Seniorenbeiräte, beziehungsweise im Seniorenbereich aktive Personen, in den Verbandsgemeinden eingebunden. Auch hier wurde zunächst eine Situationsanalyse vorgenommen. Die Ergebnisse der *Umfrage 60 plus* beeinflussten die weitere Planung maßgeblich. Unter anderem zeigte sich, dass ein Drittel aller Befragten Interesse an einer ehrenamtlichen Tätigkeit hat.

Parallel dazu wurde mit dem *Programm 60 plus* ein regionaler Seniorenwegweiser entwickelt, der bestehende Freizeitangebote von Bildungsträgern, Vereinen und Institutionen bündelt. Unter Berücksichtigung der Umfrage wurde das Programm ergänzt. Der Wegweiser wird künftig halbjährlich aktualisiert. Das *Programm 60 plus* bildete zugleich den Start für die *Akademie AktivRegion Rhein-Wied*, in deren Programm alle Freizeit- und Bildungsprogramme der Region einheitlich dargestellt werden. Sie soll in Zukunft um Programme für andere Altersgruppen und Lebenslagen, zum Beispiel für Kinder, Jugendliche und Familien, ergänzt werden.

Für Seniorinnen und Senioren wird außerdem die Ausweitung der Idee des Gemeindecafés, einem Treffpunkt für Jung und Alt, auf die gesamte *AktivRegion* vorangetrieben. Dazu gehört auch die Bildung eines Netzwerkes zwischen den lokalen Gemeindecafés. Außerdem konnte eine Stelle für einen Bürgersozialdienst („Kümmerer“) geschaffen werden. Dieser bietet Menschen, die vereinsamt sind, Hilfe an und vermittelt zum Beispiel ehrenamtliche Unterstützerinnen und Unterstützer.

Wie gestaltete sich die Kooperation in den drei Handlungsfeldern konkret?

Zur Durchführung der Projektarbeit haben die Verbandsgemeinden die jeweiligen Büroleiter als Ansprechpartner benannt. Teilweise werden diese durch weitere Personen unterstützt, die für bestimmte Themenbereiche zuständig sind. Eine Aufgabe der Ansprechpartner ist es, Inhalte oder anstehende Entscheidungen mit ihren Bürgermeistern abzustimmen und direkt mit dem Planungsbüro zu kommunizieren. Die kommunale Zusammenarbeit findet in den regionalen Arbeitsgruppen des jeweiligen Handlungsfeldes statt und wird bedarfsorientiert durchgeführt. Alle Ansprechpartner treffen sich zusätzlich monatlich in einer Lenkungsgruppe. An diesen Treffen nehmen mindestens alle zwei Monate zusätzlich die Bürgermeister teil. Ziel ist es dabei, über den Sachstand in den Teilprojekten der regionalen Arbeitsgruppen zu informieren. Im Frühjahr 2015 wurde außerdem ein Regionalbeirat gegründet, dessen Aufgabe es unter anderem ist, die ersten Zwischenergebnisse auszuwerten.

Aktivregion Rhein-Wied

Auf der Homepage der Initiative können Bürgerinnen und Bürger Erfahrungsberichte einstellen und sich über die aktuellen Projekte austauschen.

Weitere Informationen unter:
www.aktivregion-rhein-wied.de

Bisher erzielte Erfolge

In der Gesundheitsregion wurde die Bevölkerung eingebunden, um die vorhandenen Versorgungsstrukturen zu sichern und auszubauen. Die Prävention wurde gestärkt, unter anderem durch Appelle an die Selbstverantwortung in Schulen, Kindergärten und Kindertagesstätten. Zudem erfolgte die Vernetzung mit Wissenschaft und Bildung. Die kooperativ ausgerichteten Gesundheitstage bildeten dabei einen Veranstaltungshöhepunkt. Die Darstellung und Wahrnehmung als Gesundheitsregion konnte dadurch deutlich gesteigert werden.

Durch die explizite Begrüßung finden sich neue Mitbürgerinnen und Mitbürger in ihren Wohnge-



meinden schnell zurecht. Durch die verschiedenen Maßnahmen fühlen sie sich eingeladen, an Projekten in ihren Gemeinden mitzuarbeiten. Auch ausländische Familien können sich rasch aktiv einbringen, da ihnen die Angebote Orientierung bieten und die Kommunikation zwischen Einheimischen und Migranten fördern. Die optimierte Ferienbetreuung bietet Eltern eine verlässliche und qualitativ hochwertige Betreuung ihrer Kinder. Als positiven Nebeneffekt erlernen und erleben Kinder ein an den Grundwerten unserer Gesellschaft, zu denen auch die Integration gehört, ausgerichtetes Handeln.

Im Themenfeld Ehrenamt und Soziales führt die Initiierung von Projekten und Aktionen zur Verbesserung des Lebensumfeldes für alle Menschen und damit zu einer Steigerung der Attraktivität der Region. Die aktive Einbindung und Beteiligung älterer Menschen stärkt ihre Mitbestimmung und Teilhabe. Das ehrenamtliche Potenzial der Region kann stärker ausgeschöpft werden. Dies stützt intakte und generationsbewusste Dorfgemeinschaften und wirkt der Landflucht entgegen. Nicht zuletzt hilft die Aktivierung der Bürgerinnen und Bürger bei der Bewältigung gesellschaftlicher Aufgaben, wie sie sich beispielsweise im Bereich der Pflege und Betreuung stellen. Die erreichten Ziele sollen verstetigt und auch über das Jahr 2016 hinaus ausgebaut werden.

Insgesamt konnten gemeinschaftlich Verwaltungsabläufe optimiert, Kosten reduziert, Wissen geteilt und Leistungsangebote für die Bürgerinnen und Bürger nachhaltig ausgebaut werden. Unter der Aufrechterhaltung der Stärken im touristischen, wirtschaftlichen und schulischen Bereich wurde die Daseinsvorsorge der gesamten Region, und damit auch des Landkreises, spürbar verbessert. ■

Dienstleistungen in ländlichen Räumen – Trends und Handlungsansätze der Daseinsvorsorge

Insbesondere die demografische Entwicklung ist maßgeblich für die Nachfrage nach Dienstleistungen im ländlichen Raum. Ländlich geprägte Räume sind derzeit und vor allem auch zukünftig vielfach vom demografischen Wandel betroffen. Dies äußert sich durch eine Schrumpfung und Alterung der Bevölkerung, durch eine Zunahme der Einpersonenhaushalte, welche sich auch bei jüngeren Gruppen der Bevölkerung bemerkbar macht, sowie durch eine Zunahme multikultureller Bevölkerungsgruppen. Ökonomische Prozesse können ebenfalls zur Schrumpfung der Bevölkerung in diesen Regionen beitragen.

Insbesondere die demografische Entwicklung ist maßgeblich für die Nachfrage nach Dienstleistungen im ländlichen Raum. Ländlich geprägte Räume sind derzeit und vor allem auch zukünftig vielfach vom demografischen Wandel betroffen. Dies äußert sich durch eine Schrumpfung und Alterung der Bevölkerung, durch eine Zunahme der Einpersonenhaushalte, welche sich auch bei jüngeren Gruppen der Bevölkerung bemerkbar macht, sowie durch eine Zunahme multikultureller Bevölkerungsgruppen. Ökonomische Prozesse können ebenfalls zur Schrumpfung der Bevölkerung in diesen Regionen beitragen.

Dienstleistungen spielen eine immer größer werdende Rolle im bundesdeutschen Wirtschaftsgefüge. Der Anteil der Erwerbstätigen im tertiären Sektor steigt seit Jahren: 1993 waren es 64,2 Prozent, 2003 71,4 Prozent und 2013 bereits 73,8 Prozent.¹ Dieser Sektor generierte 2013 den größten Teil der Bruttowertschöpfung in Deutschland (69 Prozent). Etwa 80 Prozent aller deutschen Unternehmen gehören dem Dienstleistungssektor an.²

Somit schafft er wichtige Arbeitsplätze, auch im ländlichen Raum.

Dienstleistungen sind gekennzeichnet durch Immaterialität und das Uno-actu-Prinzip, das heißt durch die Gleichzeitigkeit ihrer Produktion und ihrer Erbringung. Damit unterscheiden sie sich von Sachleistungen wie Produkten und Gütern, die materiell sind.³ Öffentliche Dienstleistungen werden durch den Staat oder Kommunen bereitgestellt. Alle Bürger haben einen Nutzungsanspruch an diesen

und sind damit gleichgestellt,⁴ wie etwa bei Bildung und Wissenschaft, Gesundheit oder dem ÖPNV.⁵ Auch eine funktionierende öffentliche Verwaltung wird als Teil dieser Dienstleistungen angesehen.⁶ Im Gegensatz dazu werden private

Prof. Dr. Gabi Troeger-Weiß
Professorin für Regionalentwicklung und Raumordnung an der TU Kaiserslautern

Dipl.-Ing. Julia Anslinger
Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Regionalentwicklung und Raumordnung an der TU Kaiserslautern

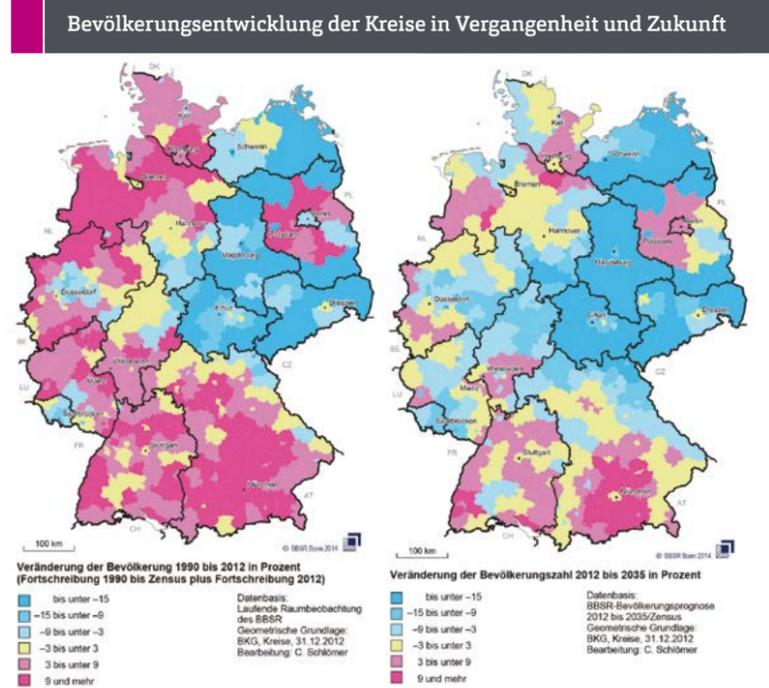


Abb. 1 Quelle: BBSR (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung) Bonn 2014.

Beide Prozesse können sich gegenseitig verstärken, im Zusammenspiel die Schrumpfung intensivieren und zu einer sogenannten „Abwärtsspirale“ in Kommunen und Regionen führen. Auch wenn nicht alle ländlichen Räume von dieser Entwick-

¹ Vgl. Statistisches Bundesamt: Arbeitsmarkt, aufgerufen unter: www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/LangeReihen/Arbeitsmarkt/Irwrw013.html, Zugriff: 3.5.2015.

² Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Dienstleistungen, aufgerufen unter: www.bmwi.de/DE/Themen/Mittelstand/Mittelstandspolitik/dienstleistungen.html, Zugriff: 3.5.2015.

³ Vgl. Juraforum, aufgerufen unter: www.juraforum.de/lexikon/dienstleistungen, Zugriff: 28.10.2014.

⁴ Vgl. Wirtschaftslexikon, aufgerufen unter: www.wirtschaftslexikon.co/d/dienstleistung-private-oeffentliche/dienstleistung-private-oeffentliche.htm, Zugriff: 28.10.2014.

⁵ Vgl. Einig, Klaus (2008): Regulierung der Daseinsvorsorge als Aufgabe der Raumordnung, in: Information zur Raumentwicklung, 2008 (1/2), S. 17-40.

⁶ Vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund: Glossar, aufgerufen unter: www.dgb.de/service/glossar?sel=d, Zugriff: 3.5.2015.

Dienstleistungen von privaten Unternehmen auf einem Markt erbracht. Der Einzelhandel oder Leistungen von Banken bieten hierfür Beispiele.⁷ Weiterhin bestehen Mischformen, zum Beispiel Kammern, die als halböffentliche Dienstleistungen bezeichnet und teils staatlich, teils privat getragen werden. Unabhängig davon, ob öffentlich oder privat, stellt der Dienstleistungssektor einen wichtigen Wirtschaftszweig in ländlichen Regionen dar und trägt zur Sicherung der Daseinsvorsorge sowie zur Attraktivität von Regionen bei. Er ist somit ein bedeutender Faktor für Wohnstandortscheidungen der Bevölkerung.⁸

Determinanten und Trends im Dienstleistungsbereich

Selektive Wanderungsverluste verstärken die natürliche Bevölkerungsabnahme und Alterung einer Region oder Kommune, da gerade junge Menschen eine strukturschwache Region verlassen. Der Strukturwandel führt zu einer Veränderung der Wirtschaft und des Arbeitsmarktes. In einer Kommune oder Region kann es durch diese Entwicklungen vermehrt zu Leerständen und Brachflächen kommen. Ein Attraktivitätsverlust sowie Imageprobleme können folgen. Durch die Bevölkerungsabnahme, insbesondere auch durch die Abwanderung junger Menschen, wird das Fachkräftepotenzial einer Region reduziert, wodurch die Attraktivität für Unternehmen sinkt. Dies kann wiederum einen Verlust von Arbeitsplätzen bedeuten und somit den Verlust von Kaufkraft und Realsteuerkraft sowie abnehmende private und öffentliche Mittel nach sich ziehen. Die Aufrechterhaltung der Daseinsvorsorge ist gefährdet, wenn Tragfähigkeitsprobleme und Unterauslastung bei Infrastrukturen entstehen. Bei einer Abnahme der Gesamtbevölkerung erhöhen sich die Infrastrukturkosten pro Kopf. Schließungen von Dienstleistungseinrichtungen und Einrichtungen der Daseinsvorsorge können Erreichbarkeitsprobleme verstärken. Neue Märkte können durch Alterung, dem Anstieg von Einpersonenhaushalten und durch Migration entstehen.

Aus diesen Veränderungen ergibt sich eine veränderte Nachfrage und ein steigender Bedarf nach individuell zugeschnittenen Dienstleistungs- und Infrastrukturangeboten für die jeweiligen Altersgruppen. Mit der Zunahme der älteren Bevölkerung wächst zum Beispiel der Bedarf nach Pflegeleistungen. Der schrumpfende Anteil an Kin-

dern führt zur Unterschreitung von Auslastungsgrenzen von Kindertagesstätten und der Schließung dieser, wodurch Erreichbarkeitsprobleme erhöht werden und ein neuer Bedarf nach alternativen Betreuungsformen für Kinder entsteht.⁹

Gleichzeitig kommt es in schrumpfenden Gebieten zu einem Konflikt mit auf Wachstum ausgelegten Infrastrukturen, die sich als überdimensioniert erweisen und verbleibende Gebührensahler belasten. Hieraus ergibt sich ein Anpassungsbedarf an die zukünftige Bevölkerungsveränderung. Problematisch sind in dieser Hinsicht allerdings einige technische Infrastrukturen, die sich in ihrer Dimensionierung nicht einfach anpassen lassen wie beispielsweise Wasser- und Abwassersysteme. Die langfristigen Kosten des Grundnetzes müssen von den weniger werdenden Einwohnern getragen werden, wodurch sich steigende Kosten für den Einzelnen ergeben können.¹⁰

Das Angebot von Dienstleistungen wird maßgeblich durch geänderte Rahmenbedingungen durch die Liberalisierung und Privatisierung vor allem im (Lebensmittel-)Einzelhandel, Bank- und Postwesen, bei Gesundheitsdienstleistungen und bei der Telekommunikation beeinflusst. Eine geringere potentielle Kaufkraft für klassische Dienstleistungen in Räumen mit zurückgehender Bevölkerung und damit abnehmende Absatzmärkte wirken auf das Dienstleistungsangebot. Der Rückgang von Schülerinnen und Schülern sowie Studierenden aufgrund geringer Geburtenzahlen und die Nachfrageverschiebung durch geänderte Alters- und Verbraucherverhaltensstrukturen zählen ebenso zu den Rahmenbedingungen für den Dienstleistungssektor und führen zu veränderten Anforderungen an Dienstleistungen insbesondere im ländlichen Raum. Auch die Entstehung neuer Märkte aufgrund von Internationalisierung und Migration haben Auswirkungen.¹¹

Mit der Abnahme der Bevölkerung im ländlichen Raum nimmt auch die dort meist ohnehin vorhandene geringe Siedlungsdichte weiter ab. Bei gleichzeitiger Schließung von Einrichtungen der sozialen Infrastruktur aufgrund zurückgehender Nachfrage führt das Zusammenspiel beider Phänomene zu einer Vergrößerung von Entfernungen, die zwischen Wohnorten und den Einrichtungen liegen. Dies ist insbesondere hinsichtlich der Einrichtungen der Grundversorgung problematisch und beeinträchtigt die Gewährleistung der Daseinsvorsorge. Hier spielt der ÖPNV eine

wichtige Rolle und stellt gleichzeitig einen Sonderfall der (öffentlichen) Einrichtungen dar, da er bei Unterauslastung nicht einfach durch räumliche Konzentration auf zentrale Orte verringert werden kann – sondern gerade bei geringer Nachfrage einen größeren Einzugsbereich bedienen muss, um die Daseinsvorsorge in der Fläche zu gewährleisten. Dennoch ist die Gewährleistung der Mobilität durch den ÖPNV schwierig, da die Bereitstellung und Taktung der Busse vor allem auf den Schülerverkehr ausgelegt ist. Durch die sinkenden Schülerzahlen verringert sich auch das Angebot des ÖPNVs und die Erreichbarkeit von Einrichtungen der Daseinsvorsorge wird erschwert. Aus diesem Grund hat der Pkw im ländlichen Raum eine große Bedeutung, um Einrichtungen in einer angemessenen Zeit erreichen zu können. Doch nicht jeder Einwohnerin oder jedem Einwohner – insbesondere der wachsenden Gruppe der Senioren – steht ein Auto zur Verfügung beziehungsweise ist es möglich, dieses zu nutzen.¹²

Strategien zur Sicherung des Dienstleistungsbereichs in ländlichen Räumen

Um diesen Trends entgegenzutreten, bedarf es verschiedener auf die spezifischen Herausforderungen im ländlichen Raum abgestimmte Strategien. Ein Ansatz beziehungsweise eine Chance für Dienstleistungen und Daseinsvorsorgeleistungen im ländlichen Raum ist es, die Dienstleistungen zu den Menschen zu bringen. Unter der Bezeichnung „service to people“ werden beispielsweise rollende Supermärkte oder mobile Banken und Versicherungen verstanden, welche ihre Dienste mobil vor Ort anbieten und unabhängig von einem Standort agieren können. Davon profitieren insbesondere ältere, nicht mehr mobile Menschen in Gebieten mit schlechter ÖPNV-Anbindung.

Das Gegenstück dazu bildet die Strategie „people to service“. Das Ziel ist es, den Menschen in ländlich geprägten Gebieten die Möglichkeit zu bieten, zentrale Orte zu erreichen, wodurch die Mittel- und Oberzentren gestärkt werden. Ein Best Practice-Beispiel sind die Gemeindebusse in Niederösterreich, die durch ein hohes ehrenamtliches Engagement und der Unterstützung durch die Landesregierung betrieben werden können. Basis dieses Beförderungskonzeptes ist die Gründung eines Vereins und die anschließende Beför-

derung von Vereinsmitgliedern durch die Gemeindebusse.¹³

Weitere Strategien im Umgang mit der Gewährleistung der Daseinsvorsorge durch die Bereitstellung von Dienstleistungen im ländlichen Raum ist eine verstärkte Flexibilisierung beispielsweise im Apothekenrecht oder die Erstellung von Entwicklungs- und Fachkonzepten auf regionaler und kommunaler Ebene unter anderem für den Einzelhandel. Weiterhin ist das ehrenamtliche Engagement und die Bürgerbeteiligung ein entscheidendes Potenzial, um Projekte und Strategien erfolgreich zu verfolgen. Ein Beispiel hierfür sind Dorfläden in Rheinland-Pfalz, welche auf Grundlage der Eigeninitiative von Bürgerinnen und Bürgern betrieben werden. Dort werden regionale Produkte angeboten und somit die eigene Region unterstützt. Gleichzeitig stellen die Dorfläden oftmals ein „multifunktionales Dorfzentrum“ mit verschiedenen Dienstleistungen (Post, Bank, Bistros, Reinigungsservices oder Lieferdienste) und deren Vermittlungs- sowie Kommunikationszentren dar. Es hat sich als sehr nützlich erwiesen engagierte Persönlichkeiten zu unterstützen, da diese als wichtige Projekttreiber fungieren können.

Auch aktuelle technologische Trends und Entwicklungen können Chancen darstellen. So stellt die Nutzung digitaler Dienstleistungen wie E-Commerce, Online-Banking oder E-Health eine weitere Möglichkeit dar, Menschen in ländlichen Gebieten mit Dienstleistungen zu versorgen.¹⁴ Außerdem kann die Energiewende ein weiteres Potenzial bieten, da durch diese Wertschöpfungsströme zugunsten der ländlichen Räume geändert werden. Grund dafür sind die dort zur Verfügung stehenden Flächen, welche für die dezentrale Energieerzeugung benötigt werden.¹⁵

Weitere Strategien für Dienstleistungen und Daseinsvorsorge im ländlichen Raum sind die interkommunale und interdisziplinäre Zusammenarbeit sowie die Bildung von Netzwerken und Kooperationen auf kommunaler und regionaler Ebene zum Beispiel bei Schulen, Bauhöfen oder Bädern.¹⁶ Vorteile bei Kooperationen ergeben sich aus Einsparungen, Arbeitsteilung und Lastenteilung sowie verbesserten Finanzierungsbedingungen. Sie begünstigen zudem eine Spezialisierung und damit auch eine Qualitätssteigerung. Kapital und Wissen können gebündelt wer-

¹² Vgl. Kirchesch, Moritz: Mobilität als Basis der Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen, in: Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2013): Daseinsvorsorge unter Druck, S. 13-16.

¹³ Vgl. Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.) (2015): Daseinsvorsorge in ländlichen Regionen Schwedens, Norditaliens, Österreichs und der Schweiz. Ergebnisbericht. BMVI-Online-Publikation 02/2015, aufgerufen unter: www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BMVI/BMVIOnline/2015/DL_BMVIOnline_02_15.pdf?__blob=publicationFile&v=2, Zugriff: 25.05.2015, S. 137f.

¹⁴ Vgl. Troeger-Weiß, Gabi (2014): Impuls: Öffentliche und private Dienstleistungen in ländlichen Räumen – Trends und Handlungsansätze der Daseinsvorsorge – eine Zusammenschau, Vortrag auf dem Kaiserslauterner Forum 2014.

¹⁵ Vgl. Hahne, Ulf: Herausforderungen des demographischen Wandels für Angebote der Daseinsvorsorge, in: Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2013): Daseinsvorsorge unter Druck, S. 9-12.

¹⁶ Vgl. Troeger-Weiß, Gabi (2014): Impuls: Öffentliche und private Dienstleistungen in ländlichen Räumen – Trends und Handlungsansätze der Daseinsvorsorge – eine Zusammenschau, Vortrag auf dem Kaiserslauterner Forum 2014.

⁷ Vgl. Wirtschaftslexikon, aufgerufen unter: www.wirtschaftslexikon.co/d/dienstleistung-private-oeffentliche/dienstleistung-private-oeffentliche.htm, Zugriff: 28.10.2014.

⁸ Vgl. Troeger-Weiß, Gabi (2014): Impuls: Öffentliche und private Dienstleistungen in ländlichen Räumen – Trends und Handlungsansätze der Daseinsvorsorge – eine Zusammenschau, Vortrag auf dem Kaiserslauterner Forum 2014.

⁹ Vgl. ebenda.

¹⁰ Vgl. Hahne, Ulf: Herausforderungen des demographischen Wandels für Angebote der Daseinsvorsorge, in: Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2013): Daseinsvorsorge unter Druck, S. 9-12.

¹¹ Vgl. Troeger-Weiß, Gabi, Impuls (2014): Öffentliche und private Dienstleistungen in ländlichen Räumen – Trends und Handlungsansätze der Daseinsvorsorge – eine Zusammenschau, Vortrag auf dem Kaiserslauterner Forum 2014.



Mit der Bildung von Netzwerken und Kooperationen können Qualitätssteigerungen und Einsparungen erzielt werden.

Aufgrund der Überalterung der Gesellschaft wird die Verfügbarkeit von Dienstleistungen im Gesundheitssektor immer bedeutender. Beispielhafte Strategien sind in diesem Bereich Anreize für Arztniederlassungen im peripheren, dünn besiedelten Raum, der Aufbau von hausarztunterstützenden Einrichtungen wie Gemeindefschwestern und die konsequente Ausrichtung und der Ausbau vorhandener Gesundheitsdienstleister bezogen auf die Erfordernisse vor Ort. Darüber hinaus sind die Vernetzung der niedergelassenen Ärztinnen und Ärzte mit den Krankenhäusern sowie die Konzentration von Medizinerinnen und Gesundheitsdienstleistungen zur Sicherstellung einer qualifizierten, dezentral konzentrierten Patientenversorgung möglich. Darüber hinaus bildet auch die Prüfung rechtlicher Rahmenbedingungen wie dem Apothekengesetz einen strategischen Ansatzpunkt für die Sicherung und Bereitstellung von Gesundheitsdienstleistungen.

Grundsätzlich bedarf jede Strategie im Umgang mit den Herausforderungen der Dienstleistungsversorgung und Daseinsvorsorge im ländlichen Raum einer konzeptionellen Grundlegung. Es gilt die Vielfalt der Gebiete zu akzeptieren und auf dieser Basis Lösungen zu entwickeln, statt technokratische Mindeststandards zu verfolgen. Kommunal- und regionalspezifische Lösungen sind erfolgsvoll, was auch einen Verzicht auf Verteilungsgerechtigkeit bedeuten kann. Durch ein Denken in Kooperationen und Regionalität sollten kooperative und vernetzte Infrastrukturen entstehen. Eine Flexibilisierung der Infrastrukturen wie beispielsweise von Kindergärten, Schulen oder Krankenhäusern ist unabdingbar und deren Erhalt und Ausbau sollte nach demografischen Kriterien und nicht anhand Kosten-Nutzen-Kriterien beziehungsweise Auslastungsgraden erfolgen. Auch mobile Angebotsformen von Ärztinnen und Ärzten, Pflegekräften oder Erzieherinnen sind mögliche Ansätze. Im personellen Bereich gilt es „personelle Lokomotiven“, Führungspersönlichkeiten und Leistungsträger, in ihrer Vorbildfunktion zu unterstützen.¹⁹ ■

den. Zur erfolgreichen Zusammenarbeit tragen auch faire Vorteils-Nachteils-Regelungen bei.¹⁷

Bei multifunktionalen Projekten werden verschiedene Themenfelder kombiniert, wie zum Beispiel die Bereiche Medizin und ÖPNV, wodurch neue Dienstleistungsangebote entstehen können. Ein Beispiel hierzu ist die Nationalparkregion – Gesundheitsregion Unterengadin, die die Themen Gesundheit und Tourismus verknüpft, wodurch innovative Dienstleistungen entstehen, die wiederum zur Sicherung der Daseinsvorsorge beitragen.¹⁸ Eine Nutzung von europäischen Förderprogrammen wie INTERREG V B ist eine weitere Option. Weitere Strategien sind auch ein Regionalmarketing zum Beispiel mit Regionalmarken oder die Stärkung regionaler Wertschöpfungsketten beispielsweise in der Land- und Forstwirtschaft, der Holzindustrie, dem Holzhandwerk oder der Möbelproduktion.

¹⁷ Vgl. Hahne, Ulf: Herausforderungen des demographischen Wandels für Angebote der Daseinsvorsorge, in: Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2013): Daseinsvorsorge unter Druck, S. 9-12.

¹⁸ Vgl. Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.) (2015): Daseinsvorsorge in ländlichen Regionen Schwedens, Norditaliens, Österreichs und der Schweiz. Ergebnisbericht. BMVI-Online-Publikation 02/2015, aufgerufen unter: www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BMVI/BMVIOnline/2015/DL_BMVIOnline_02_15.pdf?__blob=publicationFile&v=2, Zugriff: 25.05.2015.

¹⁹ Vgl. Troeger-Weiß, Gabi (2014): Impuls: Öffentliche und private Dienstleistungen in ländlichen Räumen – Trends und Handlungsansätze der Daseinsvorsorge – eine Zusammenschau, Vortrag auf dem Kaiserslauterner Forum 2014.

Dorferneuerung und Stärkung der Innenentwicklung in Klingenmünster

Klingenmünster hat 2.400 Einwohnerinnen und Einwohner und ist Teil der Verbandsgemeinde Bad Bergzabern im Landkreis Südliche Weinstraße. Sein besonderer Reiz ist die Lage am Übergang des Pfälzer Waldes zur Rheinebene mit vielen Wanderwegen und Burgen. Im Rahmen des Dorfwettbewerbs *Unser Dorf hat Zukunft* erhielt Klingenmünster 2014 auf Landesebene die höchste Auszeichnung GOLD und den erstmalig ausgeschriebenen *Sonderpreis Demografiepreis* Dorferneuerung. Diese Auszeichnungen transportieren Attraktivität und Engagement Klingenmünsters wirkungsvoll nach außen.

Die Kommunen tragen dafür Sorge, dass alles, was die Bürgerinnen und Bürger brauchen und wünschen, vorhanden ist und erhalten bleibt. Veränderungen in den Gemeinden und in den Lebensgewohnheiten der Menschen müssen dabei berücksichtigt werden. Deswegen ist eine frühzeitige Reaktion auf die demografische Entwicklung und deren Einflüsse auf das wirtschaftliche, kulturelle und das soziale Umfeld notwendig.

Für jedes Lebensalter der Menschen in der Gemeinde ist eine gute Ausstattung notwendig. Dabei können Kooperationen mit Nachbargemeinden, Vereinen und Ehrenamtlichen Versorgungslücken schließen. Wichtig ist, dass die angebotene Leistung beständig nachgefragt wird, um langfristig erhalten zu bleiben. Diese Nachfrage wird jedoch durch den demografischen Wandel beeinflusst.

Vielfältige Angebote

Klingenmünster reagiert mit vielfältigen Maßnahmen auf den demografischen Wandel, um das Arbeitsplatzangebot und die Lebensqualität für seine Bewohnerinnen und Bewohner zu erhalten. Vor zehn Jahren wurde zunächst das Neubaugebiet *Schelmengärten* als Mischgebiet realisiert. Hierdurch konnte die demografische Entwicklung positiv verändert werden. Die Moderni-

sierung und der Betreuungsausbau in den Kitas und der in der Trägerschaft der Ortsgemeinde befindlichen Grundschule steigern beispielsweise das Interesse junger Familien für den Ort. In Klingenmünster wurden alle in den letzten zehn Jahren ausgebauten Straßen niveaugleich hergestellt („barrierefreies Dorf“), damit die Mobilität im Ort für ältere Bewohnerinnen und Bewohner gewährleistet werden kann. Nun werden die ersten Geräte für einen Bewegungsparcours für Jung und Alt angeschafft.

Die Gemeinde begleitet außerdem ein Projekt, das ein integratives Wohnen, insbesondere für ältere Menschen, in zentraler Lage ermöglicht. Die Ökumenische Nachbarschaftshilfe unterstützt ebenfalls ältere Menschen in ihrem Alltag. Über 20 Vereine bieten ein breit gefächertes Spektrum an Angeboten zum Beispiel aus dem Kultur- oder Sportbereich. All diese Maßnahmen und Angebote zielen darauf ab, den Kreislauf aus Leistungsangeboten und Nachfrage zu fördern.

Zur Zukunftsfähigkeit von Klingenmünster trägt bei, dass zahlreiche Arbeitsplätze angeboten werden. Als größter Arbeitgeber ist das Pfalzkrankenhaus mit 1.390 Beschäftigten zu nennen. Das Thema Gesundheit bietet außerdem Arbeitsplätze in freien Praxen, die sich im Umfeld dieser Klinik entwickelt haben. Ein wesentlicher Wirtschaftsfaktor sind zudem Weinbau und Tourismus; eine Besonderheit stellt das integrative Hotel Stiftsgut Keysermühle dar. Darüber hinaus leben viele Menschen in Klingenmünster von Dienstleistungen, Handwerk und Einzelhandel. Zukünftig ist ein kleines Gewerbegebiet geplant.

Kooperation und Netzwerke

Die Zusammenarbeit zwischen Bürgerinnen und Bürgern, Politik und Wirtschaft spielt eine wichtige Rolle, um Bedürfnisse zu identifizieren und ihnen zu begegnen. In Klingenmünster sind zwei Parteien und eine Wählergemeinschaft im Gemeinderat vertreten, die auf sachlicher Ebene

Erwin Grimm
Ortsbürgermeister
von Klingenmünster

Hans-Peter Bauer
Beigeordneter von
Klingenmünster

Probleme lösen und Entscheidungen treffen. Viele Ratsmitglieder sind in Vereinen und Initiativen aktiv. Sie erfahren hier direkt, was die Menschen bewegt und was sie brauchen. Auf der anderen Seite greifen Bürgerinitiativen und Vereine Ideen aus der Bevölkerung auf und bringen diese den Ratsmitgliedern nahe. Die Sprechstunden des Bürgermeisters, die Fragestunden in den Gemeinderatssitzungen, sowie die Bürgerversammlungen sind weitere Gelegenheiten, Anliegen der Einwohnerinnen und Einwohner zu thematisieren.

Jugendliche aus Klingenmünster begegnen sich unter anderem im Jugendtreff. Dessen ehrenamtliche Betreuerinnen und Betreuer berichten im Gemeinderat. Vereine und Initiativen versuchen, junge Menschen zu integrieren, sie für ihre Ziele zu interessieren und lösen damit manche Probleme. Fördervereine (unter anderem für die gemeindeeigene Grundschule und zwei Kitas) vertreten engagiert die Interessen der Kinder.

Bürgerinnen und Bürger, Gemeinde und Pfalzklitorium sind regelmäßig im Gespräch. Einmal jährlich wird zum Bürgerdialog mit den Einwohnerinnen und Einwohnern eingeladen. Dialog und Sicherheit sind Inhalt der Treffen mit der Gemeindevertretung.

Zukunft Minschder

Ein besonderes Projekt, das sich zum Ziel gesetzt hat, Klingenmünster demografiefest zu machen, ist die Initiative *Zukunft Minschder*. Zwei Zitate bilden das grundlegende Verständnis der Initiative:

„Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu belassen und zu hoffen, dass sich etwas verändert.“ (Albert Einstein)

„Auch wenn man alles beim Alten belässt, wird sich etwas ändern. Es wäre aber großer Zufall, wenn es dann dem entspricht, was man sich erhofft.“ (Volkswisheit)

Die Veränderungen aufgrund der Demografie können nur gemeinschaftlich bewältigt werden. Deshalb muss das Bewusstsein für die Veränderungen geweckt werden, bevor die Probleme akut sind. Ziel der Initiative *Zukunft Minschder* ist es,

die Zusammenarbeit im Dorf zu stärken, um Angebote und Attraktivität zu erhalten. Die Initiative hat in drei Versammlungen zahlreiche Bürgerinnen und Bürger aktiviert und in über 30 Arbeitstreffen und Veranstaltungen zur Mitarbeit im Dorf bewegt.

Minschder-Mobil

Vier Räder, sieben Sitze und eine gute Idee der Initiative *Zukunft Minschder*: In Klingenmünster steht seit Sommer 2015 ein Carsharing-Fahrzeug zur Verfügung – das *Minschder-Mobil*. Das Auto kann von Bürgern, Vereinen und Institutionen genutzt werden, sofern sie Mitglied in einem neu gegründeten Carsharing-Verein werden. Ziel des Vereins ist eine kostengünstige und umweltverträgliche Mobilität auf dem Land. Die Nutzung des Fahrzeugs ist deswegen erschwinglich, weil verschiedene Sponsoren sich dafür finanziell engagieren und im Gegenzug auf der Karosserie Werbung platzieren können.

Weitere Informationen zur Initiative *Zukunft Minschder* unter <http://mischder.de/>

Eine Fülle von Ideen wurde gesammelt und einige Projekte angestoßen. Unter anderem wurden erstmals in Klingenmünster die Kandidatinnen und Kandidaten zur Ortsbürgermeisterwahl mit den Fragen der Wählerinnen und Wähler in einer Veranstaltung konfrontiert. Die Gruppe *Altes Klingenmünster* hat sich der Ortsgeschichte angenommen und mit der Aufarbeitung der Nachkriegszeit begonnen.

Die weiteren Projekte sind in einer Liste mit 55 Punkten dokumentiert und sollen nach und nach verwirklicht werden. Als Unterstützung wurde eine Dorfmoderation beantragt, die mit Landesförderung genehmigt wurde und inzwischen die Arbeit aufgenommen hat. ■

Zur Bedeutung von Zentren für die Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen

Herausforderungen für die Daseinsvorsorge

Für die wirtschaftliche Entwicklung ländlicher Regionen ist auch die Sicherstellung einer umfassenden Daseinsvorsorge in diesen Gebieten von hoher Bedeutung. Sie ist somit eine wichtige Rahmenbedingung für die wirtschaftliche Entwicklung ländlicher Regionen; sie gilt es auch zukünftig auf einem für die Bürgerinnen und Bürger akzeptablen Niveau zu halten.

Die zukünftige Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen steht allerdings vor großen Herausforderungen. Neben den Trends zur Globalisierung und zur Metropolitanisierung sind es vor allem die vielfältigen Folgen aus dem demografischen Wandel, die die Entwicklung von ländlichen Räumen belasten. Hinsichtlich der Daseinsvorsorge in diesen Räumen geht es unter anderem um das Vorhalten von vielfältigen Angeboten in den Bereichen Bildung, medizinische Versorgung und Nahversorgung. Da sinkende Einwohnerzahlen immer sinkende Kundenpotenziale zur Folge haben, steht vor allem die Problematik der Tragfähigkeit bestehender Einrichtungen im Mittelpunkt der Diskussion von möglichen Lösungsstrategien. In diesem Zusammenhang sind häufig neben einer reinen stationären Vorhaltung entsprechender Einrichtungen auch mobile Angebote denkbar oder es werden Möglichkeiten für digitale Angebote, wie zum Beispiel von Bestell- und Lieferservices für Lebensmittel und Dienstleistungen, diskutiert.

Da eine adäquate Daseinsvorsorge als wichtige Grundlage für gleichwertige Lebensbedingungen gerade in ländlichen Räumen von hoher Bedeutung ist, stellen sich folgende Fragen:

- Welche Angebote zum Beispiel der Nahversorgung sind unverzichtbar?
- Wie können diese zukünftig gesichert werden?

- An welchen Standorten bietet es sich an, mobile Dienste einzurichten oder wo sind sie wo möglich sogar effektiver? Soll der Kunde zur Ware oder die Ware zum Kunden kommen?
- Welche Qualitäten wie Angebotshäufigkeiten oder Auswahlmöglichkeiten können vorgehalten werden?
- Welche Chancen für digitale Angebote sind vorhanden? Wie gut ist die Internetverfügbarkeit, um online zu bestellen – wie gut die Infrastruktur, um auszuliefern?

Zentrale Orte als raumordnerische Steuerungsansätze

Dieser Problematik versucht die Landesplanung in den jeweiligen Bundesländern mit dem Prinzip der „Dezentralen Konzentration“ zu begegnen. Damit ist eine Schwerpunktbildung von öffentlichen und privaten Einrichtungen der Daseinsvorsorge an geeigneten Standorten gemeint. In allen Flächenbundesländern ist dieses Prinzip als Zentrale-Orte-Konzept räumlich ausgeprägt und stellt eine wesentliche raumordnerische Basis für die Sicherung der Daseinsvorsorge in den Landes(entwicklungs)plänen dar.

In Rheinland-Pfalz werden im derzeit gültigen LEP IV die Ober- und Mittelzentren landesweit festgelegt und Kriterien für die Ausweisung von Grundzentren durch die Regionalplanung vorgegeben.¹ Für die Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen sind vor allem die Mittel- und Grundzentren von wesentlicher Bedeutung. Dies kommt auch im aktuellen Raumordnungsbericht des Landes Rheinland-Pfalz 2013 zum Ausdruck, in dem auf die besondere Bedeutung der zentralen Orte verwiesen wird. Diese bilden auch in Zukunft als Standortsysteme der Einrichtungen der Daseinsvorsorge das Rückgrat einer effizienten räumlichen Bündelung von Einrichtungen und Dienstleistungen.²

Akad. Dir. apl. Prof. Dr. Hans-Jörg Domhardt
Lehrstuhl Regionalentwicklung und Raumordnung, TU Kaiserslautern

¹ Vgl. Ministerium des Innern und für Sport des Landes Rheinland-Pfalz, Oberste Landesplanungsbehörde (Hrsg.) (2008): Landesentwicklungsprogramm IV Rheinland-Pfalz (LEP IV), Mainz.

² Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung des Landes Rheinland-Pfalz, Oberste Landesplanungsbehörde (Hrsg.) (2014): Raumordnungsbericht des Landes RLP 2013.

Somit ist eine leistungsfähige Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen eng mit der Verteilung von Zentren im ländlichen Raum verknüpft. Das Zentrale-Orte-Konzept stellt das wesentliche Standortsystem für die Daseinsvorsorge dar; allerdings ergeben sich auch hierbei aufgrund veränderter Rahmenbedingungen einige Fragen:

- Wie lässt sich effektive Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen am besten erreichen? Eher durch eine kleinteilige, mehr flächendeckende oder eher durch eine in wenigen Zentren gebündelte Bereitstellung entsprechender Angebote?
- Da die Erreichbarkeit der Einrichtungen der Daseinsvorsorge ein wesentliches Qualitätskriterium darstellt, ist die Diskussion und Festlegung von Erreichbarkeitsstandards prägend. Welche Erreichbarkeitsqualitäten sind in ländlichen Räumen anzustreben und realistisch?
- Neben der hohen Mobilität auf Basis des motorisierten Individualverkehrs in ländlichen Räumen muss bei einer älter werdenden Bevölkerung überlegt werden, wie im Bereich des ÖPNV zukunftsfähige Mobilitätsangebote aussehen und welche Angebote realisiert werden könnten.
- Zudem ist zu fragen, ob eine tragfähige Daseinsvorsorge in dispers besiedelten und unter sinkenden Bevölkerungszahlen leidenden ländlichen Räumen eher durch solitäre Zentren oder eher durch Verbünde von Zentren, wie zum Beispiel kooperierenden Zentren in Rheinland-Pfalz, erreicht werden kann.

Erreichbarkeiten als wichtige Voraussetzung

Die Erreichbarkeiten von Einrichtungen der Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen weisen schon derzeit Defizite auf. So zeigen sich geringe Erreichbarkeitsquoten in den Mittelbereichen der ländlichen Räume und im Bereich des ÖPNV ist nur eine eingeschränkte Erreichbarkeit der Mittelzentren gegeben.³ Dies stellt eine wichtige Herausforderung für die Zukunft dar, weil durch eine abnehmende Bevölkerung in den ländlichen Gebieten die Tragfähigkeit für Einrichtungen der Daseinsvorsorge immer stärker abnimmt. Hierdurch wird die Dichte der Einrichtungen geringer, sodass sich deren Erreichbarkeiten für die Bevölkerung zunehmend verschlechtern. Als ein Aus-

weg werden sogenannte „Kooperierende Zentren“ angesehen, die erstmals im rheinland-pfälzischen LEP IV zur Anwendung kamen.⁴ Hierbei soll in einzelnen Teilräumen die zentralörtliche Versorgung durch mehrere zentrale Orte der mittel- oder oberzentralen Ebene erfüllt werden. Die Ausgestaltung von Qualität und Umfang der Versorgungseinrichtungen sowie der räumliche Bezug zu der zu versorgenden Bevölkerung sollen dabei zukünftig im Rahmen einer intensiven Abstimmung der betroffenen Gemeinden geregelt werden.

Inwieweit sich durch einen solchen Ansatz Chancen für die Sicherung der Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen ergeben, muss sich in Zukunft erst noch erweisen. Allerdings lassen sich bereits Grenzen hinsichtlich der Erreichbarkeiten zwischen den einzelnen Zentren eines solchen Kooperationsverbundes erkennen, da die Bündelung der vielen Angebote an einem Ort durch die Verteilung der Funktionen auf mehrere Zentren aufgegeben wird.

Zentren als Stabilisatoren

Die Zentren (zentrale Orte) in den ländlichen Räumen bleiben eine wesentliche Basis für eine weitgehend flächendeckende Sicherung der Daseinsvorsorge. Die Zentren haben eine wichtige Funktion als Stabilisatoren für eine zukunftsfähige Entwicklung. Als wesentliche Gründe lassen sich hierfür anführen, dass in ihnen weiterhin eine Bündelung vielfältiger Angebote der Daseinsvorsorge erfolgen kann und diese Zentren in der Regel als Knotenpunkte für (öffentliche) Verkehre Erreichbarkeitsvorteile bringen. Sie bieten des Weiteren viele Standortfaktoren für zukünftige Ansiedlungen von Unternehmen und wirken als Kristallisationskerne ökonomischer Entwicklungen. Damit sind Zentren nicht nur auf Funktionen bei der Sicherung von Daseinsfunktionen reduziert, sondern besitzen als Standorte für Unternehmen und somit als Arbeitsplatzzentren überaus wichtige ökonomische Funktionen für die Entwicklung ganzer ländlicher Regionen.

Als wesentliche Anforderungen für die Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen lassen sich folgende Aspekte festhalten:

- Die Festlegung von zentralen Orten in den Plänen der Landes- und Regionalplanung ist weiterhin eine erforderliche Aufgabe der Raum-

ordnung, um ein Standortsystem für die Bereitstellung von Angeboten der Daseinsvorsorge zu fixieren. Hierbei soll das Prinzip der Bündelung solcher Angebote gelten.

- Ein solches Standortsystem kann einen wichtigen Beitrag zur Koordination der Fachpolitiken bei Standortentscheidungen leisten. Dazu müssen fachpolitische/fachplanerische Standortentscheidungen aber konsequent auf diese Zentren ausgerichtet werden. Ebenso kann die Förderung von Ansiedlungen auf diese Standorte fokussiert werden, um Synergieeffekte zu nutzen.
- Zur Verbesserung der Erreichbarkeiten der Einrichtungen der Daseinsvorsorge in den Zentren sind die hierfür erforderlichen Infrastrukturen konsequent auszubauen beziehungsweise neu aufzubauen. Dies darf sich nicht nur auf die bestehenden Verkehrsinfrastrukturen beschränken, sondern soll auch die Verbesserung der digitalen Basisinfrastruktur mit umfassen.
- Insofern sind auch die Aussagen im derzeit gültigen LEP IV für Rheinland-Pfalz nachdrücklich zu unterstützen. Dem zufolge sollen mit den zentralen Orten weiterhin sozial verträgliche und gerechte Standards der Daseinsvorsorge und der Zugang und die Erreichbarkeit öffentlicher Einrichtungen im ausreichenden Maße gesichert werden.⁵
- Allerdings sind unter Berücksichtigung zukünftig zu erwartender geringerer Tragfähigkeiten und enger werdender finanzieller Spielräume öffentlicher Kassen insbesondere innovative Konzepte zur Kostenreduzierung zu entwickeln und umzusetzen.
- Schlussendlich kann in Zukunft nicht davon ausgegangen werden, dass das landes- und regionalplanerisch festgelegte Zentrale-Orte-



Konzept unverändert für die ländlichen Räume zur Sicherung der Daseinsvorsorge beibehalten werden kann. Sowohl hinsichtlich der Qualitätsstandards bei Ausstattungen und Erreichbarkeiten der Angebote als auch bei der Anzahl der zentralen Orte werden Anpassungen beziehungsweise auch Reduzierungen vorgenommen werden müssen.

- Eine flexiblere Handhabung und Anpassung des Konzeptes der zentralen Orte vor allem in den ländlichen Räumen ist hierfür unumgänglich. Allerdings darf eine solche Flexibilisierung nicht zur Beliebigkeit bei der Anwendung dieses wichtigen raumordnerischen Instrumentes führen. Die zentralen Orte sind auch zukünftig als Standortsystem für eine adäquate Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen unverzichtbar und leisten einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung gleichwertiger Lebensbedingungen in dieser Raumkategorie. ■

⁵Vgl. Ministerium des Innern und für Sport des Landes Rheinland-Pfalz, Oberste Landesplanungsbehörde (Hrsg.) (2008): Landesentwicklungsprogramm IV Rheinland-Pfalz (LEP IV), Mainz.

³ Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung des Landes Rheinland-Pfalz, Oberste Landesplanungsbehörde (Hrsg.) (2014): Raumordnungsbericht des Landes RLP 2013.

⁴ Vgl. Ministerium des Innern und für Sport des Landes Rheinland-Pfalz, Oberste Landesplanungsbehörde (Hrsg.) (2008): Landesentwicklungsprogramm IV Rheinland-Pfalz (LEP IV), Mainz.

ZukunftsIdeen – Beispiel für innovative Daseinsvorsorge

Bertram Fleck

Bis Frühjahr 2015 Landrat des Rhein-Hunsrück-Kreises und Vorsitzender des Zukunftsrates Rhein-Hunsrück. Er hat das Projekt ZukunftsIdeen maßgeblich begleitet.

Im Rahmen des Projekts *ZukunftsIdeen – innovative Daseinsvorsorge durch Energieeinsparung, Energieeffizienz und Erneuerbare Energien nachhaltig gestalten im Rhein-Hunsrück-Kreis* hat sich der Landkreis zusammen mit seinen sechs Verbandsgemeinden und der verbandsfreien Stadt Boppard das Ziel gesetzt, die Wertschöpfungspotenziale aus der Erzeugung regenerativer Energie und der Energieeinsparung für die Folgen des demografischen Wandels bei der Daseinsvorsorge zu nutzen.

Das Projekt wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert und vom Institut für angewandtes Stoffstrommanagement (IfaS) sowie dem Steinbeis Beratungszentrum für Regional- und Kommunalentwicklung (c/o Lehrstuhl für Regionalentwicklung und Raumordnung der TU Kaiserslautern) wissenschaftlich begleitet. Eine wichtige Säule des Projekts ist eine aktive Bürgerbeteiligung, um gemeinsam integrative Lösungsansätze zur Sicherung der Daseinsvorsorge zu entwickeln und mo-

dellhaft umzusetzen. Der Landkreis handelt dafür nachhaltig sowie unter Berücksichtigung und Mitwirkung der Bevölkerung.

Die Bevölkerung im Rhein-Hunsrück-Kreis wird in den nächsten Jahren schrumpfen. Nach der mittleren Variante der Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Landesamtes Rheinland-Pfalz wird die Einwohnerzahl von derzeit rund 102.000 Personen bis zum Jahr 2030 auf knapp 92.000 und bis 2060 sogar bis auf 75.000 Einwohner zurückgehen. Dieser Rückgang hat erhebliche Auswirkungen auf die Einrichtungen der Daseinsvorsorge im Rhein-Hunsrück-Kreis. Die Folgen des demografischen Wandels sowie die damit einhergehenden Herausforderungen im Bereich der Daseinsvorsorge entwickeln sich zu einer gesamtgesellschaftlichen Aufgabe, für die der Kreis gemeinsam mit seinen Kommunen Lösungen finden möchte.

Wichtige Meilensteine: Zukunftsprotokoll und Zukunftsrat

Das Projekt geht einen ganz neuen Weg, nämlich die Verbindung von Aufgaben der Daseinsvorsorge mit der Energiewende. In der ersten Förderphase wurden in einem breit angelegten Partizipationsprozess gemeinsam mit der Wissenschaft und den Bürgerinnen und Bürgern des Rhein-Hunsrück-Kreises Ideen und Vorschläge gesammelt, um Daseinsvorsorge und die Wertschöpfung aus der Erzeugung regenerativer Energie miteinander zu verknüpfen.

Zum Auftakt in Emmelshausen am 31. August 2012 war die damalige rheinland-pfälzische Sozialministerin Malu Dreyer dabei. Im weiteren Projektverlauf wurden Zu-



Der Zukunftsrat hat die Aufgabe, Leuchtturmprojekte aus den fünf Handlungsfeldern Nahversorgung, Mobilität, medizinische Versorgung, Gebäudemanagement und Energieeffizienz sowie dezentrale Energieversorgung und Teilhabe auszuwählen und voranzutreiben. Bis Sommer 2015 sind bereits vier der fünf Handlungsfelder diskutiert und Arbeitsaufträge zur Prüfung und Umsetzung verschiedener Handlungsoptionen an die Verwaltung herangetragen worden.

Im April 2014 erhielt der Rhein-Hunsrück-Kreis die Zusage für die zweite Phase der Fördermaßnahme *ZukunftsWerkStadt*. Mitte 2014 begann die Umsetzung der Handlungsvorschläge zur nachhaltigen Kommunalentwicklung. Sie setzte an den Konzepten der ersten Förderphase

an. Im Zentrum der *ZukunftsIdeen* stehen ausgewählte Projekte zur Stärkung der Nahversorgung sowie die Erarbeitung eines *Praxisleitfadens Nahwärmeverbünde*.

Ideen für die Nahversorgung

Im Rhein-Hunsrück-Kreis als ländlich strukturiertem Raum haben nahezu 75 Prozent der 137 Gemeinden weniger als 500 Einwohnerinnen und Einwohner. Bei der prognostizierten Bevölkerungsentwicklung wird es schwierig, die lokale Nahversorgung aufrecht zu erhalten. Für weitere Untersuchungen wurden ein Modellraum in der Verbandsgemeinde Kastellaun sowie ein interkommunaler Modellraum in den Verbandsgemeinden Rheinböllen und St. Goar-Oberwesel ausgewählt. Hier gibt es gegenwärtig keine lokalen Einzelhändler mehr. Für den wöchentlichen Einkauf müssen Wegstrecken von bis zu 20 Kilometern zurückgelegt werden.

In einer ersten Zukunftswerkstatt wurden in den jeweiligen Modellräumen zusammen mit den Bürgerinnen und Bürgern Bedarfe identifiziert sowie aktuelle Angebots- und Versorgungsstrukturen eingeschätzt, um Informationen zu den lokalen Problemlagen zu erlangen. Dann wurden in den beteiligten Ortsgemeinden Haushalte befragt. Die Ergebnisse der Befragung wurden in den zweiten Zukunftswerkstätten vorgestellt und



ZukunftsIdeen
 innovative Daseinsvorsorge durch Energieeinsparung,
 Energieeffizienz und Erneuerbare Energien nachhaltig gestalten im
 RHEIN-HUNSRÜCK-KREIS

Praxisleitfaden Bürgernahwärmenetze

Der Leitfaden *Bürgernahwärmenetze* richtet sich an alle Ortsgemeinden, interessierte kommunale Vertreter, Planer, Land- und Forstwirte, Unternehmen und engagierte Bürgerinnen und Bürger im Rhein-Hunsrück-Kreis. Der Praxisleitfaden gliedert sich in fünf relevante Themenblöcke. Innerhalb dieser werden praxisbezogene Fragestellungen zur Konzipierung von Nahwärmeverbänden, zu technischen und rechtlichen Rahmenbedingungen sowie zur Wahl der passenden Umsetzungsform beantwortet.

Der Leitfaden ist abrufbar unter:

www.kreis-sim.de/Leben/Klimaschutz/Bürgernahwärmenetze

die sich daraus ergebenden Handlungsmöglichkeiten zur Verbesserung der Nahversorgungssituation in den Modellräumen mit den Bürgerinnen und Bürgern diskutiert. Auf dieser Basis wurden die beiden Handlungsoptionen *Verbesserung der Mobilität* sowie die *Einrichtung eines Bestell- und Lieferservices* erarbeitet. Arbeitsgruppen mit Vertreterinnen und Vertretern aus den Ortsgemeinden der Modellräume, aus der Kreisverwaltung und aus der Wissenschaft entwickeln diese priorisierten Handlungsoptionen weiter und prüfen Umsetzungsmöglichkeiten.

Kernstück dieses Projektbausteins ist das Konzept zur Verbesserung der lokalen Nahversorgung in den Ortsgemeinden des Rhein-Hunsrück-Kreises. Schon bei den Zukunftswerkstätten im Projekt *ZukunftsDeeen* kam vielfach der Wunsch nach einem onlinegestützten Bestell- und Lieferservice auf. Die Einrichtung einer Online-Plattform wurde mit lokalen Einzelhändlern eher skeptisch diskutiert und wegen zu hoher Kosten abgelehnt. Nun wird gemeinsam mit dem Regionalrat Wirtschaft ein Netzwerk der Werbegemeinschaften des Landkreises aufgebaut, um gemeinsame Projekte zur Stärkung des Einzelhandels zu entwickeln. Zudem wird die Möglichkeit eines Lieferservices in den Nahversorgungsmodellräumen untersucht.

Praxisleitfaden für Nahwärmeverbände

Der *Praxisleitfaden Nahwärmeverbände* hat eine flächendeckende Etablierung regenerativer Nahwärmeverbände mit Option zur Bürgerteilnahme zum Ziel. Dabei dienen Leuchtturmprojekte als Modelle für eine flächendeckende Strategie

im Landkreis. Die Akteure von bereits umgesetzten Modellprojekten wurden hierfür als Innovationsgruppe zusammengeführt. In einem weiteren Schritt werden relevante Akteure auf Ortsgemeindeebene in Form von Coaching-Werkstätten mit dem konkreten Ziel der Projektumsetzung eingebunden. Sowohl die im Leitfaden aufgezeigten praktischen und vor allem kreisbezogenen Leuchtturmprojekte im Bereich Bürgernahwärmenetze als auch das Anleitungs- beziehungsweise Umsetzungsmodell zur Projektentwicklung weisen hohe wirtschaftliche und technische Erfolgsaussichten für zukünftige Nahwärmeprojekte im Rhein-Hunsrück-Kreis auf.

Der Leitfaden zeigt neben dem Management von Nahwärmeprojekten und den damit verbundenen Planungs- und Arbeitsschritten auch die technische sowie finanzierungsseitige Umsetzung von Nahwärmeverbänden auf. Die Darstellung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Vorteile bringt neue Erkenntnisse für die Akteure des Landkreises über die Erschließung von Energieeinsparpotenzialen und erneuerbaren Energiequellen sowie damit einhergehend für die Verbesserung der Daseinsvorsorge.

Der hohe Regionalbezug bei der umfassenden Verteilung des Leitfadens bringt für die Bevölkerung des Kreises einen höheren Sensibilisierungs- und Aktivierungsgrad für die Thematik Nahwärme. Hierdurch wird ein flächendeckender Ausbau regenerativer Nahwärmenetze begünstigt. Zum Nachlesen gibt es die Inhalte des Leitfadens (insbesondere das Vorgehensmodell zur Umsetzung) auch auf der internetbasierten Klimaschutzplattform des Landkreises (siehe Infokasten). ■

Kreditinstitute im Spagat zwischen Filiale und Netz

Die Hypovereinsbank (HVB) verkündete 2014, dass sie gut die Hälfte ihrer 560 Filialen abbaut, weil die Kunden diesen Vertriebsweg nicht mehr nutzen. Ähnliche Meldungen kamen von der Deutschen Bank im Frühjahr 2015 und auch viele Sparkassen und Kreditgenossenschaften schließen Filialen in großer Zahl. Aber warum tut dies eine Bank? Wie sollte sich ein Kreditinstitut ausrichten, um zukunftsfähig zu sein? Welches Filialmodell ist sinnvoll – und wo sollten die Filialen der Zukunft stehen? Wie wird heute die flächendeckende Versorgung der Bevölkerung – gerade im ländlichen Raum – sichergestellt und ist die Filiale hierfür überhaupt noch notwendig?

Früher haben oft Banken eine neue Entwicklung propagiert und mussten die Kundin oder den Kunden überzeugen und „mitnehmen“. Die Einführung der Geldausgabeautomaten ist hierfür ein gutes Beispiel. Viele Kunden mussten mit der neuen Technologie vertraut gemacht werden, die Bank war der Treiber. Heute geht die Digitalisierung im Bankensektor aber nicht von den Banken aus, sondern von der breiten Bevölkerung. Fragt man die meisten Kundinnen und Kunden, ob die Filiale „um die Ecke“ noch notwendig ist für die tägliche Versorgung mit Finanzdienstleistungen, sagen sie wohl eher nein. Die Banken agieren in diesem Fall nicht – sie reagieren auf das geänderte Kundenverhalten.

Dies zeigt sich am deutlichsten, wenn man an einem gewöhnlichen Werktag die Besuchsfrequenz einer kleineren Bankfiliale betrachtet: Um 10:35 Uhr kommt der Postbote, danach wird es ruhiger... Kundenzahlen von unter fünf Besuchern pro Stunde sind keine Seltenheit. Die überwiegende Mehrzahl davon sind Geldabhebungen am Automaten oder der Einwurf einer Überweisung. Dies gilt für städtische Regionen gleichermaßen wie auch im ländlichen Raum. Dies aber mit einem Desinteresse der Kundin oder des Kunden an den Leistungen einer Bank oder Sparkasse gleichzusetzen, wäre völlig falsch. Der Kunde wählt nur für viele Bedürfnisse einen anderen Kontaktweg! Er wählt den für ihn einfacheren, bequemer und schnelleren Kontaktweg. Noch vor wenigen Jahren musste der Kunde für

viele sehr einfache Bankleistungen zur Filiale, egal ob er wollte oder nicht. Heute werden viele Leistungen im Netz oder über ein Kundenservice-Center medial erbracht – der Filialbesuch ist gar nicht erforderlich, die Orientierung an oft sehr begrenzten Öffnungszeiten obsolet. Überweisungen und Daueraufträge erledigt man per Telefon, Homebanking oder App und die Bargeldversorgung wird über Auszahlungsfunktionen in Supermärkten oder an Tankstellen sichergestellt.

Mediale Kontakte gewinnen an Bedeutung

Gleichwohl hat die Kundin oder der Kunde auch heute und in Zukunft grundsätzlich den gleichen Bedarf an Bankleistungen wie vor 20 oder 30 Jahren – sie oder er deckt ihn heute nur anders ab. Liefen im Jahr 2000 noch 70 Prozent der Kundenkontakte über die Filiale, so werden es 2015 nur noch 5 Prozent sein – so der Vorstandschef der HVB auf n-tv.de. Der britische Fachautor Bret King erwartet für das Jahr 2016 ein Verhältnis von medialen Kontakten zu persönlichen Kontakten von über 500:1. Nur die rechnerische Zuordnung von Erträgen aus Kundengeschäften lässt Standorte noch wirtschaftlich rentabel erscheinen – die Tätigkeit dort ist es meist nicht mehr. Damit lassen sich die Entscheidungen der Banken und Sparkassen begründen, die letztlich zu einem kompletten Umbau des Vertriebssystems einer Bank oder Sparkasse führen – doch welche Konsequenz hat dies für die Kundinnen und Kunden?

Häufig wird in dieser Diskussion ein Unterschied zwischen Städten und ländlichen Räumen besprochen, doch dieser lässt sich nicht nachweisen. Im Gegenteil – Landbevölkerung ist in der Regel deutlich mobiler als Stadtbevölkerung. Sie muss es sein, um physisch zu überleben und sie ist es gewohnt. Der Weg zum Arzt, zur Apotheke oder zum Baumarkt setzt Individualmobilität voraus. Der Zwei-Kilometer-Aktionsradius des Stadtmenschen ist sicherlich vergleichbar mit einem Zehn-Kilometer-Umkreis auf dem Land und auch die Renaissance der Dorfläden darf hierüber nicht hinwegtäuschen. Deren Umsätze sind trotz großer Euphorie zu Beginn eines solchen Projek-

Prof. Dr. Marcus Rieberg
Geschäftsführer der
Sparkassen Consulting
GmbH

tes häufig eher ernüchternd. Die Einkäufe beschränken sich auf die vergessene Butter oder das Mehl für den Kuchen, weil sich kurzfristig Gäste angekündigt haben. Das kann kein Muster für Banken und Sparkassen sein, da es „den Zucker und das Mehl“ der Banken, sprich die tagesnotwendigen Geschäfte wie Überweisungen und kurzfristige Dispositionen, medial gibt. Nur eine ausführliche Beratung, vergleichbar mit einem lange geplanten Großeinkauf, ist sicherlich in einem leistungsfähigen Beratungszentrum besser.

Beratung für emotionale Lebensprojekte

Aktuelle Studien zeigen, dass die Menschen schon heute wahrnehmbar und in Zukunft sehr viel stärker zwischen der routinemäßigen Abwicklung einfacher Bankdienstleistungen wie dem Zahlungsverkehr, einem Konsumentenkredit oder einfachen Sparformen einerseits und der problemlösenden Beratung andererseits unterscheiden und in ihrer Wahrnehmung trennen. Standard-Bankgeschäfte sind emotionsfreie Leistungen – erbracht durch Automaten und Servicekräfte im Kundenservicecenter oder via Internet. Völlig losgelöst von diesen emotionsfreien Standardleistungen hat aber jeder Mensch emotionale Lebensprojekte. Der Auszug aus dem Elternhaus ist ebenso ein gefühlsbestimmtes Lebensprojekt wie der Erwerb einer Immobilie, die Gründung einer Familie, eine Heirat oder Scheidung oder der Eintritt in den Ruhestand.

Alle diese Lebensprojekte haben auch monetäre Komponenten. Diese Projekte und auch ihre monetären Aspekte sind häufig komplex und bei ihrer Planung herrscht eine gewisse Unsicherheit. Hierfür brauchen und wollen viele Menschen nach wie vor Beratung und auch einen Menschen aufsuchen, der sie berät – aber eben nur noch für diese Lebensprojekte. Ein regelmäßiger Bankbesuch ist überhaupt nicht mehr erforderlich – und damit ist auch die räumliche Nähe zu einer Bank oder Sparkasse kein Kriterium mehr für die Versorgung einer Region mit Bankdienstleistungen. Die Zeiten, in denen es strategisches Ziel einer Bank war, in Orten mit 2.500 Einwohnern eine Filiale zu haben, sind vorbei.

Natürlich gibt es überall betagte Kundinnen und Kunden, die sich nicht umstellen wollen oder können, aber dieses Argument zieht nur bedingt und ist faktisch temporär. Auch dieser Personen-

kreis kann entweder seine Einkäufe in den Nahversorgungszentren noch selber erledigen, und dort sind Banken und Sparkassen häufig zumindest mit einem Basisangebot oder einem Selbstbedienungs-Standort vertreten, oder der ältere Mensch greift auf ein Netzwerk aus Familie, Bekannten und Dienstleistern zurück, die dies erledigen. Alleine schon um zu überleben, um Lebensmittel oder Kleidung zu kaufen und zum Arzt zu gehen, muss auch diese Personengruppe zu einem gewissen Grad mobil sein, auch und gerade im ländlichen Raum. Die tagesnotwendige Bankdienstleistung kann am vertrauten Telefon oder auch immer häufiger am Computer erledigt werden. Laut ARD/ZDF-Onlinestudie waren 2014 rund 45 Prozent der Kunden über 60 Jahren online. Gerade die älteren Menschen werden, auch wegen ihrer zunehmenden Immobilität, ohnehin die zukünftigen „Netzbewohner“ sein – um via Skype ihre Enkel zu sehen, Einkäufe zu erledigen, Medikamente und andere Dinge zu bestellen und eben die Bankgeschäfte abzuwickeln.

Gleichwohl erfolgt der Rückzug aus der Fläche ja nicht ad hoc. Häufig werden intelligente Öffnungszeitenkonzepte und die Betreuung mehrerer Standorte mit einem Beraterteam, eine Zusammenarbeit mit lokalen Händlern oder auch fahrbare Zweigstellen eingesetzt, um zumindest für eine Übergangszeit ein Mindestmaß an Bankdienstleistungen aufrechtzuerhalten. In Einzelfällen bieten Banken oder Sparkassen auch Bargeld-Bringservices oder ähnliches an. Die Erfahrungen zeigen aber, dass diese Angebote praktisch nicht genutzt werden, weil die Kundin oder der Kunde sie auch nicht braucht.

Anzahl der Filialen sinkt

Ist das nun das Ende der Filialen und der Versorgung der Bevölkerung und der lokalen Wirtschaft im ländlichen Raum mit Bankdienstleistungen? Ja, was die schiere Anzahl der Filialen betrifft. Nein, was die Versorgung angeht, da die Dichte der bisherigen Filialnetze gar nicht mehr erforderlich ist. Im Gegenzug bauen viele Institute leistungsfähige Beratungszentren auf, die im Gleichklang mit bedienerfreundlichen Online-Services und einem rund um die Uhr erreichbaren Kundenservice-Center die Versorgung der Bevölkerung und lokalen Wirtschaft mit Bankdienstleistungen sicherstellen. Auch bei der Betrachtung des lokalen Mittelstandes muss man zwischen den kontaktintensiven Geschäften mit

hohem Beratungsbedarf und dem wöchentlichen Einzahlen der Kasseneinnahmen unterscheiden.

In der Beratung hat gerade auch der lokale Mittelstand hohe Anforderungen an die fachliche Kompetenz der Beraterinnen und Berater und die Leistungsfähigkeit der Institute und ihrer Standorte. Diese Anforderungen können schon heute nicht mehr in Kleinfilialen erbracht werden. Vielmehr werden gewerbliche Kundinnen und Kunden – je nach Größe und Bedarf – meist regelmäßig von ihren Beraterinnen oder Beratern besucht. Die Bankbesuche von Ladenbesitzerinnen und -besitzern zur Einzahlung der Wochenentnahmen und dem Bezug von Wechselgeld gehören mit zunehmender Nutzung elektronischer Bezahlsysteme ohnehin relativ bald der Vergangenheit an. Darüber hinaus können diese Leistungen schon heute durch Automaten erbracht werden oder die Händlerin oder der Händler erledigt sie im Rahmen ihrer oder seiner Fahrten in die nächstgrößere Gemeinde oder Stadt zur Deckung des persönlichen oder gewerblichen Bedarfes gleich mit. Transparenz über die Finanzsituation, die für Gewerbetreibende oft überlebenswichtig ist, bekommt der Händler ohnehin schon heute minutengenau durch leistungsfähige IT-Systeme, die ganz automatisch die Kontostände berücksichtigen.

Bessere Versorgung auch auf dem Land

Insgesamt ist die Versorgung der Bevölkerung und des Gewerbetreibenden in Zukunft in Bezug auf täglich genutzte Standardleistungen deutlich besser und unabhängig von der Agglomerationsstruktur der Region, da – schnelle Internetverbindungen oder zumindest einen Telefonanschluss vorausgesetzt – jede Kundin und jeder Kunde einen identischen und komfortablen Zugang zu Bankdienstleistungen hat, egal ob sie oder er in einer Stadt oder in einem strukturschwachen Raum lebt. Letztlich ist also die Versorgung vor allem auf dem Land und in strukturschwachen Regionen faktisch deutlich besser geworden – vorausgesetzt ein schneller Internetzugang ist verfügbar. Hier beginnen die Aufgaben der Politik, die dafür sorgen muss, dass diese Voraussetzung flächendeckend gegeben ist. Damit verlagert sich die Verantwortung von der Versorgung der Bevölkerung und der lokalen Wirtschaft in ländlichen Räumen mit einfachen Bankdienstleistungen auf die Versorgung mit einem schnellen Netzzugang.

Losgelöst hiervon ist die Beratung bei komplexeren Geschäften und damit die Notwendigkeit von Beratungszentren zu sehen. Aber wie sollen diese aussehen? Wo sollen sie stehen? Banken und Sparkassen sind bei Privatkundinnen und -kunden Anbieter eines Bedarfes, der – seltener – entweder geplant und mit festen Terminen oder aber „nebenbei“ abgewickelt wird. Daher sind die gerade im ländlichen Raum entstehenden Nahversorgungszentren mit einem Großparkplatz in der Mitte und Discountern, Einzelhändlern sowie Biosupermärkten ideale Andockpunkte für Bankfilialen. Hier müssen die zukünftigen Standorte sein. Genau hier und nicht 300 Meter entfernt oder auf der anderen Seite der Straße, und sei es auch mit eigenem Parkplatz. Das ist im Grenzfall bitter für erst vor wenigen Jahren renovierte oder gebaute Filialen, aber Kunden agieren vor allem zeitökonomisch. Daher muss der Bankbesuch mit einem Parkstop fußläufig „miterledigt“ werden können. Das bedeutet aber auch, dass zukünftige Beratungszentren im Vergleich zu heute erweiterte Öffnungszeiten und ein qualitativ sehr viel höherwertiges Angebot haben werden.

Persönliche Beratung auch 2020

Die Ausführungen machen deutlich, dass es auch 2020 noch persönliche Beratung geben wird. Sie ist wichtig und Teil einer engen Beziehung zwischen Kunde und Bank oder Sparkasse. Der Ort, an dem diese Beratung stattfinden kann, ist die Filiale als ein möglicher Treffpunkt und die Digitalisierung führt dazu, dass die Kundin oder der Kunde die Bank nur noch dann physisch aufsucht, wenn sie oder er einen konkreten Bedarf hat. Blickt man in der Geschichte der Sparkassen zurück, so war das vor der Einführung des bargeldlosen Zahlungsverkehrs nicht anders. Banken und Sparkassen, wie wir sie heute kennen, gibt es schließlich nicht seit 200 Jahren, sondern seit circa 50 Jahren. Davor hatten alle Banken nur wenige Filialen, die man bewusst aufgesucht hat, wenn man einen ganz konkreten Bedarf hatte. Der Hauptgrund für den Filialaufbau in den 1960er Jahren – der bargeldlose Zahlungsverkehr – fällt durch die medialen Kommunikationsmöglichkeiten zunehmend weg. Banken und Sparkassen haben damals ihr Filialsystem an den Bedarf der Kundinnen und Kunden angepasst und müssen dies erneut tun. Deshalb müssen sie ihre Kundinnen und Kunden auch nicht „mitnehmen“, weil sie diesen nur dahin folgen, wo sie heute schon sind! ■

Wie Banken auf veränderte Kundenwünsche und Strukturen reagieren

Monika Garske

Regionsleiterin Firmenkunden Rheinland-Pfalz/Saar/Wiesbaden, Deutsche Bank AG

Klaus Gerber

Vorstandsmitglied der Volksbank Lauterecken eG (rechts im Bild)

Siegmar Müller

Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Germersheim-Kandel AöR (links im Bild)

ZIRP: Herr Gerber, die Volksbank Lauterecken liegt im Landkreis Kusel und gehört mit einer Bilanzsumme von 200 Millionen Euro zu den kleineren Volksbanken. Wie lange wird sie noch eigenständig bleiben können?

Klaus Gerber: Als wir 1970 unseren Neubau einweihten, wurde uns vom Verbandsprüfer angeraten, die Eigenständigkeit aufzugeben, weil wir die damit verbundenen Ausgaben wirtschaftlich nicht tragen könnten. Wir existieren seit 120 Jahren, ich bin allerdings nicht sicher, ob wir das 125-jährige Jubiläum eigenständig erleben werden.

Wovon wird dies abhängen?

Gerber: Zum einen von unserem Ergebnis, das abhängt von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Region. Unser Standort ist sehr ländlich geprägt, Gewerbeansiedlungen finden kaum statt. Dies hat vor allem mit der Verkehrsinfrastruktur zu tun – bis zur nächsten Autobahnauffahrt sind es 35 Kilometer. Das bedeutet, dass wir als Standort für viele Unternehmen nicht in Frage kommen. Und zum anderen wird unsere Eigenständigkeit von den Auswirkungen der Regulierungsaufgaben abhängen: die damit verbundenen Kosten sind für eine Bank unserer Größenordnung schwer tragbar.

Herr Müller, die Sparkasse Germersheim-Kandel hat eine Bilanzsumme von 1,7 Milliarden Euro und ist mit einem Marktanteil von rund 50 Prozent im Privatkundenbereich Marktführer in ihrem Geschäftsgebiet, dem prosperierenden

Landkreis Germersheim. Sie sind mit Ihrer Ausgangslage zufrieden?

Siegmar Müller: Ja, das bin ich, auch wenn ich mich als Landesobmann der rheinland-pfälzischen Sparkassenvorstandsmitglieder im Land umschaue. Zentraler Arbeitgeber bei uns ist die Daimler AG, sowohl im Norden als auch im Süden an den Standorten Wörth und Germersheim. Um diese Standorte haben sich andere Unternehmen angesiedelt, vor allem aus der Zulieferer- und Logistikbranche. Wir sind gut angebunden mit der A 65, der B 9 und mit Rheinhäfen in Wörth und Germersheim, dadurch sind wir schnell in Karlsruhe und in Mannheim. Wahrscheinlich hilft uns diese Anbindung auch, unsere Einwohner zu halten: Für den Landkreis Germersheim wird eine konstante Bevölkerungsentwicklung prognostiziert, so dass demografische Probleme für uns derzeit keine Rolle spielen. Wir sehen allerdings bei jungen Menschen eine Wanderungsbewegung in die Städte und größeren Orte.

Herr Gerber, wie sieht es aus mit der demografischen Entwicklung in Ihrem Geschäftsgebiet?

Gerber: Demografie ist für uns ein ganz zentrales Thema. Unsere Verbandsgemeinde Lauterecken hat knapp 10.000 Einwohner, die sich auf 26 Gemeinden verteilen. Damit hat eine Gemeinde durchschnittlich rund 400 Einwohner mit sinkender Tendenz. Bis 2030 wird die Verbandsgemeinde laut Prognosen 24 Prozent an Einwohnern verlieren. In der Altersgruppe bis 65 Jahre beträgt der Rückgang fast 40 Prozent. Nur bei der Altersgruppe über 65 Jahre ist ein Zuwachs von knapp 20 Prozent zu erwarten. Damit stellen sich ganz existenzielle Fragen in Bezug auf die öffentlich und privat angebotene Infrastruktur: Wie kann man solche Räume erhalten? Bleiben sie bewohnbar? Die Lösungsfindung hierfür wird sehr anspruchsvoll werden.

Müller: Allein an dieser Beschreibung unserer Geschäftsgebiete sieht man, dass die Bezeichnung „ländlicher Raum“ für sehr Unterschiedliches steht.

Gerber: Ja, das stimmt. Germersheim ist für mich kein klassischer ländlicher Raum. Die Südpfalz ist ein wirtschaftlich gut aufgestelltes und erfolgreiches Gebiet. Aber jetzt kann ich als Volksbank Lauterecken nicht sagen, ich gehe hier weg und suche mir ein anderes Geschäftsgebiet. Auch die Rahmenbedingungen kann man nur schwer beeinflussen. Unsere Volksbank ist bisher gut aufgestellt, weil wir ein relativ hohes Eigenkapital haben und natürlich die Kosten im Blick behalten. Das bedeutet, wir können auch einen gewissen Zeitraum mit geringeren Erträgen auskommen. Außerdem gehen wir mit anderen Ergebnisansprüchen an unsere Arbeit, anders wäre das mit unserem kleinteiligen Geschäft nicht zu machen.

Frau Garske, Sie leiten die Region Rheinland-Pfalz/Saar/Wiesbaden als Managing Director der Deutschen Bank. Wie erleben Sie ländliche Räume und wie reagieren Sie darauf?

Monika Garske: Ich bin verantwortlich für das Firmenkundengeschäft der Deutschen Bank in Rheinland-Pfalz und stelle fest, dass hier das gleiche gilt wie für andere Bundesländer: Man erwartet, dass die großen Unternehmen in den Großstädten sitzen, doch das trifft bei weitem nicht zu. Viele der sogenannten „Hidden Champions“ sitzen im ländlichen Raum. Der Vorteil liegt darin, dass sie häufig an ihren Stammsitzen zum Teil über Generationen hinweg loyale und gut ausgebildete Mitarbeiter haben. Andererseits entsteht dadurch natürlich auch eine gewisse Abhängigkeit von wenigen großen Unternehmen. Wichtige Voraussetzungen für solche Unternehmen, um erfolgreich zu sein, sind Mobilität und Logistik – eine Anbindung an das Autobahn- und Schienennetz ist besonders für produzierende Unternehmen von entscheidender Bedeutung. Außerdem sieht man den Trend, dass es die Menschen in die Ballungszentren zieht. Das wirkt sich auch auf den Einzelhandel aus, der unabhängig davon durch die zunehmende Bedeutung des Internethandels beeinflusst wird. Für die Wirtschaft insgesamt sehe ich nicht, dass der ländliche Raum per se nachteilig ist.

Haben diese Beobachtungen Auswirkungen auf Ihre Geschäftstätigkeit?

Garske: Ja, wir sind seit anderthalb Jahren mit dem Firmenkundengeschäft wieder präsenter vor Ort. Das bedeutet aber nicht, dass unsere Firmenkundenbetreuer permanent in der Filiale

sind, sie sind dort nur tageweise, um Präsenz zu zeigen.

Lassen Sie mich kurz auf das Privatkundengeschäft kommen. Die Deutsche Bank will weitere Filialen reduzieren. Was bedeutet das für Rheinland-Pfalz und wie sind die weiteren Prognosen, sagen wir für die Zeit in zehn Jahren?

Garske: Aktuell haben wir in Rheinland-Pfalz 18 Filialen. Die Filiale bleibt bei der Deutschen Bank Dreh- und Angelpunkt der Beratung. Ein optimal ausgerichtetes Filialnetz ist für uns ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor. Andererseits stellen wir fest, dass immer mehr Kunden einen Großteil ihrer Geschäfte online abwickeln. Dem müssen wir auch aus marktwirtschaftlichen Gründen Rechnung tragen. Daher wird es sicher an der einen oder anderen Stelle zu Schließungen kommen.

Herr Gerber, welche Geschäftspolitik verfolgen Sie in punkto Filialen?

Gerber: Vor zehn Jahren hatten wir 20 Zweig- und Zahlstellen bei einer Bilanzsumme von 200 Millionen Euro. Heute sind wir noch an elf Orten mit Geschäftsstellen vertreten, davon sind mehrere sogenannte Ein-Mann/Frau-Zweigstellen, die nicht ständig besetzt sind. Im Gegenzug zu den Schließungen haben wir bei den verbleibenden Stellen mehr in Technik investiert, abgestimmt auf den örtlichen Bedarf. Im Firmenkundenbereich, da stimme ich mit Frau Garske überein, braucht man keine Filiale. Das wickelt der Firmenkundenbetreuer durch Besuche oder durch Termine in einer Zweigstelle ab. Hier spielt die räumliche Nähe keine entscheidende Rolle.

Herr Müller, welche Filialpolitik betreiben Sie?

Müller: Wir sind mit acht Beratungszentren, 18 Geschäftsstellen und zwei Selbstbedienungs-Geschäftsstellen in der Nähe unserer Kunden. In den letzten 20 Jahren wurde keine Filiale geschlossen, zusätzlich haben wir zwei SB-Stellen neu eröffnet. Wir beobachten die Beanspruchung unserer Geschäftsstellen, gehen aber nicht in Richtung Schließungen, sondern in Richtung Verkürzung von Öffnungszeiten, denn die persönliche Erreichbarkeit für unsere Kunden gehört sozusagen zum „genetischen Code“ der Sparkassen. Kleinere Geschäftsstellen werden vielleicht in Zukunft geschlossen werden müssen. Dafür gibt es dann Beratungszentren, in denen man – konzentriert auf die Verbandsgemeinden – Service- und Beratungsfunktionen anbietet.

Wenn Filialen geschlossen werden, was wird aus den älteren Menschen, zu deren Lasten sich dieser Anpassungsprozess vollzieht?

Müller: Bei diesem Thema müssen wir vorsichtig sein, um nicht in Schwarz-Weiß zu malen – hier die mobilen Jungen und dort die unmobilien Alten, zu deren Lasten alles geht! Wer heute auf dem Land lebt, ist daran gewohnt, Dinge zu organisieren und in vielen Fällen mobiler als Menschen in der Stadt. Denken Sie an Nachbarschaftshilfe, an die Bindung in der Familie, mit deren Hilfe gerade ältere Menschen sich gut organisieren können. Und was Finanzdienstleistungen anbetrifft, gibt es eine Renaissance der fahrbaren Geschäftsstellen. Aber auch eine solche Investition kostet Geld, das man an anderer Stelle erst einmal verdienen muss. Deshalb bitte ich um Verständnis: Allein mit Daseinsvorsorge, so verstanden, dass wir dort sind, wo andere nicht sind, können wir unser Geld nicht verdienen.

Sie sind alle Vertreter von Banken, die recht erfolgreich sind. Welche Faktoren haben Ihnen ein positives Betriebsergebnis ermöglicht – trotz schwieriger Bedingungen?

Garske: Ja, was sind Erfolgsrezepte? Ich glaube nach wie vor, dass das wichtigste Erfolgsrezept engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind, die das Vertrauen der Kunden haben. Die emotionale Bindung muss stimmen: Kompetenz, Verlässlichkeit und Sympathie machen den Unterschied. Und wir müssen uns ständig an sich ändernde Kundenbedürfnisse anpassen. Dazu zählt insbesondere das Thema Digitalisierung, auch wenn dies zunächst mit organisatorischen Veränderungen und Investitionen verbunden ist. Die Kunden wollen maßgeschneiderte und komfortable Lösungen. Als traditionelle Bank kann man gegenüber anderen Finanzdienstleistern nur mithalten, wenn man diesen Bedürfnissen gerecht wird.

Müller: Ich möchte das aufgreifen, was Frau Garske sagte: Die Mitarbeiter und die Berater, aber auch die Führungsmannschaft der zweiten Ebene der Bank waren bisher diejenigen, die die Kundenbindung und damit den Erfolg unseres Instituts und sicherlich der meisten regional tätigen Banken hervorgebracht haben. Die Kunden wollen keine wechselnden Berater. Dies müssen wir auch zukünftig sicherstellen. Wir haben den Vorteil, dass sich die mit der Demografie verbundenen negativen Auswirkungen bei uns noch in Grenzen halten. Marktherausforderungen hatten

wir schon immer, aber damit können wir, glaube ich, alle umgehen. Dass wir bei einem veränderten Kundenverhalten mitgehen können, zeigen wir zum Beispiel bei den SB-Stellen oder beim Online-Banking. Was uns besonders trifft ist das Zusammenspiel von Regulierungsanforderungen, Nullzinspolitik – die uns wohl noch einige Zeit erhalten bleibt – und den Auswirkungen der fehlenden Fristentransformation. Wenn ich mit etwas (Geld) handele, das keinen Preis (Zins) mehr hat, dann ist es sehr schwer, daraus eine Marge zu ziehen.

Herr Gerber, wie können Sie als kleine Bank mit diesen schwierigen Entwicklungen mithalten?

Gerber: Wir haben eine langjährige Präsenz von Mitarbeitern in den Orten. Wir glauben, dass das eine Stärke ist, weil sie für emotionale Nähe und für Sicherheit und Vertrauen stehen. Dazu gehört unser soziales Engagement – zum Beispiel dass wir am Vereinsleben in den Orten teilnehmen oder spenden. Was daneben den Erfolg ausmacht ist sicherlich eine individuelle, optimale Betriebsgröße, die dafür entscheidend ist, wie man sein Geschäft organisiert. Hinzu kommen bei den Sparkassen eine vorteilhafte Eigentümerstruktur und die Organisation in Verbänden. Der Vorteil für uns ist, dass wir von der Eigentümerseite keinerlei Druck haben und ausreichend Rücklagen bilden können. Außerdem müssen wir keine Quartalsberichte und entsprechende Erklärungen zu Ergebnissen abgeben, sondern können uns auf eine kontinuierliche, langfristige Entwicklung konzentrieren. Allerdings wird die individuelle Betreuung immer schwieriger, weil viele Vorgänge prozessgesteuert sind. Deshalb müssen wir Wege finden, wie wir diese individuelle Betreuung sicherstellen.



Was bedeutet Digitalisierung im Hinblick auf unser Thema, die Banken in den Regionen? Wozu führt sie – auch in Ihrer Geschäftspolitik?

Garske: Wir investieren fast eine halbe Milliarde Euro in die Digitalisierung, um unsere Kunden noch besser zu bedienen. Aufgrund des steigenden Angebots an Zugangsmöglichkeiten erleben wir eine zunehmende Veränderung im Kontaktverhalten unserer Privatkunden. Reine Transaktionsaufträge erfordern keinen Filialbesuch mehr. In bestimmten Feldern, wie bei Ratenkrediten oder Standard-Baufinanzierungen, sind verstärkt Konditionsvergleiche und Abschlüsse über das Internet zu beobachten. Gleichzeitig nutzen unsere Kunden gern die persönliche Beratung. Entscheidend ist, was der Kunde will. Leere Filialen nutzen keiner Bank und dem Kunden nutzt kein Angebot, das er nicht braucht. Das hat nichts damit zu tun, aus dem ländlichen Raum weg zu wollen.

Wie sieht die digitale Kommunikation bei der Deutschen Bank aus?

Garske: Rund die Hälfte der mehr als acht Millionen Privat- und Firmenkunden in Deutschland nutzt unsere Online-Dienste. 80 Prozent des Dialogs mit den Kunden erfolgen digital. Und rund 30 Prozent der Kunden gehen über die mobilen Endgeräte wie Smartphone und iPad. Dabei gibt es jedoch durchaus unterschiedliche Nutzungsdichten.

Gerber: Wir haben bisher einen Anteil von 30 Prozent an Online-Kunden. Das liegt an unserer Kundenstruktur, die von einer Überalterung geprägt ist. Trotzdem investieren wir in die Bereiche Online Banking und Videoberatung. Die Digitalisierung hat natürlich Auswirkungen auf Geschäftspolitik und Arbeitsplätze, aber ich sehe darin Chancen – da kann der Kunde in Berlin sitzen und trotzdem mit dem Berater seines Vertrauens in Lauterecken sprechen. Die Kunst liegt darin, diesen Übergang gut zu meistern. Wir bieten beides an, das Alte und das Neue, um die junge Generation an uns zu binden.

Herr Müller, im Verhältnis von Zweigstellen und Online-Banking: Wie viel investieren Sie?

Müller: Der Anteil des Online-Banking liegt bei uns bei 44 Prozent. Wir investieren in einem Verhältnis von etwa eins zu zwei in Digitalisierung zu Zweigstellen. Uns sind moderne Zweigstellen wichtig, allerdings gibt es trotzdem eine Tendenz zur Verschiebung in Richtung Digitalisierung.

Die Aufgabe an Sie alle ist, zu einer Verknüpfung von einer realen Kundenansprache und einer digitalen Kundenansprache kommen. Fühlen Sie sich dieser Aufgabe gewachsen?

Müller: Wir fühlen uns ihr gewachsen und ich glaube, ich kann für alle drei Bankenvertreter sprechen, wenn ich sage, dass uns auch gar nichts anderes übrig bleibt. Doch trotz Digitalisierung: Bei wichtigen Finanzentscheidungen mit Beratungsbedarf wollen die meisten Kunden einen Menschen, der ihnen gegenüber sitzt und zu dem sie eine Beziehung aufbauen können. Deshalb bleiben wir als Sparkassen grundsätzlich bei Filialen und damit der Möglichkeit der direkten Kundenansprache.

Gibt es bei Ihren Dienstleistungen einen Zusammenhang zur Breitbandversorgung, der sich die Landesregierung besonders verschrieben hat?

Müller: Ganz klar gibt es den, aber nicht nur für Banken, sondern für die Wirtschaft insgesamt. Die Breitbandversorgung ist die Schnellstraße der Neuzeit.

Garske: Ich halte den digitalen Zugang für ländliche Gebiete für extrem wichtig. Nicht nur als Nachteilsausgleich. Er kann die Attraktivität der Regionen erhalten. Deshalb brauchen wir eine hochleistungsfähige Netzausstattung. Aber bevor wir das Thema zu sehr auf Banken zugespielt formulieren: Denken Sie an den demografischen Wandel – wenn junge Menschen und Familien in den Regionen bleiben, dann muss es für sie flexible Beschäftigungsmodelle geben, wie Möglichkeiten für ein Home Office.

Was bedeutet das als Aufgabe für die Kooperation von Wirtschaft und Landespolitik?

Garske: Wir müssen die alte und die neue Welt zusammenbringen. Außerdem, wenn ich noch einmal auf Herrn Gerber zurückkommen darf, steht Bewahrung der Emotionalität in der Beziehung zum Kunden spiegelbildlich für die Zukunft des ländlichen Raumes: Man braucht Emotionalität und zugleich eine Einbettung in die reale Welt und dazu zählen die Möglichkeiten, die wir durch die Digitalisierung gewinnen. So kann man insgesamt eine moderne Welt schaffen, aber auch den lokalen Bezug erhalten. Ich glaube, das ist etwas, das alle Banken betrifft und wo man sich gut ergänzt. ■



Soziale Dienstleistungen – Grundlage des sozialen Zusammenhalts und Wandels

Albrecht Bähr

Geschäftsführer der Arbeitsgemeinschaft Diakonie in Rheinland-Pfalz (links im Bild)

Vinzenz du Bellier

Direktor des Caritasverbandes für die Diözese Speyer (rechts im Bild)

ZIRP: Der demografische Wandel stellt vor allem den ländlichen Raum vor die Herausforderung, Teilhabechancen und Lebensqualität zu sichern und den Zusammenhalt der Gesellschaft zu erhalten. Wie wollen Caritas und Diakonisches Werk dazu beitragen?

Albrecht Bähr: Wir müssen uns mit allen Akteuren im Sozialraum zusammenfinden und überlegen, was notwendig ist, um Daseinsvor- und -fürsorge zu gewährleisten. Wir werden vor allem die älteren Leute dort aufsuchen müssen, wo sie uns brauchen.

Vinzenz du Bellier: Wir in Speyer haben das Thema in unserer Vision 2016 verankert. Wir haben uns mit der kirchlichen Seite zusammengesetzt und versucht, neue Formen der Zusammenarbeit in den Sozialräumen zu finden. Zukünftig sollen Sozialraumanalysen durchgeführt, neue interne Caritas-Strukturen entwickelt und neue Projekte mit Unternehmen oder Universitäten geplant werden.

Welche Rolle spielt dabei die Kooperation mit Gemeinden im ländlichen Raum?

Bähr: Mit den Kommunen kooperieren wir beispielsweise in puncto Kindertagesstätten und

ambulante Versorgung. Aber ich glaube, wir müssen noch mehr und vor allem auf Augenhöhe kooperieren, wenn wir gemeinsam für die Menschen etwas erreichen wollen.

du Bellier: Wir mussten zunächst einmal lernen, dass die Probleme nicht allein im karitativen Rahmen lösbar sind. Wir haben deshalb begonnen, unsere Netzwerke auszubauen und zu erweitern.

Erfreulicherweise haben die Gemeinden ein sehr offenes Ohr für unsere Themen, weil auch sie erkannt haben, dass sie die Probleme nicht mehr alleine lösen können.

Welche Bedeutung hat die Zusammenarbeit mit der Kirchengemeinde?

Bähr: Wir müssen die Kirchengemeinde davon überzeugen, dass sie einen wesentlichen Beitrag dazu leisten kann, die notwendige Wärme in das technische Konstrukt unserer Dienstleistungen zu bringen. Wir als Diakonie müssen gemeinsam mit der Kirche deutlich machen: Wir sind für andere da.

du Bellier: Ich glaube auch, es ist ganz entscheidend, dass wir die Trennung zwischen Amtskirche und Caritas beziehungsweise Diakonie wieder aufheben. Nur gemeinsam können wir die notwendigen Veränderungen durchsetzen.

Bähr: Ich würde sogar so weit gehen zu sagen: Wir müssen es ökumenisch angehen. Wichtig ist, dass das Bewusstsein für die Problematik in allen Köpfen ankommt – auch in den politischen.

Mit welchen Angeboten reagieren Caritas und Diakonie auf die Auswirkungen des demografischen Wandels im ländlichen Raum konkret?

du Bellier: Wir sind momentan dabei, ein Bauernhofprojekt für wohnungslose Menschen in der ländlichen Region auf die Beine zu stellen. Ein anderes Projekt der Heinrich Kimmle Stiftung – auch unter dem Dach des Caritasverbandes – ist die Einrichtung von Verkaufswagen, die aufs Land geschickt werden, um die dörflichen Strukturen zu unterstützen. Insgesamt haben wir unsere Beratungsangebote gebündelt und bieten die Terminbuchung via Internet an. Wir haben den Zugang zu uns stark erleichtert. Problematisch sind jedoch vor allem die ländlichen Bereiche, die nicht gut vernetzt sind.

Bähr: Auch wir haben digitale Beratungsangebote. Leider können diese gerade von älteren Menschen nicht erschöpfend genutzt werden. Deshalb müssen wir verstärkt mit Beratung, Betreuung und Pflege vor Ort in den Sozialräumen prä-

Das CAP-Mobil

Das CAP-Mobil fährt seit 2011 durch den Landkreis Südwestpfalz und versorgt die Bürger zweimal pro Woche ohne Aufpreis mit frischen Lebensmitteln. Die Produktpalette des CAP-Mobils umfasst 750 Artikel aus den Bereichen Lebensmittel, Tabakwaren, Hygieneartikel und Zeitschriften. Auch individuelle Bestellungen sind möglich, da das CAP-Mobil an einen großen stationären Supermarkt angebunden ist. Das CAP-Mobil wird unter anderem von einer Person mit Beeinträchtigung betrieben und schafft so einen sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplatz für beeinträchtigte Menschen. Ins Leben gerufen wurde dieses Projekt von der Heinrich Kimmle-Stiftung, nachdem mehrere Lebensmittelläden im Umkreis schließen mussten und die Lebensmittelversorgung der Bürgerinnen und Bürger nicht mehr in vollem Umfang gewährleistet war.

sent sein. Dafür fehlen uns leider momentan die notwendigen Finanzierungsmodelle.

Welche Weichen müssen künftig gestellt werden, um dem demografischen Wandel noch besser begegnen zu können?

Bähr: Wesentlich ist, dass es einen funktionierenden öffentlichen Nahverkehr gibt. Außerdem müssen die kleinen Lebensmittelläden, die für die ältere Dorfbevölkerung gut erreichbar sind, finanzierbar bleiben. Es ist wichtig, dass Orte der Begegnung und der Sicherheit geschaffen und erhalten werden.

du Bellier: Ich glaube, es ist notwendig, dass sich Systemgrenzen öffnen. Etwa, dass ein Behindertenbus auch ältere Menschen mit in die Stadt nimmt; oder dass ältere Menschen auch die Möglichkeit bekommen, im Kindergarten mitzugesessen. Wir sollten uns insgesamt mehr nach den Bedürfnissen der Menschen ausrichten, um zukünftig auch Projekte, wie zum Beispiel ein Sorgentelefon für einsame Menschen, starten zu können.

Ihr Dienstleistungsportfolio wird sich also stark am demografischen Wandel ausrichten?

Bähr: Ich glaube, wir sind diejenigen, die am ehesten vom demografischen Wandel betroffen sind. Aber es gibt kreative Lösungen. Zentrale dörfliche Anlaufstellen wie Kiosk oder Lottozent-

rale können wir als Infrastruktur nutzen, um pflegebedürftigen Menschen vor Ort zu helfen.

du Bellier: Wir können beispielsweise auch an Einrichtungen wie Kindertagesstätten Informationszentren aufbauen. Aktuell sind wir dabei, unsere Angebote auf psychisch kranke Menschen auszuweiten. Diese Angebote sollen letztlich dazu führen, dass uns diese Menschen rund um die Uhr erreichen können.

Eine wichtige Rolle spielt in Ihren Organisationen die ehrenamtliche Mitarbeit. Wie ist es zurzeit darum bestellt?

du Bellier: Wir haben momentan rund 60.000 Stunden Ehrenamt, die uns im Caritasverband unterstützen. Das ist schon sehr viel. Aber wenn wir in die Zukunft schauen, ist es für uns auch wichtig, gerade im Hinblick auf den demografischen Wandel, auch junge Menschen für das Thema Ehrenamt zu gewinnen.

Bähr: Ich sehe das Ehrenamt als ein entscheidendes Kriterium in Bezug auf den demografischen Wandel, aber es birgt auch Risiken. Viele jüngere Menschen werden das Land verlassen und in die Stadt ziehen. Daher ist nicht immer genügend Potenzial vorhanden. Im Bereich der Flüchtlingsarbeit erfahren wir gerade sehr viel junges Engagement. Die Sinnhaftigkeit des Engagements muss für junge Menschen deutlich sein, ebenso wie die Möglichkeit, sich punktuell zu engagieren.

du Bellier: Was an dieser Stelle auch wichtig ist, ist die funktionierende Verbindung von Haupt- und Ehrenamt. Ehrenamt funktioniert nur dann, wenn es gut begleitet, geschult und geführt wird.

Welche Möglichkeiten gibt es – neben der Flüchtlingsarbeit – sich ehrenamtlich zu engagieren?

Bähr: Viele Menschen, die sich gerne ehrenamtlich engagieren würden, scheuen zum Beispiel vor Hospizgesprächen zurück. Es gibt jedoch so viele andere Möglichkeiten, Menschen zu helfen – und sei es nur einen Zaun zu reparieren, die Straße zu kehren oder den Garten umzugraben. Diese Form des Mitarbeitens ist genauso wichtig wie Besuche oder das therapeutische Sprechen.

Stichwort Fachkräftesicherung: Wie ist die Situation bei Caritas und Diakonie im ländlichen Raum? Was tun Sie, um dem Fachkräftemangel zu begegnen?

Bähr: In den ländlichen Regionen haben wir derzeit noch keine Probleme, jedoch zeichnen sich



Leben und Arbeiten auf dem Bauernhof

Das Modellprojekt „Leben und Arbeiten auf dem Bauernhof“ wurde vom Caritasverband Speyer gestartet und ist ein Angebot für wohnungslose Jugendliche und Erwachsene. Ein eigens angemieteter historischer Bauernhof im Ortsteil „Wilensteiner Hof“ bietet Platz für sieben Jugendliche und vier Erwachsene. Unter Anleitung eines Landwirtschaftsmeisters soll der Hof von den Bewohnern bewirtschaftet werden. Der Bauernhof ermöglicht Menschen in schwierigen Lebenslagen gemeinsames, naturnahes Leben und Arbeiten. Geplant sind in nächster Zukunft die Anschaffung von Hühnern, Schafen und Ziegen, sowie das Anlegen eines Gartens für den Anbau von Obst und Gemüse.

erste Schwierigkeiten ab. Wir haben verschiedene Aktionen gestartet, um Fachkräfte aus anderen Ländern anzuwerben. Wir versuchen außerdem, Flüchtlinge, die bei uns heimisch werden, für soziale Dienstleistungsberufe zu motivieren.

du Bellier: Wir haben bereits jetzt auf dem Land große Probleme, Fachkräfte im Bereich der Altenpflege zu finden. Deshalb ist es wichtig, dass soziale Berufe auch eine gesellschaftliche Aufwertung erfahren.

Ist die gesellschaftliche Aufwertung der Pflege- und Sozialberufe für Sie auch eine politische Frage?

Bähr: Ein Grundproblem ist die Finanzierung. Die Politik muss den Stellenwert sozialer Arbeit neu diskutieren und sie finanziell aufwerten. Die Landespflegekammer, die 2016 ihren Dienst in Rheinland-Pfalz aufnimmt, ist immerhin ein Fortschritt. Wir brauchen eine Stärkung der Pflege. Das ist aber nur mit einem Gesamtkonzept, das auch gesellschaftlich akzeptiert wird, machbar. Dafür brauchen wir Hilfe aus der Politik.

Sie haben eben die Integration von Migranten angesprochen. Wie wichtig sind Flüchtlinge Ihrer Meinung nach für die Fachkräftesicherung?

du Bellier: Flüchtlinge sind eine große Chance für ländliche Räume. Es kommen viele junge Leute zu uns und das senkt den Altersdurchschnitt. Gleichzeitig werden die Brennpunkte in den Städten durch die Ansiedelung der Flüchtlinge auf dem Land entlastet.

Bähr: Flüchtlinge und Migranten waren, sind und werden für den Arbeitsmarkt wichtig sein. Wir können aber nicht davon ausgehen, dass wir alle Zuwanderer für soziale Dienstleistungsberufe begeistern können. Daher gilt für diese wie für alle Menschen, dass sie nach ihren Fähigkeiten gefördert werden müssen. Wir können nur hoffen, dass diese Menschen sich wohl fühlen und bei uns bleiben. Wir brauchen sie!

Was ist aus Ihrer Sicht notwendig, damit Flüchtlinge und Migranten sich erfolgreich integrieren und sich hier in Rheinland-Pfalz wohlfühlen?

du Bellier: Ganz wichtig ist, dass wir so früh wie möglich die Sprachproblematik angehen. Gleichzeitig ist von uns eine große kulturelle Sensibilität gefordert. Was uns in Rheinland-Pfalz derzeit schon ganz gut gelingt, ist die dezentrale Unterbringung der Flüchtlinge. So kann die Versorgung der Flüchtlinge in den Kommunen erfolgen.

Bähr: Viele kleine Faktoren sind wichtig für eine Willkommenskultur. Dazu gehört zum Beispiel die Akzeptanz von Feiertagen und das Verständnis für den anderen: Einheit in versöhnter Verschiedenheit. Eine Willkommenskultur braucht auch eine Willkommensstruktur. Hier ist noch einiges im Argen.

Was glauben Sie, worauf Sie sich in den kommenden zehn Jahren strategisch einrichten müssen?

du Bellier: Wir müssen Menschen nach ihren Bedürfnissen fragen. Nur so können wir zielgerichtet dort helfen, wo die Menschen es brauchen. Außerdem wollen wir das Thema Inklusion bewusst fördern. Zudem haben wir uns verpflichtet, gewachsene Großstrukturen in dezentrale Strukturen umzuwandeln. Wichtig ist, dass wir mehr auf die Menschen zugehen. Die ambulante Versorgung wird in Zukunft wichtiger sein als die stationäre. Darauf sollten wir uns einstellen.

Bähr: Ich glaube, wir müssen dringend lernen, Vertrauen in die individuellen Kompetenzen der Menschen vor Ort zu haben und diese zu stärken. Außerdem sollten wir offener und kreativer sein, um sinnvolle soziale Netzwerke zu knüpfen und bestehende Ressourcen zu nutzen. Zu guter Letzt sollten wir unseren Fokus auch auf die Begleitung einsamer älterer Menschen legen. Das ist vor allem durch dezentrale, sozialräumlich vernetzte Arbeit möglich. ■

Exkurs: Daseinsvorsorge durch innovative Softwaresysteme

Wie können Softwaresysteme dazu beitragen, die gesetzlich verankerte Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse von Stadt und Land zu gewährleisten? Ist es nicht Teil der staatlichen Verantwortung, für eine Grundversorgung an Leistungen, wie zum Beispiel Nahverkehrsangebote, Einkaufsmöglichkeiten, Postdienste, Kinderbetreuung und medizinische Versorgung, zu sorgen? Sie sind wesentlicher Bestandteil zeitgemäßen Lebens und somit Grundlage der Wohnortentscheidung.

Doch die demografischen Veränderungen stellen die Träger kommunaler Infrastrukturen vor große Herausforderungen, denn zurückgehende Bevölkerungszahlen stellen die wirtschaftliche Tragfähigkeit der vorhandenen Konzepte in Frage. Hier sind neue Geschäftsmodelle gefragt, um Kostensteigerungen und Qualitätsverluste zu begrenzen. In vielen dieser Felder ließen sich die Entwicklungen entschärfen, wenn mehr als bisher digitale Lösungen gefördert würden.

Viel Potenzial bieten neue Formen der Arbeit, initiiert durch Co-Working Spaces in Micro-Factories oder in multifunktionalen Bürgerschaftshäusern, deren Nutzung je nach Bedarf variiert und in denen auch Pop-up-Stores und mobile Fachärztinnen und Fachärzte residieren können. Des Weiteren gilt es für diejenigen, die pendeln müssen, Fahrdienste zu entwickeln, die sie ihre Zeit sinnvoll nutzen lassen und das eigene Fahrzeug ersetzen – sei es durch Sharing-Konzepte oder Bürgerbusse, die gleichzeitig als Lieferdienste für Waren und Medikamente genutzt werden. Denn die Sicherung umfassender Mobilität, sei es bei der Fahrt zur Schule, zur Arztpraxis, zur Arbeitsstelle oder zum nächstgelegenen Einkaufszent-

rum, gehört zu den wesentlichen Aufgaben der öffentlichen Daseinsvorsorge.

Es existieren bereits in anderen Bereichen der öffentlichen Infrastruktur Konzepte, die effektive Lösungen bereitstellen. Auch wenn unklar ist, ob es in Zukunft tatsächlich Mülltonnen geben wird, die selbstständig die Abfuhr rufen, wenn sie voll sind, wie dies in ersten Konzepten vorgestellt wurde: Durch die Digitalisierung wird nicht nur die Infrastruktur intelligent, sondern auch einzelne Dinge innerhalb der Infrastruktur – vielleicht sogar die Mülltonnen.

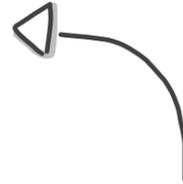
Dadurch eröffnen sich völlig neue Perspektiven für smarte, individuelle Lösungen, die auch bei geringen Bevölkerungszahlen und -dichten kosteneffiziente Lösungen ermöglichen werden. Bereits heute zeigen beispielsweise innovative Beleuchtungskonzepte mit intelligenten Leuchten, wie sich der Bedarf der Bürgerinnen und Bürger durch die Digitalisierung kosten- und energieeffizienter decken lässt. Die intelligenten Leuchten passen sich individuell an den Helligkeitsgrad an und melden selbstständig eine nötige Wartung.

Bislang konnten notwendige Infrastrukturen zur Daseinsvorsorge meist nur durch eine ausreichende Masse an Kunden sowie Nutzern kosteneffizient realisiert werden. Doch wenn man bereit ist, Infrastruktur im Zeitalter der Digitalisierung neu zu denken, wird sie – durch die individualisierte Anpassung und Nutzung an den tatsächlichen Bedarf – den Weg ebnen, um auch in ländlichen Regionen kosteneffiziente Infrastrukturen zur Daseinsvorsorge aufrechterhalten beziehungsweise aufbauen zu können. ■

Prof. Dr.-Ing. Peter Liggesmeyer

Inhaber des Lehrstuhls „Software Engineering: Dependability“ und Leiter des Fraunhofer-Instituts für Experimentelles Software Engineering IESE

Rolle der
GESUNDHEITSWIRTSCHAFT



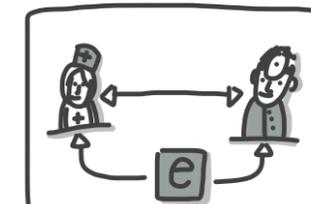
GESUNDHEITSWIRTSCHAFT
~ Wirtschaft ~



~ Gesundheitszentren ~



NEUE TECHNISCHE
~ Möglichkeiten ~



~ stationär & ambulant ~

FLÄCHENDECKENDE
VERSORGUNG
SICHERSTELLEN

HERAUSFORDERUNGEN



AMBIENT
ASSISTED
~ Living ~



Gesundheitswirtschaft – Belebender Wachstumsmarkt fürs Land

- 171 **Gesundheit und Pflege – Potenzial für den ländlichen Raum**
Staatsministerin Sabine Bätzing-Lichtenthäler
- 174 **Für Ärztinnen und Ärzte ist das Land kein Tabu**
Dr. med. Jürgen Hoffart
- 177 **Gesundheitszentrum Glantal – Modell für Gesundheitsversorgung der Zukunft**
Dr. Gerald Gaß
- 180 **Versorgung neu denken – Gesundheitliche Dienstleistungen in der Fläche**
Dr. Irmgard Stippler
- 183 **Telemedizin, Telematik, E-Health – Für eine bessere Vernetzung im Gesundheitswesen**
Anneliese Bodemar
Melanie Keßler
- 186 **Telemedizin: Vom Patienten zum Kunden, von der Reaktion zur Prävention**
Christoph Reinicke
- 188 **Exkurs: Smart Health**
Prof. Dr.-Ing. Peter Liggesmeyer

Gesundheit und Pflege – Potenzial für den ländlichen Raum

Für Gesundheit und Pflege stellt der demografische Wandel eine besondere Herausforderung dar. Während in vielen anderen Fachgebieten von den drei charakteristischen Aspekten des demografischen Wandels, nämlich „weniger, älter, bunter“, das „weniger“ eine große Rolle spielt, ist in der Gesundheitsversorgung vor allem das „älter“ maßgeblich. Demografischer Wandel bedeutet auch, dass wir – statistisch – länger leben und länger gesünder leben. Damit nimmt die Zahl derjenigen, die ärztlich betreut oder pflegerisch versorgt werden müssen, zunächst zu.

Höherer Versorgungsbedarf

Es ergeben sich für gut ausgebildete Personen neue Aufgaben in Bereichen, in denen ein höherer Versorgungsbedarf besteht. So wird beispielsweise bislang Menschen, die (noch) nicht pflegebedürftig aber hochaltrig sind, keine staatliche Betreuung angeboten. Eine solche Betreuung ist aber sinnvoll, weil sie vorbeugt: Sie kann den betroffenen Menschen helfen und durch frühzeitige Intervention die Pflegekassen entlasten.

Dieser Aspekt des Kümmerns ist auch die Grundlage für das Projekt Gemeindegewest^{plus}. Von Juli 2015 bis Ende 2018 soll über einen Zeitraum von dreieinhalb Jahren der Einsatz von Pflegefachkräften an insgesamt 13 Pflegestützpunkten erprobt werden. Das Land übernimmt die Personal- und Sachkosten. Die Gemeindegewest^{plus} wird auf Wunsch die über 80-jährigen Menschen, die noch nicht pflegebedürftig sind, im Einzugsgebiet der Pflegestützpunkte besuchen. Mit ihnen gemeinsam klärt sie, wie Pflegebedürftigkeit vermieden oder aufgeschoben werden kann.

Das Potenzial für eine Beschäftigungsentwicklung ist im ländlichen Raum durchaus vorhanden. Die Menschen in ländlichen Regionen wollen in ihrem Umfeld zu ihrer Ärztin oder ihrem Arzt gehen und viele wollen in ihrer Heimat bleiben, auch wenn sie sich selbst nicht mehr ohne Unterstützung versorgen können. Doch das „weniger“ bezogen auf die Fachkräfte, die dieses Potenzial erfüllen sollen, ist genauso real. Der ab-

nehmenden Anzahl von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern steht damit eine zunehmende Zahl von älteren Patientinnen und Patienten gegenüber. Dieses Verhältnis gilt es, zu gestalten.

Mehr Arbeit durch mehr Pflege

Die Gesundheitswirtschaft in Rheinland-Pfalz ist eine tragende Säule für die Entwicklung des Wirtschafts- und Beschäftigungsstandortes. Zwischen 2006 und 2011 war ihr Wachstum fast doppelt so hoch wie im verarbeitenden Gewerbe und es entstanden hier zehnmal mehr Arbeitsplätze. 2009 entstanden fast 230 Milliarden Euro direkte Wertschöpfung. Ein Euro Bruttowertschöpfung bewirkt 0,37 Euro indirekte Bruttowertschöpfung in den Vorleistungsindustrien. 5,7 Millionen Menschen waren 2009 in der Gesundheitswirtschaft beschäftigt. Jeder Arbeitsplatz dort sichert 0,25 indirekte Arbeitsplätze in Vorleistungsindustrien.¹

Die Gesundheitsausgaben stellen mehr als ein Zehntel des Bruttoinlandsproduktes im Land.

- Rund 242.000 Beschäftigte in Rheinland-Pfalz arbeiten in der Gesundheitswirtschaft – das entspricht jedem sechsten sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.
- Zwischen 2000 und 2010 entstanden rund 37.000 neue Beschäftigungsverhältnisse. Damit stieg die Zahl der Erwerbstätigen in der Gesundheitswirtschaft in Rheinland-Pfalz um 18,7 Prozent.
- Jeder siebte Euro in Rheinland-Pfalz wird in der Gesundheitsbranche erwirtschaftet.
- Mit einem Wirtschaftswachstum von 3,4 Prozent pro Jahr wächst die Gesundheitswirtschaft deutlich stärker als die Gesamtwirtschaft in Rheinland-Pfalz (deren Wachstum beträgt im Durchschnitt 1,8 Prozent pro Jahr).²

Es wird mehr Bedarf an Arbeitskräften, an Pflegerinnen und Pflegern, an Ärztinnen und Ärzten, und mehr Arbeit durch Pflege geben. Dafür müssen ausreichend Fachkräfte gewonnen werden.

Sabine Bätzing- Lichtenthäler

Staatsministerin für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie des Landes Rheinland-Pfalz

¹ Vgl. Ostwald, Dennis/Henke, Klaus-Dirk/Kim et al. (2013): Vom Satellitenkonto zur gesundheitswirtschaftlichen Gesamtrechnung, Berlin.

² Vgl. Elke Dahlbeck (2011): Institut für Arbeit und Technik Gelsenkirchen, Studie „Quantifizierung der Beschäftigungslage in der Gesundheitswirtschaft Rheinland-Pfalz“ im Auftrag des Ministeriums für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie des Landes Rheinland-Pfalz.

Fachkräfte- und Qualifizierungsinitiative

Die Landesregierung unterstützt dies mit der *Fachkräfte- und Qualifizierungsinitiative Gesundheitsfachberufe 2012-2015*. Dabei geht es zunächst darum, die Beschäftigungsbedingungen attraktiver zu gestalten. Denn insbesondere in der Pflege ist die hohe Teilzeitquote und geringe Verweildauer oftmals auf die schwierigen Arbeitsbedingungen zurückzuführen. Eine Schlüsselrolle haben dabei die Führungskräfte. Mit Fortbildungen für Heimleitungen, Pflegedienstleitungen und Wohnbereichsleitungen aus Altenpflegeeinrichtungen haben wir daher für Veränderungen auf der betrieblichen Ebene sensibilisiert.

Wir verfolgen das Ziel, dass diese geschulten Personen dazu beitragen, dass in ihren Betrieben die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten erhöht, deren Verweildauer im Beruf verlängert und ihre Ausfallzeiten gesenkt werden können. Parallel haben wir Unternehmensanalysen zur Verfügung gestellt, um den Einrichtungen zu ermöglichen, ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu erkennen. Neben den Aktivitäten im Bereich *Attraktive Beschäftigungsbedingungen* richten wir unser Augenmerk auch auf den Ausbau von *Ausbildungskapazitäten* in den Pflegeberufen. Das zentrale Instrument ist dabei der Ausbildungsstättenplan, mit dem wir regionsbezogen Zielvereinbarungen mit den Krankenhäusern in Rheinland-Pfalz abgeschlossen haben.

Sicherung der ärztlichen Versorgung

Im ärztlichen Bereich muss die Attraktivität der Tätigkeit als Hausärztin oder Hausarzt gesteigert werden. Mit den *Lokalen Zukunftswerkstätten zur Sicherung der ärztlichen Versorgung* entwickeln die lokalen Akteure des Gesundheitswesens unter Beteiligung der Kassenärztlichen Vereinigung in zehn Regionen örtlich angepasste Ideen und Maßnahmen. Diese sollen dazu beitragen, die ärztliche Grundversorgung und insbesondere die hausärztliche Versorgung zu sichern.

Das Projekt zielt auf ländliche Regionen ab, in denen viele Hausärztinnen und Hausärzte in absehbarer Zeit altersbedingt aus der Versorgung ausscheiden werden. Das Interesse von Studierenden am Hausarztberuf zu wecken, ist Absicht des Förderprogramms *PJ-Tertial Allgemeinmedizin*. Studierende, die sich im Praktischen Jahr (PJ)

für das Wahlfachtertial Allgemeinmedizin entscheiden, können eine finanzielle Förderung erhalten. Beide Maßnahmen sind Teil des Zukunftsprogramms *Gesundheit und Pflege – 2020*.

Zukunftsprogramm Gesundheit und Pflege – 2020

Dieses Zukunftsprogramm konzentriert sich auf Handlungsfelder, die aus wissenschaftlichen Analysen und Prognosen zur zukünftigen Entwicklung der Versorgungsstrukturen, des Versorgungsbedarfs und der Entwicklungen am Arbeitsmarkt abgeleitet wurden. Die zentralen Handlungsfelder des Zukunftsprogramms *Gesundheit und Pflege – 2020* sind:

1. Initiativen zur Fachkräftesicherung
2. Initiativen zur Entwicklung sektorenübergreifender Versorgungsmodelle im ländlichen Raum
3. Initiativen zur Entwicklung und zum Ausbau von telemedizinischen Strukturen
4. Stärkung der Prävention

In allen diesen Handlungsfeldern wird der ländliche Raum berücksichtigt. Die Initiativen zur Entwicklung sektorenübergreifender Versorgungsmodelle konzentrieren sich ganz auf ihn – weil es in ländlichen Regionen besondere Herausforderungen gibt.

Regionale Kooperationen, die Chancen und Potenziale einer sektorenübergreifenden Zusammenarbeit fördern, sollen die flächendeckende Versorgung optimieren. Die Einrichtung ambulanter Versorgungszentren an den Krankenhausstandorten setzt darauf, fachliche und personelle Kompetenzen sowohl der stationären als auch der ambulanten Versorgung an einem Standort durch die Kooperation eigenständiger Partner zu bündeln. Auch unabhängig von einer Anbindung an einen Krankenhausstandort kann die Entwicklung von Gesundheitszentren dazu beitragen, die Versorgung in der Fläche bei sinkender Bevölkerungsdichte zu organisieren und die Attraktivität der ländlichen Regionen für Nachwuchsärztinnen und -ärzte zu erhöhen. Dies setzt unter anderem auch eine gute Kinderbetreuung voraus, damit Ärztinnen und Ärzte aufs Land gehen. Jungen Ärztinnen und Ärzten ist eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf wichtig. Bei der Sicherstellung der medizinischen Versorgung in der Fläche

kommen demnach attraktiven Arbeitsbedingungen sowie einer guten sozialen, kulturellen und Verkehrsinfrastruktur eine große Bedeutung zu.

Neue Möglichkeiten dank Digitalisierung

Wir werden darauf angewiesen sein, die weiterhin notwendige und wichtige Mensch-zu-Mensch-Beziehung in der medizinischen Versorgung durch andere Instrumente und technologische Lösungen zu ergänzen. Dazu gehört die Digitalisierung im Gesundheitswesen. Es kann dabei darum gehen, flächendeckende telemedizinische Versorgungsnetzwerke aufzubauen, wie das bei dem gemeinsam mit der Deutschen Stiftung für chronisch Kranke durchgeführten Projekt *E.He.R. – Etablierung eines Versorgungskonzeptes für Patienten mit Herzinsuffizienz und Herzrhythmusstörungen in Rheinland-Pfalz* das Ziel ist. Es kann auch um die Technikunterstützung beim Wohnen in den eigenen vier Wänden gehen, die beispielsweise das *Ambient Assisted Living (AAL)* bieten soll.

Im Projekt *Sicherheit und Unterstützung für Senioren durch Integration von Technik und Dienstleistung – SUSI TD* in der Modellregion Trier/Trier-Saarburg gemeinsam mit dem Fraunhofer IESE und dem Fraunhofer ITWM Kaiserslautern sowie dem Deutschen Institut für angewandte Pflegeforschung (dip) in Vallendar werden Sensoren und Bewegungsmelder in Wohnungen von älteren Projektteilnehmerinnen und Projektteilnehmern installiert. Diese sammeln diskret und geschützt Informationen zum Tagesablauf. Ein Alleinstellungsmerkmal des Projekts ist die Kombination der AAL-Technik mit dem präventiven Hausbesuch und der persönlichen Betreuung durch die Pflegestützpunkte.

Ein weiterer Ansatz ist das Modellprojekt *Vernetzte Arzneimittelsicherheit (AMTS) mit dem elektronischen Medikationsplan in Rheinland-Pfalz*, eine Kooperation mit der Universitätsmedizin Mainz, der Techniker Krankenkasse und der Landesapothekerkammer Rheinland-Pfalz. Dabei wird Patientinnen und Patienten nach einem stationären Krankenhausaufenthalt ein Medikationsplan zur Verfügung gestellt, der von Hausärztinnen und Hausärzten sowie Apotheken elektronisch aktualisiert werden kann. So können unerwünschte Wirkungen, Doppelverordnungen oder Wechselwirkungen von Arzneimitteln vermieden werden.

In solchen Projekten stellen wir fest, was konkret den Menschen in der gesundheitlichen und pflegerischen Versorgung dient, in der Praxis machbar und zudem finanzierbar ist. Das Bundesgesetzgebungsverfahren des E-Health-Gesetzes bietet zudem großes Potenzial für Innovationen im Bereich der Digitalisierung. Dabei sind keine Insellösungen, sondern offene Schnittstellen zu schaffen. Wir bereiten in Rheinland-Pfalz den Weg für Telematikanwendungen, die sich zu einem Standbein der Gesundheitswirtschaft entwickeln.

Perspektiven der Gesundheitsversorgung

Gesundheit und Pflege sind im ländlichen Raum für die Lebensqualität ebenso wie für die Beschäftigungsentwicklung wichtig. Eine gute medizinische Versorgung ist ein wichtiger Standortfaktor für die Attraktivität einer Region. Es gibt aber keinen logischen Schluss, dass ein Bedarf an Fachkräften in der Gesundheitswirtschaft automatisch zu mehr Beschäftigung führt. Hierzu sind vielfältige Anstrengungen notwendig.

Diese Aufgabe kann die Politik nicht allein bewältigen. Vielmehr werden die Gesellschaft und alle Akteure des Gesundheitswesens zusammenarbeiten müssen, damit aus dem hohen Bedarf an Fachkräften eine positive Entwicklung für die Beschäftigung in den ländlichen Regionen hervorgeht. Die Modernisierung des Gesundheitswesens, die unter anderem durch die Digitalisierung geschieht, verstärkt den Bedarf an fachlicher Ausbildung zusätzlich. Gemeinsam mit den Partnerinnen und Partnern wird es uns gelingen, die Gesundheitsversorgung sicherzustellen und damit auch eine positive Beschäftigungswirkung zu erzielen. ■

Für Ärztinnen und Ärzte ist das Land kein Tabu

Dr. med. Jürgen Hoffart
Hauptgeschäftsführer der
Landesärztekammer
Rheinland-Pfalz

Der demografische Wandel stellt die derzeitige und zukünftige ärztliche Versorgung vor große Herausforderungen. Es gibt immer mehr Ärztinnen und Ärzte, die demnächst in den Ruhestand gehen werden, aber gleichzeitig immer weniger junge Kolleginnen und Kollegen, die in deren Fußstapfen treten möchten. Ein Blick auf die Statistik der Landesärztekammer (Stand 31. Dezember 2014) zeigt dies deutlich: Derzeit sind landesweit 4.652 berufstätige Medizinerinnen und Mediziner registriert, die zwischen 34 und 39 Jahre

alt sind. Die Zahl der Berufstätigen, die 50 Jahre alt und älter sind, beträgt 8.428. Demnach ist derzeit fast jede und jeder Zweite der insgesamt 17.261 berufstätigen Ärztinnen und Ärzte älter als 50 Jahre.

Doch der Bedarf an Medizinerinnen und Mediziner ist bereits in den vergangenen Jahren deutlich gewachsen und wird auch

weiter steigen. Das gilt für den stationären und den ambulanten Bereich.

Die Gründe hierfür sind der medizinische Fortschritt, der demografische Wandel und der erhöhte Anteil an Teilzeitstellen:

- Der medizinische Fortschritt führt dazu, dass immer mehr Spezialistinnen und Spezialisten benötigt werden.
- Der demografische Wandel führt dazu, dass immer mehr ältere Menschen einen steigenden Bedarf an medizinischen Leistungen haben werden.
- Es steigt der Anteil der Ärztinnen und Ärzte, die Teilzeitarbeit wünschen. Hinzu kommen offizielle Arbeitszeitverkürzungen.
- Das gesunkene Arbeitsvolumen muss also auf mehr Köpfe verteilt werden. Berechnungen zeigen, dass derzeit rund 1.000 Ärztinnen und Ärzte nötig sind, um das Arbeitsvolumen von 600 Vollkräften zu leisten.

Wichtig ist auch der Blick auf die demografische Entwicklung innerhalb der Ärzteschaft. Der Großteil der erfassten Ärztinnen und Ärzte wird in den nächsten Jahren in den Ruhestand gehen: Der durchschnittliche rheinland-pfälzische Hausarzt ist 57 Jahre alt; die durchschnittliche rheinland-pfälzische Hausärztin ist 52 Jahre alt.

Nach Angaben der Kassenärztlichen Vereinigung Rheinland-Pfalz (KV RLP) gehen fast 1.500 Hausärztinnen und Hausärzte bis zum Jahr 2020 in den Ruhestand. Seit dem Jahr 2005 konnten bereits in 52 rheinland-pfälzischen Gemeinden nicht mehr alle dort frei gewordenen hausärztlichen Praxen oder Zweigpraxen wiederbesetzt werden, so die KV RLP. Bis zum Jahr 2020 müssen voraussichtlich in weiteren 181 Gemeinden in Rheinland-Pfalz – das ist fast ein Drittel aller Gemeinden mit derzeit mindestens einem Hausarztsitz – alle Vertragshausarztsitze altersbedingt nachbesetzt werden.

Verändern wird sich somit auch die Erreichbarkeit der Praxen, denn die Wege zur nächsten Praxis werden weiter. Die derzeit noch durchschnittliche Entfernung von 1,4 Kilometern bis zur nächsten Hausärztin oder zum nächsten Hausarzt wird sich erhöhen. Die durchschnittliche Distanz zur tatsächlich aufgesuchten Praxis beträgt heute bereits 5,2 Kilometer. Viele Patientinnen und Patienten nehmen also schon jetzt einen höheren Zeitaufwand und längere Strecken in Kauf, um die Medizinerin oder den Mediziner ihrer Wahl aufzusuchen.

Erwartungen der jungen Ärzte ändern sich

Verändert haben sich auch die Erwartungen und Wünsche der Ärztinnen und Ärzte an ihren Beruf. Die Balance zwischen Familie, Freizeit und Beruf liegt ihnen am Herzen. Zudem möchten sie im Team arbeiten; die klassische Einzelpraxis ist nicht mehr erwünscht. Seit dem Jahr 2007 interessieren sich lediglich maximal 15 Prozent der jungen Ärztinnen und Ärzte für eine hausärztliche Niederlassung. Die Nachwuchsgeneration will zum einen kein hohes finanzielles Risiko für

eine eigene Praxis auf sich nehmen. Sie möchten nicht gleich zu Beginn ihrer Berufstätigkeit Entscheidungen treffen, die sie für Jahrzehnte binden, wie beispielsweise eine Praxisfinanzierung. Zum anderen wollen die jungen Medizinerinnen und Mediziner Planungssicherheit. Geld und Karriere allein machen sie nicht glücklich. Vielmehr legen sie großen Wert auf eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Deshalb stehen gut geregelte Kinderbetreuung, flexible Teilzeitmöglichkeiten und eine verlässliche Notdienstregelung nachts und am Wochenende auf der Wunschliste ganz oben. Auf einen Wunsch hat die Landesärztekammer schon seit langem reagiert: Die Weiterbildung zur Fachärztin und zum Facharzt ist nun ebenfalls in Teilzeit möglich.

Stimmen die Arbeitsbedingungen, dann gehen junge Ärztinnen und Ärzte durchaus auch aufs Land. Um den Zugang in die hausärztliche Versorgung zu beschleunigen, hat die Landesärztekammer Rheinland-Pfalz als Erste den Quereinstieg in die Allgemeinmedizin realisiert. Mit diesem Quereinstieg können Fachärztinnen und Fachärzte aus anderen Fachgebieten mit abgeschlossener Qualifikation die allgemeinmedizinischen Weiterbildungsregelungen zügig durchlaufen: Ihnen werden Teile ihrer bereits erworbenen Facharztqualifikation für die Allgemeinmedizin anerkannt.

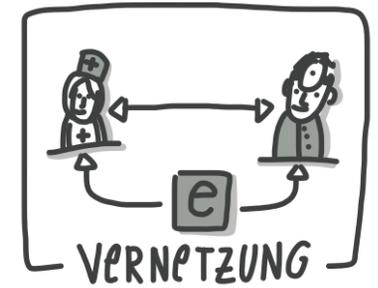
Interessant und wichtig für die Bindung an den ländlichen Raum ist auch die Weiterbildung im Verbund. Sie schafft unter anderem frühe Pla-

nungssicherheit. Ihr zusätzlicher Charme: Weiterbildung aus einer Hand, denn Ärztinnen und Ärzte können ihre fünfjährige Weiterbildung zum Facharzt für Allgemeinmedizin hier in einem regionalen Verbund durchlaufen. Krankenhaus und Niedergelassene in einer Region schließen hierfür entsprechende Verträge. Der Vorteil für alle: Die Jungmedizinerinnen und -mediziner bekommen Planungssicherheit und Perspektiven; die niedergelassenen Ärztinnen und Ärzte können sich potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger selber „heranziehen“, das Krankenhaus kann freie Weiterbildungsstellen wieder besetzen und den Patientinnen und Patienten bleibt langfristig ihre gewohnte ambulante hausärztliche Versorgung erhalten.

Neue Arbeitsmodelle im ländlichen Raum

Des Weiteren werden durch veränderte gesetzliche Bestimmungen neue Arbeitsmodelle ermöglicht. So ist es Ärztinnen und Ärzten inzwischen erlaubt, als Angestellte in Praxen zu arbeiten. Dies bietet gute Chancen für Ersteinsteigerinnen und Ersteinsteiger, ältere Ärztinnen und Ärzte, die einen sanften Ausstieg planen, sowie für potenzielle Praxisteilhaberinnen und -teilhaber.

Ein gutes Beispiel hierfür findet sich im ambulanten Bereich in Büchenbeuren. Fünf Allgemeinärztinnen und -ärzte haben vor wenigen Jahren am Büchenbeurer Gemeinderand gemeinsam das Gesundheitszentrum aufgebaut und darin ihre bisherigen Einzelpraxen kombiniert. Sie haben diesen mutigen Schritt gewagt, damit die ärztliche Versorgung in ihrer Gemeinde nicht zusammenbricht, wenn sie demnächst in den Ruhestand gehen werden. So haben sie ihre Kräfte und Stärken gebündelt. Von Anfang an sind sie vor allem Nachwuchsärztinnen und -ärzten gegenüber sehr aufgeschlossen, und bieten diesen die Gelegenheit, sich dem Gesundheitszentrum anzuschließen. Ihr Konzept ist aufgegangen: Weitere Partner ergänzen inzwischen das Angebot



~ stationär & ambulant ~



im Gesundheitszentrum. Die Praxisstrukturen und die Teamarbeit kommen dabei gut an.

Das Spannende am Büchenbeurener Modell ist, so fassen es die jungen Medizinerinnen und Mediziner dort zusammen, dass jede und jeder der fünf ursprünglichen Ärztinnen und Ärzte die eigenen Schwerpunkte und Interessen mit in die neue Gemeinschaftspraxis einbringen konnte. Über den kleinen Dienstweg jederzeit und rasch kommunizieren zu können, wird ebenfalls positiv bewertet, genauso wie die flachen Hierarchien und die Möglichkeit, die eigene Arbeitszeit den individuellen Lebensmodellen anpassen zu können.

Bessere Versorgung durch Gesundheitszentren

Ein anderes beispielhaftes Versorgungsmodell für den ländlichen Raum ist das neue Gesundheitszentrum Glantal in Meisenheim.¹ Hier wurden zwei kleine, nicht mehr zeitgemäße Krankenhäuser, die sich in der Obhut des Landeskrankenhauses befanden, in dem Neubau zusammengeführt. Das Ziel: ein eng verflochtenes Angebot aus stationären und ambulanten Leistungen im ländlichen Bereich. Im Gesundheitszentrum Glantal gibt es 120 Betten für Neurologie, Chirurgie und Innere Medizin sowie 30 Reha-Plätze. Landesweit einmalig dabei ist die Errichtung einer Abteilung für interdisziplinäre Grundversorgung mit 30 Betten. Das Neue dabei: Hier können bettenunabhängig Patientinnen und Patienten aus den Gebieten Gynäkologie, HNO, Orthopädie und Urologie gleichermaßen behandelt werden. Diese innerbetriebliche Flexibilität ermöglicht eine Bettenbelegung je nach medizinischem Versorgungsbedarf.

¹ Vgl. Beitrag von Dr. Gerald Gaß, S. 177-179.



Das Filial-Facharztzentrum ist ein weiterer zukunftsweisender Versorgungsschritt innerhalb des Gesundheitszentrums. Hier können ambulant tätige Ärztinnen und Ärzte verschiedener Richtungen ihre Leistungen unter einem Dach anbieten. Die Idee: Die freiberuflichen Fachärztinnen und -ärzte haben weiterhin ihren Hauptsitz in ihren Praxen, können aber in der Filiale im Neubau tageweise Leistungen anbieten.

Das Gesundheitszentrum Glantal ist ein gutes Beispiel, wie sich kleine Häuser gerade im ländlichen Bereich zukunftsfest aufstellen können, um medizinische Versorgung zu sichern.

Viele Ideen und Lösungsvorschläge, die sich wie einzelne Bausteine ergänzen sollten, sind nötig, um ärztliche Versorgung beständig und zukunftsorientiert weiterzuentwickeln. Alle Beteiligten im Gesundheitswesen sollten deshalb an einem Strang ziehen, um Lösungswege möglich zu machen. Die Landesärztekammer Rheinland-Pfalz ist mit dabei und für neue Wege immer aufgeschlossen. ■

Gesundheitszentrum Glantal – Modell für Gesundheitsversorgung der Zukunft

Knappheit zwingt zu Kreativität. Die Sicherstellung der Gesundheitsversorgung in ländlichen Räumen kann nur gelingen, wenn die verantwortlichen Akteure attraktive Bedingungen für die sektorübergreifende Versorgung in diesen Regionen schaffen. Das Interesse dieser Akteure muss ein übergreifendes und längerfristiges sein, das deutlich über die kurzfristig erzielbare Rendite hinausgeht.

Meisenheim am Glan, ein beschaulicher Ort in Rheinland-Pfalz mit 3.000 Einwohnern inmitten einer wunderbaren Naturlandschaft. Hier entsteht ein gesundheitspolitisches Pilotprojekt zur Sicherstellung der Gesundheitsversorgung im ländlichen Raum. Die Kleinstadt Meisenheim erfüllt trotz ihrer sehr begrenzten Größe eine Mittelzentrumsfunktion für die Region. Hier finden sich Arbeitsplätze, Schulen und Gesundheitsversorgungseinrichtungen. Letztere sind in den vergangenen zehn Jahren immer stärker in Bedrängnis geraten und durch die Abwanderung medizinischer Leistungsangebote in weiter entfernte Zentren ausgedünnt worden.

Das Landeskrankenhaus (Anstalt öffentlichen Rechts) ist Träger der in Meisenheim angesiedelten Glantal-Klinik. Der stationäre Versorgungsauftrag dieses 150-Betten-Hauses umfasste bis Ende des Jahres 2014 die regionale Grundversorgung in den Fachgebieten Innere Medizin und Chirurgie, ein neurologisches Schwerpunktangebot, sowie ein landesweit einzigartiges Angebot der Sprachheiltherapie für Kinder- und Jugendliche. Das medizinische Angebot war bis zum Bezug des Neubaus Anfang 2015 auf zwei räumlich getrennte Standorte in der Stadt verteilt. Diese Trennung hat ihren Ursprung in der ehemals unterschiedlichen Trägerschaft der neurologischen Fachklinik und dem chirurgisch-internistischen Grundversorgungs Krankenhaus.

Viel mehr als eine Akutklinik

In Zusammenarbeit mit dem Gesundheitsministerium entwickelte das Landeskrankenhaus ein Zukunftskonzept für Meisenheim mit der Zielvorgabe, eine Versorgungseinrichtung zu schaffen, die mehr ist als eine Akutklinik. Die neue Klinik sollte die beiden alten Standorte unter ein Dach bringen und als sektorübergreifendes Gesundheitszentrum einen nachhaltigen Beitrag zur Sicherung der Gesundheitsversorgung im ländlichen Raum leisten.

Konkret setzt das neue Versorgungskonzept am regionalen Bedarf der Bevölkerung an und respektiert die besondere Kompetenz überregionaler Schwerpunkt- und Maximalversorgungskliniken. Die akutstationäre Versorgung konzentriert sich deshalb auf die bereits bestehenden chirurgischen und internistischen Belegabteilungen, ergänzt um das seit Jahrzehnten etablierte Angebot der Neurologie im Rahmen einer Hauptfachabteilung in Verbindung mit einer neurologischen Rehabilitationsabteilung. Ergänzt wird das Versorgungsangebot durch den Notarztstandort und die Bereitschaftspraxis der Kassenärztlichen Vereinigung am Krankenhaus.

Dr. Gerald Gaß
Geschäftsführer Landeskrankenhaus (AöR)



Am 17. Dezember 2014 konnte der 42 Millionen-Euro-Neubau des Gesundheitszentrums in Anwesenheit der Ministerpräsidentin Malu Dreyer und des Bundesgesundheitsministers Hermann Gröhe seiner Bestimmung übergeben werden.



Blick auf den Neubau des Gesundheitszentrums, rechts die Altstadt von Meisenheim.

Interdisziplinäre Belegabteilung

Neu sind die Planungen zu einer interdisziplinären Belegabteilung, die wohnortnah akutstationäre Therapien aus den Disziplinen HNO, Urologie, Gynäkologie und Orthopädie anbieten wird. Diese interdisziplinäre Abteilung wird, wie die bereits bestehenden Abteilungen Chirurgie und Innere Medizin, in der Zusammenarbeit mit niedergelassenen und im ambulanten Sektor angestellten Medizinerinnen und Mediziner betrieben.

Der Krankenhausträger favorisiert dabei die Zusammenarbeit mit Filialpraxen, die sich im ambulanten Teil des Gesundheitszentrums ansiedeln werden. Sie nutzen die dortige Infrastruktur bedarfsgerecht in Teilzeit und führen hierdurch zu einer wirtschaftlichen Auslastung. Notwendige Bereitschaftsdienste werden über alle Abteilungen hinweg kooperativ und interdisziplinär geleistet. Der Facharztstandard wird über die Rufbereitschaften mit den ambulanten Mediziner gewährleistet.

Ambulant-stationäre Versorgung

Die ehemals freiberuflichen Arztsitze, die in der Vergangenheit den Betrieb der bestehenden Meisenheimer Belegabteilungen (Chirurgie, Innere Medizin) ermöglichten, wurden bereits in den zurückliegenden zwei Jahren schrittweise in das

Medizinische Versorgungszentrum des Krankenhausträgers integriert. Die Übertragung der Arztsitze erfolgte in vollem Einvernehmen mit den niedergelassenen Ärzten der Region.

Von Anfang an setzte der Krankenhausträger auf das Prinzip der Transparenz. Die Zielstellungen und das Konzept zum Umbau des Meisenheimer Krankenhauses zu einem ambulant-stationären Gesundheitszentrum wurden breit kommuniziert und potenzielle Partner ausdrücklich zur Mitarbeit eingeladen. Diese neue Form der ambulanten Leistungserbringung im Medizinischen Versorgungszentrum ist attraktiv für Mediziner, die den unternehmerischen Part einer Niederlassung scheuen. So konnten angestellte Ärzte gefunden werden, mit denen nun neben der ambulanten Versorgung auch der Betrieb der beiden Belegabteilungen sichergestellt werden kann.

Telemedizinische Anwendungen

Die Vernetzung mit überregionaler medizinischer Kompetenz soll durch telemedizinische Anwendungen realisiert werden. Ein erster Schritt ist dabei die Inbetriebnahme der Teleradiologie gemeinsam mit einer großen Gemeinschaftspraxis in Idar-Oberstein. Dadurch erweitert sich das diagnostische Spektrum des Gesundheitszentrums; Patiententransporte zur radiologischen Abklärung gehören der Vergangenheit an.

Das Gesundheitszentrum Glantal vereint die eingangs beschriebenen Elemente zur Stabilisierung und Wiederbelebung einer ambulanten Versorgung in der Fläche:

- Medizinisches Versorgungszentrum (MVZ)
- Fachärztliche Filialpraxen
- ambulantes OP-Zentrum
- stationäre Akutversorgung
- Rehabilitationsangebot
- Vor-Ort-Diagnostik durch Teleradiologie
- Notarztstandort
- hausärztliche Bereitschaftsdienstzentrale
- Hausärztenetzwerk

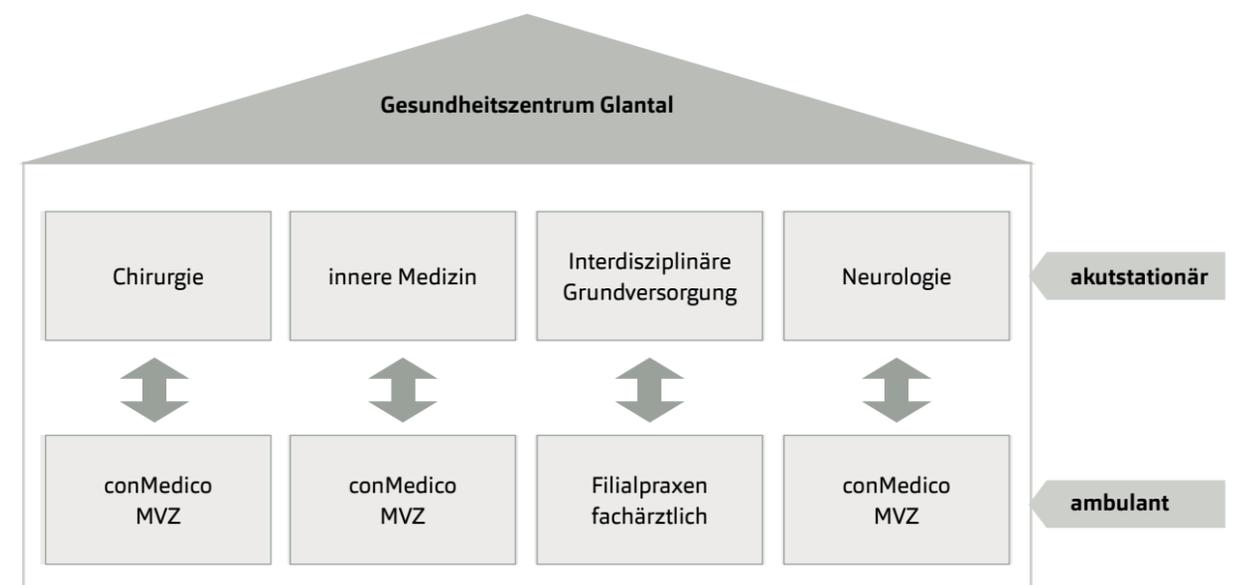
Digitale Anbindung und Hausärztenetzwerk

Aktuell steht das neue Gesundheitszentrum Glantal vor der Herausforderung, die Filialärzte für das neue Filialarztzentrum zu gewinnen und die digitale Anbindung der Praxen an die jeweili-

gen Hauptstandorte der niedergelassenen Ärzte zu realisieren. Hinzu kommt die Notwendigkeit, die unterschiedlichsten Interessen der neuen Filialärzte in einem gemeinsamen Organisationskonzept für das Filialarztzentrum so zusammenzubringen, dass das Ziel erreicht wird, durch die gemeinsame Nutzung von Infrastruktur und Ressourcen einen Mehrwert für die Patienten zu generieren.

Eine zweite Herausforderung zeigt sich im lokalen Umfeld des Gesundheitszentrums Glantal durch die Überalterung der niedergelassenen Hausärzte. Dadurch besteht die Notwendigkeit, ein Hausärztenetzwerk zu implementieren, das durch unterschiedliche Kooperationsformen gemeinsam mit dem Medizinischen Versorgungszentrum die hausärztliche Versorgung in der Fläche sichert. Zum Aufbau dieses Netzwerks bedarf es jedoch erheblicher Anstrengungen, um ärztlichen Nachwuchs zu gewinnen und die Sprechstundenzeiten in den verschiedenen Knoten des Netzwerks zu organisieren. ■

Praxisbeispiel einer sektorübergreifenden, interdisziplinären Versorgungskooperation



Quelle: Eigene Darstellung des Autors. Grafische Bearbeitung: ZIRP.

Versorgung neu denken – Gesundheitliche Dienstleistungen in der Fläche

Dr. Irmgard Stippler

Vorstandsvorsitzende der AOK Rheinland-Pfalz/Saarland – Die Gesundheitskasse

Als größter Krankenversicherer in Rheinland-Pfalz und im Saarland betreut die AOK rund 1,2 Millionen Versicherte und trägt somit die Verantwortung für die Gesundheit von mehr als einer Million Bürgerinnen und Bürgern. Über 3.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tragen dazu bei, dass die Versicherten im Krankheits- und Pflegefall gut versorgt werden und ihre Gesundheit über umfangreiche Präventionsprogramme gefördert wird.

Die Aufgabenstellung für die Gesetzlichen Krankenversicherungen hat sich weiterentwickelt. Krankenkassen sind heute mehr als nur Kostenträger im Krankheitsfall. Die AOK ist seit 25 Jahren Gesundheitskasse und kümmert sich um die Gesundheit der Versicherten. Dazu zählen neben der Betreuung im Krankheitsfall auch die Gesundheitsförderung von Kindern, Erwachsenen und älteren Menschen. Gerade im Bereich Prävention setzt die AOK auf eigene Angebote mit eigenen, qualifizierten Fachkräften. Dem Namen als Gesundheitskasse werden wir mit rund 900 Projekten und Maßnahmen in Kindertagesstätten und Schulen und circa 600 Projekten und Maßnahmen in Betrieben pro Jahr gerecht. Mit dieser Arbeit in den verschiedenen Lebenswelten – wie Schulen, Kindergarten oder Betrieb – zeigen wir gesamtgesellschaftliche Verantwortung.

Service und Beratung bieten wir einerseits in 62 Kundencentern – mithilfe fachkundiger Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner – aber auch rund um die Uhr telefonisch über das AOK-Servicetelefon unter einer kostenfreien Rufnummer sowie 24 Stunden online an. Die AOK ist die Kasse mit der höchsten Flächenpräsenz in Rheinland-Pfalz und im Saarland. Dessen sind wir uns bewusst und möchten weiterhin der zuverlässige Partner unserer Versicherten sein.

Gesundheit und Betreuung im Krankheitsfall zählen zu den höchsten und persönlichsten Anliegen des Menschen. Sie brauchen die Gewissheit, in allen Fragen rund um ihre Gesundheit und im

Krankheitsfall kompetent und umfassend beraten und begleitet zu werden. Umso wichtiger sind für den Service und für eine gute Betreuung neben Fachwissen auch eine Vertrauensbasis und die persönliche Ansprache der Versicherten. Diese Faktoren machen am Ende den Wert eines guten Gesundheitservices aus.

Neue Informations- und Beratungskanäle

Der Trend zur steigenden Nutzung digitaler Kommunikation bleibt laut einer Onlinestudie von ARD und ZDF konstant. 79 Prozent der Deutschen nutzten im Jahr 2014 das Internet zum Senden oder Empfangen von E-Mails. Aus diesem Personenkreis riefen sogar 50 Prozent ihre Mails täglich ab. Im Zeitraum von 2009 bis 2014 stieg die mobile Internetnutzung von 11 auf 50 Prozent. Im Durchschnitt waren die Deutschen 2014 täglich 166 Minuten online. Personen, die mobile Endgeräte verwendeten, verbrachten durchschnittlich 195 Minuten im Netz. Neben der attraktiven Hardware sind Apps der zentrale Motor der mobilen Internetnutzung.¹

Abgesehen von der Online-Nachfrage zu dem Service von Krankenkassen wollen Menschen umfassend und schnell zu den Themen Gesundheit, Erkrankungen und Leistungserbringer informiert werden. Jede sechste Handy-App kommt aus dem Bereich Gesundheit und Lifestyle. Aus Sicht der AOK-Rheinland-Pfalz/Saarland ergeben sich durch die mobile Internetnutzung neue Chancen für die gesundheitliche Prävention. Mit App und Web kann die Gesundheitskompetenz der Menschen gestärkt werden.

Eine von vielen Apps der AOK ist die AOK-Arztapp. Diese enthält beispielsweise einen Vorsorgemanager, der dabei hilft, den Überblick über wichtige Termine für Vorsorgeuntersuchungen zu behalten. Der Vorsorgemanager informiert über Untersuchungen zur Früherkennung, Zahnvorsorge, Impfungen, Schwangerschaftsvorsorge und

U-Untersuchungen für Kinder. Die Versicherten können sich auch Haus- und Fachärzte in der Umgebung anzeigen lassen – auf Wunsch in einer Kartenansicht. Außerdem besteht die Möglichkeit, ihre Erfahrungen beim Arztbesuch mit anderen Patientinnen und Patienten zu teilen.

Auch die AOK als Gesundheitskasse erlebt, dass das Informations- und Beratungsbedürfnis der Menschen stetig steigt. Gerade Jüngere und Jene, die es gewohnt sind, mit mobilen Informationsdiensten und Onlinemedien umzugehen, fragen verstärkt unseren Service über Telefon, E-Mail und Internet nach. Sämtliche Kommunikationskanäle müssen daher bedient werden, um den Bedürfnissen der Versicherten jeden Alters entgegenzukommen.

Balance zwischen digitalem Angebot und Kundencenternetz

Als kompetenter Partner für die Versicherten müssen wir außerdem vor Ort in unseren Kundencentern präsent sein. Das ist kein Entweder-Oder – der richtige Mix wird darüber entscheiden, ob die Gesundheitskasse in Rheinland-Pfalz und im Saarland weiter die Nase vorn haben wird. Diesen Herausforderungen stellt sich die AOK durch eine entsprechende Anpassung des Serviceangebotes im Sinne unserer Versicherten. Zentrale Entwicklungsfaktoren bilden dabei:

- die Ausweitung der telefonischen Erreichbarkeit,
- der Aufbau einer Internetgeschäftsstelle,
- die Optimierung des E-Mail-Service.

Schließungen von Servicestellen nur die Ausnahme

Ein dichtes Kundencenternetz wird durch die Zuweisungen des Gesundheitsfonds für Verwaltungskosten leider nicht honoriert. Die AOK Rheinland-Pfalz/Saarland will jedoch weiterhin im Preiswettbewerb mithalten und im Qualitätswettbewerb punkten. Dies erfordert aber auch die Schließung einzelner, kleiner Kundencenters mit geringerer Kundenfrequenz. Trotzdem wollen wir weiterhin hochwertigen und wohnortnahen Service bieten. In über 500 Orten in Rheinland-Pfalz und im Saarland gibt es eine AOK-Servicestelle. Dort stehen AOK-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter nach Feierabend zur Verfügung. Unsere Versicherten werden in diesen Servicestellen

beraten und können Unterlagen erhalten und abgeben. Kundinnen und Kunden, die weder die Möglichkeit haben, in unsere Kundencenters zu kommen, noch eine Servicestelle aufzusuchen, werden auf Wunsch zu Hause besucht und beraten.

Wir sind im Bereich der Pflege in Rheinland-Pfalz zudem hervorragend und bürgernah aufgestellt – mit landesweit 135 trägerübergreifenden Pflegestützpunkten unterschiedlicher Träger, die eine bundesweit einmalige Beratungsstruktur darstellen. Die AOK trägt die Konzeption der Pflegestützpunkte mit und unterstützt das Land bei der Weiterentwicklung der Pflegestützpunktstruktur. So möchten wir unseren älteren Versicherten und ihren Angehörigen die Hilfe bieten, die sie benötigen.

Insgesamt gilt: Krankenkassen wie die AOK müssen ihr Angebot der Nachfrage anpassen und dabei gleichzeitig wirtschaftlich im Bereich Verwaltungskosten sein. Wenn die finanziellen Ressourcen begrenzt sind, muss überlegt werden, wie Service in Zukunft für alle Beteiligten optimal erbracht werden kann. Im Zentrum stehen dabei stets die Bedürfnisse der Versicherten. Technische Entwicklungen und Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur sowie in der Erwartungshaltung der Versicherten stellen die Krankenkassen vor neue Herausforderungen – bieten aber auch innovative Entwicklungsmöglichkeiten, um im Kontext veränderter Rahmenbedingungen die Gesundheitsversorgung in der Fläche sicherzustellen.

Medizinische Versorgung ist gemeinsame Verantwortung

Neben dem großen Kundencenternetz möchten wir unseren Versicherten die Sicherheit einer flächendeckend guten und qualitativ hochwertigen medizinischen Versorgung bieten. Versorgungssicherung im ländlichen Raum sehen wir als eine gemeinsame Verantwortung von Politik und Gesundheitsdienstleistern. Alle Akteure rund um die Versorgung der Patientin oder des Patienten sind aufeinander angewiesen – das bedeutet auch, dass gemeinschaftliche Lösungen gefunden werden müssen. Meist sind die Rahmenbedingungen in den jeweiligen Regionen unterschiedlicher Natur – ob nun die Bevölkerungs-, Versorgungs- oder Infrastruktur. Für uns heißt das: Es gibt kein Patentrezept, sondern es müssen jeweils passen-

¹ ARD-ZDF Onlinestudie (2014). Abgerufen am 28. Juli 2015 von <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/index.php?id=506>

de Möglichkeiten gefunden werden. Mainz und Ludwigshafen am Rhein brauchen andere Lösungen als Daun in der Eifel und Dahn in der Südpfalz. Wir müssen die regionalen Unterschiede ernst nehmen und Versorgung „neu denken“.

So müssen wir uns heute als Gesetzliche Krankenversicherer fragen, was das Krankenhaus auf dem Land an medizinischen Leistungen für die wohnortnahe Grundversorgung und den Notfall vorhalten muss, welche Aufgaben größere und spezialisierte Häuser und die Unikliniken haben und wie sie in qualitätssichernder Arbeitsteilung zusammenarbeiten können. Dies hat die AOK Rheinland-Pfalz/Saarland beispielsweise als Partner im Projekt Gesundheitszentrum Neuenburg miterlebt. Mit dem Konzept wird der Versuch unternommen, durch die Umwandlung

eines kleinen Krankenhauses in ein Gesundheitszentrum, in partnerschaftlicher Zusammenarbeit von Krankenhaus, niedergelassenen Vertragsärztinnen und -ärzten, Kassenärztlicher Vereinigung, Kassen und Politik die Zukunft der Versorgung aktiv zu sichern. Solche Leuchtturmprojekte müssen wir zur Sicherung der Versorgung auf dem Land weiterentwickeln.

Wir werden uns weiterhin vom Kostenträger zum Gesundheitspartner entwickeln – vom Payer zum Player, vom Zahler zum aktiven Gestalter der Versorgung. Aktives Versorgungsmanagement und regionale Gesundheitsdialoge auf dem Land, das ist unsere Zukunft. So kann die AOK Rheinland-Pfalz/Saarland als Partner für Versicherte, Leistungserbringer und die Politik die Versorgung in der Fläche mitgestalten. ■

Mehrsprachiger Service bei der AOK

Seit Frühjahr 2015 bietet die AOK Rheinland-Pfalz/Saarland ihren Versicherten zu Beratungszwecken eine **neue Servicehotline** in den Sprachen Spanisch, Türkisch und Russisch an. AOK-Versicherte können sich an folgendes Servicetelefon wenden, um in ihrer Heimat- und Muttersprache beraten und informiert zu werden:

- 0800/724 2202: Spanisch
- 0800/724 2203: Türkisch
- 0800/724 2204: Russisch

Ein weiteres Beispiel in Sachen Fremdsprachen und Service gegenüber AOK-Versicherten und Zuwanderern ist der **mehrsprachige Internetauftritt** www.healthinsurance-germany.com.

Das Onlineangebot ist jeweils in acht Sprachen abrufbar und beinhaltet Informationen zu:

- der Sozialversicherung in Deutschland
- Kurzinformationen über den Leistungskatalog
- Frage-Antwort-Sammlung (FAQs)
- Download-Center mit Downloadmöglichkeiten für
 - einen 6-seitigen Flyer in acht Sprachen. Dieser gibt einen Überblick über die Vorteile der AOK.
 - ein 48-seitiges Booklet in acht Sprachen
 - eine Arzt-App mit Dolmetscherfunktion.

Telemedizin, Telematik, E-Health – Für eine bessere Vernetzung im Gesundheitswesen

Die demografische Entwicklung in Deutschland stellt Gesellschaft, Politik und Wirtschaft vor große Herausforderungen. Die damit einhergehenden Veränderungen machen auch vor dem Gesundheitssystem nicht halt. Wahrscheinlich werden sie gerade hier deutlich spürbar. Dabei wird häufig übersehen, dass die steigende Lebenserwartung, die beeindruckenden Fortschritte der Medizin und das verstärkte Gesundheitsbewusstsein in der Bevölkerung auch viele positive Effekte haben. Der Gesundheitsbereich ist ein großer Markt der Zukunft. Gerade für die Wertschöpfung unseres Bundeslandes ist die Gesundheitswirtschaft ein elementarer Faktor.

Medizinische Innovationen werden in den kommenden Jahrzehnten zu den Trägern der Wertschöpfung gehören. Die Techniker Krankenkasse (TK) trägt das ihre dazu bei, um Deutschland als Innovationsstandort zu etablieren. Gleichzeitig verfolgt die TK seit jeher das Ziel, Qualität und Effizienz in der Versorgung auf hohem Niveau zu gewährleisten. Dabei betrachtet sie die demografische Entwicklung vor allem als Chance. Sie setzt sich dafür ein, eine fortschrittliche, qualitativ hochwertige und sichere Versorgung zu gestalten und den nachfolgenden Generationen als Erbe zu hinterlassen.

Telemedizin als Beitrag zur flächendeckenden Versorgung

Die Telemedizin kann einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, eine qualitativ hochwertige medizinische Versorgung und die Lebensqualität in jedem Alter zu sichern. Die TK beobachtet gerade in einem Flächenland wie Rheinland-Pfalz telemedizinische Projekte mit großem Interesse. Denn sie ermöglichen es Patientinnen und Patienten sowie Leistungserbringern in Sekundenschnelle, sich über diagnostische und therapeutische Fragen auszutauschen – ganz gleich, wie weit sie voneinander entfernt sind. Darüber hinaus erhofft sich die TK von der Telemedizin

Ideen, wie sie die Gesundheitswirtschaft weiter voranbringen kann.

Noch zu viele Insellösungen

Ohne den Einsatz von Computertechnologien ist ein leistungsfähiges Gesundheitswesen nicht mehr vorstellbar. Ob im Operationssaal oder bei der Laboranalyse, von der Dokumentation bis hin zur Leistungsabrechnung – ohne digitale Prozesse kann heute kein Bereich der modernen Medizin mehr einen optimalen Beitrag zur Behandlung der Patientinnen und Patienten beisteuern. Dennoch fehlt häufig die vernetzte Kommunikation und die dadurch mögliche, zeitnahe Zusammenarbeit.

Kaum eine Arztpraxis arbeitet heute digital mit anderen Praxen oder einem Krankenhaus zusammen. Oft ist dies allein deshalb nicht der Fall, weil die jeweiligen Computerprogramme technisch nicht dieselbe Sprache sprechen. Während beispielsweise digitalisierte Befunde von Expertenteams weltweit diskutiert werden können, erhalten Patientinnen und Patienten noch immer Papierrezepte, um sich damit ihre Medikamente zu beschaffen. Neben digitaler Spitzentechnologie finden sich im deutschen Gesundheitswesen noch viele technische Insellösungen und analoge Prozesse, die längst veraltet sind. Dieses technische Nebeneinander kostet Ressourcen und erschwert letztlich den Zugang der Patientinnen und Patienten zum medizinischen Fortschritt.

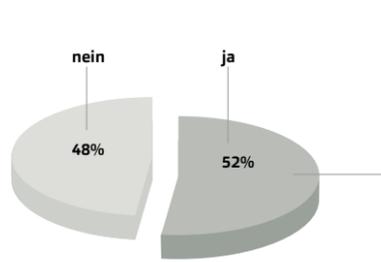
In der Vergangenheit wurde oft kritiklos die Euphorie über die vermeintlich unendlichen Möglichkeiten des digitalen Zeitalters auf den Medizinbetrieb übertragen. Allerdings darf der Einsatz von digitaler Technik in der Medizin kein Selbstzweck sein. Grundsätzlich muss eine neue Methode den Beweis erbringen, den bisherigen Verfahren überlegen zu sein. Deshalb sind telemedizinische Verfahren zunächst daraufhin zu überprüfen, ob sie einen medizinischen oder gesund-

Anneliese Bodemar
Leiterin der Techniker Krankenkasse, Landesvertretung Rheinland-Pfalz

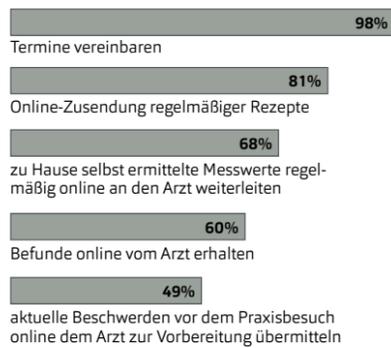
Melanie Keßler
Referentin Gesundheitswesen, Techniker Krankenkasse, Landesvertretung Rheinland-Pfalz

**Digitale Kommunikation mit der Arztpraxis:
Jeder zweite ist dafür**

Ich möchte online mit Hausarzt- oder Facharztpraxis in Kontakt treten oder tue es bereits.



Und das sind Dinge, die netzaffine Patienten per Web regeln wollen:



Basis: 1.009 Mitglieder gesetzlicher oder privater Krankenversicherungen im Alter von 18 bis 70 Jahren.
Filter: regelmäßige Internet-Nutzer (95 Prozent)

Quelle: Trendmonitor der Techniker Krankenkasse 2015. Grafische Bearbeitung: ZIRP.

heitsökonomischen Nutzen stiften. Auch muss den Bedürfnissen der Patienten nach persönlicher Hilfe und menschlicher Zuwendung als wichtige Bestandteile des Heilungsprozesses weiterhin Rechnung getragen werden. In jenen Fällen aber, in denen Mängel in der medizinischen Versorgung am besten durch telemedizinische Ansätze behoben werden können, müssen diese Methoden schneller als bisher in das Gesundheitswesen integriert werden.

Zusammenarbeit und Transparenz verbessern

Bereits heute kann die telematische Zusammenarbeit von medizinischen Professionen dazu genutzt werden, Expertenwissen am „Point of Care“ zeitnah zur Verfügung zu stellen. Ob im Notfall, bei Komplikationen oder seltenen Krankheitsverläufen: Experten können per Telematik zu Rate gezogen werden, um aus der Distanz zu helfen. Spitzenmedizin und interdisziplinäre Zusammenarbeit können so wesentliche Beiträge zum Behandlungserfolg leisten, ohne dass Patientinnen und Patienten diesem spezialisierten Know-how hinterherreisen oder gar per Hubschrauber verlegt werden müssen.

Ein weiterer vielversprechender Ansatz der Telematik richtet sich direkt an Patientinnen und Patienten. Durch internetbasierte Schulungs- oder Monitoring-Programme können Krankheitsverläufe besser überwacht oder Personen in ihrer gewohnten Umgebung daheim unterstützt wer-

den. Eine Internettherapie in Form einer strukturierten Intervention mit vollständig online-basierter Betreuung durch einen persönlichen Therapeuten erwies sich zum Beispiel bei psychischen Erkrankungen in verschiedenen Studien als hochwirksam. Diese Ansätze wie auch umfangreiche internetbasierte Coaching-Angebote werden von der TK gefördert und zur Verfügung gestellt. Insbesondere in ländlichen oder strukturschwachen Räumen können diese Angebote dazu beitragen, eine hochwertige medizinische Versorgung sicherzustellen. Die TK in Rheinland-Pfalz setzt sich dafür ein, dass diese Ansätze etabliert werden.

Wesentliche Beiträge können Telematik und Telemedizin durch eine verbesserte, onlinebasierte Dokumentation leisten. So ist beispielsweise eine standardisierte, sektorübergreifende Arzneimitteldokumentation die Voraussetzung, um unerwünschte Wechselwirkungen von Arzneimitteln auszuschließen. Gleiches gilt für digitale Patientenakten oder elektronische Entlassbriefe, die die Zusammenarbeit verschiedener medizinischer Professionen und Versorgungssektoren erleichtern. Diese Systeme verschaffen auch den Versicherten potenziell einen erleichterten und vollständigen Zugang zu ihren medizinischen Daten, der heute in dieser Form oft kaum möglich ist.

Bei der Übertragung von medizinischen Daten müssen dabei höchste Anforderungen an Datenschutz und Datensicherheit gestellt werden. Deshalb können nicht ohne weiteres bestehende Netzwerke, die zum Beispiel Abrechnungszwecken bei den Krankenversicherungen dienen, genutzt werden. Bei der Übertragung sensibler Daten müssen bundesweit einheitliche Sicherheitsstandards und Zertifizierungsverfahren verbindlich gelten. Neben der Verhinderung des Missbrauchs medizinischer Daten durch unberechtigte Zugriffe sind verbindliche Konzepte zum Datenerhalt erforderlich.

Versorgungsgrenzen überwinden

Viele erfolgversprechende Ansätze der Telemedizin haben es oft schwer, in die Wirklichkeit der medizinischen Versorgung vorzudringen. Häufig sind technische oder rechtliche Hürden im Weg. Die sektorale Zergliederung unseres Gesundheitssystems spiegelt sich auch in der Technik, insbesondere in der Software, wider. Schnittstel-

lenprobleme durch unterschiedliche Normen und Standards verhindern oft einen sinnvollen Datenaustausch der Akteure. Hier fehlen bis heute technische Vorgaben, die allgemein verpflichtend sind und einen kreativen Wettbewerb der IT-Anbieter befördern würden.

Da telemedizinische Ansätze typischerweise über Versorgungsgrenzen, zum Beispiel zwischen dem ambulanten und dem stationären Sektor, hinausgehen, sind sie gut geeignet, zunächst in einem selektiven Versorgungsvertrag erprobt zu werden, um sie im Erfolgsfall in die Regelversorgung zu überführen. Die derzeitigen Regularien zur integrierten Versorgung erschweren dies allerdings in vielen Fällen. Bei der Etablierung neuer telematischer Verfahren im Rahmen der integrierten Versorgung besteht zudem die Schwierigkeit, dass es sich dabei um Leistungen handelt, die über den Umfang der Regelversorgung der Gesetzlichen Krankenversicherung hinausgehen. Darüber hinaus verhindern die nachzuweisenden Wirtschaftlichkeitseffekte telemedizinische Versorgungsangebote, deren Nutzen in der Verbesserung der Patientenversorgung liegt oder deren Einsparziele erst nach einigen Jahren erreicht werden.

Modellprojekt: Vernetzte Arzneimitteltherapiesicherheit

Die TK ist sich der Bedeutung der Telemedizin bewusst. Deshalb unterstützt sie telemedizinische Projekte im ganzen Bundesgebiet – auch in Rheinland-Pfalz. So hat die TK gemeinsam mit der Universitätsmedizin Mainz, der Landesapothekerkammer Rheinland-Pfalz und dem rheinland-pfälzischen Gesundheitsministerium ein Modellprojekt *Vernetzte Arzneimitteltherapiesicherheit* (AMTS) mit dem elektronischen Medikationsplan in Rheinland-Pfalz initiiert. AMTS ist ein Teilprojekt des Zukunftsprogramms *Gesundheit und Pflege – 2020* des Ministeriums für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie.

Der Wechsel von Patientinnen und Patienten zwischen niedergelassenem und stationärem Sektor ist in aller Regel mit Änderungen der Arzneimitteltherapie verbunden. Mangelhafte intersektorale Kommunikation und fehlende elektronische Medien, auf die alle Gesundheitsdienstleister zugreifen können, bedingen Informations- und Qualitätsverluste und können damit zu mangelnder Arzneimitteltherapiesicherheit und Versor-

gung einer Person oder zu Medikationsfehlern führen. Ziel des Modellprojektes ist es daher, unerwünschte Wirkungen, Doppelverordnungen oder Wechselwirkungen von Arzneimitteln zu vermeiden. Dazu sollen Patientinnen und Patienten nach einem stationären Krankenhausaufenthalt einen Medikationsplan erhalten, der von Hausärzten und Apotheken elektronisch aktualisiert werden kann. Die Patientensicherheit ist dabei das wichtigste Anliegen. Ein elektronischer Medikationsplan kann maßgeblich dazu beitragen.

Mit dem elektronischen Medikationsplan können allen Leistungserbringern strukturiert patientenbezogene Informationen zur Arzneimitteltherapie zugänglich gemacht werden. Er kann als Grundlage zur Verordnung und Abgabe von Medikamenten dienen und die Informationsweitergabe am Übergang der Sektoren optimieren. Ein schriftlicher Ausdruck des Medikationsplans für den Patienten, verbunden mit einer fachlichen Erläuterung durch Apotheker und Arzt, tragen zum besseren Informationsstand des Patienten bei und fördern dessen Kompetenz im Umgang mit Arzneimitteln. Das Modellprojekt AMTS wird in den Regionen Bad Kreuznach, Kaiserslautern, Koblenz, Mainz und Trier mit circa 600 Patientinnen und Patienten durchgeführt und läuft bis Anfang 2016. Es ist zu erwarten, dass die Ergebnisse des Modellprojekts landes- und bundesweit von großem Nutzen sein werden.

Rheinland-Pfalz als telemedizinisches Innovationsland

Auch dank der landespolitischen Förderung können in Rheinland-Pfalz telemedizinische Projekte Ergebnisse hervorbringen, die auf innovative Einsatzformen der Telemedizin verweisen. Insbesondere Ansätze, die den Know-how-Transfer und die Zusammenarbeit im Gesundheitswesen fördern und den Patientinnen und Patienten den Zugang zu einer hochwertigen medizinischen Versorgung erleichtern, sind überzeugend. Nötig sind für die Zukunft jedoch bundesweit verpflichtende Normen und Standards, die die Schnittstellenprobleme beim Datenaustausch zwischen den Akteuren beseitigen. Der Abbau von Hemmnissen bei der Umsetzung von Selektivverträgen und eine gemeinsame Implementationsstrategie aller Beteiligten können die erfolgreiche Etablierung der Telemedizin befördern. ■

Telemedizin: Vom Patienten zum Kunden, von der Reaktion zur Prävention

Christoph Reinicke

Vorstand der Aktiengesellschaft Bad Neuenahr

In Deutschland stellt der demografische Wandel neben Digitalisierung und Globalisierung einen der Megatrends für die Gesellschaft dar. Mit diesem Trend gehen nicht nur Herausforderungen einher, sondern er bringt auch wirtschaftliche und soziale Chancen mit sich. Für die Aktiengesellschaft Bad Neuenahr bildet die Gesundheitswirtschaft schon lange eine der wichtigen Märkte. In ihren Augen birgt diese Branche große Entwicklungspotenziale und beeinflusst so die wirtschaftliche und soziale Entwicklung nachhaltig – in der Region ebenso wie in der gesamten Bundesrepublik. Daher ist es ein zentrales Anliegen, die hohen Innovations-, Wachstums-, Effizienz- und Beschäftigungspotenziale dieser Branche zugunsten der hier lebenden Menschen noch besser zu erschließen und zu nutzen.

Die sektorenübergreifende Integration und Zusammenarbeit, die die Aktiengesellschaft Bad Neuenahr bei der Verwirklichung ihrer Ziele verfolgt, hat dabei einen hohen Stellenwert. Eine sinnvolle Vernetzung entlang der Wertschöpfungs- und Versorgungskette ermöglicht die Erschließung wesentlicher Potenziale der Gesundheitswirtschaft und damit eine qualitativ hochwertige Versorgung der Menschen – auch für den ländlichen Raum. Das Profil der Aktiengesellschaft Bad Neuenahr orientiert sich an vier Leitlinien¹:

- Stärkung der proaktiven Prävention sowie Unterstützung und Entlastung der Akutversorgung;
- Funktion als intersektorale Schnittstelle, um Akteure zu vernetzen und gemeinsame Innovations- und Wachstumspotenziale aufzugreifen;
- Gezielte Umsetzung von Impulsen, die die Stärken der Region aufgreifen und gleichzeitig Anregungen für Neuerungen schaffen.
- Verbesserung der ärztlichen und medizinischen Versorgung insbesondere in ländlichen Regionen

Diese Leitlinien werden dem Wunsch der Menschen nach einem auf den Einzelnen abgestimmten und ganzheitlichen Dienstleistungs- und Versorgungsangebot gerecht: von der Prävention über die Akutversorgung – einschließlich der pflegerischen Versorgung und Rehabilitation – bis zur nachsorgenden Pflege.

Ob technologische Innovationen, Verwaltung oder die Versorgung erkrankter Menschen – alle Bereiche werden zur Entwicklung und Umsetzung dieses Profils einbezogen. Dabei soll unabhängig von den finanziellen Möglichkeiten eines Einzelnen in einer komplexen und vielfältigen Struktur der Gesundheitswirtschaft ein besonderes Augenmerk auf die Zugangs-, Informations- und Nutzungsmöglichkeiten für alle Bevölkerungsgruppen gelegt werden.

Neue digitale Versorgungsmodelle

Um die Kompetenzen für ein solch komplexes Umfeld zu sichern, legt die Aktiengesellschaft Bad Neuenahr höchsten Wert auf die eigene Entwicklung. Hierzu befasst sie sich mit strukturellen Fragen, mit der Personalentwicklung, dem Qualitätsmanagement, dem Innovationsmanagement und der Logistik in Verbindung mit Fragen der Versorgungsstrukturen, der Prävention, Therapie, Rehabilitation und Pflege.

Dieser Entwicklungsanspruch findet sich in den konkreten Handlungsmaßnahmen beziehungsweise neuen Geschäftsfeldern der Aktiengesellschaft wieder:

- Regionale Vernetzung von Akteuren des Gesundheitswesens über eine gemeinsame digitale Patientenakte
- Einführung von technischen Hilfssystemen zur Unterstützung von Senioren („Telemedizin“)
- Verstärkung der Aus- und Weiterbildung als Grundvoraussetzung eines attraktiven Arbeitsplatzes und zur Ermöglichung eines wechselseitigen Verständnisses der Berufsgruppen im Gesundheitssektor sowie deren enge Verzahnung

seitigen Verständnisses der Berufsgruppen im Gesundheitssektor sowie deren enge Verzahnung

- Einrichtung von Pflege-, Unterstützungs- und Betreuungsleistungen in ambulanten Wohnformen mit Unterstützung von modernsten Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK-Technologien)

Für die Kernbereiche des Gesundheitswesens bieten Angebots- und Organisationsformen sowie IuK-gestützte Verfahren neue Wege, die demografische Entwicklung zu meistern. Über die erhöhte Nutzung von Informationstechnologien können Daten und Informationen in kürzester Zeit zur Behandlung und Medikation verfügbar gemacht werden. Das ermöglicht neue Versorgungschancen in der Fläche und unterstützt ärztliche Versorgung insbesondere in ländlichen Regionen. Telemedizin und digitale Akte tragen dazu bei, redundante Untersuchungen zu vermeiden und die Grundlage für alternative Versorgungsmodelle zu schaffen.

Mehr Sicherheit und Lebensqualität

Im Bereich der Telemedizin übernimmt die Aktiengesellschaft Bad Neuenahr seit langer Zeit eine Vorreiterrolle, da sie als erstes Unternehmen die Bewohner einer Seniorenresidenz (Villa Sibilla in Bad Neuenahr-Ahrweiler) mit Telemedizin ausstattete. Dank der Vernetzung mit regionalen Ärzten konnte so nicht nur die empfundene, sondern auch die tatsächliche Sicherheit im eigenen Wohnumfeld der Kundin oder des Kunden erhöht werden. Im Gesundheitsmarkt gewinnt der Begriff „Kunde“ neben dem des „Patienten“ durch die Selbstbestimmung der Bewohnerin oder des Bewohners eine immer größere Bedeutung. Er entspricht der neuen Wahrnehmung von Gesundheit als Gut der gestiegenen Eigenverantwortung.

Die Telemedizin fördert dabei die Verschiebung von der Reaktion zur Prävention. Hier baut die Aktiengesellschaft Bad Neuenahr auf ein System aus zwei Komponenten. Eine intelligente Haussteuerung ermöglicht es, das Wohnumfeld zu kontrollieren, Gefahrenquellen zu minimieren und die Bewohnerin oder den Bewohner im Alltag zu unterstützen. Das geschieht beispielsweise durch ein Lichtsystem, welches sich nach der Installation an individuellen Indikationen orientiert. Unfälle geschehen vor allem nachts, wenn die

Bewohnerin oder der Bewohner im Dunkeln aufsteht und auf der Suche nach dem Lichtschalter stürzt. Das Lichtsystem hingegen registriert das Aufstehen und sorgt für ein angenehm gedimmtes Licht und schaltet sich selbständig wieder aus, nachdem die Bewohnerin oder der Bewohner ins Bett zurückgekehrt ist. Auch Gefahrenquellen wie Herde und Bügeleisen können durch die intelligente Haussteuerung beim Verlassen der Wohnung automatisch abgeschaltet werden. Dies ist nur ein kleiner Teil der Anwendungsfälle, die durch die Aktiengesellschaft Bad Neuenahr entwickelt wurden. Die Anforderungen werden stets mit dem Bewohner entwickelt und richten sich nach seinen Indikationen.

Die zweite Komponente des Systems ist die eigentliche Telemedizin. Hierbei wird die Bewohnerin oder der Bewohner mit einem Blutdruckmessgerät, EKG, Waage, Blutzuckermessgerät oder Blutgerinnungsmessgerät ausgestattet. Die Daten fließen in eine digitale Patientenakte, die 24 Stunden am Tag durch medizinisches Fachpersonal überwacht wird und bei Vorkommnissen direkt den behandelnden Arzt oder das Pflegepersonal verständigen kann.

Unserer Erfahrung nach erhöht das Gesamtsystem die faktische Sicherheit eines Menschen im eigenen Wohnumfeld stark. Auch Gespräche mit den Bewohnerinnen und Bewohnern, die mit dem System arbeiten, ergaben, dass sich ihre empfundene Sicherheit und ihre allgemeine Lebensqualität signifikant verbessern.

Um die Entwicklungspotenziale voll entfalten zu können, müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Prozess der Organisationsentwicklung einbezogen werden. Dabei steht neben der fachlichen auch die persönliche Weiterbildung im Hinblick auf intersektorale Kompetenzen im Mittelpunkt. Um den gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden, setzt die Aktiengesellschaft Bad Neuenahr auf gezieltes Coaching von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um ihre Stärken zu fördern. Auch die Erweiterung des Personalbestandes in Spezialisierungsgebieten wie beispielsweise der Telemedizin gehört zu ihrem zukunftsorientierten Konzept. Um die entstehenden Synergien effektiv zu nutzen, wird intern und extern auf umfassende Unternehmenskommunikation gesetzt. ■

¹ Vgl. Gesundheitswirtschaft in Rheinland-Pfalz, Masterplan für die Weiterentwicklung eines Zukunftsmarktes/Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familie und Frauen und Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau, Rheinland-Pfalz.

Exkurs: Smart Health

Prof. Dr.-Ing. Peter Liggemeyer

Inhaber des Lehrstuhls
„Software Engineering:
Dependability“ und Leiter
des Fraunhofer-Instituts
für Experimentelles Soft-
ware Engineering IESE

In einigen deutschen Bundesländern, wie Brandenburg, Sachsen-Anhalt oder Niedersachsen, droht mittelfristig trotz erfolgreicher Gegenmaßnahmen eine Unterversorgung, was beispielsweise Haus-, Augen- oder Kinderärzte betrifft. Die Gründe liegen auf der Hand: der Nachwuchs geht dorthin, wo Geld zu verdienen ist und wo die Arbeitsbedingungen attraktiv sind. Viele Hoffnungen liegen dabei auf der modernen Technik. Die Vorteile für Patientinnen und Patienten sowie für Ärztinnen und Ärzte sind offensichtlich. Doch trotz aller Euphorie sollte nicht übersehen werden, dass bei weitem nicht jede App der Realität des Klinikalltags gewachsen ist. Hier ist noch viel Arbeit zu leisten, was einheitliche Standards ebenso wie Aspekte der Sicherheit betrifft. Nur so können sich tragfähige Lösungen der Industrie im Wettbewerb entwickeln.

Ein wichtiger Punkt ist das Anwendungspotenzial von Telemedizin. Sie umfasst zum Beispiel die Online-Kommunikation verschiedener Akteure oder die Überwachung der Vitalfunktionen von Patientinnen und Patienten. Vor allem im Rettungswesen ist die schnelle Informationsübertragung zwischen Rettungsleitung, Team und aufnehmendem Krankenhaus durch telemedizinisch unterstützte Übertragung von Daten zum Gesundheitszustand der Patientin oder des Patienten entlastend. Während digital vernetzte Lösungen hierzulande erst seit wenigen Jahren in den Fokus rücken, ist eHealth in anderen Ländern schon fast alltäglich.

Im Bereich der Telekardiologie entstand bereits 2007 das Mobile Cardiac Outpatient Telemetry (MCOT)-System von CardioNet. Dieses nutzt ein Modul, um die Herzdaten der Patientinnen und Patienten in deren gewohntem Alltag zu erfassen und zu übertragen. Statt eines stationären Aufenthalts können diese ihren alltäglichen Beschäftigungen nachgehen, wenn sie Sensoren am Körper tragen, die den Verlauf des Herzrhythmus aufzeichnen und die Werte an ein Mobilfunkgerät übertragen, das mit dem Modul ausgestattet ist.

Die Daten werden zu Spezialistinnen und Spezialisten übermittelt, die die Patientin oder den Patienten dann bei Bedarf medizinisch versorgen können.

Eine weitere Maßnahme ist der ambulante Einsatz der unter dem Begriff „AGnES“ bekannt gewordenen, speziell ausgebildeten Krankenschwestern und Krankenpflegern, die im Bereich der Überwachung des Gesundheitszustandes von Patientinnen und Patienten zum Einsatz kommen. Die neue Sensortechnologie des Ambient Assisted Living (AAL), die Abweichungen wie Situationen der Hilflosigkeit erkennt, kann mit begleitender Beratung im Sinne präventiver Hausbesuche verbunden werden, wie es vom Fraunhofer IESE bereits im Projekt SUSI TD erprobt wurde.

Außerdem ist die Zusammenführung von Leistungen durch die Einrichtung von Gesundheitszentren (zum Beispiel in leer stehenden öffentlichen Gebäuden) eine Möglichkeit, Angebote zu bündeln. Die Software kann die verschiedenen Systeme und Geräte vernetzen, wenn die Infrastruktur einer Mikroklinik durch mehrere Ärztinnen und Ärzte sowie Kliniken gemeinsam genutzt wird. Dies ermöglicht die Einsparung von Kosten. Die Geräte können „per Use“ abgerechnet werden, oder es finden sich Anbietende von Mikrokliniken, die die Benutzung „as a Service“ bereitstellen, da Fachärztinnen und Fachärzte sowie Kliniken alleine die Investition scheuen würden und keine komplexen Gemeinschaften bilden möchten. Hier garantiert die Software, dass die Geräte die Patientin oder den Patienten und seinen Gesundheitskontext abrufen können, um zum Beispiel Fehlbenutzungen zu verhindern.

Ziel aller Bemühungen muss es sein, auch zukünftig flächendeckende ärztliche Versorgung sicherzustellen. Es darf kein Tabu sein, digitale Technik unter Wahrung der Menschlichkeit und Menschenwürde einzusetzen. ■

Bedeutung der TOURISMUSBRANCHE FÜR RLP

zzzzz
24 Millionen Übernachtungen
170 Mill. Tagesgäste
Jeder 10. Arbeitsplatz ist im Tourismus-Bereich.

TOURISTISCHE POTENZIALE

WANDERN WANDERN WEIN GESUNDHEIT
RAD

Ziele bei der Attraktivitätssteigerung

HIER REGIONALITÄT BETONEN
REGIONALE MARKEN BILDEN
STORYTELLING
REGIONALE VERNETZUNG

Aktuelle Trends

NATUR TOURISMUS
KULTUR TOURISMUS
MEGA TREND
FOKUS REGIONALITÄT AUTHENTIZITÄT NACHHALTIGKEIT

TOURISMUS ALS WIRTSCHAFTSFAKTOR für den ländlichen RAUM

KONKRETE MASSNAHMEN ZUR ATTRAKTIVITÄTSSTEIGERUNG

NATIONALPARK HUNS RÜCK
ERÖFFNUNG DES NATIONALPARKS

Regionale Tourismuskonzepte mit Strahlkraft

- 193 Trends im Tourismus zielen auf Regionalität
Stefan Zindler
- 196 Regionen als touristische Marken
Prof. Dr. Andreas Kagermeier
- 202 Kulturtourismus – Für den ländlichen Raum noch zu entdecken
Dr. Karin Drda-Kühn
- 206 der wunderwald – Kulturtourismus als Wirtschaftsfaktor
Rebecca Seuser
- 208 Mehr Wert durch Naturtourismus
Prof. Dr. Hartmut Rein
- 212 Der Nationalpark Hunsrück-Hochwald – Ein neues Naturerlebnis in Rheinland-Pfalz
Ute Meinhard
Jörn Winkhaus
- 214 Exkurs: Smart Mobility
Prof. Dr.-Ing. Peter Liggesmeyer

Trends im Tourismus zielen auf Regionalität

Tourismus ist einer der wesentlichen Wirtschaftszweige in Rheinland-Pfalz: Mehr als 24 Millionen Übernachtungen und etwa 170 Millionen Tagesgäste pro Jahr sorgen dafür, dass fast jeder zehnte Arbeitsplatz in Rheinland-Pfalz direkt oder indirekt dem Tourismus zugerechnet werden kann. Darüber hinaus leistet der Tourismus einen wichtigen Beitrag zum Ausbau und zur Erhaltung der Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner des Landes, vor allem in den ländlichen Räumen. Rheinland-Pfalz ist geprägt von Mittelgebirgen, Flusstälern und bedeutenden Weinregionen. Hier gibt es den höchsten Waldanteil Deutschlands und den steilsten Weinberg Europas. Es verfügt also über einzigartige landschaftliche Potenziale.

Das Naturerlebnis ist ein starkes Reisemotiv, das in Kombination mit dem Genussaspekt und der Kulturlandschaft zu einem einmaligen Urlaubserlebnis führen kann. Ohne die natürlichen Grundlagen von Natur und Landschaft, aber auch ohne lokale Identität, wäre erfolgreicher Tourismus nicht möglich. In der Tourismusstrategie des Landes sind zentrale Themen zur Erhaltung und Inszenierung der ländlichen Räume festgeschrieben. Es wird beispielsweise maßgeblich in den Erhalt und Ausbau eines professionellen Wander- und Radwegenetzes investiert; auch die Profilierung durch Regionalität, Kultur und Natur ist durch die Tourismusstrategie festgeschrieben und soll zukünftig zum wirtschaftlichen Erfolg des Tourismus in den ländlichen Lebensräumen beitragen.

Aktuelle Trends und Nachfrage

Aktivurlaub in der Natur steht bei den Rheinland-Pfalz-Urlaubern hoch im Kurs und bildet nach wie vor den großen touristischen Trend. Insbesondere die gegenwärtige Arbeits- und Alltagswelt, die häufig durch Stress und Hektik sowie durch eine zunehmende Urbanisierung geprägt ist, führt dazu, dass Aspekte wie Erholung, Ruhe und Natürlichkeit in der Freizeit und auf Reisen immer bedeutender werden. Um dem alltäglichen Leben kurzzeitig zu entfliehen, nutzen Tagesausflügler und Übernachtungsgäste touristi-

sche Angebote, die im Kontrast zum Alltag stehen und damit die genannten Bedürfnisse erfüllen. Dazu zählen beispielsweise der Nationalpark- und Naturparktourismus, der Landurlaub aber auch Aktivtourismus, bei dem Wandern und Radfahren im Fokus stehen, wobei alle diese Reiseformen in einer der Alltagswelt gegensätzlichen, natürlichen Kulisse stattfinden. Im Hinblick auf die fortschreitende Globalisierung, welche den wirtschaftlichen Wettbewerb weltweit verstärken wird, ist auch in Zukunft kaum mit Änderungen der Lebens- und Arbeitsbedingungen sowie weiterhin mit einer großen Bedeutung der Work-Life-Balance zu rechnen. So wird der heute schon zu erkennende Nachfragetrend nach naturtouristischen Produkten auch in Zukunft Bestand haben. Insbesondere ländliche Räume können von diesem Trend profitieren und sich im Wettbewerb hervorheben. Der touristische Erfolg von ländlichen Regionen wird wesentlich durch die Qualität und Attraktivität der Aktivangebote bestimmt.

Regionalität gewinnt an Bedeutung

Als Folge der fortschreitenden Globalisierung und der Änderung der Lebens- und Arbeitsbedingungen hat der Trend zur Regionalität, Authentizität und Nachhaltigkeit stark zugenommen. Unter Regionalität ist der „genetische Code“, sozusagen die Identitätskultur einer Region, zu verstehen. Zu diesem regionalen Erbe zählen unter anderem typische Produkte wie der spezifische Wein und die Kulinarik, das Brauchtum, die Kulturtradition, die Sprache und die Gastfreundschaft der Menschen.

Für den Tourismus bedeutet dies, dass sich alle Akteure des eigenen Erbes bewusst werden müssen. Es muss eine Wertschätzung der Regionalität nach innen erzeugt werden und im Umkehrschluss durch die Entwicklung von Produkten und Angeboten die Regionalität in Wert gesetzt werden. Funktionierende Netzwerke tragen dabei maßgeblich zum Erfolg touristischer Marken bei. Beispiele, bei denen es gelungen ist, die Regionalität besonders erlebbar zu machen, sind unter anderem die Regionalmarke *EIFEL* oder das *Mosel MusikFestival*.

Stefan Zindler
Geschäftsführer der
Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH

Mosel MusikFestival

Das Mosel Musikfestival existiert seit 1985. Begonnen als regionales Musikfestival in und um Bernkastel-Kues, entwickelte es sich zu einem international ausgerichteten Klassikevent, der in der gesamten Moselregion stattfindet. Unter dem Grundsatz „Wo große Meister in kleinen Dörfern spielen“ findet das Festival jährlich an verschiedenen kulturhistorisch interessanten Stätten wie Klöstern, Burgen und Weinkellern statt. Der musikalische Schwerpunkt liegt auf

klassischer Musik, aber auch Jazz, Swing und Chansons werden in insgesamt 70 Konzerten an 45 verschiedenen Spielorten in der Moselregion dargeboten. Das Festival ist mittlerweile international bekannt und wurde 2007 in die European Festivals Association (EFA) aufgenommen. Es findet in Zusammenarbeit mit dem jährlich stattfindenden Kultursommer Rheinland-Pfalz statt und wird zu einem großen Teil vom Land Rheinland-Pfalz gefördert.

Auch die Anforderungen an die Qualität nehmen weiter zu. Insbesondere im Urlaub wird eine Lebensqualität erwartet, die der des Alltags in keinem Fall nachstehen darf. Darüber hinaus erwartet der Gast möglichst viel für sein Geld. Zum einen will er sich bei der Flucht aus seinem Alltag erholen, zum anderen soll der Urlaub jedoch keinesfalls langweilig sein. Es gilt daher, Erlebnisqualitäten zu schaffen. Authentizität ist wichtiger als Schnickschnack – und Nachhaltigkeit im Sinne von Umwelt- und Sozialverträglichkeit ist dabei die Basisqualität für das Urlaubserlebnis.

Passgenaue Angebote für unterschiedliche Zielgruppen

Auch im Tourismus ist der demografische Wandel die wichtigste Veränderung. Voraussichtlich wird Rheinland-Pfalz zunächst von diesem Trend profitieren, da die rheinland-pfälzischen Angebote gut mit einer älteren Zielgruppe harmonieren. Ab 2025 ist aber ein deutlicher Bevölkerungsrückgang prognostiziert. Rein quantitatives Wachstum ist also künftig nicht mehr die alleinige Maxime. In Zukunft wird es wichtiger sein, beim einzelnen Gast höhere Umsätze zu erzielen. Insbesondere für den ländlichen Raum gilt es daher Angebote zu schaffen, die an den Bedürfnissen älterer Gäste ausgerichtet sind und die Erwartungen an Erlebnis- und Aufenthaltsqualität optimal befriedigen. Das Thema Barrierefreiheit wird in allen Themenbereichen stärker eingebunden werden müssen.

Einhergehend mit der Veränderung der Umweltfaktoren hat sich auch das Nachfrageverhalten deutlich verändert. Es gibt nicht mehr „den“ Gast mit „dem“ Reiseverhalten – ein und derselbe Gast

kann heute je nach Reiseanlass unterschiedliche Bedürfnisse aufweisen. Eine Mutter kann zum Beispiel einen zweiwöchigen Familienurlaub auf dem Land als Haupturlaubsreise mit dem Bedürfnis nach familiengerechten Rad-, Wander- und Freizeitangeboten wählen. Einen weiteren Kurzurlaub plant sie jedoch ohne Kinder als Städtrip mit dem Partner und den dritten Kurzurlaub verbringt sie mit einer Freundin im Rahmen eines Wellnesswochenendes. Dieses hybride Nutzerverhalten kann nur durch eine differenzierte Kundenansprache aufgefangen werden, bei der die jeweiligen Bedürfnisse im Vordergrund stehen.

Online buchen und bewerten

Darüber hinaus hat sich das Informations- und Buchungsverhalten stark gewandelt. Etwa 70 Prozent der Deutschen sind online und nutzen das Internet zur Informationsbeschaffung für den Urlaub. Neue Technologien im Online-Bereich bieten für die Kommunikation und den Vertrieb große Chancen, die Vielfalt kleiner Angebote sichtbarer zu machen und die entsprechenden Buchungen zu ermöglichen.

Unter dem Stichwort „Customer Journey“ werden alle Kontaktpunkte (Touch-Points) verstanden, bei denen ein Gast mit der Destination in Verbindung tritt (virtuell, postalisch oder persönlich). Sie besteht aus fünf Stufen: Inspiration, Information, Buchung, Aufenthalt und Reflektion. Ziel ist es, den Gast auf all diesen Stufen zu begeistern. Fällt ihm die Informationssuche leicht, ist die Buchung unkompliziert gestaltet und der persönliche Kontakt vor Ort herzlich und authentisch, dann werden die Erwartungen des Gastes erfüllt oder gar

übertraffen, so dass er diesen Urlaub weiterempfiehlt – nicht nur im privaten Umfeld, sondern bestenfalls auch in sozialen Netzwerken wie HolidayCheck oder Facebook.

Best Practice-Beispiele in Rheinland-Pfalz

Eines der ersten Vorzeigeprojekte im Wandertourismus des Landes Rheinland-Pfalz ist der Rheinsteig®, der im Jahr 2005 ins Leben gerufen wurde. Mittlerweile ist der Rheinsteig® in guter Gesellschaft, er gehört mit drei weiteren rheinland-pfälzischen Steigen (Eifelsteig, Saar-Hunsrück-Steig, Westerwald-Steig) zu den Top Trails of Germany. Insgesamt gibt es in Rheinland-Pfalz heute zwölf prädikatisierte Fernwanderwege, die eine Leuchtturmfunktion für die Wanderinfrastruktur übernehmen. Dieses Angebot wird in Rheinland-Pfalz durch mehr als 100 prädikatisierte Kurztouren ergänzt. Gerade die ländlich geprägten Regionen profitieren vom Wandertourismus. Die mehr als 400 wanderfreundlichen Gastgeberinnen und Gastgeber haben sich speziell auf die Wanderklientel ausgerichtet und bewerben ihre Angebote unter Bezugnahme auf den jeweiligen Steig. Die Identifikation der Gastgeberinnen und Gastgeber mit den Prädikatswanderwegen dient dazu, authentische Produkte zu kreieren, die die Regionalität aufgreifen. So gibt es am Rheinsteig® beispielsweise Gastronomen, die einen Rheinsteig-Teller mit regionalen Köstlichkeiten für Wanderer anbieten. Auch Winzer und Winzerinnen haben die Klientel für sich entdeckt und entlang der Wege gekühlte Weinschränke installiert, so dass die Wanderer den Wein direkt im Weinberg genießen können.

Als weiteres Beispiel dient das Radwegeangebot. Rheinland-Pfalz setzt konsequent auf den Ausbau des Radverkehrsnetzes. Insbesondere die Mittelgebirge (Eifel, Hunsrück und Westerwald) konnten in den letzten Jahren vom Boom der E-Bikes profitieren. Wo zuvor Höhenmeter den Radgast abschreckten, den bequemen Flusslauf zu verlassen, ist es mit einem Angebot an E-Bikes und Pedelecs kein Problem mehr, einen Abstecher in die ländlichen Höhenlagen zu unternehmen. Das Verleihangebot durch Tourist-Informationen und Gastgeberinnen und Gastgeber ist

mittlerweile sogar schon wieder rückläufig, da die Gäste vielfach mit dem eigenen E-Bike anreisen. Auch das Angebot an Radlerbussen (Region-Radler) wurde in den letzten Jahren stark ausgebaut. Die Radlerbusse verbinden zum Beispiel die Mosel mit der Eifel oder dem Hunsrück. Eine besonders bei Familien beliebte Tour ist der Ruwer-Hochwald-Radweg (Hermeskeil-Ruwer). Ein Radlerbus transportiert Radgäste bequem die 729 Höhenmeter nach Hermeskeil: Von hier ist der Weg zurück ins Tal deutlich einfacher.

Qualität statt Quantität

Um den Anforderungen der Zielgruppen gerecht zu werden, ist eine Fokussierung auf ihre aktuellen Bedürfnisse wesentlich. Beim Wettbewerb um die Inlandsgäste wird es künftig in einem zunehmend gesättigten Markt nicht mehr um rein quantitatives Wachstum (also Steigerung der Übernachtungszahlen) gehen, sondern vielmehr darum, über ein qualitatives Wachstum die Ausgabebereitschaft der Gäste zu erhöhen. Dazu sind passgenaue Angebote notwendig.

Insbesondere in den ländlichen Regionen ist die Fachkräftesicherung ein bedeutendes strategisches Thema. Für Aktivgäste ist es wichtig, eine gastronomische Infrastruktur entlang der Radbeziehungsweise Wanderwege vorzufinden. Die quantitative Lücke an Gastronomiebetrieben kann in absehbarer Zeit wohl nicht in ausreichender Form durch Neueröffnungen kompensiert werden. Deshalb müssen große Anstrengungen unternommen werden, das noch nicht ausgeschöpfte Potenzial der bestehenden Gastgeberbetriebe zukünftig besser zu nutzen. Darüber hinaus sollte Barrierefreiheit direkt in die regionalen Strategien integriert und anhand starker Marken, Themen und Angebote als zusätzliches Komfortmerkmal und qualitativer Mehrwert entwickelt werden.

Touristische Angebote sind immer zuerst an der Nachfrage auszurichten. Es gilt, Alleinstellungsmerkmale herauszuarbeiten, Erlebnisse für den Gast zu ermöglichen, Mut zu Innovation und Erneuerung zu zeigen sowie interessante Geschichten zu erzählen. ■

Regionen als touristische Marken

Prof. Dr. Andreas Kagermeier
 Inhaber des Lehrstuhls Freizeit- und Tourismusgeographie an der Universität Trier

Die Entwicklung einer stringenten Markenpolitik stellt eine der wichtigen Herausforderungen für jede einzelne Destination dar. Allerdings kann sich ein solcher Prozess nicht auf die Entwicklung von Wortbildmarken und Logos beschränken. Er muss auch in eine kohärente Produktpolitik integriert sein. Angesichts der Vielfalt des Angebotes in den meisten Gebieten stellt sich die Herausforderung, diesen Prozess in der Produktgestaltung und der Markenbildung konsequent umzusetzen. Um die Destination im Auge zu behalten und gleichzeitig Produktlinien entsprechend zu kommunizieren, erscheinen die Regionalmarken als mögliche Option für die weitere Markenpolitik.

Marken geben Orientierung und schaffen Vertrauen

Neben den konkreten Eigenschaften einer Leistung ist insbesondere das Vorstellungsbild, das die (potenzielle) Kundin oder der (potenzielle) Kunde davon hat, für die Nachfrage relevant. Aufgrund der Immaterialität von touristischen Dienstleistungen ist es noch wichtiger als bei Konsumgütern, ein positives Image zu schaffen. Marken bieten die Möglichkeit, Produkte und Serviceleistungen im Bewusstsein der Nachfrager zu verankern. Eine Marke kann ein Name oder Begriff, ein graphisches Zeichen oder Symbol

sowie eine Kombination aus diesen Bestandteilen (Wortbildmarke) sein. Mit ihnen werden Produkte oder Dienstleistungen gekennzeichnet und repräsentiert.

Die Marke dient dazu, sich im Bewusstsein der Nachfrager von Konkurrenzangeboten abzuheben. Der Nachfrager identifiziert sich mit ihr. Angesichts der Vielfalt der touristischen Angebote und der teilweisen Unübersichtlichkeit des Marktes können Marken für den Nachfrager zudem Orientierung bieten (vgl. Abbildung 1). Die unterstellte Qualität von etablierten Marken trägt zur Risikoreduzierung bei. Dadurch kann der Nachfrager ein Gefühl der Sicherheit und des Vertrauens aufbauen, das ihm die Suche nach Reiseangeboten erleichtert.

Umgekehrt bieten Marken den Anbietern die Möglichkeit, sich auf dem Markt mit dem Ziel der Kundenbindung und -gewinnung zu positionieren. Sie dienen dazu, sich von den Mitbewerbern abzuheben. Die Marke steht dabei als Symbol für das Produkt und soll in kompakter Form nicht nur die Eigenschaften des Produkts und dessen Nutzen, sondern auch ein positives Image kommunizieren. Es soll damit positive Emotionen wecken. Adjouri und Büttner¹ sprechen als vierte Komponente von Faszination als Bestandteil des

von ihnen entwickelten Konzepts der kognitiven Marken-Landkarten.

Insbesondere für weit verbreitete touristische Produkte ist angesichts des intensiven Wettbewerbs zwischen den Destinationen eine konsequente Markenpolitik ein zentrales Element des strategischen Marketings. Zielrichtung der Markenbildung im Destinationsmarketing sind einerseits die Destination selbst sowie die dort entwickelten Produktlinien und die angesprochenen Zielgruppen. Im Entscheidungsprozess, wohin eine Reise gehen soll, wird überwiegend von den im Urlaub geplanten Aktivitäten ausgegangen und erst in einem zweiten Schritt die Ortswahl

getroffen. Damit ist es für die Destinationen wichtig, sich einerseits mit klaren Produktprofilen zu positionieren und andererseits als Urlaubsregion im Bewusstsein der adressierten Zielgruppen präsent zu sein.

Storytelling als thematisierte Markenbildung

Von manchen Akteuren der Tourismuswissenschaft ist Anfang der 90er Jahre das Storytelling als Profilierungsansatz stark in den Vordergrund gestellt worden.² Damit wurde eine klare Thematisierung von Angeboten propagiert. Dabei bezog sich Storytelling mehr auf die konkrete Angebots-

²Vgl. Steinecke, Albrecht (2009): Themenwelten im Tourismus. Marktstrukturen – Marketing-Management – Trends. München, S. 36.

¹Vgl. Adjouri, Nicholas/Büttner, Tobias (2008): Marken auf Reisen. Erfolgsstrategien für Marken im Tourismus. Wiesbaden, S. 118.

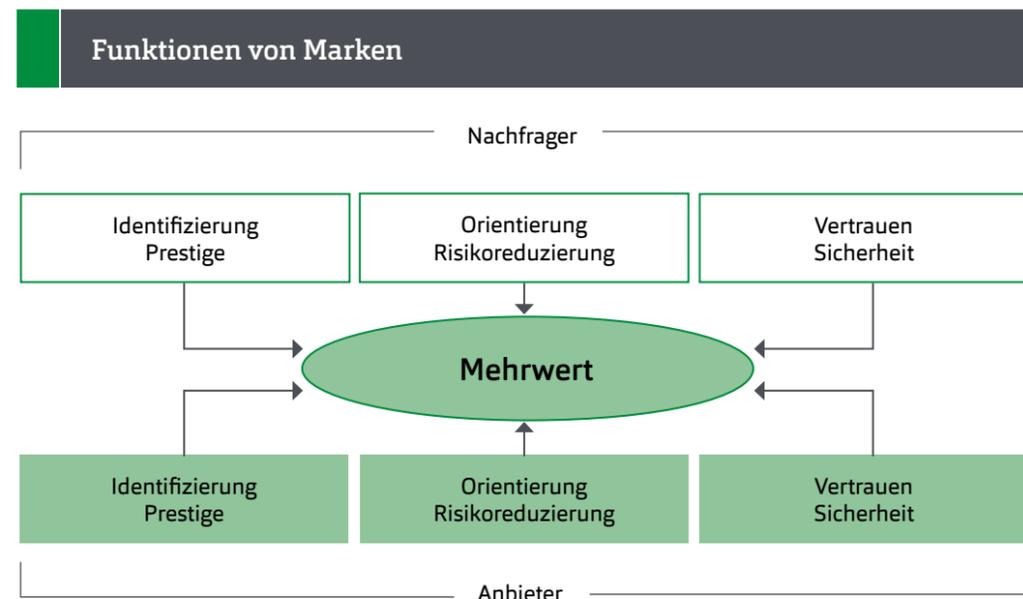


Abb. 1 Quelle: Eigene Darstellung des Autors. Grafische Bearbeitung: ZIRP.

Marken deutscher Landesmarketingorganisationen

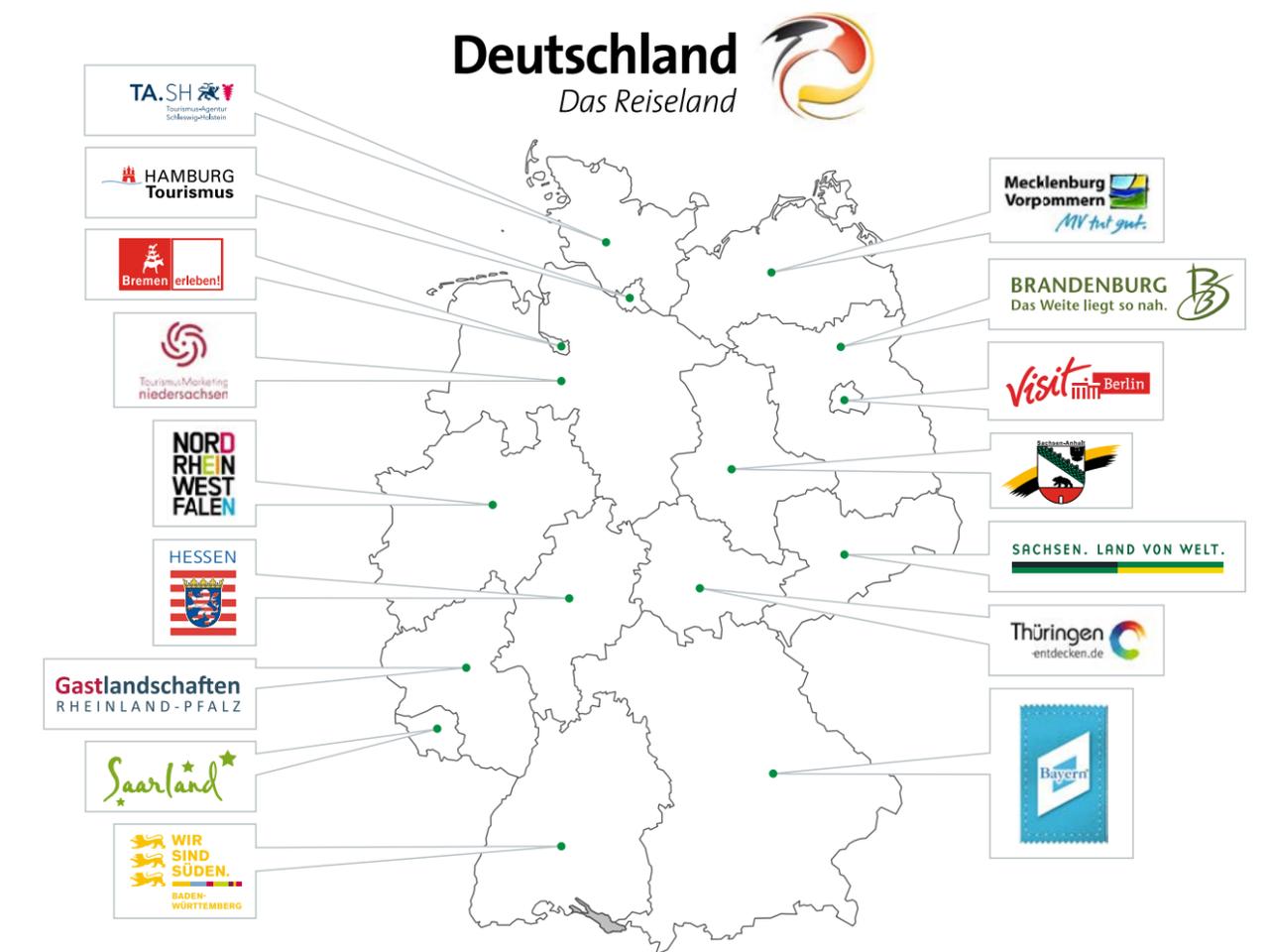


Abb. 2 Quelle: Eigene Darstellung des Autors unter Verwendung der Wortbildmarken des LMOs und der DZT. Grafische Bearbeitung: ZIRP.

gestaltung und nur partiell auf die Markenbildung. In der Literatur wird immer wieder das Heidi-Land als Beispiel für thematisierte Markenbildung zitiert. Einige ostschweizerische Gemeinden positionieren sich seit 1997 in Anlehnung an die Romanfigur der Schweizer Schriftstellerin Johanna Spyri mit dieser künstlich geschaffenen Marke.³ Damit soll ein emotional positiv besetztes Alleinstellungsmerkmal geschaffen werden, das in der Produkt- und Kommunikationspolitik als Leitmotiv verwendet werden kann. Auch wenn die Entwicklung der Touristenzahlen im Heidi-Land durchaus positiv ist, so bewegen sie sich doch im Rahmen des Schweizer Durchschnitts.⁴ Aktuell herrscht hingegen der Trend vor, stärker auf Entschleunigung beziehungsweise auf lang anhaltenden Erlebnischarakter abzielen.⁵

Touristische Marken der Bundesländer in Deutschland

Im Tourismus führen nicht nur die einzelnen Unternehmen der touristischen Serviceketten oftmals Marken. Auch Destinationen werden häufig als Marken positioniert. Darüber hinaus können einzelne Produkte in den Destinationen oder destinationsübergreifend als eigenständige Marken geführt werden. Ein Beispiel hierfür ist die Vielzahl von unterschiedlichen Einzelmarken für Wanderwege (Rothaarsteig, Eifelsteig, Moselsteig).

Bei den Destinationsmarken ist in Österreich (zum Beispiel mit der Marke Tirol) oder in der Schweiz (zum Beispiel mit der Marke St. Moritz⁶) bereits seit längerem eine Fokussierung auf eine klare Markenpolitik zu erkennen. Von gesamt-

Wortbildmarken der Tourismusregion in Rheinland-Pfalz

Gastlandschaften RHEINLAND-PFALZ

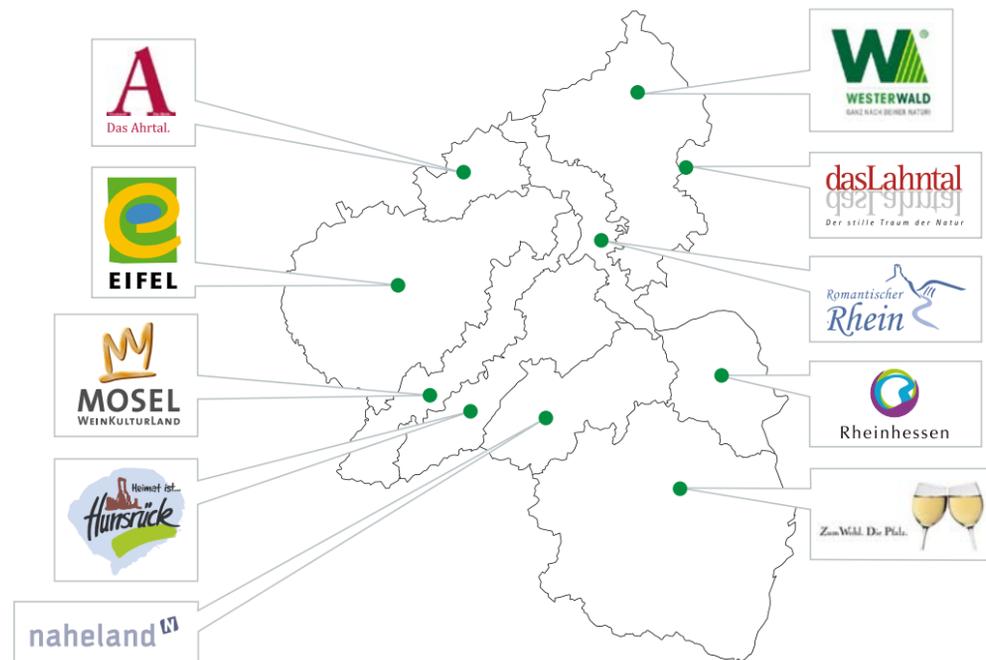


Abb. 3 Quelle: Eigene Darstellung des Autors unter Verwendung der Wortbildmarken des DMOs. Grafische Bearbeitung: ZIRP.

³ Vgl. Steinecke, Albrecht (2009): Themenwelten im Tourismus. Marktstrukturen – Marketing-Management – Trends. München, S. 36., S. 274.

⁴ Vgl. Kanton St. Gallen. Fachstelle für Statistik (2014): Der Tourismus im Kanton St. Gallen. Jahresbericht 2013 zum Aufenthaltstourismus. St. Gallen, S. 15.

⁵ Vgl. Kagermeier, Andreas (2013): Auf dem Weg zum Erlebnis 2.0. Das Weiterwirken der Erlebniswelten zu Beginn des 21. Jahrhunderts. In: Quack, H.-D. & Klemm, K. (Hrsg): Kulturtourismus zu Beginn des 21. Jahrhunderts. München, S. 110.

⁶ Vgl. Steinecke, Albrecht (2013): Destinationsmanagement, Konstanz/München, S. 77.

Ungestützte Bekanntheit der deutschen Ferienregionen

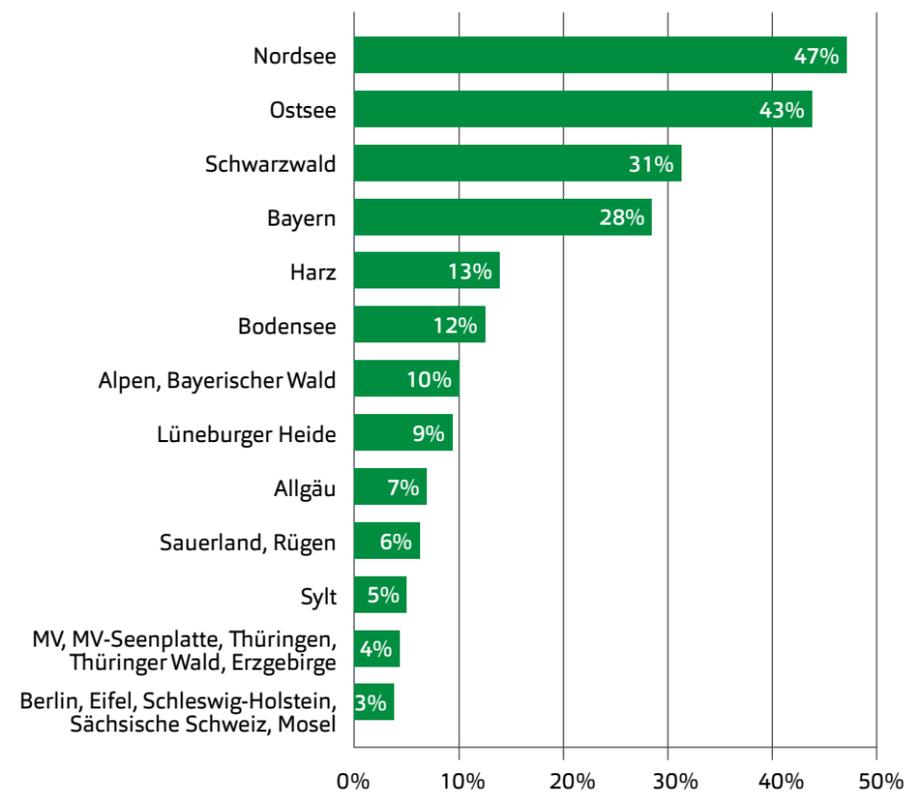


Abb. 4 Quelle: Eigener Entwurf des Autors nach Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus des Landes Mecklenburg-Vorpommern (2004), S. 22. Grafische Bearbeitung: ZIRP.

staatlicher Seite, beziehungsweise der österreichischen Landesmarketingorganisation und den Schweizer Kantonen, wird darüber hinaus eine Politik der Marken-Flurbereinigung verfolgt. Explizites Ziel ist dort, die extreme Vielzahl von kleinen, oftmals wenig professionell geführten Orts- und Talmarken, die auf dem Markt nur eine geringe Bekanntheit erzielten, unter Dachmarken für größere Regionen zu vereinigen.

Demgegenüber steht Deutschland hinsichtlich der Schaffung von klaren – und damit auch bei der Kundschaft wirksamen – Markenstrukturen noch in einer Frühphase. In Abbildung 2 (S. 197) ist die Heterogenität der 16 Landesmarketingorganisationen (LMOs) zusammen mit der Wortbildmarke der Deutschen Zentrale für Tourismus (DZT) dargestellt. Dabei nimmt einerseits keine der Wortbildmarken der Bundesländer Elemente der nationalen Marke auf. Andererseits ist kein

Ansatz für ähnliche Schriftarten, Farbgebung oder Symbolverwendung zu erkennen.

Lediglich bei den acht LMOs von Bayern, Berlin, Brandenburg, Bremen, Mecklenburg-Vorpommern, Rheinland-Pfalz, Schleswig-Holstein und Thüringen wird zumindest textlich (teilweise auch durch die eingesetzten graphischen Elemente) eine touristisch ausgerichtete Nachricht vermittelt. In Baden-Württemberg wird, wenn auch indirekt, ein stark touristischer Claim („Wir sind Süden“) proklamiert, möglicherweise mit der Zielsetzung, sich vom Mitbewerber Bayern abzuheben. Hingewiesen sei auch darauf, dass in Schleswig-Holstein eine Art Markenfamilie gepflegt wird, bei denen mit Nordsee und Ostsee auf der regionalen Ebene die Symbolik und das Erscheinungsbild der Landesmarken aufgegriffen wird.

Touristische Wortbildmarken in Rheinland-Pfalz

Entsprechend der föderalen Grundstruktur Deutschlands ist Tourismus prioritär Aufgabe der Bundesländer. Aber selbst in einem Bundesland wie Rheinland-Pfalz, das hinsichtlich des Zugschnitts seiner regionalen Destinationen als deutsche Benchmark gelten kann und auch eine relativ stringente Tourismusmarketingpolitik verfolgt, zeigt sich bei den Wortbildmarken der offiziell festgelegten Reisegebiete die gleiche Heterogenität, wie auf Bundesebene (vgl. Abbildung 3, S. 198).

Gleichzeitig ist festzustellen, dass die rheinland-pfälzischen Reisegebiete innerhalb Deutschlands (für den belgischen und den niederländischen Quellmarkt ergäben sich hier sicherlich andere Verhältnisse) nicht zu den Reisegebieten zählen, die bei der offenen Frage nach deutschen Urlaubs- und Ferienregionen im Bewusstsein der potenziellen Kunden aus Deutschland an vorderer Stelle präsent sind. Nordsee und Ostsee werden von deutlich mehr als 40 Prozent der Befragten genannt (vgl. Abbildung 4, S. 199). Auch manche Mittelgebirge (Schwarzwald, Harz, Bayeri-

scher Wald), die als Mitbewerber für Eifel, Hunsrück, Westerwald und Westpfalz gelten, erzielen noch zweistellige Nennungsquoten. Als einzige rheinland-pfälzische Urlaubsregionen werden Eifel und Mosel genannt, allerdings nur von drei Prozent der Befragten. Auch das Land Rheinland-Pfalz selbst taucht in seiner Gesamtheit – anders als Bayern, Mecklenburg-Vorpommern und Thüringen – nicht als Urlaubsregion auf, die bei einer größeren Zahl von Bundesdeutschen in den Köpfen präsent ist.

Die Umfrage macht deutlich, dass kleinere Teilregionen oder gar einzelne Orte, die unterhalb der Ebene der von Rheinland-Pfalz ausgewiesenen Urlaubsregionen angesiedelt sind, bei potenziellen Kunden kaum wahrgenommen werden. Damit ist die Kooperation innerhalb von größeren Gebietseinheiten ein zentrales Element erfolgreicher Markenpolitik.

Als Reaktion darauf wurde seit dem Jahr 2008 mit der *Tourismusstrategie 2015* konsequent die einzelnen Produkte in den Vordergrund gestellt, um der relativ geringen Verbreitung des Images von Rheinland-Pfalz als Urlaubsland beziehungsweise der geringen Markenstärke des Landes zu

begegnen. Unter weitgehender Ausblendung anderer Produkte wurden vier Themenfelder identifiziert, für die eine erfolversprechende Positionierung möglich erschien: Fahrradtourismus, Wandertourismus, Weintourismus und Gesundheitstourismus.⁷ Für diese vier Tourismusformen wurden unter dem Slogan Radhelden, Wanderwunder, Weinreich und Ich-Zeit klare Markenprofile geschaffen (vgl. Abbildung 5, S. 200). Es wird angestrebt, die Marken auch in eine effiziente Produktpolitik umzusetzen und dabei eine klare Zielgruppenfokussierung zu verfolgen. Gleichzeitig werden die Teilregionen des Landes sowie die Leistungsträgerinnen und -träger vor Ort einbezogen.

Mit regionalen Spezifika werben

Während bei der rheinland-pfälzischen Landesstrategie die einzelnen touristischen Produkte im Vordergrund stehen und der Bezug zum gesamten Bundesland und seinem Angebotsportfolio etwas ins Hintertreffen gerät, wird mit den Regionalmarken oder regionalen Dachmarken der Weg gegangen, die Destination in den Mittelpunkt zu stellen. Regionalmarken entsprechen dem Gedanken von hybriden Produktlinien.⁸ Eine Wandertouristin oder ein Wandertourist möchte neben der sportlichen Aktivität tagsüber auch kulturelle Angebote wahrnehmen oder die kulinarischen Besonderheiten der Region genießen. Abends im Hotel nutzt er dann möglicherweise das Wellnessangebot oder kostet den regionalen Wein. Damit kann der holistische Ansatz von Regionalmarken, der die regionalen Spezifika in den Vordergrund stellt, eine sinnvolle Ergänzung zur aktuell stark produktorientierten Vorgehensweise in Rheinland-Pfalz bieten.

Eifel ist erfolgreiche regionale Dachmarke

Ein Beispiel für eine erfolgreiche regionale Dachmarke in Rheinland-Pfalz ist die Regionalmarke Eifel.⁹ Mit einer Wortbildmarke, die in dunkelgelb ein „e“ vor grünem Hintergrund mit einer runden blauen Füllung darstellt (vgl. Eifel-Logo in Abbildung 6, oben) sollen zentrale Elemente des waldreichen Mittelgebirges aufgenommen werden. Die blaue Füllung des „e“ repräsentiert dabei das Alleinstellungsmerkmal der Eifel, die sogenannten Eifelmaare. Dies sind mit Wasser gefüllte Krater erloschener Vulkane. Die dabei genutzten Farben werden in den meisten Marktcommuni-

kationsinstrumenten der Eifel Tourismus Gesellschaft¹⁰ und auch der kommunalen Tourismusorganisationen relativ stringent genutzt. Ebenso wird das Logo selbst oft prominent platziert. Die Produktlinien Radtouren, Wandern, Naturerlebnis und als ergänzende vierte Säule, die Gastlichkeit genannte kulinarische Komponente, sind der Orientierung auf die Region untergeordnet (vgl. Abbildung 6, siehe oben).

Regionalmarken beschränken sich idealtypisch nicht nur auf den Tourismus. Auch bei der Marke Eifel sind regionale Produzenten von Nahrungsmitteln sowie lokale Handwerksbetriebe integriert worden.¹¹ Damit ergeben sich Synergien mit dem Themenfeld Kulinarik und regionale Produkte.¹² Regionale Wirtschaftskreisläufe werden so gestärkt. Gleichzeitig ist die Regionalmarke qualitätsorientiert. Für die Eifel-Gastgeber gilt, dass diese mit der Aufnahme in die Regionalmarke gleichzeitig auch die Qualitätskriterien der Stufe I der ServiceQualität Deutschland des Deutschen Tourismusverbandes erfüllen müssen.¹³

Der Tourismus in Rheinland-Pfalz steht hinsichtlich der Markenpolitik vor dem Dilemma, dass weder das gesamte Bundesland noch die einzelnen Urlaubsregionen so bekannt sind, dass der Destinationsname alleine bereits als starke Marke wirkt. Die vollzogene Entwicklung von vier Produktmarken hat die Schwäche, dass diese keine konkreten Destinationen thematisieren. Außerdem bilden die Produkte keine klaren Alleinstellungsmerkmale ab. Die beworbenen Aktivitäten werden von vielen anderen Mitbewerberdestinationen in ähnlicher Weise angeboten.

Die Weiterentwicklung von Regionalmarken bietet eine Möglichkeit, die Spezifika einer Region in einem breiter gefassten Kontext als Marke zu etablieren. Dem Beispiel der Eifel ist inzwischen auch die Urlaubsregion Mosel mit der Dachmarke *WeinkulturLand Mosel* gefolgt. Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Positionierung von Regionalmarken ist allerdings die Bereitschaft zu einer destinationsübergreifenden Kooperation und einer entsprechenden Professionalisierung und Qualitätsorientierung. ■



Abb. 6 Kulinarik als verbindendes und integrierendes Element im Produktportfolio der Eifel unter dem Dach der Regionalmarke Eifel.

Wortbildmarken der vier zentralen touristischen Handlungsfelder in Rheinland-Pfalz nach der *Tourismusstrategie 2015*

Gastlandschaften RHEINLAND-PFALZ



Abb. 5 Quelle: www.gastlandschaften.de.

⁷ Vgl. MWLW-LRP (=Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau des Landes Rheinland-Pfalz) (2008): Tourismusstrategie 2015. Markttrends erkennen, Potenziale nutzen. Mainz.

⁸ Vgl. Kagermeier, Andreas (2011): Mit allen Sinnen genießen – Kulinarik als ergänzende Dimension erlebnisorientierter Produktszenierung. In: Kagermeier, Andreas & Tobias Reeh (Hrsg.): Trends, Herausforderungen und Perspektiven für die tourismusgeographische Forschung. Mannheim, S. 61.

⁹ Vgl. Schaal, Frank/Lichter, Nadine (2010): Regionalmarken als strategisches Positionierungselement von Mittelgebirgsregionen – dargestellt am Beispiel der Regionalmarke EIFEL. In: Kagermeier, Andreas & Joachim Willms (Hrsg.): Tourism Development in Low Mountain Ranges. Mannheim, S. 91–112.

¹⁰ Vgl. www.eifel.info

¹¹ Vgl. www.regionalmarke-eifel.de

¹² Vgl. Kagermeier, Andreas (2011): Mit allen Sinnen genießen – Kulinarik als ergänzende Dimension erlebnisorientierter Produktszenierung. In: Kagermeier, Andreas & Tobias Reeh (Hrsg.): Trends, Herausforderungen und Perspektiven für die tourismusgeographische Forschung. Mannheim, S. 51–72.

¹³ Vgl. DTV (= Deutscher Tourismusverband): ServiceQualität Deutschland. Berlin (www.q-deutschland.de).

Kulturtourismus – für den ländlichen Raum noch zu entdecken

Dr. Karin Drda-Kühn
Geschäftsführerin von
Kultur und Arbeit e. V.

Lange war der Kulturtourismus vor allem ein Thema großer Städte und Metropolregionen. Die daraus resultierende Steigerung der Wirtschaftskraft steht inzwischen außer Frage. Doch unter welchen Voraussetzungen lassen sich wirtschaftliche Effekte im Kulturtourismus für möglichst viele Akteurinnen und Akteure im ländlichen Raum generieren? Nach bisherigen Erfahrungen sind drei Faktoren ausschlaggebend: (1) Netzwerke, in denen Akteurinnen und Akteure aus Kultur, Tourismus, Wirtschaftsförderung, Regionalentwicklung und Kommunen eng zusammenarbeiten und sich als offenes, kontinuierlich lernendes System verstehen; (2) die professionelle Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien sowie sozialer Netzwerke und der damit erreichbare Aufbau von „Gästegemeinschaften“ und (3) die Vermittlung authentischer Erlebnisse und Angebote, die den Gast aktiv einbinden.

Kulturtourismus – nicht länger nur ein Großstadt-Thema

Große deutsche Kommunen wie Berlin oder Hamburg erschließen den kulturtouristischen Markt längst systematisch. Dies lässt sich anhand der Fülle von Investitionen nachvollziehen. Ganze Regionen wie das Ruhrgebiet oder die Metropolregion rund um Mannheim richten ihre Stadtentwicklung nach kulturellen Aspekten aus. Ihre Akteurinnen und Akteure vernetzen sich mit Einrichtungen der Wirtschaft und koordinieren ihre Aktivitäten mit europäischen Städten wie Wien, London und Amsterdam, die bereits ausgeklügelte Strategien entwickelt haben.

Die wenigen Studien zur Erfassung kulturtouristischer Kennzahlen beziehen sich fast ausschließlich auf Städte über 25.000 Einwohnerinnen und Einwohnern und setzen Städte- und Kulturtourismus größtenteils gleich.¹ Das mag aus der Methodik der Studien nachvollziehbar sein, wird dem Kulturtourismus aber nicht wirklich gerecht. Eine Studie des Vereins Kultur und Arbeit e. V. und der Technischen Universität Wien hat am Beispiel der Westerwald-Gemeinde Altenkirchen bereits 2009 untersucht, unter welchen Voraussetzungen sich wirtschaftliche Effekte im Kulturtourismus für

viele lokale Akteurinnen und Akteure auch in kleinen Städten im ländlichen Raum generieren lassen.² Eine umfassende Betrachtung der Situation im ländlichen Raum steht noch immer aus, auch wenn das Bewusstsein der Notwendigkeit einer solchen Erfassung wächst.³

Dabei gilt der Kulturtourismus als einer der „Megatrends“ im Tourismus, als eines der wenigen Wachstumssegmente der touristischen Nachfrage überhaupt, auch wenn er mit geschätzten sieben bis zehn Prozent einen vergleichsweise kleinen Bereich im Tourismus umfasst. Der Grund: Mit dem Kulturtourismus können weit mehr Zielgruppen angesprochen werden als beispielsweise mit dem Sporttourismus oder dem reinen Erholungstourismus, was ihn unabhängiger von Moden, Konjunkturzyklen und demografischen Entwicklungen macht. Die Österreich-Werbung hat 2014 in einer Urlaubsanalyse⁴ die Interessen kulturaffiner Gäste aus verschiedenen Ländern erfasst und präzisierte damit das „Gästeprofil“ wie auch die Art von Kulturangeboten, die besonders gerne angenommen werden⁵:

- Kulturinteressierte Gäste sind eine ökonomisch interessante Zielgruppe mit hoher Kaufkraft, überdurchschnittlich hoher Bildung und hoher Wertschöpfung.
- Es überwiegt die Altersgruppe 50+, doch auch bei Familien mit Kindern stehen Kulturangebote (dann vor allem als Schlechtwetterangebote) hoch in der Gästegunst.
- In der Nutzung von Kulturangeboten werden nationale Unterschiede deutlich: Kulturfans kommen vor allem aus Belgien, Großbritannien, Italien, Frankreich, Skandinavien und von den Fernmärkten.
- Kultur ist nicht mit Hochkultur gleichzusetzen. Wichtiger noch als der Besuch von Museen oder Theatern sind der Besuch von Kulturerbestätten und das Kennenlernen von Brauchtum, Traditionen und regionalen Besonderheiten.
- Authentizität, Regionalität, Kontakt mit Land und Leuten spielen eine große Rolle. Auch die Kulinarik erfährt hohe Wertschätzung in Ver-

bindung mit Produkten historisch gewachsener Kulturlandschaften.

- Kultururlauberinnen und -urlauber lassen sich kaum auf eine spezifische Aktivität oder Interessenlage reduzieren. Sie sind offen, neugierig und fühlen sich im Urlaub wie auf einer Entdeckungsreise.

Daraus lässt sich unschwer ableiten, dass eine Vielzahl von Urlaubsmotiven und -interessen in Bezug auf Kultururlaub gut zum breiten Angebot in Rheinland-Pfalz passt. Die spezielle Herausforderung wird künftig darin bestehen, Gäste noch stärker in die rheinland-pfälzischen Kulturlandschaften eintauchen zu lassen und zwar nicht nur durch den Besuch von Sehenswürdigkeiten oder Museen, sondern in der Begegnung mit den Einheimischen und durch persönlich bereichernde authentische Erlebnisse.

Im Folgenden sollen gleich vier rheinland-pfälzische Best Practice-Städte und -Regionen vorgestellt werden, die bereits erfolgreiche kulturtouristische Konzepte entwickelt und umgesetzt haben.

Altenkirchen – Modell für kulturtouristische Netzwerkbildung

Die rund 24.000 Einwohnerinnen und Einwohner zählende Verbandsgemeinde Altenkirchen im Westerwald, bestehend aus 41 Ortsgemeinden und der Stadt Altenkirchen (www.vg-altenkirchen.de), hat 2009 ihr kulturwirtschaftliches und kulturtouristisches Potenzial erfassen lassen. Die Ergebnisse geben Aufschluss darüber, wie ökonomische Effekte insbesondere durch eine Vernetzung von Akteurinnen und Akteuren der Kulturwirtschaft, des Tourismus und des Handels generiert werden können.⁶ Die darin vorgeschlagenen Strategien haben Modellcharakter für kleine Städte im ländlichen Raum.

Für Altenkirchen machte eine Stärken-Schwächen-Analyse deutlich, dass das größte ungenutzte Potenzial der Gemeinde in der Schnittmenge von Kultur und Tourismus liegt: Spannende Kulturerbestätte, vielfältige Kulturangebote und eine intakte Landschaft bieten dafür gute Voraussetzungen. Entstanden ist das *Wunderwald-Netzwerk*⁷, das seit 2011 über eine eigene Plattform die kulturellen Besonderheiten der Verbandsgemeinde für Einheimische und Gäste zugänglich macht. Ein kultureller Veranstaltungskalender,

verbunden mit Social Media, bietet Mehrwert und Aktualität gegenüber alternativen Medien.

Kulturtourismus am römischen Limes – mobile Dienstleistungen

Mit Unterstützung der Generaldirektion Unternehmen und Industrie der Europäischen Kommission wurde 2011 bis 2013 ein Modellprojekt zur kulturtouristischen Erschließung des Limes, einer einstigen römischen Grenzwallanlage, in Rheinland-Pfalz umgesetzt. Mit Partnerinnen und Partnern in Österreich und Bulgarien koordinierte die Projektentwicklungsgesellschaft Rheinland-Pfalz die Entwicklung innovativer mobiler elektronischer Dienstleistungen: Mithilfe einer App für Smartphones können selbst verborgene rheinland-pfälzische Limes-Stätten identifiziert und sichtbar werden. Weitere Angebote rund um diese Stätten lassen sich über die App leicht finden: Wander- und E-Bike-Touren, touristische Infrastruktur (Hotels, Restaurants, Einkaufsmöglichkeiten), Kulturevents bis hin zu Dienstleistungen unterschiedlichster Art – wie Kreativ- und Kinderangebote – gehören dazu.

Am nächsten Ausbauschritt des Limes-Tourismus wird bereits gearbeitet: Alle zehn europäischen Grenzwall sollen kulturhistorisch interessierten Gästen von Schottland bis zum Schwarzen Meer Informationen über römische Geschichte und touristisch relevante Services anbieten und die Limes-Abschnitte miteinander vernetzen – per App in die europäische Kulturgeschichte.⁸

Hillesheim – Kulturtourismus und Markenbildung

Mit einer Initiative rund um den Regionalkrimi ist die 3000-Einwohner-Gemeinde Hillesheim in der rheinland-pfälzischen Eifel zur „Krimi-Hauptstadt Deutschlands“ (Eigenwerbung) avanciert. Der kleinen Gemeinde gelang damit eine touristisch relevante Markenbildung mit nunmehr jährlich 5.000 Gästen bei rund 15.000 Übernachtungen, 500 gebuchten Wochenendpauschalen, circa

¹ Vgl. Drda-Kühn, Karin/Wiegand, Dietmar: (2009): Förderung von Unternehmen der Kulturwirtschaft und des Handels in der Raiffeisenregion. Studie beauftragt von der Gemeinde Altenkirchen (Westerwald), gefördert vom Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau des Landes Rheinland-Pfalz. Altenkirchen.

² Vgl. Beitrag von Rebecca Seuser ab S. 206 und www.derwunderwald.de.

³ Weitere Informationen auf der Homepage der Entwicklungsagentur Rheinland-Pfalz (www.ea-rlp.de) und unter <http://limes.per-rlp.de/>. Die Limes-Mobile-App ist für Android und iPhone erhältlich über Play Store oder iTunes. Aktuelles gibt es auf www.facebook.com/limesblog.

Kultur und Arbeit e. V.

Kultur und Arbeit e. V. ist eine gemeinnützige Einrichtung mit Büros im großstädtischen Berlin wie im ländlichen Bad Mergentheim, deren Ziel die Qualifizierung von Kulturschaffenden für den Arbeitsmarkt ist. Der Verein erstellt Studien zur Kulturwirtschaft und zum Kulturtourismus und fungiert als Träger von regionalen, nationalen und europäischen Veranstaltungen und Vorhaben der Kulturwirtschaft, des Kulturtourismus und des Kulturerbe-Erhalts. Karin Drda-Kühn hat seit 2003 zahlreiche kulturtouristische Vorhaben in Rheinland-Pfalz initiiert, entwickelt und begleitet. Aktueller Arbeitsschwerpunkt: Kulturtourismus im ländlichen Raum. Weitere Informationen unter: www.kultur-und-arbeit.de

¹ Ein Beispiel: Deutscher Tourismusverband e. V. (2006): Städte- und Kulturtourismus in Deutschland. Bonn.

² Vgl. Drda-Kühn, Karin/Wiegand, Dietmar (2009): Identifizierung des kulturell-touristischen Potenzials der Verbandsgemeinde Altenkirchen, Studie beauftragt von der Gemeinde Altenkirchen (Westerwald), gefördert vom Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Jugend und Kultur des Landes Rheinland-Pfalz. Altenkirchen.

³ Der Ausschuss für Tourismus im Deutschen Bundestag sprach sich im März 2015 dafür aus, den Kulturtourismus in ländlichen Regionen stärker zu fördern. Akteurinnen und Akteure aus Kultur und Tourismus sollen in Zukunft besser miteinander vernetzt werden. Zudem sollen Bund und Länder gezielte Vermarktungskonzepte für kulturelle touristische Ziele erarbeiten (Bundestagsdrucksache 18/3914).

⁴ Vgl. Kultururlaub Analysebericht der Österreich Werbung, Januar 2014. Abrufbar unter: <http://urbanlab.info/data/city-ecoc2024/2014G.Analysebericht-Kultururlaub.ExecutiveSummary.pdf>

⁵ Mehr zu kulturtouristischen Studien und Projekten im ländlichen Raum findet sich unter: <http://kultur-und-arbeit.de/leistungen-und-projekte/kulturtourismus>.

HISTCAPE

Das INTERREG IVC-Projekt HISTCAPE (Historical assets and related landscape) analysierte nachahmenswerte Beispiele aus zehn europäischen Regionen ländlicher Prägung, die unter Beweis gestellt haben, dass das kulturelle Erbe ein Motor von Regionalentwicklung sein kann.

Auf der Basis dieser Auswertung wurden umsetzbare Strategien formuliert, die als konkrete Handreichung vor allem den Regionen im ländlichen Raum dienen sollen. Weitere Informationen unter: www.histcape.eu

50.000 Tagesgästen für Krimiwanderungen, Radtouren und Lesungen. Im Umfeld sind ein Museum, ein Archiv, ein Festival und zahlreiche Produkte und Dienstleistungen entstanden. Mit Führungen werden jährlich rund 6.000 Gäste angesprochen (zu circa 20 Euro, das entspricht rund 120.000 Euro Umsatz). Die Angebote der drei Hotels vor Ort generieren bei einer Übernachtung zu 73,50 Euro rund 800.000 Euro Umsatz. Die rund 50.000 Tagesgäste lassen circa 20,20 Euro pro Gast bei ihrem Besuch in der Stadt, was rund 1.000.000 Euro Tagesgästem Umsatz hervor bringt.⁹ Der Erfolg resultiert aus einer langfristig angelegten und konsequent verfolgten Strategie und der Bereitschaft vieler lokaler Akteurinnen und Akteure, sich aktiv einzubringen.¹⁰

Kulturtourismus und Regionalentwicklung

Im Rahmen des europäischen HISTCAPE-Projekts wurden in den Jahren 2012 bis 2014 die Zusammenhänge zwischen Kulturtourismus im ländlichen Raum und Regionalentwicklung erfasst und analysiert. Es wurden nachhaltige Lösungen zur schonenden Nutzung und Sicherung von Kulturgütern in kleineren Städten und deren Kulturlandschaften erarbeitet, wobei die wichtige Rolle des Kulturtourismus deutlich wurde. Einzige deutsche Partnerin war die Generaldirektion Kulturelles Erbe Rheinland-Pfalz. Sie entwickelte mit den europäischen Partnerinnen und Partnern den sogenannten „integrierten Ansatz“, ein methodisches Vorgehen, bei dem alle Beteiligten „Sitz und Stimme“ im nachhaltigen Management von Kulturerbe-Erhalt und Kulturtourismus haben müssen, um erfolgreich agieren zu können. Viele der in HISTCAPE erfassten Beispiele zeigen, dass der Kulturtourismus stabilisierend im Erhalt ländlicher Räume wirkt. In Rheinland-Pfalz wurden folgende Beispiele identifiziert, die dem „integrierten Ansatz“ entsprechen:

- die Masterplan-Entwicklung für das Mittelrheintal und insbesondere der entsprechende

Teil-Plan für die Gemeinde Oberwesel, an der 80 Hauseigentümerinnen und Hauseigentümer aus Oberwesel mitwirkten;¹¹

- die kulturtouristische Inwertsetzung der rheinhessischen Heidenturmkirchen;¹²
- die Entwicklung der Stadt Unkel am Rhein zur Kulturstadt;¹³
- das Limes-Projekt zur Entwicklung mobiler elektronischer Dienstleistungen entlang des Limes.

Empfehlungen

Ungleichheiten in der räumlichen Verteilung von Bevölkerung, Wohnraum, Arbeitsplätzen und Einkommen dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass der ländliche Raum aus kulturtouristischer Sicht durchaus Stärken hat. Diese herauszuarbeiten und sie nutzbar zu machen, mag aufwändiger sein als im urbanen Raum. Erfahrungen aus den oben genannten Beispielen zeigen aber, dass einmal angestoßene Prozesse nachhaltiger sein können – durch Strukturen, die sich speziell im ländlichen Raum finden.

Zweifellos ist der Kulturtourismus eine ökonomische Chance für viele ländlich geprägte Regionen. Wie aber können sie vom lukrativen touristischen Kuchen etwas abbekommen? Solange eine grundlegende Studie zu den Bedingungen und Erfolgsfaktoren des Kulturtourismus im ländlichen Umfeld aussteht, lassen sich diese allenfalls als Trendformulierungen basierend auf guten Beispielen erfassen. Um das Potenzial jenseits der Metropolen zu erschließen, bedarf es zunächst der Identifizierung regionaler Stärken und Ressourcen, der entsprechenden Ausrichtung von professionellem und ehrenamtlichem Engagement – und des Willens, dabei authentisch zu bleiben. Was also ermöglicht und befördert erfolgreiche und nachhaltige kulturtouristische Initiativen im ländlichen Raum?

• Ein Klima der Anerkennung und Unterstützung

Überall dort, wo Kultur als Wert anerkannt ist, wo es ein politisches Bekenntnis dazu gibt, lassen sich auch wirtschaftliche Effekte erzielen.

• Bereitschaft zur Zusammenarbeit

Kulturtourismus zielt auf Zusammenarbeit in unterschiedlichen Handlungsfeldern. Neben den Akteurinnen und Akteuren der Kultur und der tourismusrelevanten Wirtschaft (Gastronomie, Hotellerie, Einzelhandel, Sport- und Freizeitgewerbe, Verkehrsträger, weitere Dienstleisterinnen und Dienstleister) gehören die Einrichtungen der lokalen und regionalen Tourismusförderung sowie die kommunale Politik und Verwaltung zu den entscheidenden Partnerinnen und Partnern.

• Ökonomisch ausgerichtete Netzwerke, die branchenübergreifend angelegt sind und lokalen Akteurinnen und Akteuren Beteiligungs- und Gestaltungsmöglichkeiten geben

Hinter erfolgreichen ökonomischen Initiativen stehen in der Regel langjährig aufgebaute Netzwerke oder begabte Netzwerkerinnen und Netzwerker, die Ressourcen zusammenführen und die Netzwerkarbeit auf gegenseitige Unterstützung auslegen.

• Professionelle Netzwerkorganisation

Kulturtourismus ist ein professionelles Geschäft, das fachliche Qualifikation (im Tourismus, im Netzwerk-Management, in der Sensibilität für Kultur) und soziale Kompetenzen (Kommunikationsfähigkeit, Ausdauer, Frustrationstoleranz) erfordert. Ökonomische Netzwerke benötigen Profis zur Umsetzung.

• Einbindung innovativer Technologien

Gäste bringen ihre Alltagserfahrungen in den Urlaub mit und nutzen ihre mobilen Endgeräte wie Tablets und Smartphones selbstverständlich auch in der Freizeit. Um sie dort „abzuholen“, sind entsprechende Dienstleistungen wie Apps oder QR-Codes kein Zusatzangebot, sondern Grundvoraussetzung. Dazu gehören auch die Anpassung von Websites für mobile Endgeräte, verlässlicher und kostenfreier WLAN-Zugang an kulturtouristisch spannenden Punkten und die Möglichkeit, entsprechende Endgeräte aufzuladen.

• Nutzung sozialer Netzwerke

Soziale Netzwerke können wertvolle Helfer in der kulturtouristischen Gästekommunikation sein, vor allem in der Entwicklung von Gemeinschaften, die sich gegenseitig informieren, empfehlen – und über ein Beschwerdemanagement verfügen. Hier gilt ganz besonders der Anspruch an Professionalität und die Bereitstellung geschulter Personalressourcen.¹⁴

• Individuelle Angebote, basierend auf Traditionen des ländlichen Umfelds

Beispiele sind die Wiederentdeckung und Vitalisierung alter Handwerkstechniken im Kunsthandwerk (Porzellan- und Keramikherstellung, Schmuckdesign, Glasblasen, Handweben, Stofffärben) oder Kreativangebote, die ländliche Ressourcen nutzen und Gäste aktiv einbinden. Ein Beispiel dafür sind die trendigen Holzbildhauerkurse zur Gestaltung von großformatigen Skulpturen mit Motorsägen.

• Hoher Spaßfaktor und Soziales Leben

Kulturtouristisches Engagement auf dem Land speist sich meist nicht aus kulturellem Sendungsbewusstsein, sondern daraus, dass Menschen miteinander Spaß haben und soziales Leben dadurch bereichert wird.

• Zeit und Geduld

Kulturtouristische Vorhaben im ländlichen Raum entwickeln sich auffallend oft außerhalb der Logik von temporären Förderprojekten, wie sie in der urban geprägten Kulturarbeit an der Tagesordnung sind. Ihre Nachhaltigkeit liegt darin begründet, dass sich die Akteurinnen und Akteure einer vorgegebenen Projektdauer entziehen und den Ressourceneinsatz nach den eigenen zeitlichen Möglichkeiten steuern. Das heißt auch: Entwicklungen dürfen langsam wachsen.

• Freiwilligkeit und die Möglichkeit zum kurzzeitigen Engagement

Auch wenn die Teilhabe am Vereinsleben und die Übernahme von Verantwortung in Vereinsstrukturen weniger werden und immer schwerer umsetzbar sind, so ist die Bereitschaft zum Engagement ungebrochen. Ehrenamtliches Engagement bildet unvermindert einen hohen Wert und Teil des ländlichen Selbstverständnisses. Auch zeitlich begrenzte Aufgaben steigern die Machbarkeit eines Projektes. ■

⁹ Die Daten wurden von der Eifel Tourismus GmbH in Zusammenarbeit mit der Urlaubsregion Hillesheim/Vulkaneifel e. V. zur Verfügung gestellt (2015).

¹⁰ Weitere Informationen unter: www.krimiland-eifel.de; www.facebook.com/krimiland.eifel.

¹¹ Weitere Informationen: www.oberwesel.de

¹² Weitere Informationen: www.heidenturmkirchen.de.

¹³ Weitere Informationen: www.facebook.com/kulturstadt.unkel.

¹⁴ Vgl. Drda-Kühn, Karin/Grönwaldt, Pirka Kathrin (2013): Kulturtourismus und Soziale Medien – Leitfaden für Kommunen, Bad Mergentheim, verfügbar unter: <http://kultur-und-arbeit.de/veroeffentlichungen/broschueren>

der wunderwald – Kulturtourismus als Wirtschaftsfaktor

Rebecca Seuser

zuständig für Öffentlichkeitsarbeit und Demografie bei der Verbandsgemeindeverwaltung Altenkirchen



Unter Kulturtourismus könnte man verstehen, dass Reisen gezielt unternommen werden, um andere Kulturen kennenzulernen, kulturelle Events oder Sehenswürdigkeiten zu besuchen. So selbstverständlich der Begriff des Kulturtourismus in unserer heutigen Zeit verwendet wird, so schwierig ist es, diesen Begriff eindeutig zu definieren. Dieser Beitrag orientiert sich an dieser gängigen Definition nach Lindstädt (1994): „Kulturtourismus ist eine Angebotsform im Tourismus, die versucht, dem bildungsorientierten Besucher kulturelle Eigenarten und Ereignisse in einer Region nahezubringen und ihn durch geeignete Kommunikationsmittel mit ihr in Kontakt treten zu lassen. Als kulturelle Eigenart gilt, was bei Besuchern Verständnis für die besuchte Region schafft, Hintergründe beleuchtet und Unbekanntes erfahren lässt. Kulturtourismus zielt auf die Vermittlung früherer und heutiger Lebensweisen der einheimischen Bevölkerung in ihrem sozialen und ökonomischen Umfeld einschließlich ihrer materiellen und baulichen Umgebung ab.“¹ In ländlichen Räumen, wie der Region um Altenkirchen, stellt sich die Frage, in welcher Weise hier kulturtouristische Ansätze zur Förderung der lokalen Wirtschaft eingesetzt werden können.

Kulturwirtschaftliches Netzwerk

Die Region Altenkirchen verfügt über ein großes kulturelles Angebot: Dieses reicht vom landschaftlichen Kleinod über Besucherbergwerke, Museumsscheunen und mehrere Denkmäler bis zu Aussichtstürmen, vielfältigen kulturellen Veranstaltungen und mannigfaltiger Kunst. Auf Initiative von Heijo Höfer, Bürgermeister der Verbandsgemeinde Altenkirchen, zeigten zwei wissenschaftliche Studien² in Zusammenarbeit mit der Technischen Universität Wien, der Firma media K GmbH sowie dem Verein Kultur und Arbeit e. V. das kulturtouristische Potenzial ländlicher Kommunen auf. Den Studien lag die Frage zugrunde, wie eine Vernetzung von Akteuren aus Kultur, Tourismus und anderen Wirtschaftsbereichen zu einer Steigerung der touristischen Nachfrage beitragen kann.

Das zentrale Ergebnis der Studien bildete die Erkenntnis, dass gerade im ländlichen Raum die Notwendigkeit besteht, ein „Einzelkämpfertum“ der Anbieter im Kultur- und Tourismusbereich zu überwinden. Die Bildung eines kulturwirtschaftlichen Netzwerks hat demnach eine außerordentlich hohe Bedeutung. Eine strategisch angelegte Kooperation von Kultur und Tourismus birgt eine Chance zur Belebung der regionalen Wirtschaft und zur Hebung der Lebensqualität in der Region. Eine solche Kooperation kann entscheidende Vorteile mit sich bringen:

- den Ausbau von Arbeitsplätzen und eine Belebung der Wirtschaft im Kulturbereich und im Tourismus
- den Austausch von Know-how, Arbeitskraft und Dienstleistungen
- die Gründung eines kreativen runden Tisches
- die Entwicklung von Leitprodukten als regionale Visitenkarte
- der Aufbau eines regionalen Wir-Gefühls

Deshalb wurde dieser Weg auch in Altenkirchen eingeschlagen und das *Kultur-Touristische Netzwerk Altenkirchen e. V.* (AKulTour) als übergeordnete Organisation gegründet. Der Verein bildete ein Geschäftsnetzwerk von und für Unternehmen, Anbieterinnen und Anbieter, Initiativen in den Bereichen Kultur, Kulturwirtschaft, Tourismus, Handel und Dienstleistungen. Allen Beteiligten wurde schnell bewusst, dass das vorhandene kulturtouristische Angebot nur in einem kooperativen Zusammenwirken der Netzwerkpartnerinnen und -partner optimal genutzt werden kann.

Bundesweit erste multimediale Plattform

Zur konzeptionellen Umsetzung wurde die Plattform „der wunderwald“ (www.derwunderwald.de) kreiert. Das Konzept soll als gemeinsamer Motor der Kultur- und Tourismuswirtschaft dienen. „der wunderwald“ ist bundesweit das erste Beispiel für eine kulturtouristische Plattform, in der Web 2.0-Medien wie Facebook, Twitter, Veranstaltungskalender oder Ticketsysteme zum Ver-

kauf von Eintrittskarten direkt eingebunden sind. Das Modell soll kleinen Gemeinden im ländlichen Raum als Instrument der Wirtschaftsförderung zur Verfügung gestellt werden. Über die multimediale Plattform können die verschiedenen Akteure aus Tourismus und Kultur

- ihre kulturtouristischen Produkte und Dienstleistungen anbieten,
- eigene Produkte durch Kombination mit bestehenden Angeboten erstellen,
- sich organisieren und vernetzen und
- den Bekanntheitsgrad der Region mit Hilfe des gemeinsamen Auftritts steigern.

Die dazugehörigen Web- und Facebook-Seiten des „wunderwalds“ bieten den lokalen Anbietern die Möglichkeit, ihre kulturellen Angebote effektiv online zu vermarkten. Sehenswürdigkeiten der Region werden detailliert beschrieben, Informationen zur Brauchtumspflege, kulinarische Angebote sowie praktische Tipps und Rad- und Wanderwege können von interessierten Leserinnen und Lesern abgerufen werden. Neben dem kulturellen Angebot befinden sich auf der Webseite Verweise auf Hotel- und Privatunterkünfte. Auf einen Blick und Klick entsteht so für die Besucher das Gefühl, Region und Kultur erleben zu können. Eine weitere Strategie des „wunderwalds“ ist es, touristische Themen mit regionalen Kulturprodukten zusammenzuführen. Der Gast hat so die Möglichkeit, sich einerseits ein individuelles Reisepaket zu schnüren, andererseits besteht der Vorteil, dass kulturtouristische Pauschalangebote, die in Kooperation und durch die Vernetzung der Akteure entstanden sind, genutzt werden können. Durch diese Angebotskombination wird ein gelungenes Urlaubsangebot geschaffen und es entsteht eine Win-win-Situation für Anbieter und Gäste: Der Gast bekommt mehrere Leistungen zu einem Vorzugspreis und der lokale Anbieter kann Angebote wie zum Beispiel den Fahrradverleih in sein Pauschalangebot aufnehmen und bewerben. Die Netzwerkarbeit des Vereins und die Bemühungen, den „wunderwald“ bei den Akteuren zu etablieren wurde in den vergangenen Jahren sukzessive – und mit Erfolg – vorangetrieben.

Regionales Bewusstsein entsteht

Die praktische Arbeit zeigte, dass Netzwerkbildung und Kommunikation zwischen Kultur und

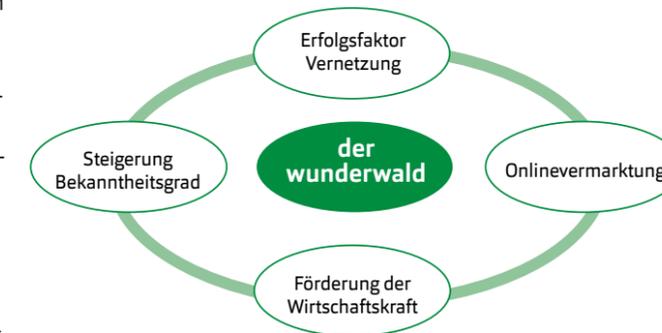
Tourismus nicht immer einfach sind. Gerade im ländlichen Raum wird der Kulturtourismus noch kaum als Wirtschaftsfaktor wahrgenommen. Die Sensibilisierung der Anbieterinnen und Anbieter für eine Zusammenarbeit erforderte viel Ausdauer, einen hohen Erklärungsaufwand und Geduld.

Die Betreuung der Netzwerkpartnerinnen und -partner, die Etablierung des Konzepts und die Administration der Plattform „der wunderwald“ brachte so mehr Arbeit mit sich, als dies zunächst erwartet wurde. Statt ehrenamtlicher Arbeit bedurfte es einer professionellen Betreuung durch bezahlte Mitarbeiter. Das Projekt wurde 2014 in die Zuständigkeit der Verbandsgemeindeverwaltung Altenkirchen gegeben mit folgenden Zielen:

- eine individuelle und intensive Betreuung und interne Organisation des Netzwerks
- die Konzeption einer nachhaltigen Absicherung des Netzwerks
- die Definition von Zielgruppen
- die Weiterentwicklung von kulturtouristischen und spezifischen Angeboten

„der wunderwald“ wurde in den vergangenen Jahren in der Region Altenkirchen etabliert und konnte ein erstes Bewusstsein in der Bevölkerung für die Stärken und die Wirtschaftskraft des regionalen Kulturtourismus schaffen. Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit sind nun gegeben. Einige der vielfältigen Angebote der Region wurden erfolgreich gebündelt. Die Weiterentwicklung des Konzepts ist ein dynamischer und stetiger Prozess, welcher sich an aktuellen Marktgegebenheiten orientieren muss. Auch zukünftig wird die Herausforderung darin bestehen, das Netzwerk zu festigen und neue Ideen gemeinsam mit den Akteuren des Netzwerks zu entwickeln. ■

Die Perspektiven des Konzepts „der wunderwald“ für Anbieter



Quelle: Eigene Darstellung der Autorin. Grafische Bearbeitung: ZIRP.

der wunderwald im Netz

Nähere Informationen zum kulturtouristischen Angebot in der Region Altenkirchen unter: www.derwunderwald.de

¹ Lindstädt, B. (1994): Kulturtourismus als Vermarktungschance für ländliche Fremdenverkehrsregionen. Ein Marketingkonzept am Fallbeispiel Ostbayern. Trier, S. 13.

² Vgl. Kurzfassung der Studien „Förderung von Unternehmen“ und „Identifizierung des kulturellen touristischen Potentials der Verbandsgemeinde Altenkirchen (2009): www.vg-altenkirchen.de/fileadmin/user_upload/Freizeit_und_Tourismus/Kulturtouristisches_Netzwerk/Zusammenfassung_Altenkirchen_Studie_final0509.pdf

Mehr Wert durch Naturtourismus

Prof. Dr. Hartmut Rein
Geschäftsführender
Gesellschafter
BTE Tourismus- und
Regionalberatung

Naturtouristische Angebote erfreuen sich weiterhin einer wachsenden Nachfrage. Eine regionale Wertschöpfung lässt sich damit jedoch nur erzielen, wenn Naturerlebnisangebote attraktiv sind und mit gastronomischen und Beherbergungsangeboten sowie anderen touristischen Dienstleistungen verknüpft werden. Generelle Grundlage für einen nachhaltigen Naturtourismus und die daraus resultierende Wertschöpfung sind eine attraktive Natur und Landschaft. Für deren Erhalt muss sich daher auch der Tourismus einsetzen.

„Natürlich einzigartig“

Die Bedeutung von Natur und Naturerleben nimmt im Tourismus stetig zu. So zeigt auch die Reiseanalyse 2014 einen steigenden Trend für das Thema Natur bei den Urlaubsreisearten.¹ Damit verbunden ist eine wachsende Nachfrage nach naturorientierten Destinationen und Naturerlebnisangeboten. Auch die Deutsche Zentrale für Tourismus (DZT) hat dies aufgegriffen und vermarktet seit 2014 unter dem Motto „Natürlich einzigartig“ das naturtouristische Angebot Deutschlands im Ausland.² Natur und Landschaft als natürliche Voraussetzungen sind somit ein wachsender ökonomischer Faktor im Tourismus. Leistungsträgerinnen und Leistungsträger in Gastronomie- und Beherbergungsbetrieben sowie sonstigen touristischen Einrichtungen können darauf aufbauend eine wirtschaftliche Wertschöpfung generieren. Ein ökonomischer Mehrwert aus dem Naturpotential gelingt jedoch nur, wenn auch „kaufbare“ und aus natürlichem und abgeleitetem Angebot gebündelte Produkte verfügbar sind.

Welch große Bedeutung das Erleben von Natur und Landschaft im Urlaub hat, zeigt die Studie *Naturbewusstsein 2009*,³ in deren Ergebnis deutlich wurde, dass Naturbilder häufig Urlaubs- und Freizeitbilder sind. Das heißt, unsere Vorstellungen von und unser Bewusstsein gegenüber der Natur werden vor allem im Urlaub und in der Freizeit geprägt. Entsprechend wichtig ist vielen Menschen das Erleben von Natur im Urlaub, wie die Studie zum Umweltbewusstsein der Deutschen aus dem Jahr 2009 zeigt. Das Verhältnis zu wilder Natur beziehungsweise Wildnis wird in der neuen Naturbewusstseinsstudie von 2013 be-

leuchtet.⁴ Neben der häufigen Nennung von Tieren und Waldbildern wird von einem Drittel der Bevölkerung „Wildnis“ mit „unberührte Natur“ und überwiegend positiv besetzten Begriffen wie „rein“, „echt“, „unverfälscht“ und „unverbraucht“ verbunden.

Naturerlebnis als Produkt

Dem Interesse der Urlauberinnen und Urlauber an Natur begegnet der Tourismus mit einer wachsenden Anzahl von Naturerlebnisangeboten. Dabei gilt es, bestehende Naturerlebnisse zu Produkten, also zu buchbaren Leistungen, zu entwickeln. Um dieses Potential zu fördern und zu qualifizieren, veröffentlichten der Deutsche Tourismusverband (DTV) und das Bundesamt für Naturschutz (BfN) 2005 den ersten Leitfaden „Natur – Erlebnis – Angebote. Entwicklung und Vermarktung“. Weitere Leitfäden wurden seither publiziert (zum Beispiel „Natur – Erlebnis – Region“ der Naturfreunde Internationale 2005, der „Leitfaden Naturtourismus“ des Landes Brandenburg 2008) und führten mancherorts zu umfangreichen Naturerlebnisangeboten. Unter Naturerlebnissen werden dabei primär solche Angebote verstanden, bei denen die Natur nicht nur als Kulisse dient, sondern den Schwerpunkt des Angebotes bildet.⁵ Der Leitfaden Naturtourismus des Landes Brandenburg konzentriert sich dabei zum Beispiel auf die vier Schwerpunkte:

- Naturbildung
- Naturbeobachtung
- Aktiv in der Natur
- Gesund in der Natur

Er unterscheidet zwischen Naturtourismus im engeren und im weiteren Sinne sowie den mit dem Naturtourismus verbundenen Segmenten wie zum Beispiel Gesundheit und Wellness, Golf-tourismus und andere Sportangebote sowie kulturelle Angebote in der Natur. Inzwischen bieten fast alle Tourismusregionen Produktlinien im Bereich des Naturtourismus an. Die meisten der Angebote finden sich dabei in den Nationalen Naturlandschaften (Naturparke, Biosphärenreservate, Nationalparke), die eine besonders hohe Attraktivität für Naturtouristen aufweisen. So wer-

den allein die deutschen Nationalparke von rund 51 Millionen Besucherinnen und Besuchern pro Jahr aufgesucht, was einen Umsatz von etwa 2,1 Milliarden Euro generiert.⁶ Für 20,6 Prozent der Besucherinnen und Besucher ist das Schutzgebiet sogar ein zentrales Motiv für den Aufenthalt in der Region.⁷ Für die deutschen Biosphärenreservate wurde eine Besucherzahl von 65,3 Millionen Touristen errechnet, die einen Bruttoumsatz von 2,94 Milliarden Euro generieren.⁸ Für die 104 deutschen Naturparke steht eine vergleichbare ökonomische Gesamteinschätzung noch aus. Doch wird auch schon am Beispiel der Nationalparke und Biosphärenreservate deutlich, welche große wirtschaftliche Bedeutung die Naturlandschaft in Deutschland und ihre Qualität für den Tourismus hat.

Natürliche Attraktionen und ihre Zielgruppen

Einen Beitrag zur wirtschaftlichen Wertschöpfung im ländlichen Raum kann Naturtourismus vor allem dann leisten, wenn der Naturraum beziehungsweise die nationale Naturlandschaft

- bekannt,
- attraktiv und
- gut erreichbar von den Quellgebieten der Nachfrage ist
- und die Gäste Angebote und Produkte zum „Geld ausgeben“ vorfinden (Gastronomie- und Beherbergungsangebote, regionale Produkte und Souvenirs, Führungsangebote, Fahrrad-, Bootausleihmöglichkeiten, etc.).

Daraus lassen sich folgende Grundbedingungen für Naturtourismusangebote ableiten:

- attraktive beziehungsweise spektakuläre Angebote, sowohl Naturangebote als auch infrastrukturelle Angebote (*für Attraktivität, Bekanntheit, Image*)
- mit den Schutzziele abgestimmte touristische Infrastruktur (*für langfristige Attraktivität*)
- enge Verknüpfung von Freizeitwegenetz, gastgewerblichen Einrichtungen und Sehenswürdigkeiten (*für wirtschaftliche Wertschöpfung*)
- enge Kooperation mit den Tourismusakteuren der Region (*für Bekanntheit, Image*)

- gute, umweltschonende Anbindung an Ballungsräume, attraktive Mobilitätsangebote (*für Erreichbarkeit*)
- attraktive touristische Angebote als Bausteinprodukte oder Pauschalangebote (*für Attraktivität, Bekanntheit, Image und wirtschaftliche Wertschöpfung*)

Die Entwicklung von naturtouristischen Angeboten sollte folgende Schritte beinhalten:

1. Analyse der besonderen natürlichen Attraktionen der Region beziehungsweise der besonderen Stärken der Leistungsträgerinnen und Leistungsträger (Unique Selling Proposition) unter Berücksichtigung der Tourismusformen, die sich daraus entwickeln lassen (Landschaftsfaktoren und Tourismusformen)
2. Analyse der Zielgruppen, die für diese Attraktionen in Frage kommen (Marktpotenziale, Marktsegmente und Trends)
3. Festlegung des Kerns des Produktes beziehungsweise der Art von Naturerleben (auch inszeniert, interpretiert), welches angeboten werden soll (Naturerlebnisprodukte)
4. Schnüren eines (buchbaren) Gesamtproduktes (passende Unterkünfte, Gastronomie/Verpflegung, Führungen, Transportleistungen, Informationen)
5. Entwicklung eines Vermarktungskonzeptes für die Naturerlebnisprodukte (segmentspezifischer Marketing-Mix, einschließlich Social Media)
6. Sicherstellung der Qualität und Nachhaltigkeit der Produkte (zum Beispiel gesetzliche Regelungen, Umweltmanagementsysteme, Best Practice, Zertifizierungssysteme)
7. Eventuell flankierende Maßnahmen (zum Beispiel Kooperation mit anderen Akteuren, Weiterbildungsmaßnahmen)

Das Beispiel Nationalpark Unteres Odertal

Am Beispiel des Nationalparks Unteres Odertal soll die wirtschaftliche Bedeutung des Naturtourismus für eine Region erläutert werden. Der Nationalpark Unteres Odertal liegt im Nordosten Deutschlands überwiegend im brandenburgischen Landkreis und Reisegebiet Uckermark, das 2013 als Sieger aus dem Bundeswettbewerb

¹ Vgl. Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen (FUR) (2015): Reiseanalyse 2015. Erste ausgewählte Ergebnisse der 45. Reiseanalyse zur ITB 2015. Kiel.

² Vgl. Deutsche Zentrale für Tourismus (DZT) (2014): Natürlich einzigartig. Frankfurt am Main.

³ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)/Bundesamt für Naturschutz (BfN) (2010): Naturbewusstsein 2009. Bevölkerungsumfrage zu Natur und biologischer Vielfalt. Berlin, Bonn.

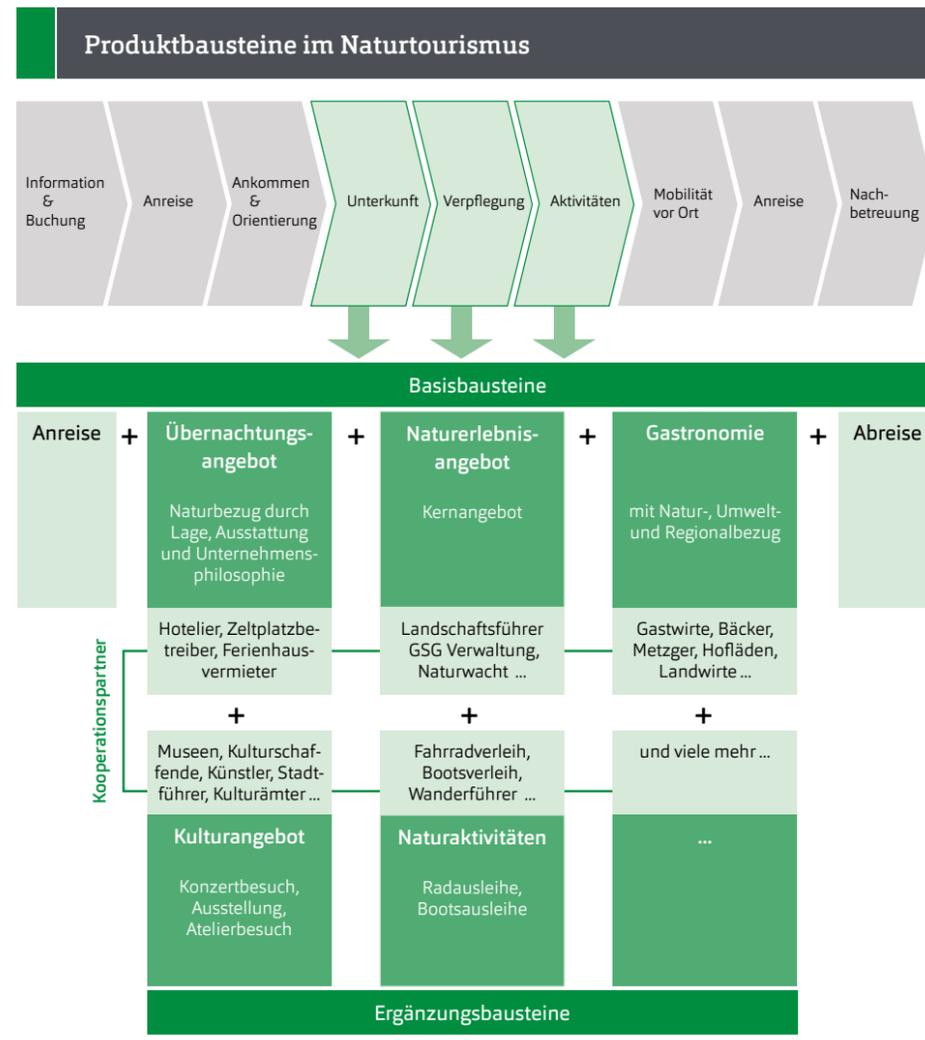
⁴ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)/Bundesamt für Naturschutz (BfN) (2014): Naturbewusstsein 2013. Bevölkerungsumfrage zu Natur und biologischer Vielfalt. Berlin, Bonn.

⁵ Vgl. Deutscher Tourismusverband (Hrsg.) (2005): Natur – Erlebnis – Angebote. Entwicklung und Vermarktung. Bonn.

⁶ Vgl. Job, Hubert/Woltering, Manuel/Harrer, Bernhard (2009): Regionalökonomische Effekte des Tourismus in den deutschen Nationalparks. Naturschutz und Biologische Vielfalt 76, Bundesamt für Naturschutz (Hrsg.). Bonn-Bad Godesberg, S. 164.

⁷ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)/Bundesamt für Naturschutz (BfN) (2010): Naturbewusstsein 2009. Bevölkerungsumfrage zu Natur und biologischer Vielfalt. Berlin/Bonn, S. 10.

⁸ Vgl. Job, Hubert/Kraus, Felix/Merlin, Cornelius/Woltering, Manuel (2013): Wirtschaftliche Effekte des Tourismus in Biosphärenreservaten Deutschlands. Naturschutz und Biologische Vielfalt 134. Herausgegeben vom Bundesamt für Naturschutz. Bonn-Bad Godesberg, S. 95.



Quelle: PROJECT M, BTE, dwif, FH Eberswalde (2008): Leitfaden Naturtourismus. Herausgegeben vom Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg und dem Ministerium für Ländliche Entwicklung, Umwelt und Verbraucherschutz des Landes Brandenburg. Potsdam. Grafische Bearbeitung: ZIRP.

Nachhaltige Tourismusdestinationen hervorging. Die Region ist bis auf die Stadt Schwedt ländlich geprägt und durch ihre periphere Lage direkt an der polnischen Grenze gekennzeichnet. Der Nationalpark wurde 1995 gegründet und ist einer der 16 Nationalparks in Deutschland. Er ist Deutschlands einziger Auennationalpark und zugleich als „Internationalpark“ das einzige grenzüberschreitende Schutzgebiet mit Polen (auf polnischer Seite Landschaftsschutzpark). Der Nationalpark ist inzwischen prägend für den Tourismus in der Region, die vor der Nationalparkgründung keine

touristische Tradition aufwies. Das naturtouristische Angebot des Nationalparks beziehungsweise der Nationalparkregion ist unter anderem geprägt durch eine große Zahl an Naturerlebnismöglichkeiten:

- Zu Fuß auf vielfältigen Führungen mit der Naturwacht oder mit zertifizierten Natur- und Landschaftsführerinnen und -führern zu unterschiedlichsten Aspekten von Flora und Fauna im Verlaufe eines Jahres,

- mit dem Fahrrad zum Beispiel entlang des Oder-Neiße-Radweges, individuell oder bei geführten Radtouren,
- mit dem Kanu auf eigene Faust (auf der Oder als Bundeswasserstraße) oder gar in die Kernzone des Nationalparks auf geführten Kanutouren mit zertifizierten Kanuführerinnen und -führern zu unterschiedlichsten Themen (zum Beispiel „Auf den Spuren des Bibers“, „Eisvogel & Co.“, „Natur hinterm Deich“, etc.),
- aber auch durch spektakuläre Naturerlebnisangebote, wie zum Beispiel die jährlich im Februar stattfindenden „Singschwantage“ und die „Kranichwoche“ im Oktober, mit denen durch unterschiedliche Veranstaltungsangebote rund um die rastenden Singschwäne und Kraniche die touristische Nebensaison belebt und die Auslastung im Tourismusgewerbe unterstützt wird.

Eine enge Kooperation mit dem Tourismusverein Nationalparkregion Unteres Odertal, dem Tourismusverband Uckermark sowie mit den Tourismus Anbietern der Region sind dafür eine wichtige Grundlage.

Seit dem Jahr 2008 erfolgt ein Monitoring der Wertschöpfung des Tourismus im Nationalpark im Fünfjahresabstand. Dazu wurde nach der Methode von Job et al.⁹ eine Ersterhebung der regionalökonomischen Effekte des Tourismus im Nationalpark im Jahr 2007/2008 durchgeführt¹⁰ und im Jahre 2013/2014 eine erste Folgerhebung.¹¹ Dazu wurden an 20 Tagen, die über den Zeitraum eines Jahres verteilt waren, ganztägige Besucherzählungen, 4.674 Blitzinterviews sowie 504 Langinterviews durchgeführt und ausgewertet. Im Ergebnis zeigte sich unter anderem, dass

- die wirtschaftliche Bedeutung des Nationalparks mit seinen Naturerlebnisangeboten für die Region sehr hoch ist,
- es bei sinkender Gesamtbesucherzahl gelungen ist, mehr Übernachtungen zu generieren, indem vor allem Tagesbesucherinnen und -besucher zu einem längeren Aufenthalt motiviert werden konnten (+ 60 Prozent bei Kurzzeiturlauberinnen und -urlaubern),
- damit ein qualitatives Wachstum erzielt werden konnte, bei dem durch eine Steigerung

des Übernachtungstourismus die wirtschaftlichen Effekte insgesamt vergrößert werden konnten (+ 6,5 Prozente),

- bei der insbesondere der Anteil der Besucherinnen und Besucher, die eine Affinität zum Nationalpark haben (Nationalparkbesucherinnen und -besucher im engeren Sinne), deutlich gestiegen ist (+ 39 Prozent),
- der Anteil der Wiederholungsbesucherinnen und -besucher von 60 Prozent auf 71 Prozent gesteigert werden konnte,
- der Nationalpark eine zentrale Rolle bei der Besucherentscheidung spielt,
- der Anteil der Radtouristinnen und Radtouristen deutlich gestiegen ist,
- die Gäste anspruchsvoller und aktiver werden, was bei der Konzeption von Naturerlebnisangeboten durch die Kombination mit Radfahren, Wandern und Kanutouren besondere Berücksichtigung finden sollte.

Deutlich wurde aber auch, dass es noch Verbesserungspotential gibt. Dies betrifft die nicht ausreichende Möglichkeit für Gäste, „Geld auszugeben“ und dabei vor allem das noch unzureichende gastronomische Angebot. Aber auch bei Rastmöglichkeiten und der Beschilderung der Rad- und Wanderwege wird noch Optimierungsbedarf gesehen.

Fazit

Naturtouristische Angebote können einen wichtigen Beitrag zur regionalen Wertschöpfung in ländlichen Regionen leisten. Vor allem in Regionen ohne touristische Tradition, aber mit attraktiver Naturausrüstung, kann durch die Entwicklung von naturtouristischen Angeboten eine wirtschaftliche Wertschöpfung aufgebaut werden. Dazu müssen aber alle Bausteine der touristischen Leistungskette qualitativ hochwertig entwickelt werden, um dem Gast ein optimales Urlaubserlebnis zu bieten und eine wirtschaftliche Wertschöpfung in der Region zu erzielen. ■

⁹ Vgl. Job, Hubert/Harrer, Bernhard/Metzler, Daniel/Hajizadeh-Alamdary, Daniel (2005): Ökonomische Effekte in Großschutzgebieten. Untersuchung der Bedeutung von Großschutzgebieten für den Tourismus und die wirtschaftliche Entwicklung der Region. BfN-Skript 135, Bonn – Bad Godesberg. – Job, Hubert/Harrer, Bernhard/Metzler, Daniel/ Hajizadeh-Alamdary, Daniel (2006): Ökonomische Effekte in Großschutzgebieten. Leitfaden zur Erfassung der regionalwirtschaftlichen Wirkungen des Tourismus in Großschutzgebieten. BfN-Skript 151, Bonn – Bad Godesberg.

¹⁰ Vgl. Rein, Hartmut/Schneider, Nicola/Harrer, Bernhard (2008): Die Wertschöpfung des Tourismus im Nationalpark Unteres Odertal. Studie im Auftrag der Nationalparkverwaltung Unteres Odertal. Schwedt.

¹¹ Vgl. Balaš, Martin/Rein, Hartmut (2015): Regionalökonomische Effekte der Besucher des Nationalparks Unteres Odertal. Unveröffentlichte Studie im Auftrag der Nationalparkverwaltung Unteres Odertal, Schwedt.



Der Nationalpark Hunsrück-Hochwald – Ein neues Naturerlebnis in Rheinland-Pfalz

Ute Meinhard
Geschäftsführerin
Naheland-Touristik GmbH,
Kirn

Jörn Winkhaus
Geschäftsführer Hunsrück-Touristik GmbH,
Hahn-Flughafen

Serengeti, Yellowstone, Grand Canyon, Everglades, Galapagos – Bilder großartiger Reiseziele entstehen, wenn wir diese Namen lesen. Bilder von überwältigenden Naturschönheiten und einzigartigen Ökosystemen, die weltweit mit dem Prädikat Nationalpark ausgezeichnet werden. So unterschiedlich diese Landschaften auch sind, eines haben sie gemeinsam: wilde Natur. Hier hat der Mensch aufgehört, Einfluss zu nehmen. Eine vielfältige Tier- und Pflanzenwelt entwickelt sich ausschließlich nach den Gesetzen der Natur.

Die Idee kam 1872 in den USA auf. Präsident Ulysses S. Grant unterzeichnete damals ein Gesetz zum Schutz des Yellowstone-Gebiets und gründete damit den ersten Nationalpark der Welt. Das Ziel des Parks beschrieb der US-Präsi-

dent so: „Gewidmet und ausgewiesen als ein öffentlicher Park oder Freizeitpark zum Wohl und zur Freude der Menschen.“

Deutsche Nationalparke stehen für großflächige naturnahe Landschaften. Sie sind für die natürliche Entwicklung – für das Entstehen von Wildnis – besonders gut geeignete Gebiete. In Deutschland wurde der erste Nationalpark 1970 im Bayerischen Wald ausgewiesen.

Die Natur Natur sein lassen

Im Oktober 2014 haben die Ministerpräsidentinnen von Rheinland-Pfalz und dem Saarland einen Staatsvertrag für einen länderübergreifenden Nationalpark Hunsrück-Hochwald unter-

schrieben. An Pfingsten 2015 wurde das Gebiet offiziell seiner Bestimmung übergeben. Auf rund 10.000 Hektar richtet das Land Rheinland-Pfalz gemeinsam mit dem Saarland den ersten Nationalpark in der Hunsrückregion zwischen Idar-Oberstein, Birkenfeld, Hermeskeil, Morbach und Nonnweiler im Saarland ein. Altholzreiche Buchenwälder, Moore, steile Rosselhalden, seltene Arnika- und Borstgraswiesen sowie große Höhen- und Temperaturunterschiede auf engem Raum zeichnen den Nationalpark Hunsrück-Hochwald aus.

Wichtigster Schutzzweck ist der Prozessschutz nach dem Motto „Natur Natur sein lassen“. Im Entwicklungsbereich der Naturzone sind Waldumbaumaßnahmen im bis zu 30 Jahre andauernden Übergangszeitraum möglich. Danach gilt: Natürliche Entwicklung auf ganzer Fläche.

Eine Chance für die Region

Der neue Nationalpark ist eine Chance für die Hunsrück-Nahe-Region, denn es soll in der einzigartigen Landschaft ein Zusammenwirken von Naturschutz, nachhaltigem Tourismus und zukunftsfähiger Entwicklung in der Region erreicht werden. Von der Gebietswahl bis zur Gestaltung des Nationalparks hat die Region mitentschieden. Und erstmals schreibt das Nationalparkgesetz fest, dass dies auch weiterhin geschehen soll. Das Gesetz enthält Regelungen zur Entwicklung und Organisation des Parks, zur Mitwirkung der Akteure vor Ort sowie Vorschläge zur nachhaltigen Entwicklung der Nationalparkregion.

Der Nationalpark ist Aushängeschild und Magnet für die Region. Er leistet nicht nur einen großen Beitrag zum Erhalt der biologischen Vielfalt und damit zum Schutz der heimischen Flora und Fauna. Der Nationalpark ist auch ein Motor für die touristische Entwicklung der Region und bietet neue Möglichkeiten, Natur zu erleben. Die Kombination ihrer Natur- und Kulturschätze macht die westliche Hunsrück-Region bis ins angrenzende Saarland einzigartig: keltisch-römische Denkmäler und ehemalige Edelsteinvorkommen, schroffe Felswände, Moore und ausgedehnte Wälder, eine reiche Pflanzen- und Tierwelt mit einem der größten Wildkatzenvorkommen Europas.

Umwelt schützen und Wildnis zulassen sind wichtige Aufgaben des Nationalparks. Eng damit

verbunden ist das Ziel, die Region als attraktiven Standort für Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu etablieren. Das Landeskonzept für den Nationalpark¹ zeigt Wege auf, wie das möglich ist und wie Dörfer und Städte der Umgebung profitieren: Förderprogramme des Landes, des Bundes und der EU sollen der Nationalparkregion zugutekommen. Aufgabe der Kommunen ist, eine gemeinsame, strategische Entwicklung anzuschließen, Projekte zu entwickeln und zur Förderung einzureichen.

Spannende Freizeitmöglichkeiten und faszinierende Naturerlebnisse

Der Nationalpark steht allen Besucherinnen und Besuchern jederzeit und kostenlos offen. Hier können sich die Menschen in ungestörter Natur erholen und Wildnis erleben oder geologische Schätze und Zeugnisse der Kulturgeschichte entdecken. Ein mit der Region abgestimmter Wegeplan sorgt dafür, dass die Natur erlebbar wird. Und im Nationalpark des Hunsrücks dürfen diese Wege – mit Ausnahme besonderer Schutzzonen – sogar verlassen werden.

Wer den Nationalpark mit fachkundiger und unterhaltsamer Begleitung erkunden möchte, kann Führungen der ausgebildeten Nationalparkführerinnen und -führer buchen oder die Rangerinnen und Ranger zu bestimmten Zeiten begleiten. Gruppen, die den Nationalpark erkunden möchten, bekommen auf Anfrage eine persönliche Nationalparkführerin oder einen Nationalparkführer zur Seite gestellt.

Selbstverständlich sind auch Radfahren, Reiten und andere Natursportarten im Rahmen des Wegekonzepts willkommen. Auch Beeren und Pilze dürfen auf ausgewiesenen Flächen gesammelt werden.

Wo genau welche Aktivität möglich ist und wo Schutzzonen liegen, werden die regionalen Akteure und das neue Nationalparkamt mit Sitz in Birkenfeld miteinander erarbeiten. Die Sehnsucht nach unverfälschtem Naturerlebnis liegt im Trend. In der Nationalparkregion werden neue Erlebnisangebote entstehen. Und wer weiß, vielleicht gibt es bald Trekkingtouren mit Übernachtungen unter dem Blätterdach des Buchenwaldes? ■

¹ Das Konzept ist online abrufbar unter: www.nationalpark.rlp.de/fileadmin/website/downloads/presseecho/presse_september_2013/Landeskonzept.pdf.

Exkurs: Smart Mobility

Prof. Dr.-Ing. Peter Liggesmeyer

Inhaber des Lehrstuhls
„Software Engineering:
Dependability“ und Leiter
des Fraunhofer-Instituts
für Experimentelles Soft-
ware Engineering IESE

Die Herausforderungen für Smart Mobility umfassen gleichermaßen den Transport von Gütern und von Personen. Schließlich sind auf dem Land die Kosten für Warensendungen und Personentransporte pro Transportkilometer und Empfänger deutlich höher als in der Stadt. Bereits heute erleben wir, dass Händlerinnen und Händler die Versandkosten erhöhen oder den Mindestbestellwert für eine kostenlose Lieferung anheben. Für die Zukunft ist zu erwarten, dass ohne neue Lösungsansätze sowohl die Kosten als auch die Dauer von Lieferungen in ländliche Regionen steigen werden.

Vor ähnlichen Herausforderungen steht auch der öffentliche Personennahverkehr im ländlichen Raum. In vielen Gebieten ist er bereits heute nur eingeschränkt nutzbar, was ein Grund dafür ist, dass die Landbevölkerung im Bereich Mobilität auf den Individualverkehr mit dem PKW fokussiert ist. Neben dem hohen Kostenfaktor bedeuten die Fahrten im PKW häufig auch einen immensen Zeitverlust. Gerade für ältere Menschen steht ein eigener PKW aus verschiedenen Gründen oftmals nicht zur Verfügung, weshalb sie aufgrund der schlechten Versorgung mit öffentlichen Verkehrsmitteln häufig auf fremde Hilfe angewiesen sind. Die mangelhafte Mobilität ohne eigenen PKW trägt zudem dazu bei, dass viele Familien sich eine Zukunft in der Stadt suchen.

Das eigene Fahrzeug gilt heute aber noch zu Recht als das wichtigste Transportmittel auf dem Land. Allerdings entwickelt sich durch die Digitalisierung und das weiterführende branchenübergreifende Zusammenspiel verschiedener (Software-)Systeme ein großes Potenzial an alternativen Mobilitätsszenarien.

Die Möglichkeiten reichen hierbei von Sharing-Konzepten über Bürgerbusse, die gleichzeitig als Lieferdienste für Waren und Medikamente genutzt werden, bis hin zum autonomen Fahren. Gerade auf dem Land werden sich wirtschaftlich tragfähige Lösungen nur durch die effiziente und gemeinsame Nutzung von Ressourcen über die Grenzen etablierter Silos hinweg erreichen lassen. Am Beispiel der so genannten Crowd-Transportation/-Logistik erläutert bedeutet das, dass Pakete nicht mehr nur über den Paketdienst transportiert werden, sondern eine Mitfahrgelegenheit im Personennahverkehr und sogar in privaten Fahrzeugen erhalten – ähnlich wie digitale Mitfahrdienste das Fahren per Anhalter als sichere und komfortable Transportmöglichkeit in die Zukunft geführt haben.

Dazu müssen unterschiedliche Systeme miteinander kommunizieren, von intelligenten Adressaufklebern und Lesegeräten im Fahrzeug über Smartphone-Apps bis hin zur übergreifenden Koordination und Optimierung im Zusammenspiel von Logistiksystemen und Personentransport unterschiedlicher Anbieter. Dadurch werden die Ressourcen Fahrzeug und Fahrer effizient genutzt, sodass sich trotz der geringen Kundendichte in ländlichen Räumen wirtschaftlich interessante Geschäftsmodelle entwickeln lassen. Eine per App koordinierte Sharing-Mobility-Plattform verbindet dann zum Beispiel Bürgerbus, Privatauto und öffentliche Verkehrsmittel, errechnet die beste Verbindung und liefert diese zum gewünschten Zeitpunkt. So entsteht ein Echtzeitfahrplan und ein Transportplanungssystem in einem, was der Kundin und dem Kunden erlaubt, den Weg zur Arbeit zu planen. ■

Impressum

Starke Wirtschaft – Starke Regionen

ZIRP. Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz

Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (ZIRP) e.V.

Auf der Bastei 3
55131 Mainz
Telefon: 06131 16-5687
Telefax: 06131 16-2554
E-Mail: mail@zirp.de
www.zirp.de

Vorsitzende: Margret Suckale
Stv. Vorsitzende: Ministerpräsidentin Malu Dreyer
Geschäftsführerin: Heike Arend

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung inklusive der Bildrechte liegt bei den Autorinnen und Autoren des jeweiligen Beitrages. Die ZIRP übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit, Genauigkeit und Vollständigkeit sowie für die Beachtung der Rechte Dritter. Jegliche Vervielfältigung oder Verwertung – auch auszugsweise – bedarf der vorherigen Zustimmung der ZIRP. Einige der in diesem Band abgebildeten Grafiken – auch die aus anderen Quellen entnommenen – wurden dem Layout dieser Publikation angepasst. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde in einigen Texten auf die gleichzeitige Verwendung von männlichen und weiblichen Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

Herausgeberinnen:
Heike Arend und Prof. Dr. Gabi Troeger-Weiß

Grafische Bearbeitung: Cora Strasdat

Projektleitung: Dr. Angelika Praus

Scetchnotes: Michael Geiß

Redaktion und Lektorat:
Gideon Adugna, Laura Demare, Daniela Hartmann,
Carolin Krey, Rabea Limbach, Timo Philippi,
Dr. Angelika Praus, Annika Schanne, Dr. Bettina
Wieß (Interview S. 160), Corinna Würzberger

Verantwortlich: Heike Arend

Layoutkonzept: schelenz.design

Druck: DRUCKSTUDIO GALLÉ GMBH

Satz: Nadja Anthes-Ploch, Dr. Angelika Praus

Erscheinungsdatum: November 2015

Bild- und Fotonachweise:

- | | |
|---|--|
| S. 3: Dominik Ketz/Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH, Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz e. V. | S. 61: Andreas Grosser, Prof. Dr. Karl Hofmann-von Kap-herr, Claudia Schoden |
| S. 4: Bitburger Braugruppe GmbH/Achim Keiper, rido/fotolia.com | S. 68: Regionalmarke EIFEL GmbH |
| S. 5: Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz e. V., contrastwerkstatt/fotolia.com | S. 72: Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz e. V. |
| S. 6: shock/fotolia.com, rocketclips/fotolia.com | S. 73: Bitburger Braugruppe GmbH |
| S. 7: Eifel Tourismus GmbH | S. 76: Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz e. V. |
| S. 9: Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz e. V., Prof. Dr. Gabi Troeger-Weiß | S. 98-101: Walter Schmitz – Gärten für Auge und Seele |
| S. 11: BASF SE | S. 105: Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz e. V. |
| S. 13: Staatskanzlei Rheinland-Pfalz | S. 118: Andreas Grosser |
| S. 41: LEADER Region Moselfranken | S. 148: TU Kaiserslautern, Lehrstuhl Regionalentwicklung und Raumordnung |
| S. 61: Prof. Dr. Norbert Kuhn, Joachim Kandels, Bitburger Braugruppe GmbH, | S. 160-164: Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz e. V. |
| | S. 177/179: Landeskrankenhaus (AöR) |
| | S. 201: Regionalmarke EIFEL GmbH |
| | S. 212: Gerhard Hänssel |



www.zirp.de