



## **Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen und Kommunen in einem ländlich-peripheren Raum im östlichen Nordrhein-Westfalen**



**Markus Mogk**

**Umschlagfotos** (Aufn. d. Verf.)

oben: Brilon, Firma Egger, Sept. 2016

unten: Höxter, Markt und nördliche Fußgängerzone, Sept. 2014

Die Arbeit ist online abrufbar unter:

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:5-59155>

Der Hinweis auf die online verfügbaren Interviewtranskripte und Datenauswertungen findet sich in Anlage 10 dieser Arbeit, S. 399.

**Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten  
für Unternehmen und Kommunen  
in einem ländlich-peripheren Raum  
im östlichen Nordrhein-Westfalen**

Inaugural-Dissertation  
zur Erlangung der Doktorwürde  
der  
Philosophischen Fakultät  
der  
Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität  
zu Bonn

vorgelegt von

**Markus Mogk**

aus

Wuppertal - Elberfeld

Bonn 2020

Gedruckt mit der Genehmigung der Philosophischen Fakultät  
der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

**Zusammensetzung der Prüfungskommission:**

Professor Dr. Klaus Greve  
*(Vorsitzender)*

Professor Dr. Winfried Schenk  
*(Betreuer und Gutachter)*

*Professor Dr. Claus-Christian Wiegandt*  
*(Gutachter)*

Professorin Dr. Mariele Evers  
*(weiteres prüfungsberechtigtes Mitglied)*

Tag der mündlichen Prüfung: 14.07.2020

# Inhalt

## Vorwort

1. Einleitung .....	9
1.1 Ländliche Räume im Spannungsfeld von Demografie und Regionalentwicklung .....	9
1.2 Struktur der Arbeit .....	21
1.3 Das Untersuchungsgebiet – Struktur und Rahmenbedingungen .....	23
1.3.1 Lage und siedlungsstrukturelle Kreistypen	
1.3.2 Bevölkerung – ein erster Überblick	
1.3.3 Wirtschaft	
1.3.4 Hochschullandschaft	
1.3.5 Die NRW-Regionale im Untersuchungsgebiet	
1.3.6 Zwischenergebnis	
Exkurs: Bevölkerungs-, Stadt- und Regionalentwicklung im Untersuchungsgebiet – ein kurzer historischer Überblick	
1.4 Fragestellungen .....	60
1.5 Forschungsstand, Methodik und Vorgehensweise .....	63
1.5.1 Stand der Forschung	
1.5.2 Auswahl der Region	
1.5.3 Methodenwahl und Vorgehensweise	
2. Die demografische Entwicklung im Untersuchungsgebiet .....	75
2.1 Die Bevölkerungsentwicklung vom Zweiten Weltkrieg bis zur Gegenwart .....	75
2.2 Weniger, älter, aber nur ein wenig bunter – Prognosen zur Bevölkerungsentwicklung .....	92
2.3 Wanderungsverhalten als wesentliche Ursache für Schrumpfung .....	103
2.4 Zusammenfassung .....	111
3. Befragung von Abiturienten – Gehen oder Bleiben? .....	115
3.1 Ziele und Inhalte der Befragung, Ablauf und Rücklaufquoten .....	115
3.2 Auswertung der Einzelfragen .....	118
3.3 Zusammenfassung .....	143
4. Unternehmensbefragung – Herausforderungen durch Megatrends .....	145
4.1 Ziele und Inhalte der Befragung, Ablauf und Rücklaufquoten .....	145
4.1.1 Vorgehen bei der Unternehmensauswahl, Repräsentativität	
4.1.2 Fragebogenstruktur, Befragungsaktion	
4.2 Auswertung der Befragung .....	152

4.2.1 Periphere Lage	
4.2.2 Gewerbeflächen	
4.2.3 Gewerbesteuer	
4.2.4 Verkehrliche Anbindung	
4.2.5 Breitbandverfügbarkeit	
4.2.6 Globalisierung	
4.2.7 Forschung und Entwicklung (F&E)	
4.3 Zusammenfassung .....	187
5. Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern .....	189
5.1 Bedarf und Angebot bei der Gewinnung von Mitarbeitern .....	189
5.1.1 Fachkräftesituation	
5.1.2 Ausbildungssituation	
5.2 Handlungsoptionen zur Besetzung von Ausbildungsplätzen .....	204
5.2.1 Direkte Maßnahmen	
5.2.2 Indirekte Maßnahmen	
5.2.3 Erschließung neuer Zielgruppen	
5.2.4 Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen	
5.2.5 MINT-Förderung	
5.2.6 Angeworbene Jugendliche aus dem Ausland	
5.3 Employer Branding zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern .....	255
5.3.1 Gütesiegel	
5.3.2 Weiche Faktoren der Unternehmensführung	
5.4 Das Projekt „Heimvorteil“ .....	269
5.5 Zusammenfassung .....	273
6. Attraktive Kernstädte – eine Voraussetzung für demografische Stabilität? .....	279
6.1 Indikatoren für die Attraktivität einer Stadt, einer Region .....	279
6.2 Leerstand als Problem .....	291
6.3 Kultur als Attraktivitätsfaktor .....	304
6.4 Die Sicht der Bürgermeister .....	308
7. Fazit .....	319
8. Literatur- und Quellenverzeichnis .....	331
9. Anlagen .....	345
10. Verzeichnis der digitalen Anhänge .....	399

## Hinweise

- Wörtliche Zitate sind durch Anführungszeichen markiert: „xxx“; ebenso feststehende Begriffe, z. B. von Veranstaltungsformaten.
- Zitate in Zitaten sind durch einfache Anführungszeichen wiedergegeben: „... ‚xxx‘ ...“.
- Auslassungen innerhalb der Zitate sind durch Klammern gekennzeichnet: „... (...) ...“
- Grammatikalisch erforderliche Umstellungen innerhalb eines Zitates sind durch Auslassungen gekennzeichnet und an anderer Stelle in Klammern gesetzt: „... (...) ... (xxx) ...“.
- Orthographische Besonderheiten in Zitaten wie Fett- oder Kursivdruck, Unterstreichungen etc. wurden beibehalten.
- Hinweise auf Interviews sind im Text anonymisiert. Die zitierten Textpassagen sind mit der entsprechenden Zeilennummerierung angegeben, z. B. BM 1, Z. 362 ff. Die transkribierten Interviews sind als digitalisierter Anhang beigefügt.
- Begriffserläuterungen oder Hinweise zu Personen, Orten etc. in Interviewzitate stehen in Klammern mit dem Zusatz Anm. d. Verf.: „... (xxxx, Anm. d. Verf.) ...“.
- Betonungen und Hervorhebungen einzelner Begriffe im Text sind durch » « hervorgehoben: »xxx«.
- In den Fußnoten werden angegeben:
  - Literaturquellen bei erstmaliger Nennung; bei erneuter Verwendung nur vereinfachte Angabe im Lauftext (Name, Jahr: Seitenzahl),
  - Online-Quellen mit Datum des letzten Aufrufs,
  - Erläuterungen, Hinweise und Ergänzungen.
- Insofern die Unterscheidung zwischen den Geschlechtern für die Untersuchungsergebnisse irrelevant ist, wird auf sie aus Gründen der Lesbarkeit des Textes verzichtet; gemeint sind immer alle Geschlechter.





## Vorwort

*Nothing in life is to be feared, it is only to be understood.*

*Marie Curie*

Nach einem Berufsleben im Personal- und Bildungsbereich eines Stahlkonzerns im Ruhrgebiet wuchs der Wunsch, erneut an das Studium u. a. der Geographie anzuknüpfen und sich intensiver einer komplexen Thematik zu widmen, als dies im Arbeitsalltag üblicherweise möglich ist.

Seit nunmehr über zwanzig Jahren begleitet mich das Thema »demografischer Wandel«. Inzwischen gehört es ebenso zu den aktuellen Megatrends wie Globalisierung oder Digitalisierung. In der zweiten Hälfte der 1990er Jahre waren es vor allem Aspekte, die durch Diskussionen um die Erhöhung des Renteneintrittsalters und die Ausweitung der Lebensarbeitszeit angestoßen wurden. Damals wie heute waren viele Arbeitsplätze in der Stahlindustrie durch Schichtarbeit und körperlich belastende Tätigkeiten gekennzeichnet. Daher lag der damalige Betrachtungsschwerpunkt eher auf medizinischen Aspekten der Gesunderhaltung im Betrieb oder der Einsatzmöglichkeiten einzelner Belegschaftsmitglieder in weniger belastenden Funktionen. In der ersten Hälfte der 2000er Jahre trat ein weiterer Gesichtspunkt hinzu. Es machte sich ein Rückgang geeigneter Bewerber vor allem für bestimmte technische Ausbildungsberufe auch bei den bislang nachgefragten Unternehmen der Stahlindustrie bemerkbar. Dem wurde mit einer gezielteren Ansprache von Jugendlichen, einer verstärkten Image- und Öffentlichkeitsarbeit und einer größeren Differenzierung bei den angebotenen Ausbildungsberufen begegnet. Gleichzeitig sollten Kampagnen wie »Mädchen in Männerberufen« oder intensive ausbildungsbegleitende Förderungen für »schwächere« Auszubildende helfen, die Situation zu entschärfen. Viele Ideen sind seit dieser Zeit realisiert worden, doch hat sich die demografische Gesamtsituation für Unternehmen nicht grundlegend entspannt, wie die Berichterstattung auch aus anderen Branchen belegt. Eine Konsequenz ist die Entwicklung des Arbeitsmarktes vom Angebots- hin zu einem Nachfragemarkt, bei dem zunächst vor allem als wenig attraktiv eingeschätzte Ausbildungsstellen und Arbeitsplätze unbesetzt bleiben. Längerfristig droht eine Fachkräftelücke in diesen Berufsfeldern, der sich letztlich zu einem Fachkräftemangel auswachsen kann.

Allerdings sind nicht nur einzelne Industriezweige oder bestimmte Berufe von einer mangelnden Bewerbernachfrage betroffen. Ebenso kämpfen bestimmte Regionen mit rückläufigen Bevölkerungszahlen. Neben Kommunen in altindustriellen Gebieten führt der demografische Wandel gerade auch in vielen ländlichen und peripher gelegenen Räumen zu Schrumpfungsprozessen. Sie resultieren sowohl aus einer rückläufigen natürlichen Bevölkerungsentwicklung als auch aus der Abwanderung vor allem junger Altersgruppen, so dass sich auch die Kommunen als attraktive Wohn-, Lebens- und Arbeitsorte im demogra-

fischen Wandel behaupten müssen, wollen sie im interkommunalen Wettbewerb bestehen.

Einzelne Aspekte dieser Entwicklung wären einfacher zu verstehen, würden sie sich vor allem in wirtschaftlich wenig prosperierenden ländlichen Räumen ereignen. Das ist jedoch nicht der Fall. Sie sind ebenso in ländlich-peripheren Wachstumsregionen mit ausgezeichneten Berufs- und Lebensperspektiven für die Beschäftigten zu beobachten. So lag der Reiz einer intensiven Beschäftigung mit den Herausforderungen demografischer Prozesse auf Unternehmen und Kommunen genau darin, in einem ländlich-peripheren Raum das Nebeneinander von stabilen und starken Wirtschaftsstrukturen und labilen demografischen Entwicklungen zu analysieren.

Mein Dank für das Zustandekommen dieser Untersuchung geht vor dem Hintergrund der Fülle angesprochener Aspekte in vielerlei Richtungen. Für die methodische und inhaltliche Begleitung bedanke ich mich insbesondere bei Herrn Prof. Dr. Winfried Schenk und Herrn Prof. Dr. Claus-C. Wiegandt vom Geographischen Institut der Universität Bonn. Natürlich gilt mein Dank vor allem den vielen Gesprächspartnern in den befragten Unternehmen, den Bürgermeistern und Wirtschaftsförderern, den Vertretern von Industrie- und Handelskammern, Kreishandwerkerschaften, den Schulen und anderen Institutionen, die geholfen haben, ein breites Spektrum an Sichtweisen zu entfalten.

# 1. Einleitung

## 1.1 Ländliche Räume im Spannungsfeld von Demografie und Regionalentwicklung

### *Demografie*

Der ländliche Raum<sup>1</sup> erfährt derzeit höchst gegensätzliche Einschätzungen in der Gesellschaft. Eine Fülle an Zeitschriften, die sich mit „Landlust“, „Landliebe“ und „Landleben“ beschäftigen<sup>2</sup>, suggeriert eine hohe Bedeutung, wenn nicht gar romantisierende Sehnsucht, welche einzelne Bevölkerungsgruppen einer imaginierten Ländlichkeit entgegenbringen.



Zeitschriftenstand mit »ländlichen« Titeln, Köln 2019, Quelle: eigene Aufnahme.

Doch steht dieses medial aufbereitete Bild vom Leben auf dem Land in einem deutlichen Kontrast zu den realen Abwanderungsbewegungen aus vielen ländlichen Regionen.<sup>3</sup> Neben anderen Megatrends wie Globalisierung und Digitalisierung sind die Veränderungen der Bevölkerungsstruktur Teil einer aktuell wesentlichen gesellschaftlichen Herausforderung, die üblicherweise mit dem Schlagwort »demografischer Wandel« oder plakativer als

<sup>1</sup> Bislang steht eine allgemeingültige Definition »Ländlicher Raum« aus (s. auch Kap. 1.3.1).

<sup>2</sup> So die Titel einiger gängiger Zeitschriften rund um das Thema Landleben. Ähnlich z. B.: ADLI, MAZDA (2017): Stress and the City. München. S. 19.

<sup>3</sup> So auch Werner Bätzing in einem Interview 2016, in dem er einerseits eine Trendwende zum Land hin konstatiert, gleichzeitig aber die Zahl der Rückkehr als Einzelfälle beschreibt. Online: [https://www.planet-wissen.de/gesellschaft/landwirtschaft/landleben\\_die\\_neue\\_lust\\_aufs\\_leben/pwinterviewmitprofdrwernerbaetzing100.html](https://www.planet-wissen.de/gesellschaft/landwirtschaft/landleben_die_neue_lust_aufs_leben/pwinterviewmitprofdrwernerbaetzing100.html), zuletzt abgerufen 11.04.2019.

„weniger, älter, bunter“ betitelt wird.<sup>4</sup> Konsequenzen dieses demografischen Wandels lassen sich in beinahe allen Teilräumen Deutschlands beobachten. So gibt es einerseits den immer noch starken Zuzug von Bevölkerung aus ländlichen Räumen in bestimmte Stadtregionen und Metropolen, der dort zu spezifischen Problemen wie knappem Wohnraum<sup>5</sup>, Verkehrsinfarkten und steigenden Umweltbelastungen führt. Andererseits leitet die Abwanderung vor allem junger Bevölkerungsgruppen aus ländlichen Gebieten in diesen oft Alterungs- und Schrumpfungprozesse ein, die sich in Verbindung mit geringen Geburtenraten künftig noch potenzieren. Die Ergebnisse hier sind bereits heute nicht selten Immobilienleerstand, eine ausgedünnte Infrastruktur aufgrund geringer werdender Nachfrage und eine insgesamt nachlassende Attraktivität – Prozesse, die eine regionale Abwärtsspirale befördern und im Sinne der Polarisierungstheorie „ein rechtzeitiges Eingreifen der öffentlichen Hand“ erforderlich machen könnten<sup>6</sup> (Chilla et al. 2016: 36). Viele Industrie- und Handwerksbetriebe, Dienstleistungsunternehmen, der stationäre Einzelhandel oder kommunale Einrichtungen und die technische Infrastruktur sind direkt oder indirekt von der lokalen Bevölkerung als Arbeitnehmer, Kunden, Patienten oder Bürger abhängig. Jede substantielle quantitative oder qualitative Veränderung ihrer soziodemografischen Zusammensetzung führt in marktwirtschaftlich geprägten Systemen über kurz oder lang zu Fragen, welche die Distanzen, Tragfähigkeiten und Erreichbarkeiten bestimmter Funktionen und Angebote in einem gegebenen Raum betreffen.

Vor diesem Hintergrund stellen sich mit Fokus auf ländliche Räume u. a. Fragen nach den konkreten Auswirkungen von demografischen Veränderungsprozessen und den Instrumenten, welche es den Akteuren vor Ort ermöglichen, in einem gewissen Umfang steuernd einzugreifen. Doch werden derartige Aktionen letztlich überschattet von der Frage nach dem Stellenwert, den Politik, Wirtschaft, Verbände, Wissenschaft und Zivilgesellschaft dem ländlichen Raum im Vergleich zu den Stadtregionen zumessen – verbal, medial und durch tatsächliches Handeln. Dies zeigt langfristig Wirkung. Noch immer wird der ländliche Raum in weiten Teilen der Gesellschaft schneller mit Attributen wie »provinziell-rückständig-langweilig« oder positiver gewendet mit »idyllisch-ruhig-grün« assoziiert als mit »modern-attraktiv-sozial« oder »wirtschaftsstark-familienfreundlich-zukunftsorientiert«. So beklagte sich Sachsens Ministerpräsident Kretschmer 2019 in einem Zeitungsinterview über die Zukunft des ländlichen Raumes mit den Worten: „Intelligenz ist keine Frage von Postleitzahlen“.<sup>7</sup> In einer medial beeinflussten Öffentlichkeit wird das Image von

---

<sup>4</sup> So bereits 2003 in SCHÖNIG, WERNER (2003): Weniger, älter, bunter. Konsequenzen des demografischen Wandels für die Kommunalpolitik. In: Konrad Adenauer Stiftung (Hrsg.): Materialien für die Arbeit vor Ort, H. 26. Wesseling. Online: <https://www.kas.de/einzelartikel/-/content/weniger-aelter-bunter.-konsequenzen-des-demographischen-wandels-fuer-die-kommunalpolitik1>, zuletzt abgerufen 28.02.2019) oder ähnlich MARETZKE, STEFFEN (Hrsg.): Schrumpfend, alternd, bunter? Antworten auf den demografischen Wandel. DGD-Online-Publikation 01/2012. S. 3-18.

<sup>5</sup> So wurde jüngst ein umgebautes privates Kellerschwimmbad in einem Kölner Haus als Wohnung für 10 €/m<sup>2</sup> angeboten. Online: <https://www.express.de/koeln/koelner-marktlage-immer-bizzarrer-erkennen-sie--was-hier-als--wohnung--angeboten-wird--32297438>, zuletzt abgerufen 02.04.2019.

<sup>6</sup> CHILLA TOBIAS; KÜHNE, OLAF; NEUFELD, MARKUS (2016): Regionalentwicklung. (utb 4566) Stuttgart.

<sup>7</sup> Der Spiegel 11 vom 9.3.2019, S. 37: „Ideen, egal wo“, Steffen Winter im Interview mit Michael Kretschmer.

Regionen durch die oft unbewusste Übernahme und Weitergabe von Bildern, Gedanken und Stereotypen bestimmt, welche durch die Häufigkeit ihrer Nennung nicht unbedingt wahrer werden, aber viel zur Festigung von Vor-Urteilen beitragen.<sup>8</sup> Zuschreibungen wie »städtisch gleich prosperierend« oder »ländlich und peripher gleich abgehängt«<sup>9</sup> sind jedoch weder unabwendbar noch müssen sie schicksalhaft hingenommen werden. Regionale Strukturen lassen sich ebenso wie mentale Schablonen sehr wohl gestalten, auch wenn dies mit finanziellen und medialen Aufwendungen verbunden sein kann. Dagegen wirkt eine undifferenzierte Zuschreibung von Problemlagen an eine Raumkategorie kontraproduktiv und führt eher dazu, dass der Blick von außen auf Positives genauso wie auf tatsächliche Defizite und damit konkrete Lösungsmöglichkeiten verstellt wird. Nicht zuletzt wirken sich negativ gefärbte Fremdwahrnehmungen auf das regionale Selbstwertgefühl der Bevölkerung aus und verstärken latent vorhandene Abwanderungsgedanken.<sup>10</sup>

*„Es ist so, dass der wissenschaftliche Diskurs in Folge der deutschen Wiedervereinigung eigentlich konsequent drei Jahrzehnte lang sehr, sehr defizitorientiert geführt wurde. Das heißt, wissenschaftlich wurde immer die Frage gestellt, warum laufen die denn weg mit der aus heutiger Sicht fatalen Folge, dass man natürlich negativ konnotierte Antwortkategorien produziert, die in den regionalen Medien reproduziert werden und nachhaltig zu einer Verschlechterung des regionalen Selbstbildes führen“ (Interview ZZHH, Z. 200 ff.).*

Der massive Exodus von Teilen der Bevölkerung aus den neuen Bundesländern im Zuge der deutschen Einheit nach dem Mauerfall 1989 und die dort einsetzende De-Industrialisierung wurden in einer Vielzahl wissenschaftlicher Untersuchungen und Regionalstudien dargestellt.<sup>11</sup> Die in diesem Zusammenhang aufgezeigten Folgen, die auch in vielen ländlichen Regionen Ostdeutschlands Arbeitsplatzabbau, Ausdünnung von Infrastruktur und Überalterung bedeuteten, haben deren Image als Problemräume nachhaltig beeinflusst. In den westdeutschen Bundesländern standen dagegen Themen rund um den ländlichen Raum weniger im Zentrum der medialen Öffentlichkeit. Dies hat mit seinen im Vergleich zu den Neuen Bundesländern lange Zeit als unspektakulär wahrgenommenen Schwierigkeiten zu tun, aber auch damit, dass die wesentlichen Herausforderungen eher im Strukturwandel altindustrieller Regionen oder generell in westdeutschen Verdichtungsräumen gesehen wurden. Dies betrifft NRW und seine langjährige Fokussierung auf das Ruhrgebiet vor allem.

---

<sup>8</sup> FRANZEN, NATHALIE; HAHNE, ULF; HARTZ, ANDREA, KÜHNE, OLAF; SCHAFRANSKI, FRANZ; SPELLERBERG, ANNETTE; ZECK, HOLGER (2008): Herausforderung Vielfalt – Ländliche Räume im Struktur- und Politikwandel. Hannover. S. 9. (= E-Paper der ARL Nr. 4, online: [https://shop.arl-net.de/media/direct/pdf/e-paper\\_der\\_arl\\_nr4.pdf](https://shop.arl-net.de/media/direct/pdf/e-paper_der_arl_nr4.pdf), zuletzt abgerufen 12.12.2017).

<sup>9</sup> ähnlich BATHELT, HARALD; GLÜCKLER, JOHANNES (2012): Wirtschaftsgeographie. Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive. Stuttgart. S. 89.

<sup>10</sup> BEIERLE, SARAH; TILLMANN, FRANK; REIßIG, BIRGIT (2016): Jugend im Blick – Regionale Bewältigung demografischer Entwicklungen. München. S.30. Online: [https://www.dji.de/fileadmin/user\\_upload/jugendimblick/Abschlussbericht\\_Final\\_zuletzt\\_abgerufen\\_29.03.2019.pdf](https://www.dji.de/fileadmin/user_upload/jugendimblick/Abschlussbericht_Final_zuletzt_abgerufen_29.03.2019.pdf).

<sup>11</sup> Zum Beispiel HANNEMANN, C. 2004; KABISCH, S. et al. 2004; BBR 2005; HÜTTL, R.F. et al. 2008; KÜHN, M. et al. (2009); KLEMME, M. 2010; STEINFÜHRER, A. 2012.

Auch mag die geringe Bedeutung, die der ländliche Raum in der öffentlichen Diskussion hierzulande erfahren hat, daran liegen, dass die Deutungshoheit über Themen der regionalen Entwicklung oft bei gesellschaftlichen Akteuren liegt, die in Städten leben und sich hauptsächlich in einer urbanen Welt bewegen, mit deren Vor- und Nachteilen sie direkt konfrontiert sind.<sup>12</sup> Daher wundert es auch nicht, dass immer dann, wenn auf den unterschiedlichen Politik- und Verwaltungsebenen über Lösungen der Probleme von Großstädten und Verdichtungsräumen gesprochen wird, im Regelfall »urban-endogene« Lösungen angeboten werden. Ihnen wird breiter Raum zugestanden: Mangelndem bezahlbaren Wohnraum<sup>13</sup> in den Städten soll durch Initiativen wie „Bauland an der Schiene“<sup>14</sup>, gesetzliche Mietpreisbremsen oder dem lauten Nachdenken über Enteignungen entgegengewirkt werden, zunehmenden Umweltbelastungen oder drohendem Verkehrskollaps durch eine Citymaut oder alternative Verkehrsinfrastrukturen.

In diesen Diskussionen, so scheint es, ist eine weitere lebenswerte Möglichkeit völlig aus dem Blick geraten – der ländliche Raum. Zwar kann und soll er nicht als Schlüssel für die Vielfalt der Probleme urbaner Räume erhalten. Klein- und Mittelstädte bieten nicht die – teils vermeintliche – Vielfalt von Großstädten mit ihren unterschiedlichen Quartieren und Angeboten für ausgewiesene »Stadtmenschen«.<sup>15</sup> Hier bedürfte es selbst bei einer zunehmenden »Unwirtlichkeit« vieler Großstädte als Push-Faktor zusätzlich noch eines konkreten Bündels weiterer Anreize, damit ländliche Räume als Standortalternative wahrgenommen werden. Allerdings wäre eine – insbesondere mediale – Attraktivierung ländlicher Räume für die Binnensicht Abwanderungswilliger ein wichtiges Zeichen. Denn der Fortzug besonders junger Bevölkerungsgruppen selbst aus landschaftlich attraktiven und wirtschaftlich prosperierenden ländlichen Räumen in Richtung der Schwarmstädte<sup>16</sup> und Verdichtungsräume schreitet fort und spätere Ideen zur Rückkehr enden meist im suburbanen Raum, dem „Speckgürtel“ und nicht den „Speckwürfeln in der Peripherie“.<sup>17</sup>

---

<sup>12</sup> PENKE, SWANTJE (2012): Ländliche Räume und Strukturen – mehr als eine „Restkategorie“ mit Defiziten. In: Debiel, S. et al. (Hrsg.): Soziale Arbeit in ländlichen Räumen. Wiesbaden. S. 17-27. „In dieser raumordnerischen Perspektive zeigt sich (...), dass ländliche Räume vornehmlich aus urbaner Perspektive gedacht werden“ (Penke 2012: 19 f.). S. auch: Die ZEIT 29 v. 11.07.2019, S. 21: Stadt oder Land, eine Diskussion mit den Wirtschaftsräten der ZEIT: „Die Stadt dominiert den Diskurs. Auch die meisten Entscheider leben dort.“

<sup>13</sup> Z. B. machte eine Familie in München unter der Überschrift „Den Erstgeborenen würden wir gerne behalten“ ihrem Unmut über die Vermietungssituation Luft, online: <https://www.merkur.de/leben/wohnen/verbitterter-aushang-umkaempft-wohnungsmarkt-muenchen-zr-9689002.html>, zuletzt abgerufen 03.05.2019.

<sup>14</sup> Online: <https://www.beg-nrw.de/bauland-mobilisieren/bauland-schiene/>, zuletzt abgerufen 03.05.2019.

<sup>15</sup> s. hierzu auch Interviews IHK 1, Z. 97 ff. und BM 3, Z. 59 ff.

<sup>16</sup> SIMONS, HARALD; WEIDEN, LUKAS (2015): Schwarmstädte – eine Untersuchung zu Umfang, Ursache, Nachhaltigkeit und Folgen der neuen Wanderungsmuster in Deutschland (= Foliensatz eines Impulsreferates). Online: [http://web.gdw.de/uploads/WZT\\_2015/Impulsreferat/Schwarmstaedte\\_GdW\\_2015\\_07\\_1.pdf](http://web.gdw.de/uploads/WZT_2015/Impulsreferat/Schwarmstaedte_GdW_2015_07_1.pdf), zuletzt abgerufen 17.08.2019.

<sup>17</sup> BERLIN-INSTITUT FÜR BEVÖLKERUNG UND ENTWICKLUNG und NEULAND21 e.V. (Hrsg.) (2019): Urbane Dörfer. Wie digitales Arbeiten Städter aufs Land bringen kann. Berlin. S. 15. Online: [https://www.berlin-institut.org/fileadmin/user\\_upload/Urbane\\_Doerfer/BI\\_UrbaneDoerfer\\_Online.pdf](https://www.berlin-institut.org/fileadmin/user_upload/Urbane_Doerfer/BI_UrbaneDoerfer_Online.pdf), zuletzt abgerufen 19.10.2019.

Den Abwanderungsbewegungen aus dem ländlichen Raum als Teil des demografischen Wandels liegen keine monokausalen Ursache-Wirkungsmechanismen zugrunde. Sie haben neben allen individuellen Lebensentscheidungen, die oft mit der Wahl von Ausbildungs- und Studienort zusammenhängen, mit Arbeitsplatzauswahl und -attraktivität oder allgemein einem Streben nach urbanem Lebensgefühl als dem »ganz Anderen«, aber letztlich auch mit der geringen Aufmerksamkeit zu tun, die Politik und Medien – allen Magazinen zu „Landliebe“ und „Landlust“ zum Trotz – dem ländlichen Raum insgesamt zollen. Der Stellenwert, der dem ländlichen Raum in den vergangenen Jahrzehnten zugemessen wurde, unterlag mehrfach Neufokussierungen, die sich auch aus ändernden politischen Grundeinstellungen und gesellschaftlichen Leitbildern im Spektrum des Ordoliberalismus erklären lassen und ihre Spuren in Vorstellungen über Raumordnung und Regionalentwicklung hinterlassen haben. Dies hat u. a. das Image einer „Restkategorie“<sup>18</sup> befördert mit konkreten Auswirkungen, wie z. B. mangelnde Investitionen der öffentlichen Hand in die flächendeckende Sicherstellung der Breitbandversorgung, den Ausbau des ÖPNV oder die Sicherstellung der ärztlichen Versorgung vielerorts zeigen.

### *Regionalentwicklung*

Für den konstruktiven raumordnungspolitischen Umgang mit dem Dualismus Stadt und Land, Verdichtungsraum und ländlicher Raum, gibt es in der Bundesrepublik mit dem Raumordnungsgesetz, den Leitbildern und Handlungsstrategien der Ministerkonferenz für Raumordnung (MKRO) sowie den Landes- und Regionalentwicklungsplänen ein lang erprobtes Planungs- und Maßnahmeninstrumentarium, welches das Ziel verfolgt, ein dauerhaftes Auseinanderdriften in Teilräume unterschiedlicher Entwicklungsdynamiken und wirtschaftlicher Erfolge möglichst zu verhindern und gleichwertige Lebensbedingungen in allen Teilräumen zu ermöglichen.<sup>19</sup>

Doch trotz aller Bemühungen der vergangenen 70 Jahre, dieses Ziel vollständig zu erreichen, zeigt der kommunale Finanzreport der Bertelsmann-Stiftung, dass die Kommunen finanziell auseinanderdriften und „die Lebensverhältnisse der Menschen (...) mehr und

---

<sup>18</sup> HENKEL, GERHARD (2004): Der ländliche Raum. Berlin, Stuttgart. S. 31. Ähnlich HENKEL, GERHARD (2001): „Dass der ländliche Raum in der Sicht der Raumordnung letztlich eine ‚Restgröße‘ bildet, spiegelt sich auch in der Sicht von Wissenschaftlern, Planern und Politikern, welche ihn häufig durch die ‚urbane Brille‘ betrachten und dabei entweder Defizite oder aber exotische Reize sehen und zentrale, von oben ‚oktroyierte‘ Steuerungsprogramme entwickeln, um in allen Teilräumen des Staatsgebiets gleichwertige Lebensbedingungen zu schaffen. Der ländliche Raum ist für die Raumordnungspolitik ein ständiges Sorgenkind der Städtegesellschaft.“ Online: <https://www.spektrum.de/lexikon/geographie/laendlicher-raum/4553>, zuletzt abgerufen 06.05.2019.

<sup>19</sup> In diesem Zusammenhang wird meist auf Artikel 72 GG verwiesen, der in Absatz 2 Satz 3 das bundesstaatliche Recht zur Gesetzgebung für den Fall vorsieht, in dem „die Wahrung der Rechts- oder Wirtschaftseinheit, insbesondere die Wahrung der Einheitlichkeit der Lebensverhältnisse über das Gebiet eines Landes hinaus sie erfordert.“ 1994 wurde im Zuge einer Grundgesetzänderung das Verfassungsgebot der „Einheitlichkeit der Lebensverhältnisse“ in das Gebot der „Gleichwertigkeit“ geändert. Ausdrücklicher als im Grundgesetz hat sich die Bundesrepublik vor allem in ihrer Raumordnungsgesetzgebung (ROG) verpflichtet, die Lebensbedingungen in den zurückgebliebenen Gebieten anzugleichen (ROG 1965, § 2 Abs. 3) bzw. gleichwertige Lebensbedingungen zu bieten (ROG 1989 § 1 Abs. 1 Satz 4, ähnlich ROG 2008 § 1 Abs. 2).

mehr abhängig von ihren Wohnorten (sind) (Bertelsmann-Stiftung 2019: Teil E, 4).<sup>20</sup> Mit anderen Worten: Die realen Standards weichen voneinander ab und die Kluft zwischen reichen und weniger reichen Kommunen mit ihren jeweiligen Leistungsangeboten wird eher größer als kleiner. Die Zunahme der Disparitäten ist sowohl grundlegenden Veränderungen in politischen und wirtschaftlichen Zusammenhängen geschuldet (Kosten deutscher Einheit, Globalisierung des Warenaustauschs, Entstehen neuer Industrie- und Dienstleistungsbranchen etc.), nicht zuletzt aber auch den Gesetzgebungen und Schwerpunktsetzungen bei Fördermaßnahmen und Finanzierungsrahmen der Politik, hinter denen auch immer grundsätzliche Entscheidungen im Spektrum marktwirtschaftlicher Möglichkeiten stehen.

Insgesamt lässt sich eine Entwicklung nachzeichnen, die in der Nachkriegszeit von der Linderung elementarer Flüchtlingsnot, dem Aufbau der zerstörten Städte mitsamt der technischen Infrastruktur zu einer vor allem in den 1950er und 1960er Jahren politisch gewollten Stabilisierung insbesondere der meist ländlich strukturierten Zonenrandgebiete führte. Sie reichte danach über eher fürsorglich-wohlfahrtsstaatliche Regelungen für benachteiligte, oft ländliche Gebiete, die in den 1960er Jahren durch massenhafte Freisetzung von Arbeitskräften aus einer zunehmend mechanisierten Landwirtschaft gekennzeichnet waren („Bundesausbauorte“), hin zur Betonung größerer Eigenverantwortung ländlicher Räume und zu Gedanken von Selbstorganisation in Verantwortungsgeflechten in den späten 1980er Jahren. Nicht zuletzt wurde die proaktive Raumordnungspolitik im Sinne eines wohlfahrtsstaatlichen Impulsgebers behindert durch Bund-Länder-Kontroversen, durch eingeschränkte finanzielle Spielräume in Zeiten der Rezession nach den »Ölpreisschocks« der 1970er Jahre und durch eine allmähliche Neuorientierung in der Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik nach dem Ende der sozialliberalen Koalition 1982. Zwar wuchsen den raumordnerischen Leitgedanken und staatlichen Programmen wie der „Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ oder der „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“ besondere Bedeutung zu, doch lagen deren Schwerpunkte bis zum »Fall der Mauer« noch immer im Zonenrandgebiet und in den östlichen Grenzlagen Bayerns.

Mit der deutschen Einheit wurde in den 1990er Jahren die Förderpolitik einerseits auf die Neuen Bundesländer konzentriert und angesichts der sich rasch entwickelnden grenzüberschreitenden, später globalen Wirtschaftsverflechtungen der Ausbau deutscher Metropolregionen, die europäisches Format entwickeln sollten, ins Zentrum der Planungshorizonte gestellt. Dabei hatte die einer eher neoliberalen Grundsätzen verbundene Haltung des »Stärken stärken« mit der Absicht, Ausstrahlungseffekte für Partnerschaften zwischen Metropolregionen und dem weniger starken Umland zu nutzen, eine Verengung der Per-

---

<sup>20</sup> BERTELSMANN-STIFTUNG (2019): Kommunalen Finanzreport 2019, Teile A - E. Gütersloh. Online: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/kommunale-finanzen/kommunaler-finanzreport-2019/>, zuletzt abgerufen 09.07.2019.



spektive zur Folge: Entwicklungserfordernisse für den ländlichen Raum wurden zunehmend weniger berücksichtigt.

Die gesellschaftspolitische Entwicklung vom „keynesianischen Wohlfahrtsstaat über den schlanken Wettbewerbsstaat zum aktivierenden Regulierungs- und Gewährleistungsstaat“<sup>21</sup> führte zu Diskussionen über die Rentabilität öffentlicher Daseinsvorsorge. In diesem Zusammenhang wurden Strecken bei der Deutschen Bahn stillgelegt, Personal in den öffentlichen Verwaltungen und Planungsämtern reduziert, staatliche Dienstleistungen und kommunaler Wohnungsbestand privatisiert und nicht zuletzt der Ausbau der digitalen Infrastruktur im ländlichen Raum über lange Zeit marktwirtschaftlichen Überlegungen anheimgestellt.

Betrachtet man die Raumordnungsgesetzgebung im Kontext von Leitlinien, Orientierungs- und Handlungsrahmen der Ministerkonferenz für Raumordnung, so können diese mit Blick auf den ländlichen Raum drei Zeiträumen mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung zugeordnet werden:

- Phase 1 bis ca. 1990: undifferenzierte Wahrnehmung als rückständiger Raum
- Phase 2 bis ca. 2013: differenzierte Wahrnehmung als Teil großräumiger Verantwortungsgemeinschaften
- Phase 3 ab ca. 2014: differenzierte Wahrnehmung als Räume mit eigenständigen Potentialen

#### *Phase1:*

Das erste Raumordnungsgesetz (ROG) in der Fassung von 1965 führt in § 2 Abs. 1 aus, dass in „Gebieten mit gesunden Lebens- und Arbeitsbedingungen sowie ausgewogenen wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Verhältnissen“ die räumliche Struktur gesichert und weiter entwickelt werden soll. Für Gebiete, in denen eine solche Struktur nicht besteht, sind Maßnahmen für Strukturverbesserungen vorgesehen (ROG 1965, § 2 Abs. 1). Das ROG 1989 übernimmt diese allgemeine Sichtweise fast wörtlich und hält weiter am undifferenzierten Blick auf den ländlichen Raum fest (ROG 1989 § 2 Abs. 1 Satz 2, Satz 6). Allerdings wird ein neu formulierter Satz 1 vorgeschaltet, der bereits auf die Verknüpfung von Verdichtungsräumen und ländlichen Räumen hindeutet: „Die Struktur des Gesamtgebietes soll in einem ausgewogenen Verhältnis von Verdichtungsräumen und ländlichen Räumen entwickelt werden. Die Verflechtung zwischen diesen Teilräumen ist zu verbessern und zu fördern“ (ROG 1989, § 2 Abs. 1). Diese Verbindung wird später zur „Verantwortungsgemeinschaft“ weiterentwickelt werden.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> BIELING, HANS-JÜRGEN (2009): ‚Privat vor Staat‘? Zur Entwicklung politischer Leitbilder über die Rolle des Staates. In: WSI-Mitteilungen 5/2009. Online: [https://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen\\_25240\\_25251.htm#](https://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen_25240_25251.htm#), zuletzt abgerufen 30.09.2019.

<sup>22</sup> Ministerkonferenz für Raumordnung (2005): Weiterentwicklung raumordnungspolitischer Leitbilder und Handlungsstrategien. Berlin. S. 1.

## Phase 2:

Mit dem „Raumordnungspolitischen Orientierungsrahmen“ (MKRO 1993)<sup>23</sup> wird vor dem Hintergrund der deutschen Einheit und der mit ihr verbundenen Kosten in fünf Leitbildern die künftige Raumstruktur der erweiterten Bundesrepublik skizziert. Im Leitbild „Siedlungsstruktur“ wird der ländliche Raum nun nicht mehr generell als rückständig und förderbedürftig gesehen.<sup>24</sup> Deutlich hervorgehoben werden in diesen Grundüberlegungen die enge Verflechtung der verschiedenen Raumtypen und ihre Prägung durch urbane Lebensstile.<sup>25</sup> Mit dem sich anschließenden „Raumordnungspolitischen Handlungsrahmen“ von 1995 (MKRO 1995)<sup>26</sup> werden fünf Typen ländlicher Räume benannt (MKRO 1995: 9).<sup>27</sup> Wesentlich dabei ist, dass die Großthemen der Raumordnung nun nicht mehr aus einer primär dem Ausgleichsziel verpflichteten „Binnenperspektive der Raumordnung definiert“ werden (Sinz 2011: 475)<sup>28</sup>, sondern hergeleitet sind aus Megatrends und aktuellen wirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Einflüssen wie den „Auswirkungen der deutschen Einheit“, dem „europäischen Integrationsprozeß“, einem „dynamischen weltwirtschaftlichen Strukturwandel“ und der „Notwendigkeit ressourcenschonender und nachhaltiger Nutzung des Raumes“ (alle MKRO 1995: 2).

Mit der zehn Jahre später veröffentlichten Fortschreibung „Leitbilder und Handlungsstrategien für die Raumentwicklung in Deutschland“ sollte die in der Zwischenzeit stark polari-

---

<sup>23</sup> BRBS (Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau) (Hrsg.) (1993): Raumordnungspolitischer Orientierungsrahmen. Leitbild für die räumliche Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland. Bonn. S. 21. Zustimmung der Ministerkonferenz für Raumordnung in Düsseldorf am 27. November 1992. (Online: [https://www.thueringen.de/imperia/md/content/tmbv/landesplanung/plaene/bund/raumordnungspolitischer\\_orientierungsrahmen.pdf](https://www.thueringen.de/imperia/md/content/tmbv/landesplanung/plaene/bund/raumordnungspolitischer_orientierungsrahmen.pdf), zuletzt abgerufen 05.03.2019).

<sup>24</sup> „Die traditionell als ‚ländlicher Raum‘ bezeichneten Regionen weisen eine höchst unterschiedliche Struktur und Entwicklung auf. Sie pauschal mit strukturschwach gleichzusetzen, würde zu falschen Rückschlüssen und zu verfehlten Maßnahmen führen“ (MKRO 1993: 10).

<sup>25</sup> „Eine schematische Gegenüberstellung von Verdichtungsräumen und ländlichen Regionen wird der heutigen und künftigen Raumstruktur nicht gerecht. Geboten ist vielmehr eine integrative Sichtweise, die die speziellen räumlichen Funktionen sowie die Verflechtungen und Abhängigkeiten der Räume untereinander hervorhebt“ (MKRO 1993: 4).

<sup>26</sup> BRBS (Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau) (Hrsg.) (1995): Raumordnungspolitischer Handlungsrahmen. Beschluß der Ministerkonferenz für Raumordnung in Düsseldorf am 08. März 1995.

<sup>27</sup> MKRO 1995: S. 9 f.:

1. Ländliche Räume in günstiger Lage zu Verdichtungsgebieten und Zentren sowie zu überregionalen und großräumigen Verkehrsachsen
2. Strukturschwache ländliche Räume
3. Attraktive Räume für überregionalen Fremdenverkehr
4. Räume mit relativ günstigen Produktionsbedingungen für die Landwirtschaft
5. Gering verdichtete Räume mit industriellen Wachstumstendenzen

<sup>28</sup> SINZ, MARTIN (2011): Raumordnung als Gegenstand von Politikberatung – ein Erfahrungsbericht. In: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.): Informationen zur Raumentwicklung. H. 7/8, 2011. S. 471-486. Online: [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/lzR/2011/7\\_8/Inhalt/DL\\_Sinz.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/lzR/2011/7_8/Inhalt/DL_Sinz.pdf?__blob=publicationFile&v=2), zuletzt abgerufen: 10.08.2019.

sierende Debatte beendet werden (MKRO 2006<sup>29</sup>). Es wurde u. a. das raumordnerische Leitbild „Wachstum und Innovation“ (MKRO 2006: 12 ff.) verabschiedet, das auf drei komplexe Raumkategorien abhebt: „Europäische Metropolregionen in Deutschland“, „Dynamische Wachstumsräume außerhalb der Metropolregionen“ und „Räume mit Stabilisierungsbedarf“. Die Metropolregionen sollen im Zuge einer „Stärkung der dezentralen Verantwortung“ und einem „Bedeutungsgewinn regionaler Bezüge für politische Entscheidungen“ z. B. bei der Abstimmung von Landes- und Regionalplanungen „gemeinsam mit den peripher gelegenen, überwiegend ländlich geprägten Teilräumen Kooperationen (...) suchen und (...) etablieren“ (MKRO 2006: 15).

Soll jedoch ein derartiges Verantwortungsgefüge erfolgreich sein, so setzt dies neben dem Vorhandensein endogener Potenziale vor allem kooperatives Handeln auf Augenhöhe jenseits des gegebenen Machtgefälles von »groß« und »klein«, Wachstumsräumen und Stabilisierungsräumen, voraus, das über alle Lippenbekenntnisse hinaus tatsächlich gewollt und über Projekte und gemeinsame Planungen umgesetzt wird. Dabei spielen neben Fragen von räumlicher Distanz und Erreichbarkeit, finanziellen Möglichkeiten und der »Chemie« der Akteure vor allem der konkrete Nutzen in den Verflechtungsbereichen eine Rolle.

Doch bereits auf kommunaler Ebene sind solche Effekte in ihrer Wirkung begrenzt. So ist es nicht verwunderlich, dass bei interkommunalen Projekten häufig die Frage, wie Erfolge gegenüber den eigenen Bürgern und Wählern dargestellt werden können, wichtiger wird als Sachargumente. Angesichts dieser vielfältigen Schwierigkeiten, die sich bei kreis- oder gar landesübergreifenden Projekten noch potenzieren, ist eine gewisse Skepsis für Erfolge angebracht.<sup>30</sup> So betonte ein Interviewpartner in diesem Zusammenhang:

*„Nun gut, da muss man sagen, jede Kommune hat natürlich (...) die eigenen Interessen, die sie wahren wollen. Wir haben natürlich auch, möchten uns natürlich auch selber darstellen, selbst attraktiv sein, das ist keine Frage. Natürlich kann man rein pragmatisch sagen, ein Bad reicht für zwei Städte, vielleicht kommt man in 20, 30 Jahren mal dahin. Die Idee ist nicht neu, (...) das ist natürlich an politischen Gremien dann gescheitert. (Interview BM 2, Z. 264 ff.).*

Wenn aufgrund der Rahmenbedingungen perspektivisch keine »Win-win-Situation« möglich ist, dann muss damit gerechnet werden, dass der schwächere Teil im Verantwortungsgeflecht in bisheriger Bedeutungslosigkeit verharrt oder sogar weiter peripherisiert wird. So ist über die Frage, ob durch die metropolitane Orientierung ein „Paradigmenwechsel

---

<sup>29</sup> Ministerkonferenz für Raumordnung (2006): Leitbilder und Handlungsstrategien für die Raumentwicklung in Deutschland. Verabschiedet von der Ministerkonferenz für Raumordnung am 30.06.2006. Online: [https://www.gmkonline.de/beschluesse/Protokoll\\_80-GMK\\_Top1301\\_Anlage\\_Leitbilddokument-Raumentwicklung.pdf](https://www.gmkonline.de/beschluesse/Protokoll_80-GMK_Top1301_Anlage_Leitbilddokument-Raumentwicklung.pdf), zuletzt abgerufen 20.05.2019.

<sup>30</sup> Siehe z. B. die Diskussionen über die Anlage interkommunaler Gewerbegebiete (z. B. Höxter-Holzminden) oder Maßnahmen im Rahmen des Corveyer Programms.

der Raumordnungspolitik“ (Blotevogel 2006: 460) erfolgt sei, eine mehrjährige kontroverse Debatte geführt worden.<sup>31</sup>

Hesse/Leick<sup>32</sup> betonen in ihrer Aufarbeitung des Zustandekommens des Leitbildes aus dem Jahr 2006, dass man die Leitbilderstellung „nicht isoliert von ihren jeweiligen ideologischen Kontexten betrachten“ sollte, da sie „in Verbindung (standen) zu neoklassischen bzw. neo-liberalen Paradigmen in der Ökonomie, die bis vor kurzem hegemonial für Politik, Gesellschaft und auch die Raumplanung waren. Ungleiche räumliche Entwicklung, Deregulierung und Wettbewerb“ seien zentrale Merkmale dieser Denkrichtung (Hesse/Leick 2013: 356). Daher verleihe die „starke Betonung der wettbewerbsorientierten Logik, die sich in den Metropolregionen manifestiert, (...) den Leitbildern den Status der ökonomischen Modernisierungsstrategie“ (S. 353). Erst im Zuge intensiver interministerieller Diskussionen seien kontroverse Formulierungen, die auf einen Paradigmenwechsel hätten hindeuten können, entschärft worden (S. 349).

Der Deutsche Landkreistag wies in mehreren Stellungnahmen<sup>33</sup> auf mögliche Folgen hin: „In der Konsequenz der Metropolstrategie wachsen die städtischen Kerne vor allem zulasten der nicht mehr zum unmittelbaren Verflechtungsbereich der Metropole gehörenden Landesteile, die fortan aufgrund der Konzentration der Entwicklungsimpulse z. B. über Fördermittel auf die Zentren keine Unterstützung mehr bei der Entfaltung eigener wirtschaftlicher Potenziale erhalten und damit in ihrer Wettbewerbsposition sogar noch komparative Nachteile haben. (...) Die Folge sind ländliche Räume, die dauerhaft alimentiert werden müssen und nicht aus eigener Kraft lebensfähig sind. Binnenwanderungen und räumliche Disparitäten würden verstärkt und der demografische Wandel und seine negati-

---

<sup>31</sup> S. hierzu u. a. BLOTEVOGEL, HANS HEINRICH (2006): Neuorientierung der Raumordnungspolitik? Die neuen „Leitbilder und Handlungsstrategien für die Raumentwicklung in Deutschland“ in der Diskussion. In: Raumforschung und Raumordnung. 64. Jg. H. 6. S. 460-472. Ebenso: BLOTEVOGEL, HANS HEINRICH (2010): Raumordnung und Metropolregionen. In: Geographische Rundschau. H. 11. S. 4-12.

BADE, FRANZ-JOSEF (2007): Waggon oder Lokomotive? Zur wirtschaftlichen Bedeutung der ländlichen Regionen. In: Stadt und Gemeinde. H. 6. S. 230-232.

GRABSKI-KIERON, ULRIKE (2008): Wachstum und Beschäftigung – Welche Rolle spielen ländliche Räume? In: BMELV (Hrsg.): Zukunft ländlicher Räume. Stuttgart 2008, S. 36-47 (= Berichte über Landwirtschaft, Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft, 217. Sonderheft).

HAHNE, ULF (2011): Neue Ländlichkeit? Landleben im Wandel. In: Der Bürger im Staat, H.1/2. S. 12-18.

GATZWEILER, HANS-PETER (2012): Regionale Disparitäten in Deutschland. In: Geographische Rundschau 7-8. S. 54-60.

WIEGANDT, CLAUS-CHRISTIAN (2012): Stadtentwicklung in Deutschland. Trends zur Polarisierung. In: Geographische Rundschau 7-8. S. 46- 53.

<sup>32</sup> HESSE, MARKUS; LEICK, ANNICK (2013): Wachstum, Innovation, Metropolregionen. Zur Rekonstruktion des jüngeren Leitbildwandels in der deutschen Raumentwicklungspolitik. In: Raumforschung und Raumordnung. H. 4. S. 343-359.

<sup>33</sup> DLT (Deutscher Landkreistag) (Hrsg.) (2011): Ländliche Räume gleichberechtigt entwickeln. Warum Metropolstrategien nicht zielführend sind. Ein Argumentarium. Berlin. Online: [https://www.landkreistag.de/images/stories/themen/LaendlicherRaum/Contra\\_Metropolstrategien\\_Juli\\_2011.pdf](https://www.landkreistag.de/images/stories/themen/LaendlicherRaum/Contra_Metropolstrategien_Juli_2011.pdf), zuletzt abgerufen 06.03.2019. Ebenso: DLT (Deutscher Landkreistag) (Hrsg.) (2009): Ländlichen Raum als Wirtschaftsstandort voranbringen. Berlin. Online: <http://www.kreise.de/cms1/images/stories/themen/LaendlicherRaum/forderungen%20lndlicher%20rumen%2017.%20legislatur.pdf>, zuletzt abgerufen 23.03.2019.

ven Folgewirkungen verschärft“ (DLT 2011: 6). Bereits zwei Jahre zuvor hatte der DLT unter Hinweis auf die „Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse“ Forderungen erhoben wie: „Eine Politik des Rückzuges der Bahn aus der Fläche ist weder akzeptabel noch verkraftbar“ oder: „In den ländlichen Regionen (...) muss das Ziel, flächendeckend leistungsfähige Breitbandanschlüsse zu schaffen, weiterhin engagiert verfolgt werden“ (DLT 2009).

### *Phase 3:*

Die Leitbilder und Handlungsstrategien sind in den darauffolgenden Jahren ebenso wie die Raumordnungsgesetzgebung<sup>34</sup> weiterentwickelt und aus Sicht ländlicher Räume »entschärft« worden. Nach wie vor stehen zwar die Metropolregionen im Vordergrund<sup>35</sup>, doch wird anerkannt, dass „auch außerhalb von Metropolregionen (...) Städte und ländliche Teilräumen mit hoher Wirtschafts- und Innovationskraft schon heute einen erheblichen Beitrag zum gesamtwirtschaftlichen Wachstum (leisten) und wichtige Entwicklungs- und Versorgungsfunktionen für ihre Verflechtungsbereiche (übernehmen)“ (MKRO 2016: 6). In diesem Zusammenhang wird erstmals auf das Konzept der Regiopole hingewiesen.

Aber nicht nur in den neuen Leitbildern der MKRO (2013, 2016) wird der ländliche Raum wieder zögernd in den politischen Fokus genommen. Vor allem die wachsenden Probleme in den Verdichtungsräumen sorgen mit dafür, dass sich aktuell Politiker und Verbände wieder stärker mit der Frage von Disparitäten, der Vergleichbarkeit von Lebensverhältnissen und den Potenzialen des ländlichen Raumes befassen. Ob allerdings die vielfach strapazierte Verwendung des Begriffs »Heimat« als ein Zeichen dafür gewertet werden kann, dass eine substantielle Änderung der Blickrichtung im Stadt-Land-Verhältnis eingeleitet wird, muss ebenso kritisch abgewartet werden wie die Umsetzung des „Zwölf-Punkte-Programms einer interministeriellen Regierungskommission zur Schaffung gleichwertiger Lebensverhältnisse“.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> S. ROG 2008 i.d.F. 2017 bes. § 2 Abs. 2 Satz 1 u.2. Online: [https://www.gesetze-im-internet.de/rog\\_2008/ROG.pdf](https://www.gesetze-im-internet.de/rog_2008/ROG.pdf)).

<sup>35</sup> MKRO (Ministerkonferenz für Raumordnung) (2016): Leitbilder und Handlungsstrategien für die Raumentwicklung in Deutschland (Beschlossen von der 41. MKRO am 9. März 2016). o.O. Online: <https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Anlage/Raumentwicklung/leitbilder-und-handlungsstrategien-2016.pdf?blob=publicationFile>, zuletzt abgerufen 10.08.2019): „Die deutschen Metropolregionen von europäischer Bedeutung bilden die wesentlichen nationalen Wirtschaftsräume von hoher Leistungsfähigkeit und stehen im internationalen Wettbewerb“ (MKRO 2016: 4).

<sup>36</sup> DIE BUNDESREGIERUNG (2019): Gleichwertige Lebensverhältnisse. Gleiche Chancen auf Teilhabe. Online: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/chancen-auf-teilhabe-1646302>, zuletzt abgerufen 16.07.2019. Erste Ergebnisse wurden von einer gemeinsamen Ministerrunde am 10. Juli 2019 der Öffentlichkeit vorgestellt (s. auch Anlage 1). Eine gewisse Skepsis scheint angebracht, da sich nach der Veröffentlichung weder das Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur zu den Maßnahmen der Punkte 3 und 4 prominent geäußert hat, noch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Finanzhoheit über die Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“, Punkte 1, 2 und 7) oder das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“, Punkte 1 und 5). Nicht zuletzt in der Höhe der zum Einsatz kommenden finanziellen Mittel, die für die Umsetzung der Maßnahmen zum Abbau räumlicher Disparitäten aufgewendet werden, wird sich das Gewicht ausdrücken, das Politik dem ländlichen Raum für dessen weitere Entwicklung zuerkennt.

Eine im August 2019 veröffentlichte Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft (Hüther et al. 2019)<sup>37</sup> kommt u. a. zu dem Ergebnis, dass ein Auseinanderdriften in struktur- und entwicklungsstarke sowie struktur- und entwicklungsschwache Regionen weitreichende Wirkungen nach sich ziehen kann, wie z. B. im Vordringen populistisch-politischer Strömungen zu erkennen sei. So wird festgestellt, dass es gerade mit Blick auf die für einen regionalen Ausgleich vorteilhafte historisch gewachsene Polyzentralität in Deutschland fatal wäre, würden einseitig die Agglomerationen bevorzugt, selbst wenn Pfadabhängigkeiten und Skaleneffekte dies rein ökonomisch als sinnvoll erscheinen lassen. Ziel müsse es vielmehr sein, die „Angleichung der unterschiedlichen Lebensverhältnisse“ bei einer „möglichst weitgehenden Erhaltung der identitätsbestimmenden sozialen, rechtlichen und wirtschaftlichen Eigenheiten der Regionen“ anzustreben (Hüther et al. 2019: 277).

Damit der grundgesetzliche Ansatz der „Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse“ weiterhin verfolgt wird und ländliche Räume auch in Zukunft attraktive Regionen zum Leben, Wohnen und Arbeiten bleiben, müssten die Voraussetzungen für ein »Branding« des ländlichen Raumes geschaffen und raumordnungspolitisch sowie medial unterstützt werden. Wenn der ländliche Raum langfristig robust die prognostizierten Veränderungen bewältigen soll, sind neben den Ideen und dem Engagement aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft vor Ort auch finanzielle Mittel erforderlich, welche die kommunalen Haushalte wieder in die Lage versetzen, Projekte zu realisieren, an denen »Zukunft« für die Bürger erkennbar wird. Daher ist die Forderung einer Neuausrichtung der Regionalpolitik zu begrüßen, die „inhaltlich Innovationen anstelle reiner Investitionen begünstigt“ (Hüther et al. 2019: 129). Genauso notwendig scheint aber ein Aufbrechen eingefahrener Denk- und Handlungsmuster, sei es in den Bereichen Digitalisierung<sup>38</sup>, bei der Gestaltung der öffentlichen Mobilität, bei länder-, regionen- und kreisüberschreitenden Kooperationen, im Baurecht, bei der zersplitterten und komplexen Förderkulisse mit EU-, Bundes- und Landesmitteln oder schlicht beim Zusammenspiel von Politik, Verwaltung, Verbänden, Vereinen, Unternehmen und Bürgern auf kommunaler Ebene. Die Veränderungen, die durch Megatrends ausgelöst werden, erlauben für den ländlichen Raum kein »Spielen auf Zeit«, da er ansonsten droht, hinter Metropolregionen und Verdichtungsräumen dauerhaft abgehängt zu werden.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> HÜTHER, MICHAEL; SÜDEKUM, JENS; VOIGTLÄNDER, MICHAEL (Hrsg.) (2019): Die Zukunft der Regionen in Deutschland. Zwischen Vielfalt und Gleichwertigkeit (=IW-Studien – Schriften zur Wirtschaftspolitik aus dem Institut der deutschen Wirtschaft). Köln. Online: [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Externe\\_Studien/2019/IW-Regionalstudie\\_2019.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Externe_Studien/2019/IW-Regionalstudie_2019.pdf), zuletzt abgerufen 13.08.2019.

<sup>38</sup> Hier wirken Äußerungen wie die der Bundesministerin für Bildung und Forschung, Anja Karliczek, im November 2018 deutlich kontraproduktiv: „5G ist nicht an jeder Milchkanne notwendig.“ Online: <https://www.wiwo.de/politik/deutschland/forschungsministerin-karliczek-5g-ist-nicht-an-jeder-milchkanne-notwendig/23663688.html>, zuletzt abgerufen 02.04.2019.

<sup>39</sup> Hier ist neben konjunkturellen Verläufen vor allem an tiefgreifende Veränderungen der Wirtschafts- und Handelsstrukturen aufgrund globaler Einflüsse zu erinnern. Aber auch regional wird in NRW z. B. der Braunkohleausstieg voraussichtlich ab den 2020er Jahren Finanzmittel, Planungskapazitäten und mediale Aufmerksamkeit auf die verdichtungsraumnahen Braunkohleregionen konzentrieren.

## 1.2 Struktur der Arbeit

Die hier bislang grob skizzierten Entwicklungen, mit denen der ländliche Raum im Spannungsfeld von demografischen Entwicklungen und raumordnungspolitischen Vorstellungen betrachtet wurde, bilden den Hintergrund für die vorliegenden Analysen. Am Beispiel des Untersuchungsgebietes, das zwölf Kommunen in einem ländlich-peripheren Grenzraum im Osten von Nordrhein-Westfalen umfasst, wird das heutige Nebeneinander einer stabilen und starken Wirtschaftsstruktur bei gleichzeitig labilen demografischen Entwicklungen nachgezeichnet (Kap. 2).

Die demografischen Prognosen für diesen Raum lassen erkennen, dass Unternehmen und Kommunen durch diese Entwicklungen vor großen Herausforderungen stehen. Eine Befragung von über 400 Abiturienten in fünf Orten des Untersuchungsgebietes konnte eine wesentliche Aussage der statistischen Prognosen untermauern: Auch dieser ländliche Raum wird langfristig deshalb schrumpfen, weil er wesentliche Teile seiner jungen, schulisch gut ausgebildeten Bevölkerung verlieren wird (Kap. 3). Dabei konnte auch abgeschätzt werden, in welchem Umfang die von den befragten Schülerinnen und Schülern erlebten Vorteile und Nachteile ihres derzeitigen Wohnortes die Entscheidungen über künftige Wohnstandorte mit beeinflussen.

Diese Entwicklungen haben unmittelbar Auswirkungen auf die im Untersuchungsgebiet ansässigen Unternehmen. Welchen Stellenwert das Thema Demografie im Spektrum weiterer Herausforderungen einnimmt, ergibt sich aus der Analyse einer Befragung von 50 größeren Unternehmen und den sich anschließenden vertiefenden Interviews mit 18 Unternehmensvertretern (Kap. 4). In diese Betrachtungen fließen auch die Gesprächsergebnisse mit Verbandsvertretern (Industrie- und Handelskammern, Kreishandwerkerschaft) und Wirtschaftsförderern ein. Sie alle berichten über Maßnahmen, mit denen sich Unternehmen insbesondere den Herausforderungen des demografischen Wandels bereits heute sowie kurz- bis mittelfristig stellen.<sup>40</sup> Inwieweit unternehmensseitig jedoch alle üblichen Handlungsoptionen ausgeschöpft werden, zeigen die Untersuchungen zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern (Kap. 5).

Bei der Frage von »Gehen oder Bleiben« bzw. dem Zuzug von außen reicht allerdings alleine die Aussicht auf einen aus Arbeitnehmersicht attraktiven Arbeitsplatz meist nicht aus. Hier spielt auch die – subjektiv wahrgenommene – Attraktivität der Kommunen eine nicht unmaßgebliche Rolle. Mit welchen Projekten und Maßnahmen die Städte versuchen, ihre Attraktivität im interkommunalen Wettbewerb zu erhöhen, war u. a. Inhalt der Interviews mit sieben Bürgermeistern. Diese Ergebnisse werden schwerpunktmäßig in Kap. 6 dargestellt.

---

<sup>40</sup> Carrasco Heiermann, Adrián; Klingholz, Reiner; Slupina, Manuel: Die Babyboomer gehen in Rente. Was das für die Kommunen bedeutet. Thesenpapier des Berlin-Instituts für Bevölkerung und Entwicklung für die Körber-Stiftung. Berlin 2018. Online: <https://www.berlin-institut.org/publikationen/gutachten-policy-papers/die-babyboomer-gehen-in-rente.html>, zuletzt abgerufen 08.04.2019.





## 1.3 Das Untersuchungsgebiet – Struktur und Rahmenbedingungen

### 1.3.1 Lage und siedlungsstrukturelle Kreistypen

Das Untersuchungsgebiet besteht aus zwölf Kommunen in den drei Kreisen Hochsauerlandkreis (Regierungsbezirk Arnsberg), Kreis Höxter und Kreis Lippe (beide Regierungsbezirk Detmold). Sie liegen an der östlichen Landesgrenze von Nordrhein-Westfalen zu den Bundesländern Hessen und Niedersachsen und peripher zu den Verdichtungsräumen in allen drei Bundesländern. Zur Festigung des Kriteriums »periphere Lage« wurde für diese Untersuchung bewusst die Betrachtung auf kommunaler Ebene gewählt, da z. B. der Kreis Höxter an Paderborn und der Kreis Lippe an die kreisfreie Stadt Bielefeld grenzen (weitere Hinweise zur Auswahl des Untersuchungsgebietes in Kap. 1.5.2).

Im Süden des Untersuchungsgebietes wurden fünf Kommunen des Altkreises Brilon (Halenberg, Medebach, Olsberg, Brilon, Marsberg) betrachtet. Mit der Kommunalreform der 1970er Jahre wurde der Altkreis in den neugeschaffenen Hochsauerlandkreis integriert. Der Altkreis besitzt immer noch eine identitätsstiftende Wirkung.<sup>41</sup> Dies gilt auch für die Mitgliedschaft vieler Orte des Untersuchungsgebietes im Städtebund der „Neuen Hanse“.<sup>42</sup>

Der mittlere Teil des Untersuchungsgebietes umfasst im Kreis Höxter je zwei Kommunen aus den Altkreisen Warburg (Warburg, Borgentreich) und Höxter (Beverungen, Stadt Höxter). Im Zuge der Kommunalreform wurden beide Kreise 1975 zusammengeschlossen, wobei die ursprünglichen Verabredungen der beiden Kreistage, die zu einem Kreis Brakel mit zentral gelegener gleichnamiger Kreisstadt geführt hätten, im Düsseldorfer Landtag bei der Verabschiedung des Sauerland/Paderborn-Gesetzes<sup>43</sup> unberücksichtigt blieben. Auch die Namensgebung als Kreis Höxter-Warburg wurde seinerzeit im Landtag abgelehnt. Wie im Altkreis Brilon scheint über die Jahre hinweg die Identifikation in den Bezügen der Altkreise ebenfalls hier wirksam zu sein. Aktuell wird z. B. intensiv über die Zulassung des früheren KFZ-Kennzeichens „WAR“ für Warburg verhandelt.<sup>44</sup>

Der nördlich gelegene Teil des Untersuchungsgebietes umfasst im Kreis Lippe die drei Kommunen Lügde, Blomberg und Barntrop. Lügde wurde erst im Zuge der Kommunalreform 1970 aus dem Kreis Höxter aus- und an den früheren Kreis Detmold (zu dem u. a.

---

<sup>41</sup> So weisen z. B. die Westfalenpost und die NRZ als führende Tageszeitungen in ihrer Rubrik ‚Lokales‘ den Altkreis Brilon aus.

<sup>42</sup> So Medebach, Brilon, Marsberg, Warburg, Borgentreich und Höxter. Online: Stadtportraits sowie [https://de.wikipedia.org/wiki/Hansetag\\_der\\_Neuzeit](https://de.wikipedia.org/wiki/Hansetag_der_Neuzeit), zuletzt abgerufen 25.04.2019. Hinweis: Brilon richtet im Jahr 2020 die 40. Internationalen Hansetage aus, Warburg im Jahr 2036.

<sup>43</sup> Online: [https://de.wikipedia.org/wiki/Kreis\\_Warburg](https://de.wikipedia.org/wiki/Kreis_Warburg) und [https://recht.nrw.de/lmi/owa/br\\_bes\\_text?anw\\_nr=2&gld\\_nr=2&ugl\\_nr=2020&bes\\_id=4055&aufgehoben=N&menu=1&sg=#FN1](https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_bes_text?anw_nr=2&gld_nr=2&ugl_nr=2020&bes_id=4055&aufgehoben=N&menu=1&sg=#FN1), zuletzt abgerufen 25.04.2019; hier bes. § 40.

<sup>44</sup> Neue Westfälische vom 1.10.2019, online: [https://www.nw.de/lokal/kreis\\_hoexter/warburg/22576618\\_Kommentar-Warburger-Autokennzeichen-ist-politisches-Kalkuel.html](https://www.nw.de/lokal/kreis_hoexter/warburg/22576618_Kommentar-Warburger-Autokennzeichen-ist-politisches-Kalkuel.html), zuletzt abgerufen 18.10.2019.

Blomberg zählte) angegliedert.<sup>45</sup> Dieser Kreis wurde 1973 in einem zweiten Schritt mit dem ehemaligen Kreis Lemgo (zu dem Bartrup gehörte) zum neuen Kreis Lippe zusammengeschlossen.

Das Untersuchungsgebiet erstreckt sich von Hallenberg im Süden bis Bartrup im Norden über ca. 125 Kilometer. Seine West-Ost-Distanz ist an die jeweiligen Gemeindegrenzen gebunden und beträgt im Mittel ca. 20 Kilometer.

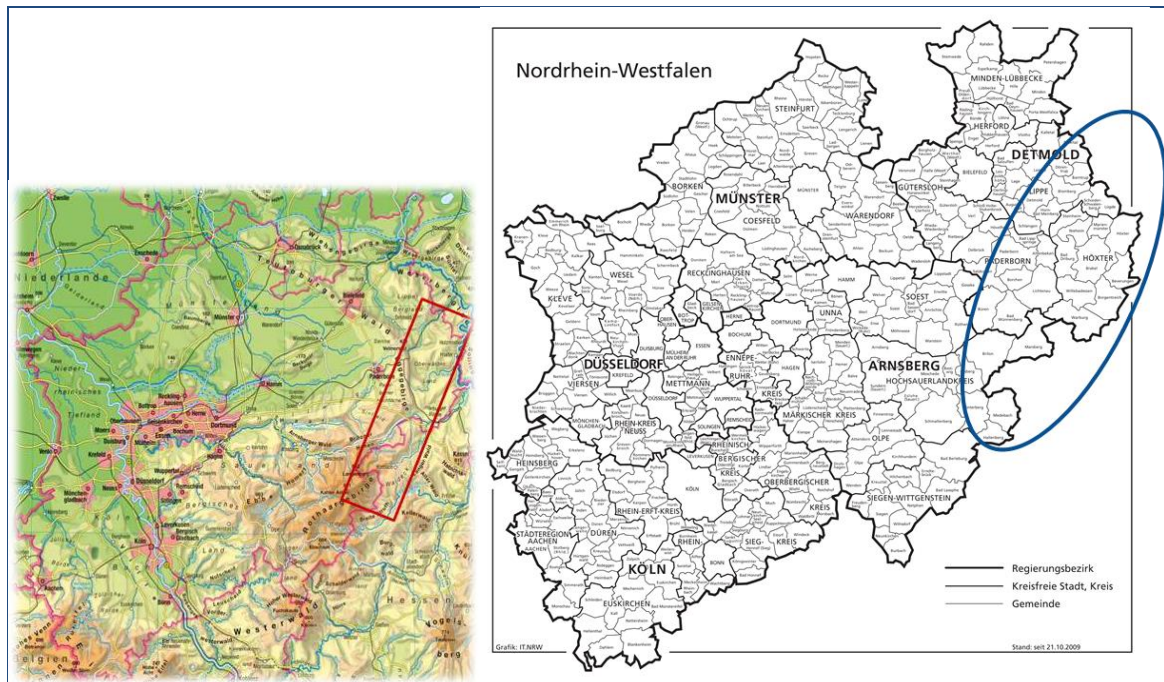


Abb. 1: Das Untersuchungsgebiet (Rote bzw. blaue Umrahmung), seine Lage im Raum in NRW

Die Kommunen Hallenberg und Medebach liegen im Südosten des Untersuchungsgebietes im Windschatten des Rothaarhauptkamms in der Medebacher Bucht, die sich nach Osten gen Hessen zum Waldecker Land hin öffnet. Nordwestlich des Rothaarhauptkamms, der mit dem Langenberg auf der Landesgrenze zu Hessen im Upland mit 843 m seine größte Höhe erreicht, schließt sich im Oberen Ruhrtal die Gemeinde Olsberg an. Weiter nördlich befindet sich die Briloner Hochfläche mit dem Hauptort Brilon sowie östlich der Briloner Höhen das Tal der Diemel mit der Gemeinde Marsberg.

Das Nord-Süd verlaufende Eggegebirge trennt als natürliche Grenze den Großteil des mittleren Untersuchungsgebietes von der Paderborner Hochfläche im Westen, so die Warburger Börde mit den Gemeinden Warburg und Borgentreich und das Oberwälder Land mit den Orten Beverungen und Höxter. Nach Osten bildet die Weser (von einigen kleineren Gebietsanteilen rechts des Flusslaufs abgesehen) eine weitere natürliche Grenze, jenseits der sich mit den nördlichen Ausläufern des Reinhardswaldes und dem Solling ausgedehnte Berg- und Waldgebiete anschließen.

<sup>45</sup> Scherzhaft wird von »Beute-Lippern« gesprochen; s. auch: <https://soheit.de/2012/wer-oder-was-sind-beute-lipper/>, zuletzt abgerufen 09.04.2019.

Der Nordteil des Untersuchungsgebietes (Lügde, Blomberg, Barntrup) ist Teil des Weserberglandes und zählt zum hügeligen Lipper Bergland.

Zur Wahrnehmung als peripherer Raum tragen neben den realen Entfernungen zu größeren Städten und dem Zeitaufwand zur Überbrückung der Distanzen auch die schlechte Anbindungsqualität an den öffentlichen Personennah- und -fernverkehr bei. Die Kernstädte von Hallenberg, Medebach, Borgentreich, Beverungen, Blomberg und Barntrup sind derzeit überhaupt nicht an das Eisenbahnnetz angeschlossen. Im Fernverkehr der Deutschen Bahn besitzt im Untersuchungsgebiet nur Warburg einen ICE/IC-Anschluss auf einer Nebenstrecke mit lediglich sechs Direktverbindungen an Werktagen im Jahr 2019. Im Fernbusverkehr ist nur der südliche Teil des Untersuchungsgebietes (Altkreis Brilon mit Ausnahme von Hallenberg) an das System Flixbus angeschlossen.<sup>46</sup> Regionale Schnellbuslinien fehlen derzeit weitgehend, von den Ausnahmen Brilon-Paderborn und Warburg-Paderborn abgesehen; im Kreis Lippe wird über eine solche Verbindung zwischen Blomberg und Detmold/Lemgo mit einer Erweiterung nach Lügde derzeit nachgedacht.<sup>47</sup> Selbst zwischen den beiden Mittelstädten Warburg und Höxter gibt es kreisintern keine durchgängige Bus- oder Bahnverbindung.

von	nach	Metropol-Region (Dortmund oder Hannover)	Oberzent. (Bielefeld, Paderborn, Kassel)	Kreisstadt (Meschede, Höxter, Detmold)	Autobahnanschluss	Flughafen (Paderborn-Lippst. oder Hannover)
Hallenberg		110' Do	98' P, 82' Ka	54' M	54' (A 46)	77' P
Medebach		96' Do	79' P, 71' Ka	48' M	48' (A 46)	66' P
Olsberg		70' Do	61' P	22' M	22' (A 46)	39' P
Brilon		82' Do	51' P	32' M	32' (A 46)	31' P
Marsberg		85' Do	42' P	52' M	11' (A 44)	29' P
Warburg		88' Do	41' P, 39' Ka	44' H	7' (A 44)	32' P
Borgentreich		96' Do	45' P	32' H	16' (A 44)	41' P
Beverungen		110' Do	50' P	17' H	29' (A 44)	55' P
Höxter		118' Do, 99' Ha	50' P	0' H	45' (A 44), 48' (A 33)	59' P
Lügde		122' Do, 76' Ha	50' P	40' D	42' (A 33), 55' (A 2)	57' P, 75' Ha
Blomberg		112' Do, 78' Ha	39' P, 54' Bi	20' D	31' (A 33), 36' (A 2)	46' P, 74' Ha
Barntrup		116' Do, 67' Ha	52' P, 56' Bi	30' D	39' (A 2), 43' (A 33)	59' P, 64' Ha

Übersicht Erreichbarkeit der Orte im Untersuchungsgebiet, Angaben in Minuten PKW-Fahrzeit, normale Verkehrslage, Quelle: Google-Maps

Die Übersicht zeigt, dass – soweit in den Landesentwicklungsplänen überhaupt Festlegungen für die Erreichbarkeit von Mittel- und Oberzentren genannt werden – die Richtwerte aus der Richtlinie für die integrierte Netzgestaltung (RIN) der Forschungsgesellschaft für Straßen- und Verkehrswesen zwar überwiegend eingehalten werden, sich aber deutlich im

<sup>46</sup> Online: <https://www.flixbus.de/fernbus>, zuletzt abgerufen 19.05.2019.

<sup>47</sup> Online: [https://www.lz.de/lippe/blomberg/22424503\\_Schnellbus-von-Suedlippe-nach-Detmold-im-30-Minuten-Takt-geplant.html](https://www.lz.de/lippe/blomberg/22424503_Schnellbus-von-Suedlippe-nach-Detmold-im-30-Minuten-Takt-geplant.html), zuletzt abgerufen 19.05.2019.

oberen Grenzbereich bewegen und insofern die Raumeinordnung »peripher« stützen<sup>48</sup> (Einig 2015: 51). Im Individualverkehr sind für die Erreichbarkeit der Oberzentren Bielefeld, Paderborn oder Kassel aus den jeweiligen Regionen des Untersuchungsgebietes je nach Verkehrslage mindestens 45 Minuten pro Fahrstrecke zu kalkulieren. Dabei ist zu beachten, dass »mental maps« existieren, so dass nicht immer das nächstgelegene Oberzentrum als zugehörig angesehen und aufgesucht wird.<sup>49</sup> Als einzige Metropolregion ist innerhalb von 60-Minuten allenfalls der Verdichtungsraum Hannover aus dem nördlich gelegenen Lügde zu erreichen, der per S-Bahn (Strecke Paderborn-Hannover) angeschlossen ist.<sup>50</sup>

Für Unternehmen, die sich auf internationalen Märkten bewegen, ist die Anbindung an einen Flughafen wichtig. Um die wesentlichen europäischen und internationalen Destinationen für Konferenzen und Meetings zu erreichen, wurden am Flughafen Paderborn-Lippstadt<sup>51</sup> mit dem Sommerflugplan 2017 zwei werktägliche Direktflüge zum Luftdrehkreuz Frankfurt eingerichtet. Neben der bereits vorhandenen Direktanbindung an das Drehkreuz München konnten seitdem deutlich mehr Ziele im EU-Ausland angefliegen werden, so dass der Anteil der Liniennutzer erstmals seit 2011 wieder um über 20.000 auf ca. 154.000 anstieg.<sup>52</sup> Nach einem Rückgang der Passagierzahlen wird die Verbindung nach Frankfurt ab Ende März 2020 jedoch wieder eingestellt.<sup>53</sup> Aus dem nördlichen Teil des Untersuchungsgebietes kann der Flughafen Hannover-Langenhagen als nächstgelegene Alternative genutzt werden.

Durch die Wiedervereinigung 1990 befindet sich die Region heute zwar in der Mitte Deutschlands, aus Blickrichtung der Rhein-Ruhr-Schiene liegt sie allerdings am Rande von NRW und in peripherer Lage zu den umliegenden Verdichtungsräumen. Auch die jenseits der Landesgrenze gelegenen Regionen in Nordhessen und Südwestniedersachsen sind mit Ausnahme des Oberzentrums Kassel ländlich strukturiert und befinden sich ebenfalls in großer Entfernung zu den dortigen politischen und wirtschaftlichen Zentren (s. Abb. 2).

Die Einschätzung des Untersuchungsgebietes als eine Region in peripherer Lage abseits von Verdichtungsräumen schlägt sich ebenfalls in der Darstellung der Raumtypen aus der laufenden Raumbesichtigung des BBSR 2010 nieder. Hier zeigt die Karte (Abb. 3) bei ent-

---

<sup>48</sup> EINIG, KLAUS (2015): Gewährleisten Zentrale-Orte-Konzepte gleichwertige Lebensbedingungen bei der Daseinsvorsorge? In: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.): Informationen zur Raumentwicklung. Bonn. Heft 1, S. 45-56. Online: <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/lzR/2015/1/Inhalt/dl-einig.pdf?blob=publicationFile&v=2>, zuletzt abgerufen 25.04.2019.

<sup>49</sup> Z. B. Interview U 5, Z. 356 ff., Interview SEL, Z. 344 ff. und 626 ff., Interview WF 4, Z. 284 ff., Interview BM 5, Z. 211f.

<sup>50</sup> Fahrzeit Lügde - Hannover Hauptbahnhof ca. 65 Min., s. auch blaue Kreise in Abb. 2.

<sup>51</sup> Mit Blick auf die angefliegenen Direktdestinationen ist dieser Flughafen in erster Linie ein Tourismusflughafen für Ziele im Mittelstreckenbereich. Online: [https://cdn.airport-pad.com/dokumente/Flyer/Flugplan\\_Sommer\\_2019\\_Broschuere.pdf](https://cdn.airport-pad.com/dokumente/Flyer/Flugplan_Sommer_2019_Broschuere.pdf), zuletzt abgerufen 19.05.2019.

<sup>52</sup> Online: <https://www.airport-pad.com/de/unternehmen/paderborn-lippstadt-airport/daten-fakten/>, zuletzt aufgerufen 12.04.2019.

<sup>53</sup> Neue Westfälische vom 4.11.2019, online: [https://www.nw.de/nachrichten/wirtschaft/22605443\\_Lufthansa-streicht-Verbindung-Paderborn-Frankfurt.html](https://www.nw.de/nachrichten/wirtschaft/22605443_Lufthansa-streicht-Verbindung-Paderborn-Frankfurt.html), zuletzt abgerufen 5.11.2019.

sprechender Vergrößerung, dass der Großteil der untersuchten Regionen als „peripher“ bzw. „sehr peripher“ gilt; Ausnahmen bilden lediglich die als zentral eingestufte »Brücke« entlang der Autobahn A 44 im Bereich Warburg und Teile der Gemeinden Blomberg und Barntrop im Kreis Lippe aufgrund ihrer räumlichen Nähe zu Detmold und Lemgo. Als ländlich wurden die Kommunen Hallenberg, Medebach, Borgentreich, Lügde, Blomberg und Barntrop eingestuft, die übrigen als „teilweise städtisch“ definiert.<sup>54</sup>



Abb. 2: Lage des Untersuchungsgebietes zu Verdichtungsräumen. Zu erkennen ist die relativ zentrale Lage des Untersuchungsgebietes (rot) in Deutschland; blaue Kreise= 60-Minuten-Radien im Individualverkehr aus drei Teilbereichen des Untersuchungsgebietes (Nord, Mitte, Süd).

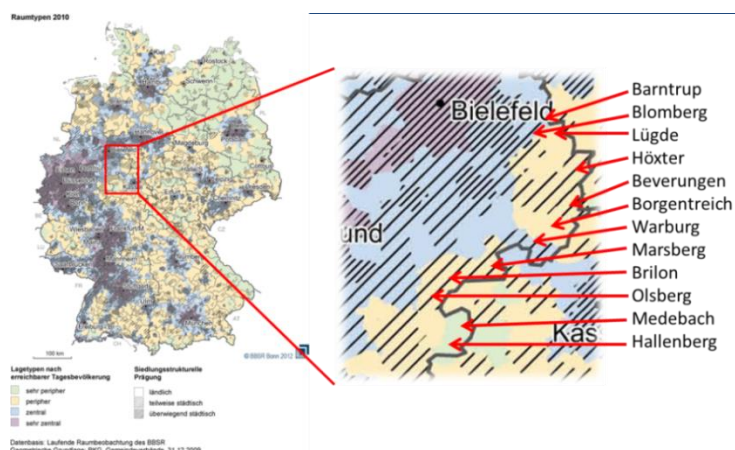


Abb. 3: Lagetypen und siedlungsstrukturelle Prägung im Untersuchungsgebiet, Quelle: BBSR 2010, Ausschnitt vergrößert

<sup>54</sup> BBSR (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im BBR) (2010): Laufende Raumbearbeitung – Raumabgrenzungen. Raumtypen 2010. Bonn. Online: [https://www.bbr.bund.de/BBSR/DE/Raumbearbeitung/Raumabgrenzungen/deutschland/gemeinden/Raumtypen2010\\_vbg/raumtypen2010\\_node.html](https://www.bbr.bund.de/BBSR/DE/Raumbearbeitung/Raumabgrenzungen/deutschland/gemeinden/Raumtypen2010_vbg/raumtypen2010_node.html), zuletzt abgerufen 09.08.2019.

Bei dieser Zuordnung ist allerdings zu beachten, dass derartige Abgrenzungen fast immer zweckgebunden sind und sich im Fall von Fördermaßnahmen (z. B. NRW-Programm Ländlicher Raum 2014-2020<sup>55</sup>, GRW-Gebiete<sup>56</sup>) meist an Kreisgrenzen und selten an Kommunen ausrichten. Hinzu kommt, dass trotz der Zusammenarbeit unterschiedlicher Institute und Bundeseinrichtungen man sich bis heute nicht auf eine gemeinsame Definition oder einheitliche Abgrenzungskriterien für »ländliche Räume« verständigen konnte. Je nach der Wahl der Grenzwerte führt die Festlegung ländlicher Räume mal zu der Aussage, dass sie knapp 70 % der Fläche der Bundesrepublik mit ca. 30 % der Gesamtbevölkerung ausmachen<sup>57</sup>, mal sind es über 91 % der Fläche, auf der mehr als 57 % der Bevölkerung leben<sup>58</sup>, dann wieder umfassen ländlich geprägte Regionen ca. 60 % des Bundesgebietes, in dem etwa 18 % der Einwohner leben<sup>59</sup>.

Unterschiedliche Zuordnungen gelten ebenfalls für das Untersuchungsgebiet. Hier wurden z. B. durch das BBSR 2017 der Hochsauerlandkreis und der Kreis Höxter als „Ländliche Kreise mit Verdichtungsansätzen“ und der Kreis Lippe als „Städtischer Kreis“ ausgewiesen.<sup>60</sup> Nach der Abgrenzung des Thünen-Instituts (Küpper 2016: 12) sind Hochsauerlandkreis und Kreis Höxter beim Merkmal „Ländlichkeit“ als „sehr ländlich“ und der Kreis Lippe „eher ländlich“ eingestuft. Die Raumabgrenzung des BBSR 2010 wurde vorstehend beschrieben (Abb. 3).

Vor dem Hintergrund einer Differenzierung »Ländlicher Räume« greift für die Orte des Untersuchungsgebietes unter Hinweis auf seine periphere Lage, seine unterdurchschnittliche Einwohnerdichte (2016: 68-186 E./km<sup>2</sup>), die hohe Bedeutung seiner Industrie (2015: 44 % der Erwerbstätigen im produzierenden Gewerbe<sup>61</sup>, Branchenvielfalt, Wachstumsindust-

---

<sup>55</sup> MKULNV (Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (2016): NRW-Programm Ländlicher Raum 2014-2020. Förderung der ländlichen Entwicklung in Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf. Online: [https://www.umwelt.nrw.de/fileadmin/redaktion/Broschueren/laendlicher\\_raum\\_nrw\\_programm\\_broschuere.pdf](https://www.umwelt.nrw.de/fileadmin/redaktion/Broschueren/laendlicher_raum_nrw_programm_broschuere.pdf), zuletzt abgerufen 09.08.2019

<sup>56</sup> Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur" (GRW), Förderdatenbank. Online: <http://www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/Foerderrecherche/suche.html?get=views;document&doc=373&typ=KU>, zuletzt abgerufen 09.08.2019.

<sup>57</sup> BBSR (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im BBR) (2015): Laufende Raumbeobachtung - Raumabgrenzungen. Bonn. Online: [https://www.bbr.bund.de/BBSR/DE/Raumbeobachtung/Raumabgrenzungen/deutschland/kreise/Kreistypen2/kreistypen\\_node.html](https://www.bbr.bund.de/BBSR/DE/Raumbeobachtung/Raumabgrenzungen/deutschland/kreise/Kreistypen2/kreistypen_node.html), zuletzt abgerufen 09.08.2019

<sup>58</sup> KÜPPER, PATRICK (2016): Abgrenzung und Typisierung ländlicher Räume. In: Johann Heinrich von Thünen-Institut (Hrsg.): Thünen Working Paper 68. Braunschweig. S. 27. Online: <https://www.thuenen.de/de/infothek/publikationen/thuenen-working-paper/thuenen-working-paper-alle-ausgaben/>, zuletzt abgerufen 15.02.2019.

<sup>59</sup> BBSR (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im BBR) (2010): Laufende Raumbeobachtung - Raumabgrenzungen. Bonn. Online: [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumbeobachtung/Raumabgrenzungen/Raumtypen2010\\_vbg/Raumtypen2010\\_alt.html?nn=443270](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumbeobachtung/Raumabgrenzungen/Raumtypen2010_vbg/Raumtypen2010_alt.html?nn=443270), zuletzt abgerufen 15.02.2019.

<sup>60</sup> Online: [https://www.bbr.bund.de/BBSR/DE/Raumbeobachtung/Raumabgrenzungen/deutschland/kreise/Kreistypen4/kreistypen\\_node.html](https://www.bbr.bund.de/BBSR/DE/Raumbeobachtung/Raumabgrenzungen/deutschland/kreise/Kreistypen4/kreistypen_node.html), zuletzt abgerufen 09.08.2019.

<sup>61</sup> IT.NRW: Kommunalprofil. Online: <https://www.it.nrw/kommunalprofil-82197>, zuletzt abgerufen 12.03.2019.

rien) und seiner niedrigen Arbeitslosenquote von 3-4 % im Jahr 2018<sup>62</sup> zunächst die Kategorie „Gering verdichteter ländlicher Raum mit wirtschaftlicher Entwicklungsdynamik“. Er wird im Handwörterbuch der Raumordnung mit diesen Kriterien beschrieben (ARL 2005: 577)<sup>63</sup>:

- „größere Distanz zu den Ballungsräumen“,
- „deutlich geringere Einwohnerdichte“,
- eine Entwicklung, die sich „vorrangig auf das Beschäftigungswachstum in Industrie, Handwerk und Dienstleistungen“ stützt.

Allerdings muss im Vorgriff auf die weiteren Untersuchungsergebnisse (s. Kap. 2, 3, 4) diese Kennzeichnung um die Aspekte »Abwanderungstendenzen vor allem junger Bevölkerung«, »erheblicher Bevölkerungsrückgang« und »hoher Fachkräftebedarf« ergänzt werden, die ohne Gegenmaßnahmen zu einer regionalen Schwächung führen werden. So stellt das Berlin Institut in einer Analyse für die Kreise Höxter und Hochsauerlandkreis fest: „Doch die Zugkraft der urbanen Zentren erschwert es dem ländlichen Mittelstand zunehmend, Nachwuchs zu finden“ (Berlin-Institut 2019: 68).<sup>64</sup> Und nach Danielzyk (2017: 22) „widerspricht (dieser Regionstyp) im besonderen Maße gängigen Erwartungen und wurde bislang auch nicht angemessen auf den Begriff gebracht.“<sup>65</sup> Am ehesten wäre er wohl mit den Attributen »ländlich-peripher, wirtschafts- und arbeitsmarkstark, aber demographisch labil « zu charakterisieren.

### 1.3.2 Bevölkerung – ein erster Überblick

Das Untersuchungsgebiet ist ein dünn besiedelter Raum (Abb. 4). Die Einwohnerdichte, die im NRW-Durchschnitt über 524 Einwohner pro km<sup>2</sup> beträgt (2016), wird in keiner Gemeinde des Untersuchungsgebietes erreicht. Teilweise liegen die Dichtewerte bei wenig mehr als einem Zehntel des Landesdurchschnitts: Borgentreich erreicht 62 E./km<sup>2</sup>, Medebach knapp 63 E./km<sup>2</sup> und Hallenberg 69 E./km<sup>2</sup>.

Die größten Orte (Abb. 5) sind die heutige Kreisstadt Höxter mit ca. 30.000 Einwohnern und die ehemaligen Kreisstädte Brilon und Warburg mit 25.000 E. bzw. 23.000 E. (jeweils inkl. aller Ortsteile). Auch Marsberg mit derzeit knapp 20.000 Einwohnern zählt noch zur Kategorie der Kleinen Mittelstädte. Die Gruppe der Kleinen Kleinstädte mit bis zu 10.000 E. umfasst Hallenberg als kleinste Kommune mit weniger als 5.000 Einwohnern ebenso wie

---

<sup>62</sup> Arbeitsagentur: Statistik, Arbeitsmarkt kommunal, zuletzt abgerufen 12.03.2019.

<sup>63</sup> Akademie für Raumforschung und Landesplanung, ARL (2005): Handwörterbuch der Raumordnung. Hannover. Online: [https://www.arl-net.de/system/files/\\_si-xviii.pdf](https://www.arl-net.de/system/files/_si-xviii.pdf), zuletzt abgerufen 12.03.2019.

<sup>64</sup> BERLIN-INSTITUT FÜR BEVÖLKERUNG UND ENTWICKLUNG (2019): Die demografische Lage der Nation. Berlin.

<sup>65</sup> DANIELZYK, RAINER (2017): Raumstrukturelle Entwicklungsmuster in Deutschland: Raumtypen mit Problemlagen. In: Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.) (2017): Geteilte Räume. Strategien für mehr sozialen und räumlichen Zusammenhalt. Bericht der Fachkommission „Räumliche Ungleichheit“ der Heinrich-Böll-Stiftung. Berlin (= Schriften zu Wirtschaft und Soziales, Bd. 21). S. 16-24.

Medebach, Borgentreich, Lügde und Barntrup, die alle je ca. 8.000 - 9.000 Einwohner aufweisen. Blomberg, Beverungen und Olsberg liegen mit 13.000 - 15.000 Einwohnern im mittleren Bereich ihrer Kategorie der Größeren Kleinstädte. Die insgesamt 135 Ortsteile weisen eine große Bandbreite ihrer Bevölkerungszahl auf (46 E. bis >3.000 E., 2015), wobei die kleinen Ortschaften überwiegen: <500 E. = 43 %, 500 - 1.000 E. = 28 %, >1.000 E. = 29 %.

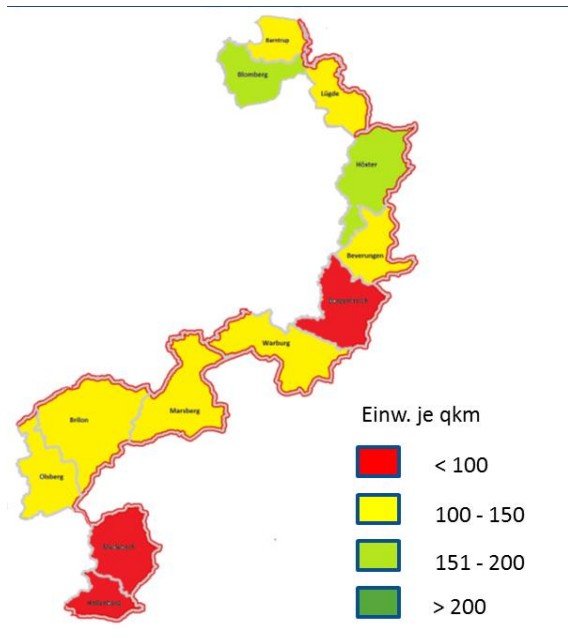


Abb 4: Einwohnerdichte in den Kommunen des Untersuchungsgebietes je km<sup>2</sup>, Stand 2016, Quelle: IT.NRW, Kommunalprofile 8/2018

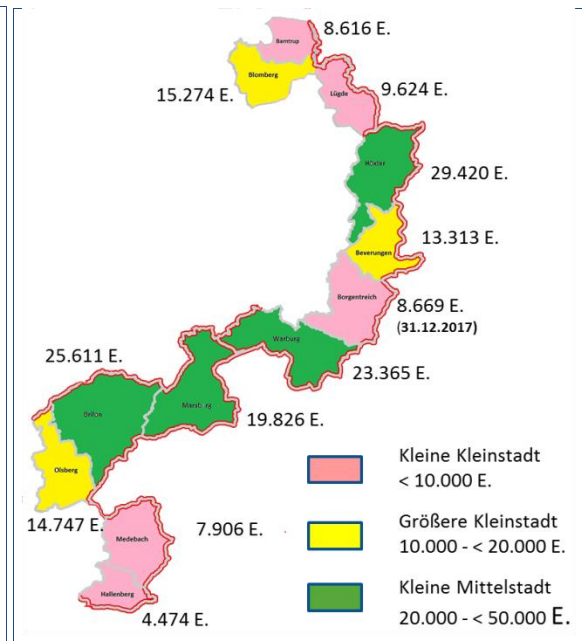


Abb 5: Einwohner (abs.) in den Kommunen des Untersuchungsgebietes, Stand: 31.12.2016, Gemeindetypen nach IT.NRW, Quelle: IT.NRW, Kommunalprofile 8/2018

Die aktuelle demografische Entwicklung stellt für das Untersuchungsgebiet und die hier ansässigen Unternehmen die wesentliche Herausforderung der nächsten Jahre dar. Dies wird in eigenen Kapiteln ausführlich betrachtet (Kap. 2 und 3).

Verschiedene Prognosen<sup>66</sup> lassen keinen Zweifel daran, dass die Bevölkerungsabnahme in dieser Region in den kommenden Jahren fortschreiten und voraussichtlich zu massiven Problemen z. B. bei der Infrastrukturauslastung oder auf dem Arbeitsmarkt führen wird. So ist für den Zeitraum 2014-2040 mit deutlichen Bevölkerungsrückgängen von bis 37 % zu rechnen.

Unter Betrachtung eines jeweils lokalen historischen Bevölkerungsmaximums, an dem sich z. B. die technische Infrastruktur orientiert, könnte die Bevölkerung bis 2040 sogar um bis zu ca. 50 % wie im Extremfall der Stadt Lügde schrumpfen (Abb. 6).

<sup>66</sup> IT.NRW: Kommunalprofile 2018 mit Prognosewerte bis 2040; BERTELSMANN-STIFTUNG (Hrsg.) (2012): Wegweiser Kommune. Gütersloh. Online: <https://www.wegweiser-kommune.de/>, zuletzt abgerufen 09.04.2019, Werte bis 2030; BERLIN INSTITUT (2019) mit einer Bewertung u. a. der Bevölkerungsentwicklung bis 2035.



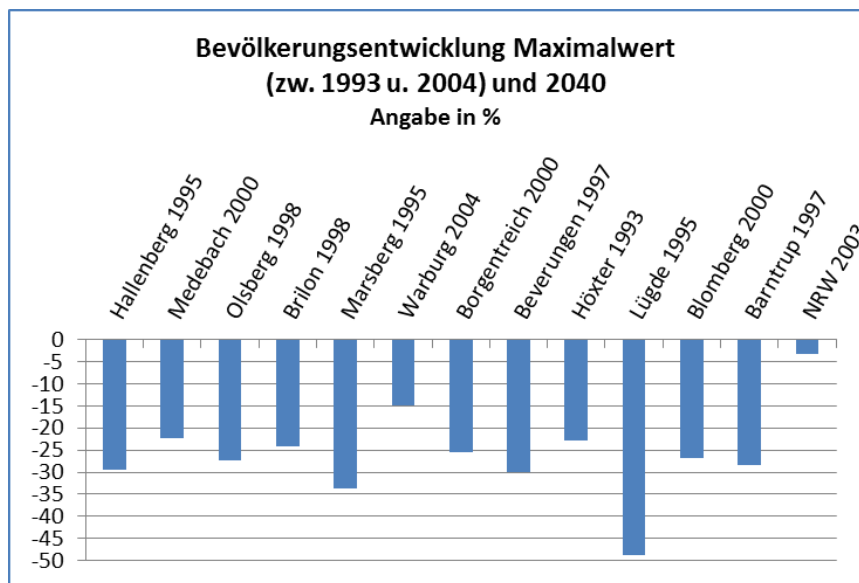


Abb. 6: Bevölkerungsentwicklung vom Maximalwert je Ort (Jahr s. Ortsangabe) bis 2040, alle Orte im Untersuchungsgebiet, Angabe in %, Quelle IT.NRW (Landesdatenbank, 12491-01 ir, Kommunalprofil 10/2016)

### 1.3.3 Wirtschaft

Im Untersuchungsgebiet dominieren optisch Landwirtschaft und Waldnutzung. Deren Anteile liegen bei durchschnittlich 55 % Landwirtschaftsfläche und 25 % Waldfläche. Doch nur noch sehr wenige Menschen sind im primären Sektor beschäftigt (Abb. 7). Von drei Ausnahmen abgesehen (Borgentreich 3,1 %, Lügde 1,5 %, Barntrop 1,1 %), liegen die Beschäftigtenzahlen in Land- und Forstwirtschaft ähnlich wie im NRW-Landesdurchschnitt deutlich unter 1 % (NRW: 0,5 %). Der überwiegende Teil der Beschäftigten, im Mittel ca. 42 % ist im produzierenden Gewerbe tätig. Dies sind deutlich mehr als im statistischen Landesdurchschnitt von NRW (26,9 %). In manchen Orten wie Blomberg und Barntrop ist der Anteil sogar mehr als doppelt so hoch.<sup>67</sup>

Von wenigen Großbetrieben mit Beschäftigtenzahlen von über 1.000 Mitarbeitern abgesehen, dominieren im Untersuchungsgebiet mittelständische, inhabergeführte kleine und mittlere Unternehmen (= KMU) in einem breiten Branchenmix<sup>68</sup>. Zwar ist traditionell die Zahl der Betriebe in der Möbel-, Holz- und Papierindustrie (»Holzcluster Westfalen«) deutlich höher als im NRW-Landesdurchschnitt, doch liegen im Untersuchungsgebiet in den Bereichen Metall, Kunststoff, Maschinenbau, Elektroindustrie und Lebensmittelindustrie weitere starke Anteile (Abb. 8).

<sup>67</sup> Für die Kommune Hallenberg liegen lt. IT.NRW letztmalig für 2011 die Komplettangaben vor.

<sup>68</sup> NRW.BANK.RESEARCH (2018): Regionalwirtschaftliche Profile Nordrhein-Westfalen 2018, Ostwestfalen-Lippe. Düsseldorf. S. 32. Online: [https://www.nrwbank.de/export/sites/nrwbank/de/corporate/downloads/presse/publikationen/regionalwirtschaftliche-profile-nrw/NRW.BANK\\_Wirtschaftsregion\\_Ostwestfalen-Lippe\\_2018.pdf](https://www.nrwbank.de/export/sites/nrwbank/de/corporate/downloads/presse/publikationen/regionalwirtschaftliche-profile-nrw/NRW.BANK_Wirtschaftsregion_Ostwestfalen-Lippe_2018.pdf), zuletzt abgerufen 12.05.2019.

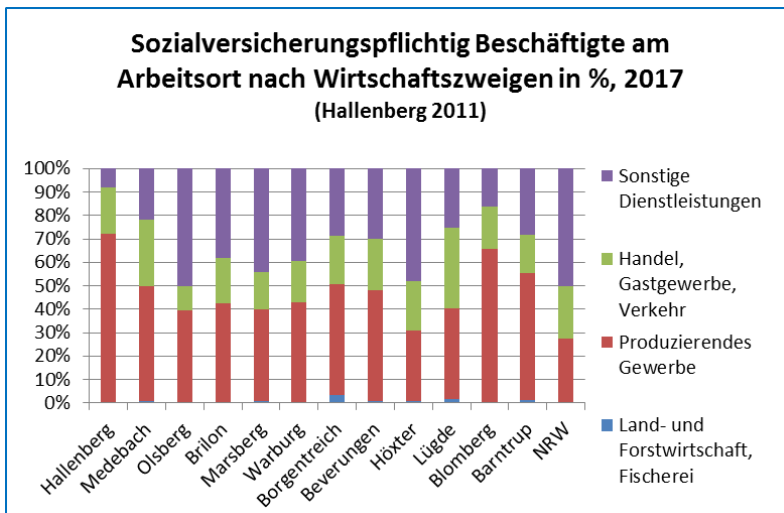


Abb. 7: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort nach Wirtschaftszweigen, Stand: 30.06.2017, alle Orte des Untersuchungsgebietes, Angabe in %, Quelle: IT.NRW (Kommunalprofile 8/2018, Hallenberg 6/2011)

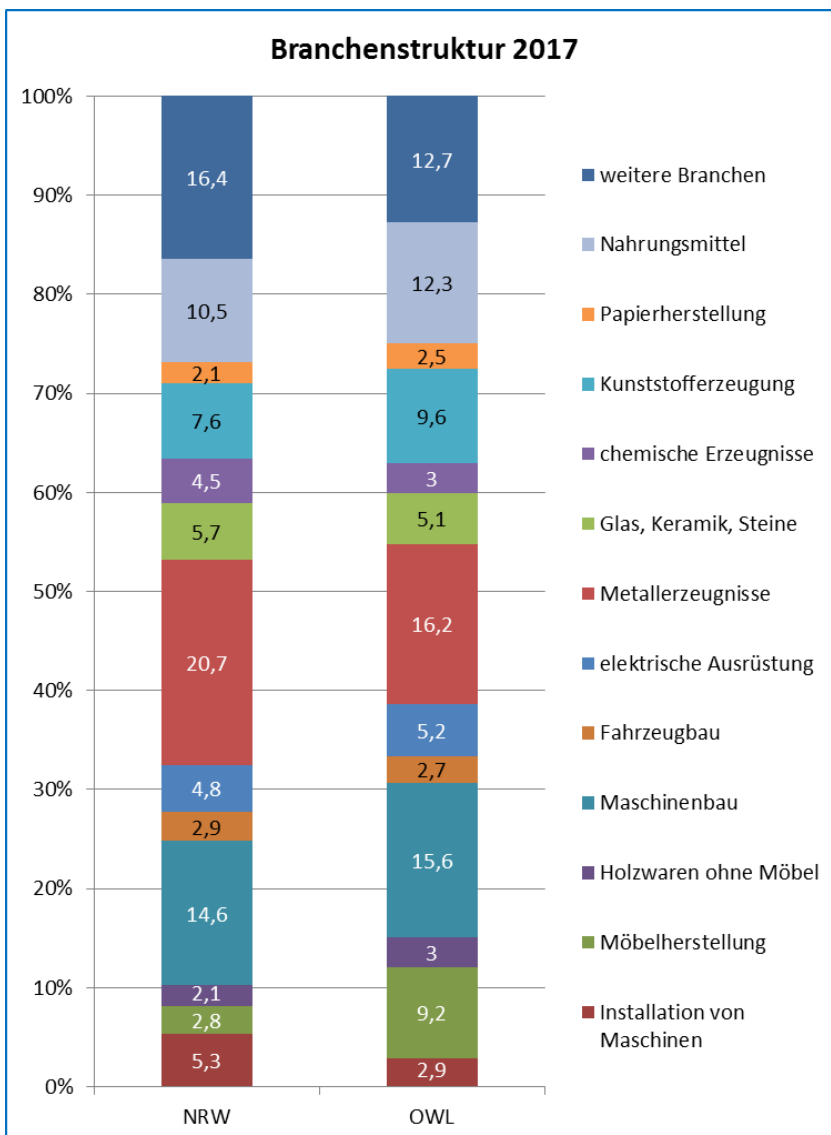


Abb. 8: Branchenstruktur in Ostwestfalen-Lippe und NRW 2017, Angaben in %, Quelle: vereinfacht nach NRW.Bank.Research 2018, S. 18

Sieht man von den Jahren der Wirtschaftskrise 2009/2010 und dem Jahr 2015 ab, so war das Jahrzehnt 2007-2017 vor allem in der zweiten Hälfte durch eine sehr gute Konjunkturlage gekennzeichnet. Dieser lange Aufschwung hat in allen Kommunen des Untersuchungsgebietes dazu geführt, dass die Umsätze der Unternehmen in dieser Dekade sogar stärker gewachsen sind als im Landesdurchschnitt (Abb. 9).<sup>69</sup> In der Kategorie der Kommunen mit Unternehmensumsätzen von über 2 Mrd. € p. a. sind Blomberg als Unternehmensstandort von Phoenix Contact, einem Weltmarktführer für Verbindungstechnik, zu nennen (+ 64 %) und Brilon, das mit seiner starken Ausweitung der Gewerbe- und Industrieflächen und der Ansiedlung von Unternehmen in einem weitgefächerten Branchenmix ein Plus von 43 % erzielte. Auch Unternehmen in Kommunen mit geringeren absoluten Umsatzzahlen konnten von der Konjunktur deutlich profitieren wie die Ergebnisse z. B. für Hallenberg (+ 98 %, bes. Firmen Borbet, Kusch, Kleinwächter), Borgentreich (+ 46 %, bes. Firma ESM) und Lügde (+ 41 %, bes. Firmen Schwering & Hasse, BEGA) zeigen.

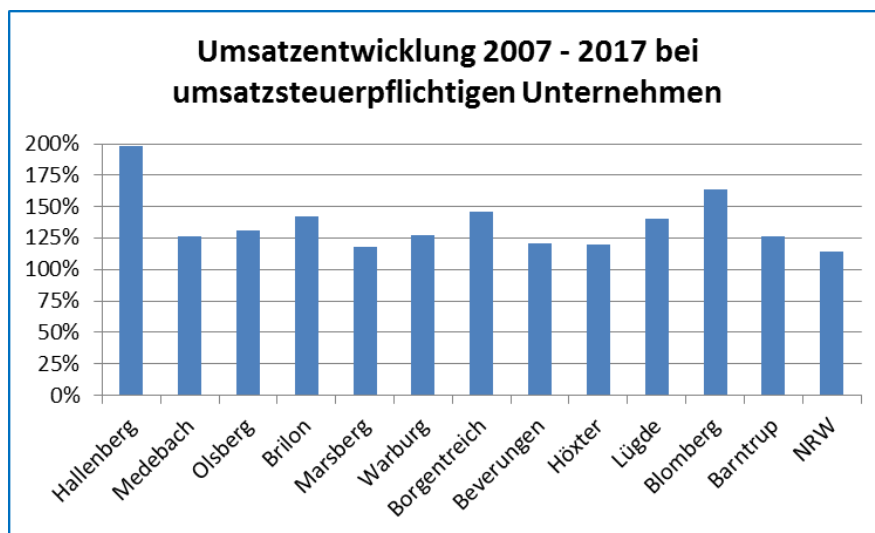


Abb. 9: Umsatzentwicklung 2007-2017 in % bei umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen in den Orten des Untersuchungsgebietes, Quelle: IT.NRW

Dabei blieb die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten am Arbeitsort in fünf der zwölf Kommunen hinter dem Landesdurchschnitt von + 13 % zurück (Abb. 10, 1-3). In Brilon (+ 41 %), Borgentreich (+ 24 %), Blomberg (+ 22 %) und Medebach (+ 20 %) wuchs die Beschäftigung durch größere Nachfrage bzw. die Ansiedlung neuer Betriebe oder Verlagerung aus umliegenden Kommunen prozentual besonders stark. In Beverungen ging mit der Stilllegung und dem späteren Abriss des Kernkraftwerks Würgassen die Beschäftigung deutlich zurück. In Lügde<sup>70</sup> verschwanden ab den 1990er Jahren „die vorher bedeutende

<sup>69</sup> IT.NRW, Umsatzsteuerpflichtige Unternehmen und deren Umsätze in NRW von 2007 bis 2017, online: [https://www.it.nrw/sites/default/files/atoms/files/85\\_19.pdf](https://www.it.nrw/sites/default/files/atoms/files/85_19.pdf), zuletzt abgerufen 14.08.2019.

<sup>70</sup> Online: <http://www.hvv-sabbenhausen.de/unser-dorf.html>, zuletzt abgerufen 21.10.2019. S. auch DREES & HUESMANN Planer (2011): Machbarkeitsstudie zur Wiedernutzbarmachung von Gewerbebrachen im ländlichen Raum am Beispiel östlicher Kreis Lippe. Bielefeld. Online: [https://www.kreis-lippe.de/media/custom/2001\\_227\\_1.PDF?1336040010](https://www.kreis-lippe.de/media/custom/2001_227_1.PDF?1336040010), S. 127-153.

Holz- und Möbelindustrie, einige Betriebe der Lebensmittelbranche und mehrere Bauunternehmen“.

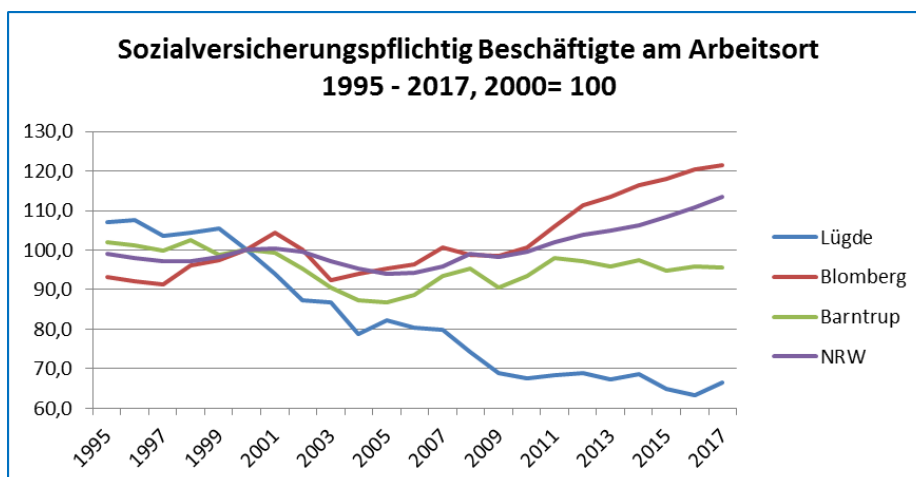
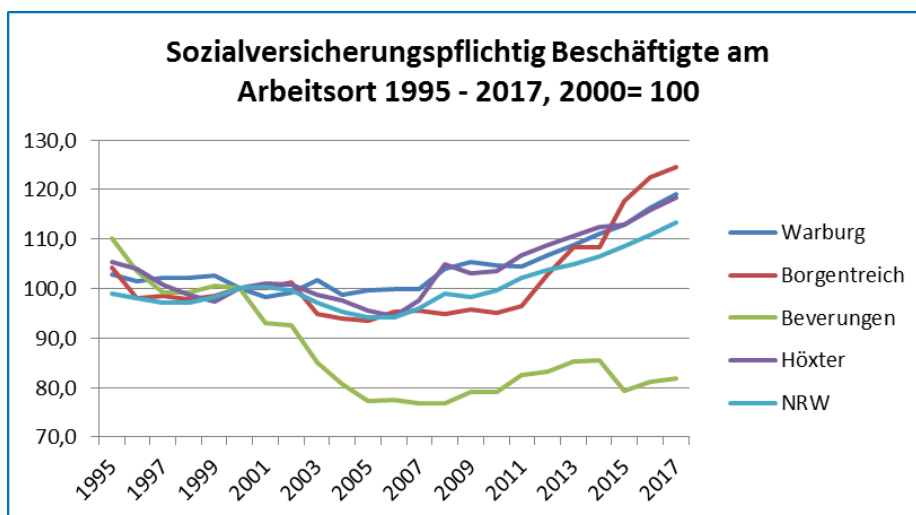
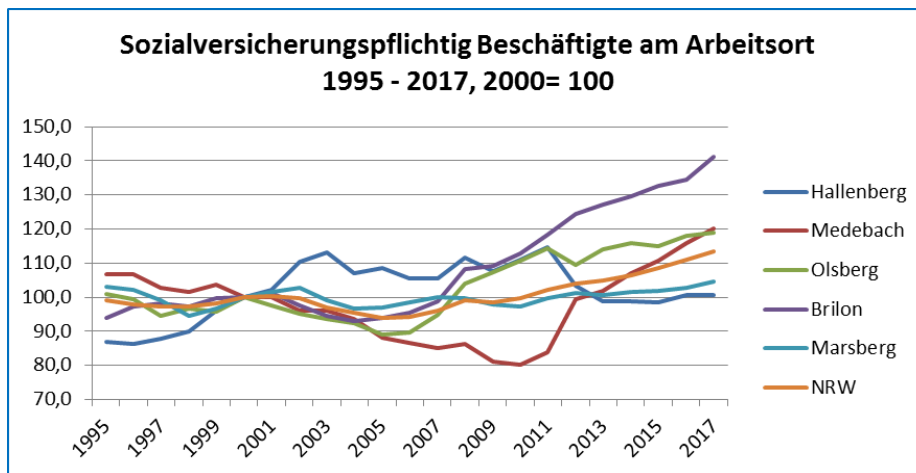


Abb. 10, 1-3: Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten am Arbeitsort 1995-2017 in den Orten des Untersuchungsgebietes (je Kreis), Angabe in %, Jahr 2000= 100, Quelle: IT.NRW

Auch absolut vollzog sich in den zehn Jahren zwischen 2007-2017, d. h. nach der konjunkturellen Krise in der ersten Hälfte der 2000er Jahre, vor der Wirtschaftskrise 2009/2010 und im konjunkturellen Hoch der Jahre ab 2012, die Entwicklung in den einzelnen Orten

unterschiedlich (Abb. 11). Vor allem war der Beschäftigungszuwachs in Brilon mit einem Plus von ca. 4.000 Personen, in Höxter (+1.950 Pers.), Warburg (+1.550 Pers.) und Blomberg (+1.330 Pers.) sehr dynamisch.

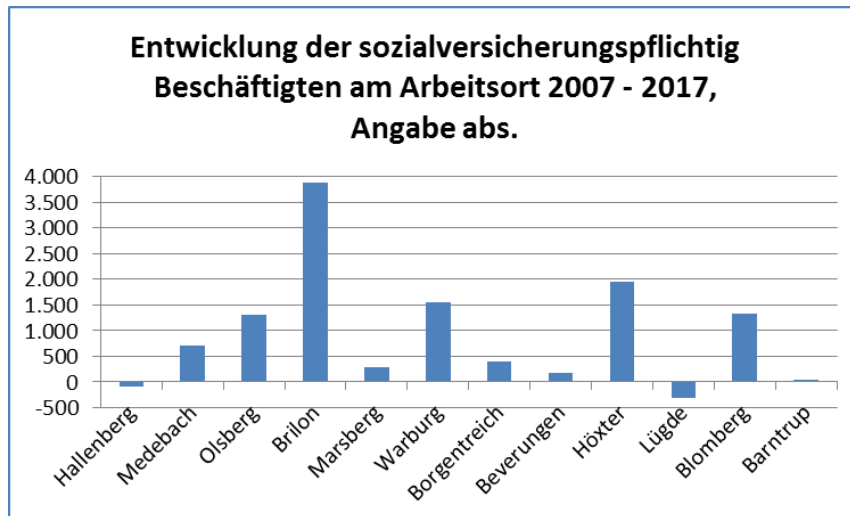


Abb. 11: Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten am Arbeitsort 2007-2017 in den Orten des Untersuchungsgebietes, Angabe absolut, Quelle: it.nrw

Wie besondere Umstände diese wirtschaftliche Entwicklung beeinflussen können, wird deutlich am Beispiel der beiden in ihrer Bevölkerungszahl ähnlichen Nachbargemeinden Brilon und Marsberg. Es zeigt, welche Bedeutung einzelne Akteure haben, aber auch wie wichtig das Stadtmarketing für das Image einer Kommune ist und welches Gewicht der Tatsache zukommt, Erfolge sichtbar machen zu können. Während sich dies am Beispiel Brilon durch den optischen Eindruck der Industriekulisse beinahe automatisch einstellt, ist es in Marsberg schwierig, auf die abseits der Durchgangsstraßen und versteckt liegenden Industriebetriebe, darunter Weltmarktführer, aufmerksam zu werden (z. B. Ritzenhoff in Essentho, WEPA in Giershagen, H&T in Bredelar).



Brilon, Fa. Egger, eigene Aufnahme, Sept. 2016



Brilon, Fa. ABB, Impuls-Möbel u. a., eigene Aufnahme, Sept. 2014

So verfügt Marsberg mit Westheim über ein 10 ha großes, ebenes und verkehrsgünstig gelegenes Gewerbegebiet (Autobahnauffahrt Marsberg A 44 in 2,5 km, Bahnlinie Warburg – Hagen), das jedoch seit fünfzehn Jahren auf Bebauung wartet. Die Vertreter der Wirtschaftsförderungen beschrieben ihre jeweiligen Situationen wie folgt:

„Ich glaube, dass es zwei Gründe sind oder drei Gründe sind. Der erste liegt in der Vergangenheit, das hat hier mit der Ausweisung des Gewerbegebietes, mit der Ansiedlung Egger, mit Ansiedlung Oventrop die richtigen Weichen damals gestellt, man hat Glück gehabt, dass die Wende, Mauerfall, nicht ein halbes Jahr früher gekommen ist, dann wäre Egger sicherlich im Osten gelandet und nicht hier. Das sind einfach Punkte, glückliche Zufälle, die haben einfach eine Entwicklung angestoßen, die andere nachgezogen haben. (...) Dieser zweite Punkt da ist, da hat auch der ganze Standort ein gutes Image. (...) die Industrie, man sieht es, man fährt hier über die B 7 lang durch, jeder, der durch Brilon fährt, fährt hier durch. Man sieht von weitem die Egger-Schornsteine, sieht die gelben Oventrop, Dinger von Impuls puris, man sieht das einfach alles, man hat dadurch einfach ein Image und eine Außendarstellung, die ist, finde ich, im Hochsauerlandkreis fast einmalig (...) Also, das ist meine Meinung, woran es liegt. Beweisen kann man es nicht“ (Interview WF 2, Z. 342 ff.).

#### Die Marsberger Sicht:

„Also, in der Vergangenheit sind mit Sicherheit Entscheidungen getroffen worden, die man heute nicht mehr so nachvollziehen kann. Ich weiß, es sind Firmen vergrätzt worden. Man hat auch eine Weile auf einem hohen Rösslein gesessen und gesagt, „Nein, die wollen wir nicht, wir wollen lieber die anderen haben.“ Die einen gingen und die anderen kamen nicht und deswegen, ja ... (...) Man sieht eigentlich gar nicht, wie viele Unternehmen es hier gibt. Aber das ist so. Das ist faktisch so. Sie fahren durch, sehen, da ist ein Leerstand, da ist ein Leerstand, (...) und dann fahren sie schon wieder an der grünen Wiese vorbei und sind bei Westheim durchgefahren. (...) wir haben tatsächlich vor Ort, in diesem kleinen Marsberg vier Weltmarktführer (...) Aber wir haben eben auch jede Menge anderer Unternehmen, die ebenfalls sehr spezialisiert, sehr bodenständig, aber dennoch sehr weit vorne in ihren Bereichen sind. Und das sieht man eher nicht, wenn man nach Marsberg guckt. (...) Das ist mit Sicherheit Teil des Marketings, wenn man Stadtmarketing auch als Marketing, Imagegewinn, Imageveränderung in der eigenen Sache machen muss. Aber das ändert sich nicht von heute auf morgen. Da gehören viele dazu, die den Prozess mittragen. (Interview WF 4, Z. 117 ff.)

Die Entwicklung der Beschäftigten im Zeitraum 2007-2017 (Abb. 11) hat parallel beinahe spiegelbildlich zur Erhöhung des Pendleraufkommens beigetragen (Abb. 12). Die Zahl der Einpendler am Arbeitsort stieg im direkten Vergleich der beiden Jahre 2008 und 2017 in Summe aller zwölf Kommunen von 27.921 (2008) auf 35.679 (2017), d. h. um 28 %. Dies zeigt, dass die teilweise angespannte Lage auf den lokalen Arbeitsmärkten nur durch einen regionalen Ausgleich gelöst werden kann.

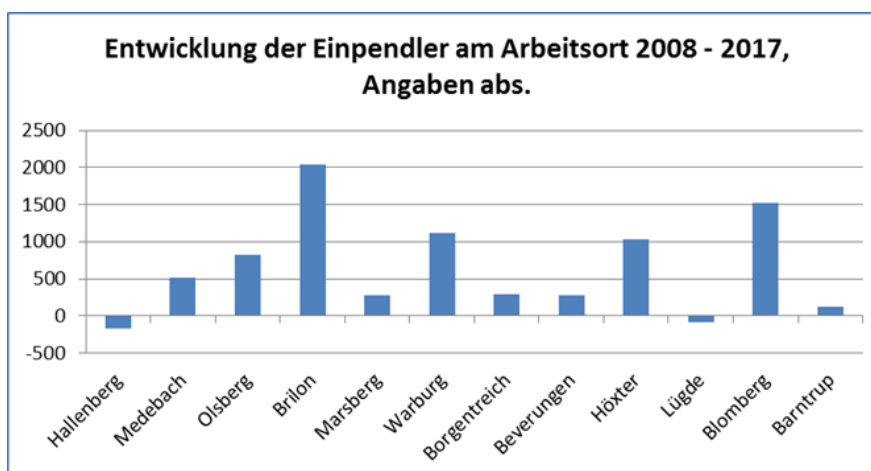


Abb. 12: Entwicklung der Einpendler am Arbeitsort (Orte des Untersuchungsgebietes) im direkten Vergleich der Jahre 2008 und 2017, Angabe absolut, Quelle: IT.NRW

Denn der überwiegende Teil der Gemeindegrenzen überschreitenden Pendler bleibt in der eigenen Region: 80 % der Auspendler und 85 % der Einpendler bewegen sich in einem Radius von weniger als 30 km zwischen Wohn- und Arbeitsort (Abb. 13, 1-2).

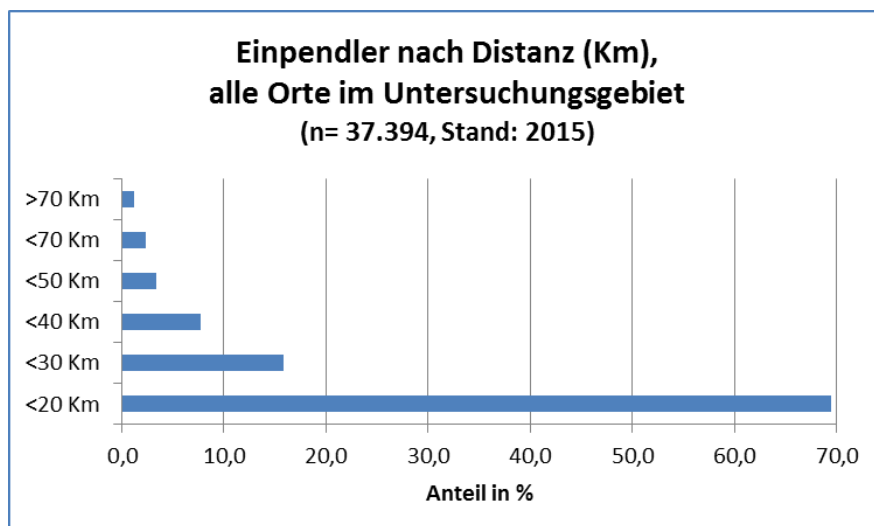
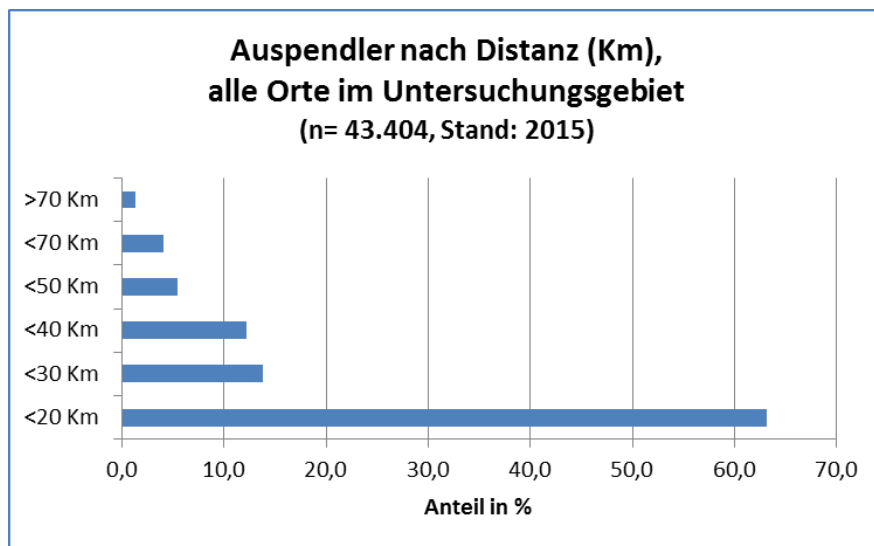


Abb. 13, 1-2: Auspendler und Einpendler in Summe aller Orte des Untersuchungsgebietes nach Distanzgruppen (in km), Stand: 30.06.2015, Angabe in %, Quelle: IT.NRW

Die meisten Kommunen sind Auspendlergemeinden. Lediglich Brilon und Blomberg sowie mit Abstand Warburg weisen als Standorte größerer Industrieunternehmen einen Überschuss an Einpendlern auf (Abb. 14).

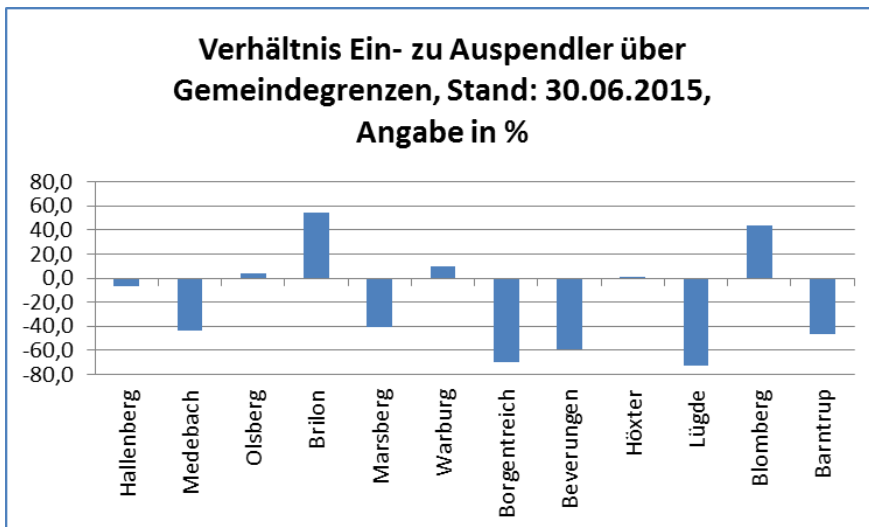


Abb. 14: Verhältnis Ein- zu Auspendler über Gemeindegrenzen je Ort des Untersuchungsgebietes, Stand 30.06.2015, Angabe in %, Quelle: IT.NRW

Die Beschäftigtenentwicklungen in den einzelnen Orten schlagen sich ansatzweise auch im verfügbaren Einkommen der privaten Haushalte nieder, wie vor allem die Beispiele Beverungen und Lügde mit unterdurchschnittlichen Werten von 20.180 € und 20.564 € und Blomberg zeigen (Abb. 15). Zu berücksichtigen gilt, dass in der Angabe für Blomberg eine kleine Zahl hoch Vermögender enthalten ist.

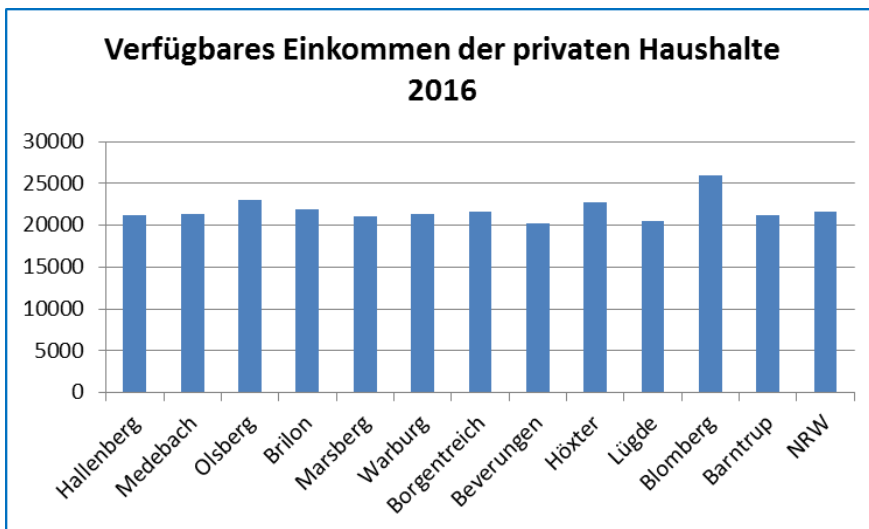


Abb. 15: Verfügbares Einkommen der privaten Haushalte je Einwohner in den Orten des Untersuchungsgebietes, Stand 2016, Angabe in Euro, Quelle: IT.NRW

Das Thünen-Institut bescheinigt dem Untersuchungsgebiet in einer Studie zwar eine „weniger gute sozio-ökonomische Lage“ (Küpper 2016: 26)<sup>71</sup>, doch zeigt ein genauerer Blick auf die dortige Kartendarstellung (Abb. 16), dass sich das Untersuchungsgebiet, auf Kreis-

<sup>71</sup> KÜPPER, PATRICK (2016): Abgrenzung und Typisierung ländlicher Räume. In: Johann Heinrich von Thünen-Institut (Hrsg.): Thünen Working Paper 68. Braunschweig. Online: <https://www.thuenen.de/de/infoteh/publikationen/thuenen-working-paper/thuenen-working-paper-alle-ausgaben/>, zuletzt abgerufen 21.10.2019.



ebene bezogen, sozioökonomisch eher im Mittelfeld einer 9-stufigen Skala befindet (Küpper 2016: 19).

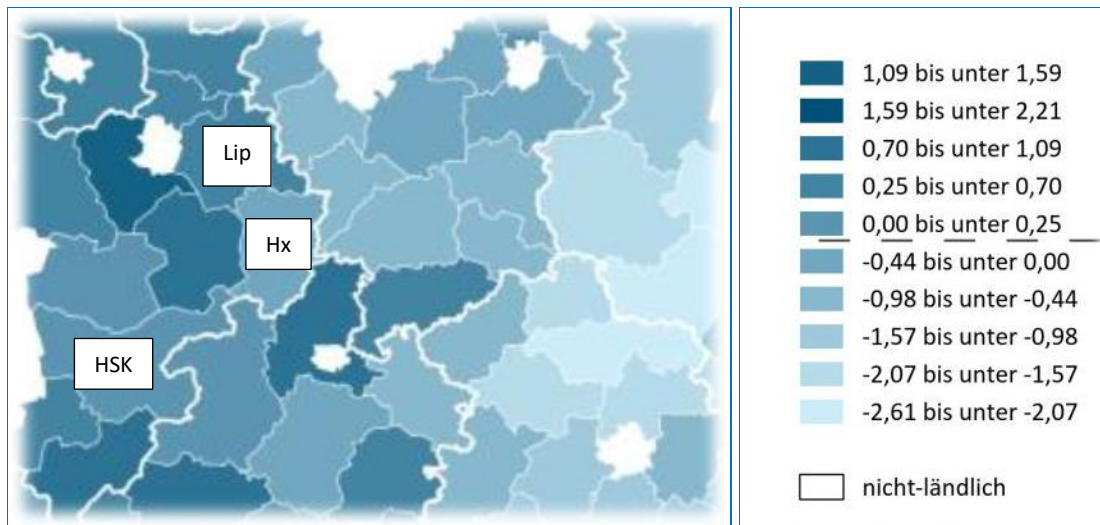


Abb. 16: Sozioökonomische Lage 2016 auf Ebene ländlicher Kreisregionen (HSK= Hochsauerlandkreis, Hx= Kreis Höxter, Lip= Kreis Lippe). Je höher der Wert, desto besser die sozioökonomische Lage, Quelle: Thünen-Institut, Working Paper 68, S. 19 (Ausschnitt)

Sicher muss diese Einordnung als Momentaufnahme gewertet werden, aber unter Berücksichtigung der Steuereinnahmekraft je Einwohner lagen mit Blomberg, Hallenberg, Olsberg und Brilon alleine vier der zwölf Kommunen in den Jahren 2016 und 2017 deutlich über dem Landesdurchschnitt.<sup>72</sup>

Im Vergleich der wirtschaftsstärksten und innovativsten Regionen in Deutschland schneiden die Regionen Ostwestfalen-Lippe und Südwestfalen, zu denen das Untersuchungsgebiet gehört, sehr gut ab. So zählt sich Südwestfalen zu den wirtschaftsstärksten Regionen in Deutschland und wirbt auf seiner Homepage offiziell als „Eine der drei Top-Industrieregionen Deutschlands“.<sup>73</sup> Ostwestfalen-Lippe konnte sich vor allem im Zusammenhang mit dem Gewinn des Spitzenclusterwettbewerbs 2012 „it's OWL“ („intelligente technische Systeme OWL“) als eine der innovativsten Regionen in Deutschland positionieren.<sup>74</sup> In einem weiteren Wettbewerb des Bundeswirtschaftsministeriums 2014 wurde OWL zudem zu den fünf innovativsten und effizientesten Regionen Deutschlands gewählt.<sup>75</sup>

Der Spitzencluster „it's OWL“ gilt mit seinen ca. 200 Kooperationspartnern im Technologie-Netzwerk als eine der größten Initiativen bundesweit für Industrie 4.0-Aktivitäten. Die mit dem Gewinn des Spitzenclusterwettbewerbs verbundene staatliche Auftaktfinanzierung

<sup>72</sup> IT.NRW: Landesdatenbank, Suchbegriff 71231-01iz. Realsteuervergleich (zuletzt abgerufen 12.03.2019).

<sup>73</sup> Online: <https://www.suedwestfalen.com/wirtschaft/daten-fakten/suedwestfalen-eine-der-drei-top-industrieregionen-deutschlands>, zuletzt abgerufen 11.04.2019.

<sup>74</sup> Online: <https://www.its-owl.de/>, zuletzt abgerufen 12.04.2019.

<sup>75</sup> Online: [https://www.lz.de/ueberregional/owl/10208861\\_OWL\\_unter\\_den\\_Top-5-Regionen\\_in\\_Deutschland.html](https://www.lz.de/ueberregional/owl/10208861_OWL_unter_den_Top-5-Regionen_in_Deutschland.html), zuletzt abgerufen 11.04.2019.

für Projekte in Höhe von 40 Mio. € für fünf Jahre wurde 2018 durch das Land NRW um weitere fünf Jahre und eine Förderzusage für weitere 53 Mio. € aufgestockt. „Seit dem Start von it's OWL Mitte 2012 sind (bis 2015, Anm. d. Verf.) rund 5.000 neue Arbeitsplätze in den Clusterunternehmen und 500 Stellen für Wissenschaftler in den Hochschulen und Forschungseinrichtungen geschaffen worden.“<sup>76</sup> Bis 2018 wurden 171 Transferprojekte abgeschlossen. Bis 2022 sollen im Spitzencluster Innovationsprojekte im Umfang von 200 Mio. € in Themenbereichen wie »Intelligente Vernetzung« oder »Mensch-Maschine-Interaktion« im Verbund von regionalen Hochschulen, Forschungseinrichtungen wie CITEC oder Fraunhofer IOSB-INA und Unternehmen aus OWL zur Marktreife entwickelt werden.

In einem weiteren Schritt werden die Ergebnisse im Zuge von Transferprojekten auf KMU (kleine und mittlere Unternehmen) angepasst. Diese Transfers umfassen zunehmend auch die Beratung der Unternehmen bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen und bei Fragen der Auswirkungen von Digitalisierung auf die Beschäftigten.<sup>77</sup>

Diese positiven Effekte werden derzeit allerdings noch von vielen Firmen eher abwartend betrachtet. Aus dem zu OWL gehörenden nördlichen und mittleren Teil des Untersuchungsgebietes nehmen derzeit lediglich drei Großunternehmen (Phoenix Contact, Blomberg; KEB, Barntrup) sowie Benteler (Paderborn), das ein Zweigwerk in Warburg betreibt, aktiv über Innovationsprojekte an der ersten Stufe der Technologieentwicklung im Rahmen von „it's OWL“ teil. Bei den sich in der zweiten Phase anschließenden Transferprojekten, die sich explizit auf KMU beziehen, sind Unternehmen aus diesem Teil des Untersuchungsgebietes ebenfalls rar: Nur Optibelt (Höxter), Coveris (Warburg) und außerhalb von OWL Centroplast (Marsberg) sind als Transferpartner im Netzwerk benannt. So kommt auch die NRW.Bank in ihrem jüngsten regionalwirtschaftlichen Profil über Ostwestfalen-Lippe 2018 zu dem Ergebnis, dass „die Unternehmen in Höxter (...) nur wenig in Forschung und Entwicklung investieren (...)“ (NRW.Bank 2018: 32). Dennoch finden sich unter den Firmen in der Gesamtregion viele »hidden champions«, eine Position, die ohne größere Investitionen in F&E-Projekte langfristig nicht zu behaupten ist (Abb. 17). Vor dem Hintergrund der Zurückhaltung bei der Mitarbeit in Transferprojekten von „it's OWL“ wäre allerdings ein regional breiteres Engagement auch kleinerer Unternehmen wünschenswert.

Die Liste der Weltmarktführer umfasst alleine für gesamt Südwestfalen mittlerweile mehr als 150 Unternehmen. Ostwestfalen-Lippe reklamiert diesen Titel nur für insgesamt zehn Unternehmen, allerdings gibt es für ihn keine einheitlichen Kriterien.<sup>78</sup> Im Untersuchungsgebiet finden sich insgesamt 21 Unternehmen (23 mit Symrise und Stiebel-Eltron im nahe-

---

<sup>76</sup> IHK Ostwestfalen zu Bielefeld (Hrsg.) (2015): Ostwestfälische Wirtschaft. Magazin der Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld. Juli 2015. S. 4.

<sup>77</sup> IHK Ostwestfalen zu Bielefeld (Hrsg.) (2018): Ostwestfälische Wirtschaft. Magazin der Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld. Mai 2018. S. 36 ff..

<sup>78</sup> S. hierzu online: <https://www.suedwestfalen.com/weltmarktfuehrer> und Westfalen-Blatt vom 14.12.2018, online: <https://www.westfalen-blatt.de/OWL/Kreis-Guetersloh/Guetersloh/3584301-450-deutsche-Unternehmen-Elf-Firmen-aus-OWL-weltweit-fuehrend>, zuletzt abgerufen 11.04.2019.

gelegenen Holzminden), die sich nach Informationen auf ihren Homepages zu den »weltweit führenden Unternehmen« ihrer jeweiligen Branche zählen.



Ort	Firma
Blomberg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phoenix Contact</li> <li>• Synflex</li> <li>• Delignit</li> </ul>
Lügde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwering + Hasse</li> </ul>
Höxter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optibelt</li> </ul>
Warburg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benteler</li> <li>• Lödige</li> </ul>
Marsberg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ritzenhoff</li> <li>• H+T</li> <li>• Presspart</li> <li>• Eschbach</li> <li>• WEPA</li> </ul>
Brilon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ABB</li> <li>• Centrotherm</li> <li>• Hoppecke</li> <li>• Brilex</li> <li>• Rembe</li> </ul>
Olsberg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Olsberg</li> <li>• Oventrop</li> </ul>
Hallenberg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Borbet</li> <li>• Kusch &amp; Co</li> </ul>
Holzminden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stiebel-Eltron</li> <li>• Symrise</li> </ul>

Abb. 17: Weltmarktführer im Untersuchungsgebiet, Stand: 2018, Quellen: Anzeige der Südwestfalen-Agentur u. Zusammenstellung aus Unternehmensangaben

### 1.3.4 Hochschullandschaft

Eine vielfältige Hochschullandschaft hat wesentlichen Einfluss auf eine nachhaltige Attraktivierung von Regionen. Nicht nur bietet sie Schulabgängern die Möglichkeit, ein wohnortnahes Studium aufzunehmen, was die Gefahr einer dauerhaften Abwanderung in andere Regionen wenn nicht verhindert, so doch verringert, vor allen Dingen gehen Innovationsimpulse von ihr aus. Dies ist für die Weiter- und Neuentwicklung von Produkten und Produktionsprozessen über Forschung und Entwicklung (F&E) unentbehrlich. Größere Unternehmen verfügen meist über eigene F&E-Bereiche oder betrauen Fertigungs- und Qualitätsingenieure mit der Weiterentwicklung und Optimierung ihrer Produkte und Verfahren. Daneben sind enge Kooperationsbeziehungen zu Forschungseinrichtungen und Hochschulen aus Unternehmenssicht sinnvoll, um qualifizierten akademischen Nachwuchs für die Unternehmen zu gewinnen (s. hierzu aber die Befragungsergebnisse, Kap. 4.2.7). Derzeit ist der Anteil an Akademikern an den Beschäftigten noch gering, was angesichts einer Wirtschaftsstruktur nachvollziehbar ist, die wesentlich von KMU im produzierenden Sektor geprägt ist (Abb. 18).

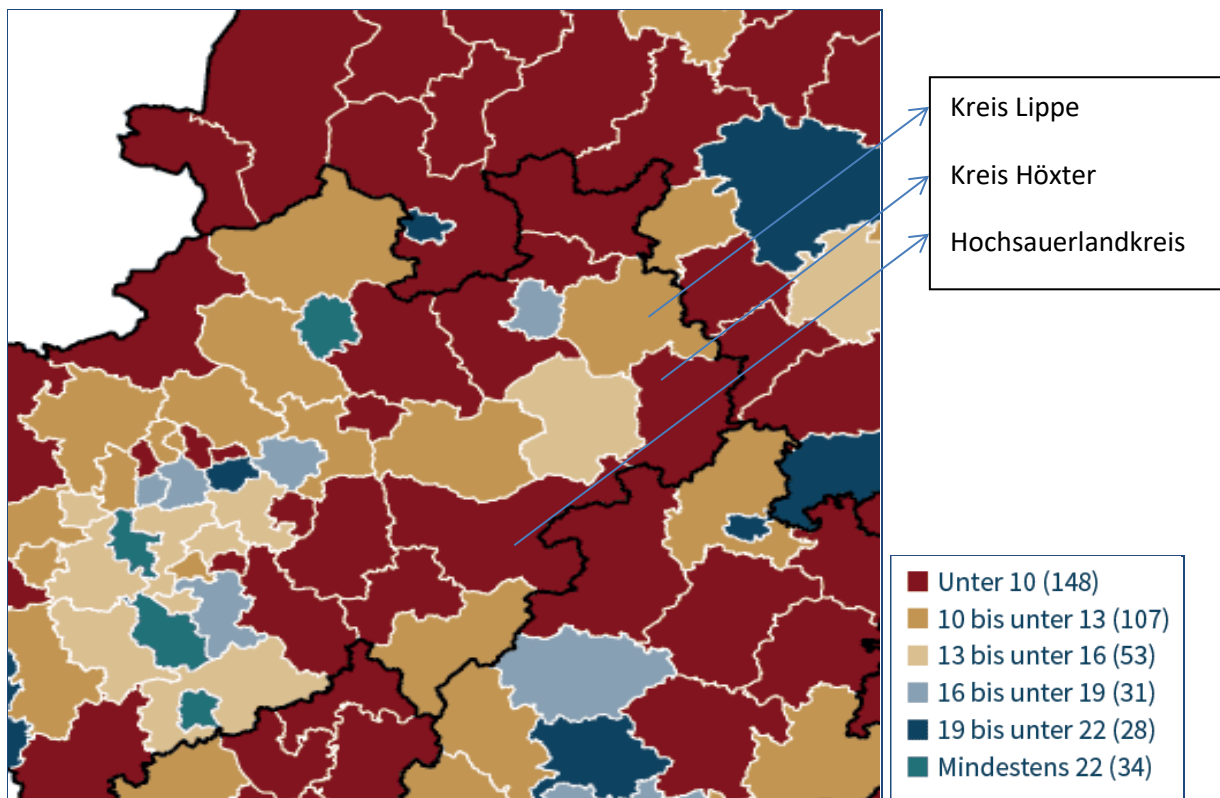


Abb. 18: Regionale Verteilung von Akademikern in Prozent der Beschäftigten (Kartenausschnitt), Angabe in Klammern= Anzahl der zugeordneten Landkreise u. kreisfreien Städte in der Bundesrepublik zu der jeweiligen Kategorie, Quelle: Hüther et al. 2019: 157

Dieser Anteil dürfte sich in den kommenden Jahren vor dem Hintergrund zunehmender Komplexität und Vernetzung von Produktionsabläufen vergrößern. Hierfür bietet die Bildungslandschaft in der Gesamtregion eine gute Grundlage, zumal sie sich in den vergangenen Jahren deutlich ausgeweitet hat.<sup>79</sup> Für die Unternehmen sind als Technologiepartner und Rekrutierungsquelle vor allem die Universitäten in Bielefeld und Paderborn sowie die Fachhochschulen der Region wichtig. Letztere haben als Kooperationspartner z. B. auch in ihrer Funktion als Bildungsanbieter im Rahmen Dualer Studiengänge hohe Bedeutung, so die FH Bielefeld, die FH Südwestfalen mit Standorten u. a. in Meschede und Soest, die Technische Hochschule OWL mit je einem Campus in Detmold, Lemgo und Höxter, die FH Hamm-Lippstadt, die FH des Mittelstands in Bielefeld und die Fachhochschule der Wirtschaft in Paderborn. Aus dem weiteren regionalen Umfeld können zusätzlich noch die Universitäten in Siegen und Kassel sowie die Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst in Holzminden und die Technische Hochschule Mittelhessen genannt werden, die mit ihrem Campus Frankenberg vor allem für die Unternehmen in Medebach und Hallenberg von Bedeutung ist.

<sup>79</sup> Online: <https://www.mkw.nrw/hochschule-und-forschung/studium-und-lehre/ueberblick-hochschulen-nrw>, zuletzt abgerufen 12.04.2019

Hochschule	Studierende	Hochschule	Studierende
Universität Bielefeld	24.000	FH Bielefeld	10.200
Universität Paderborn	20.000	FH Hamm-Lippstadt	6.200
Universität Kassel	25.000	FH Mittelstand Bielefeld	3.600
Universität Siegen	20.000	FH Wirtschaft Paderborn	2.100
Techn. Hochschule OWL	6.600	HAWK Holzminden	1.300
FH Südwestfalen Meschede	4.400	FH Mittelhessen, Standort	100
FH Südwestfalen Soest	3.300	Frankenberg	

Übersicht Hochschulen in der Region und Anzahl Studierende 2018, Quellen: Homepages der Hochschulen u. mdl. Information des Studiensekretariats der FH Mittelhessen

Das Angebot in ingenieur- und naturwissenschaftlichen sowie technikhnen Studiengängen ist groß. Vor allem der nördliche und mittlere Teil des Untersuchungsgebietes sind durch das regionale Hochschulangebot in Ostwestfalen gut erschlossen. Im weiter südlich gelegenen Raum ist das schnell erreichbare Angebot im Wesentlichen auf die Hochschulen in Paderborn, die FH Südwestfalen bzw. den kleinen Campus Frankenberg der FH Mittelhessen begrenzt. Nach der IW-Studie (Hüther et al. 2019: 156 ff.) reicht diese Verteilung künftig nicht aus, den latent vorhandenen Mangel an Fach- und Führungskräften in der Region zu stillen. Umso bedauerlicher ist es daher, wenn ein aus Hochschulsicht nachvollziehbarer Konzentrationsprozess dazu führt, dass der seit 2009 bestehende Studienort Warburg der Technischen Hochschule OWL 2020 geschlossen<sup>80</sup> und der zuletzt erfolgreich implementierte Studiengang „BWL für KMU“, der auf die Bedürfnisse der regionalen Unternehmen zugeschnitten war, nach Lemgo verlagert wird.<sup>81</sup> Allerdings sind auch die Unternehmen gefordert, über ein entsprechendes Employer Branding mit Bindungsprogrammen (s. Kap. 5) dafür zu sorgen, dass die in der Region ausgebildeten Akademiker nach Studienabschluss nicht zu attraktiven und eventuell besser zahlenden Unternehmen außerhalb des Raumes abwandern.

### 1.3.5 Die NRW-Regionalen im Untersuchungsgebiet

„Mensch, Natur, Technik“ – unter diesem Motto startete neben der Expo 2000, der Weltausstellung im Jahr 2000 in Hannover, die erste Regionale in NRW im nahe gelegenen Ostwestfalen-Lippe. Nach Bekunden der Landesregierung sind die REGIONALEN „Strukturfördermaßnahmen für ausgewählte Regionen“. Den dortigen Städten, Kreisen und Gemeinden bietet die Landesregierung Nordrhein-Westfalen alle drei Jahre die Möglichkeit, wegweisende und gemeinsame Projekte durchzuführen. Die ‚REGIONALE‘ ist gelebte interkommunale Zusammenarbeit und sehr erfolgreich. Mit den REGIONALEN gestalten die

<sup>80</sup> Online: [https://www.nw.de/lokal/kreis\\_hoexter/warburg/22267988\\_Hochschule-OWL-wird-2020-den-Standort-Warburg-aufgeben.html](https://www.nw.de/lokal/kreis_hoexter/warburg/22267988_Hochschule-OWL-wird-2020-den-Standort-Warburg-aufgeben.html), zuletzt abgerufen 12.04.2019

<sup>81</sup> s. hierzu auch die Ausführungen im Interview BM 7, Z. 177 ff.

Regionen des Landes den Strukturwandel entsprechend ihrer regionalen Stärken und Herausforderungen.“<sup>82</sup>

Den Kern der Regionalen bilden „strukturwirksame Maßnahmen in den Bereichen Stadt, Landschaft, Kultur und Wirtschaft, die über einen Zeitraum von mehreren Jahren entwickelt werden“ (ebd.) und deren Ergebnisse im Jahr der Regionale der Öffentlichkeit präsentiert werden. Durch die Konzentration der bereitgestellten Mittel auf ausgewählte Projekte in einer eng begrenzten Region wird das im Rahmen von Fördermaßnahmen oft angewandte »Gießkannenprinzip« vermieden und durch die Einbindung der Bevölkerung bei der Generierung und Auswahl der Themen und Maßnahmen werden Bürgerbeteiligung und damit die Akzeptanz der Projekte erhöht.

Für die erste Regionale in NRW nutzte man in OWL den Impuls der EXPO 2000 und erklärte selbstbewusst: „Wir holen die Weltausstellung zu uns“.<sup>83</sup> Aus über 300 Projektvorschlägen in unterschiedlichen Themenfeldern wie Gesundheit, ressourceneffizientes Wirtschaften und Kultur wurden 54 Projekte realisiert. So verbindet nun die Schienenstrecke „Haller Willem“ wieder Bielefeld mit Osnabrück und auf dem Gelände der Dürkopp-Werke in Bielefeld entstand das urbane Quartier „Tor 6“. Insgesamt wurden mit Fördermitteln in Höhe von 276 Mio. DM Investitionen von 1,5 Milliarden DM bewegt und eine neue Kultur der regionalen Zusammenarbeit erprobt. Dies spielte beim Gewinn des Spitzenclusterwettbewerbs „it’s OWL“ eine wesentliche Rolle.

Im Jahr 2022 wird die Regionale erneut in OWL stattfinden. Unter dem Motto „Wir gestalten das neue UrbanLand“ wird das ambitionierte Ziel verfolgt, ein neues Modell von Stadt-Land-Beziehungen zu entwickeln, „in dem die wechselseitigen Stärken von Zentrum, Umland und Peripherie genutzt werden, um den Menschen aller Altersklassen eine optimale Verbindung von Wohnen, Arbeiten und Leben nach ihren individuellen Wünschen zu bieten: In großstädtischen Ballungsräumen, lebenswerten Mittelzentren und landschaftlicher Idylle mit kleinen Dörfern.“<sup>84</sup> Konsequenterweise versteht sich die 1993 zunächst als Marketinggesellschaft gestartete OWL GmbH mittlerweile als Regionalentwicklungsgesellschaft.<sup>85</sup>

Auch Südwestfalen hat eine Regionale im Jahr 2013 ausgerichtet<sup>86</sup> und wird sich als Region erneut bei der Regionale 2025 präsentieren. Noch ist diese zwar ohne Motto, aber es ha-

---

<sup>82</sup> Online: <https://www.mhkbw.nrw/themen/bau/land-und-stadt-foerdern/regionale-zusammenarbeit>, zuletzt abgerufen 27.05.2019.

<sup>83</sup> s. hierzu auch den Überblick über die Geschichte der OWL GmbH u.a. online: <https://www.ostwestfalen-lippe.de/blogs/ostwestfalenlippe-gmbh-blog/20-jahre-owl-gmbh-die-expo-initiative.html>, zuletzt abgerufen 27.05.2019.

<sup>84</sup> Online: <https://www.ostwestfalen-lippe.de/regionale-2022/regionale-2022.html>, zuletzt abgerufen 04.05.2019.

<sup>85</sup> Online: <https://www.ostwestfalen-lippe.de/ostwestfalenlippe-gmbh/ostwestfalenlippe-gmbh441.html>, zuletzt abgerufen 27.05.2019.

<sup>86</sup> Online: [http://www.hochsauerlandkreis.de/wirtschaft\\_region/suedwestfalen/regionale\\_2013/Regionale\\_2013.php](http://www.hochsauerlandkreis.de/wirtschaft_region/suedwestfalen/regionale_2013/Regionale_2013.php), zuletzt abgerufen 27.05.2019.

ben sich bereits die Schwerpunkte „digital – nachhaltig – authentisch“ herauskristallisiert, um die herum nun die Projekte entwickelt werden.<sup>87</sup>

Es ist zu hoffen, dass die beiden Regionalen neben anderen Großprojekten wie die Ausrichtung der Landesgartenschau 2023 in Höxter, die Durchführung des internationalen Hansetages in Brilon 2020 und seine Vorbereitungen für Warburg 2036 mit dazu beitragen, die Region und ihre Vorzüge stärker ins Bewusstsein der auswärtigen Bevölkerung zu rücken und als Wirkung nach innen, die Bindung der lokalen Bevölkerung an ihre Region zu stärken.

### 1.3.6 Zwischenergebnis

Die Gesamtregion Ostwestfalen-Lippe und Südwestfalen kann heute – cum grano salis – als wirtschaftlicher Aktivraum bezeichnet werden, obwohl er in der Öffentlichkeit außerhalb der Region nicht als solcher wahrgenommen wird. Inwiefern hier eine Wechselwirkung zur weiteren politischen Unterstützung z. B. bei der Schaffung von Rahmenbedingungen wie Breitbandversorgung, Verkehrsmaßnahmen oder Ansiedlung von öffentlichen Einrichtungen besteht, wäre einer weiteren Analyse wert.

Trotz aller wirtschaftlichen Erfolge machen jedoch auch vor dieser Region die Megatrends nicht halt. Vor allem der demografische Wandel und der resultierende Bevölkerungsrückgang um prognostizierte teilweise 30 % und mehr in den kommenden zwanzig Jahren stellen eine Herausforderung für Unternehmen, Kommunen und die dort lebende Bevölkerung dar. Wie Interviews vor allem mit Bürgermeister\*innen und Wirtschaftsförderer\*innen betroffener Städte<sup>88</sup> gezeigt haben, herrscht derzeit Zweckoptimismus vor; die Prognosen werden eher kleingeredet (s. auch Kap. 6).

Lässt man Fragen des technologischen Wandels wie Digitalisierung und Auswirkungen von Industrie 4.0-Aktivitäten sowie Risiken konjunktureller Entwicklung unberücksichtigt, so sind durch die Bevölkerungsentwicklung nicht nur massive Auswirkungen auf die Infrastrukturausstattung in den Kommunen, sondern vor allem auch auf die Fachkräftesituation zu erwarten, zumal die Generation der Babyboomer sukzessive bis spätestens 2030 weitgehend aus dem Erwerbsleben ausscheiden wird. Vor allem kleinere Industrie- und Handwerksbetriebe werden hiervon in erster Linie noch wesentlich stärker betroffen sein als heute. Die größeren Unternehmen sind durch eine stärkere regionale und überregionale Präsenz und ihre strategische Personalentwicklungspolitik bereits dabei, sich entscheidende Vorteile im sogenannten »war for talents« zu sichern:

*„Es wird zunehmend zu einer Polarisierung kommen: Strategisch gut aufgestellte Unternehmen, die wirtschaftlich erfolgreich sind und die ein gutes Unternehmensbranding machen, werden es auch*

---

<sup>87</sup> So die Homepage der Südwestfalenagentur zur Regionale 2025. Online: <https://www.suedwestfalen-agentur.com/regionale-2025/>, zuletzt abgerufen 16.11.2019.

<sup>88</sup> s. hierzu u. a. die Interviews BM 1, Z. 33 ff., BM 4, Z. 26 ff., BM 5, Z. 41 ff.

*künftig einfacher haben, gute Leute für sich zu rekrutieren. Die übrigen Firmen, die wenig oder nichts tun, um in der Öffentlichkeit bekannt sein, werden es dagegen zunehmend schwerer haben, mit den Auswirkungen des demografischen Wandels umzugehen“ (Gespräch U 16).*

Anders als in den Metropolregionen, die vom Zuzug in die Städte profitieren und denen neue Funktionen z. B. als Zwischenstadt zuwachsen können, scheinen die peripher gelegenen Räume hinsichtlich ihrer Einwohner- und Arbeitskräfteentwicklung auch in naher Zukunft im Wesentlichen auf sich selbst gestellt zu sein. Zumindest ist derzeit keine breit angelegte Abwanderung aus den Städten in periphere ländliche Räume festzustellen, auch wenn über interessante Modelle berichtet wird.<sup>89</sup> In der Konkurrenz der ländlichen Kommunen untereinander werden die wenigen Arbeitsplatzbewerber von außerhalb, die für sich den ländlichen Raum erschließen, nur dann dauerhaft freie Stellen besetzen, wenn möglichst viele Faktoren zu den individuellen Vorstellungen und Lebenssituationen passen: ein attraktives Arbeits- und Wohnumfeld, Arbeitsangebote für mitziehende Partner, Angebote der Kinderbetreuung, ein breitgefächertes wohnortnahes Schulangebot, das Image der Unternehmen, die dort gebotenen Faktoren »guter Arbeit« wie Unternehmenskultur, interessante Arbeitsaufgaben, angemessenes Entgelt, gute Führung, flexible Arbeitszeiten.

*„Und natürlich spielt Familie eine Rolle. (...) Wenn die Frau eher städtisch geprägt ist, sagt sie oh Gott, oh Gott, da will ja kein Mensch hin. Wenn Sie Familie haben mit Kindern und sagen, ich möchte bewusst lieber in den ländlichen Raum, dann ist es optimal“ (Interview IHK 1, Z. 96 ff.).*

*„Die Ingenieure (bekämen wir) schon, aber die Frauen nicht. (...) Das hatten wir ja schon häufig. Wir hatten wirklich tolle Kandidaten und dann sind die abgesprungen, weil sie ihre Familie nicht dazu bewegen können (hierher zu kommen“ (Interview U 12, Z. 385 ff.).*

*„Und da ist es eher das Problem, dass die Frauen ungerne hier in die Provinz kommen, wobei die denn vielleicht auch nicht immer gleich nen Job finden“ (Interview U 15, Z. 217 f.).*

*„(...) die kommen aus Süddeutschland oder aus sonst woher, haben ihr Studium abgeschlossen und die müssen definitiv umziehen. So, und dann schaut man sich den Arbeitgeber an, man schaut sich das Umfeld an und (...) wenn man dann völlig frei in der Wohnungssuche ist, dann gibt's immer rund die Hälfte (...) die orientieren sich in die Oberzentren (...) im Regelfall hat die Frau doch ein gehöriges Wort mitzusprechen, wie ist denn das künftige Lebensumfeld. So, und dann treffen leider eben, ich betone das ausdrücklich, leider treffen viele Familien dann eben die Entscheidung und sagen nein, und da bleibt man, aus welchen Gründen auch immer, in einem Oberzentrum“ (Interview BM 3, Z. 59 ff.).*

---

<sup>89</sup> Z. B. BERLIN-INSTITUT FÜR BEVÖLKERUNG UND ENTWICKLUNG und NEULAND21 e.V. (2019) oder: Ko-Dorf, online: [https://magazin.ebay-kleinanzeigen.de/expertentalk-darum-sollte-man-jetzt-ein-haus-auf-dem-land-haben/?utm\\_content=cta&utm\\_source=email&utm\\_medium=newsletter&utm\\_campaign=goods\\_warming\\_190915](https://magazin.ebay-kleinanzeigen.de/expertentalk-darum-sollte-man-jetzt-ein-haus-auf-dem-land-haben/?utm_content=cta&utm_source=email&utm_medium=newsletter&utm_campaign=goods_warming_190915), zuletzt abgerufen 19.10.2019. S. auch Zeitschrift Stern 49 vom 28.11.2019, S. 44-48: „Siedler im wilden Osten. In Brandenburg wollen City-Flüchtlinge ein neuartiges Dorf bauen, für urban wattierte Landlust.“



## **Exkurs: Bevölkerungs-, Stadt- und Regionalentwicklung im Untersuchungsgebiet – ein kurzer historischer Überblick**

### Bevölkerungs- und Stadtentwicklung

Überblicksweise kann festgestellt werden, dass Westfalen über viele Jahrhunderte ein Abwanderungsgebiet war. In einer neueren Recherche kommt Treude<sup>90</sup> (Treude 2016: 70f.) zu dem Ergebnis, dass in verschiedenen Auswanderungswellen mit unterschiedlichen Zielregionen insgesamt 108.000 namentlich erfasste Personen ausgewandert sind, dass aber die tatsächliche Zahl deutlich höher, vermutlich bei 250.000 Personen liegen dürfte. Zu den Gründen zählen vor allem die in der Regel schlechten wirtschaftlichen Verhältnisse auf zu kleinen Hofstellen, so dass oft auch der Zuverdienst durch häusliches Nebengewerbe oder temporäre Wanderarbeit nicht ausreichten, ein menschenwürdiges Leben zu gewährleisten.

Für **Hallenberg** reichte die Fläche innerhalb der Stadtmauer der mittelalterlich planmäßigen Anlage bis 1835 für Entwicklungen aus; erst im darauffolgenden Jahr wurde das erste Haus außerhalb des Mauerrings gebaut (Keyser 1954: 160)<sup>91</sup>. Hallenberg war Grenzfeste des kurkölnischen Herzogtums Westfalen im „Länderdreieck Kurköln, Hessen und Wittgenstein“<sup>92</sup> (Ringleb 1957: 109), außerdem im Mittelalter Hansestadt unter Brilon, dem es seit 1819 als kreisangehörige Stadt zugeordnet war. Wirtschaftlich war Hallenberg vor allem stark von der Waldwirtschaft geprägt. Abgesehen von der Tuchmacherzunft, die eine gewisse Bedeutung besaß, einer Brauerei und einiger Öl- und Sägemühlen gab es jedoch kaum Erwerbsmöglichkeiten (Keyser 1954: 160 f.). Selbstversorgung war auch Mitte des 19. Jh. noch vorherrschend, wie die Zahl von lediglich zwei Bäckern für 1.000 Einwohner zeigt.<sup>93</sup> Die Einwohnerzahl ging auswanderungsbedingt in der zweiten Hälfte des 19. Jh. um ein Drittel zurück und stieg danach nur langsam wieder an. „Die Stadt gewann administrativ keinen Einfluss. Die Grenzlage blieb auch bei der preußischen Neuordnung bestehen. Auch die Einbeziehung Wittgensteins in die Provinz Westfalen brachte keine Änderung, da sich das unwegsame Hochland als natürlicher Grenzwall dazwischen schiebt“, schreibt Ringleb (1957: 109). Die Eisenbahn der Strecke Nuttlar (Oberes Ruhrtal) - Frankenberg erreichte den Ort erst 1908. Mit nur wenigen Beschäftigten begann im Jahr 1939 die Firma Kusch mit der Herstellung von Holzstühlen. Sie produziert auch heute noch als einer der größten Arbeitgeber in Hallenberg, wurde jedoch 2019 von dem polnischen Unternehmen Novy Styl übernommen.<sup>94</sup> Größter Arbeitgeber ist Borbet, ein weltweit führender Hersteller von Leichtmetallrädern. Das Werk wurde 1962 zunächst als Zweig-

---

<sup>90</sup> TREUDE, ERHARD (2016): Westfalen als Auswanderungsland zwischen 1200 und 1900. In: Grothues, Rudolf; Otto, Karl-Hein; Wieneke, Markus (Hrsg.): Westfalen Regional, Bd. 3 (= Geogr. Kommission für Westfalen (Hrsg.): Siedlung und Landschaft in Westfalen 41), Münster.

Die Auswanderungswellen und ihre Zielgebiete lagen im Mittelalter im Baltikum, ab dem 17. Jh. in den Niederlanden. Im 18. Jh. spielten Westfalen bei der Wiederbesiedlung des Banats eine Rolle, im 19. Jh. waren Brasilien, Jamaika und Chile Zielregionen, vor allem aber Nordamerika, in das es vor allem im 19. Jh. Massenauswanderungen aus allen Teilen Westfalens gab.

<sup>91</sup> KEYSER, ERICH (Hrsg.) (1954): Deutsches Städtebuch, Handbuch städtischer Geschichte, Bd. III, Nordwest-Deutschland, II. Westfalen (= Westfälisches Städtebuch). Stuttgart.

<sup>92</sup> RINGLEB, ANNELIESE (1957): Der Landkreis Brilon. (= Die Deutschen Landkreise, Handbuch für Verwaltung, Wirtschaft und Kultur (begr. von Kurt Brüning und Emil Meynen), Die Landkreise in Westfalen, Reihe B: Westfalen, Bd. 3). Köln, Graz, Münster.

<sup>93</sup> Online: <https://de.wikipedia.org/wiki/Hallenberg>, zuletzt abgerufen 07.05.2019.

<sup>94</sup> Online: <https://www.wr.de//216215123>, zuletzt abgerufen 07.05.2019.

werk eines Familienunternehmens aus Altena gegründet, heute befindet sich die Zentrale in Halenberg.

Das benachbarte **Medebach** liegt auf der Hochfläche des Waldecker Landes am Ostrand des Rothaargebirges in peripherer Lage und war ehemaliger „kölnischer Verwaltungshauptort für Oberland und Hochland“ (Ringleb 1957:109). Keyser (1954: 240) schreibt, Medebach „liegt in einem toten Winkel (und ist) wenig durch Verkehr erschlossen“. Daran dürfte auch die 1903 eröffnete Schmalspurbahn wenig geändert haben, die Medebach mit Steinhelle bei Olsberg im Oberen Ruhrtal bis 1953 verband. Allerdings benötigte sie für die 36 Kilometer mehr als 2 ½ Stunden Fahrtzeit.<sup>95</sup> Obleich der Ort im Mittelalter Hansestadt war und mit Pottasche, Leinen und Leder vor allem im Ostseeraum handelte, so verlor sich diese Bedeutung. Medebach blieb bis in die Neuzeit Ackerbürgerstadt mit einer stagnierenden oder auswanderungsbedingt rückläufigen Einwohnerzahl. Die 1866 in Küstelberg, einem Ortsteil von Medebach, gegründete Firma Ewers zur Produktion von Walkjacken, später auch Männertrikotagen sowie Kinder- und Frauenröcken, begann im Jahr 1897 mit der Herstellung von maschinell hergestellten Strickstrümpfen, ein Erwerbszweig, der sich bis heute (mit Unterbrechungen) am Standort gehalten hat.

**Olsberg** war von den Auswirkungen des 30-jährigen Krieges so stark betroffen, dass etliche Ortschaften in der Region wüst fielen. Neben der Landwirtschaft, die im Erbrecht zum Teil der Realteilung unterlag<sup>96</sup>, boten vor allem der Bergbau (s. auch Abschnitt Brilon) und die Verhüttung von Eisenerz sowie seine Weiterverarbeitung zusätzliche Erwerbsmöglichkeiten. So zählt die Olsberger Hütte mit ihrem Gründungsdatum 1577 zu den an einem Standort in Deutschland am längsten produzierenden Betrieben. Aufgrund des Konkurrenzdrucks der Ruhrgebietshüttenwerke musste zwar die Eisenerzverhüttung 1881 eingestellt werden, doch ging der Gießereibetrieb und mit ihm eine Spezialisierung insbesondere auf Ofengussproduktion weiter.<sup>97</sup> Über die Obere Ruhrtalbahn wurde das Gebiet in den 1870er Jahren an das südöstliche Ruhrgebiet (Hagen, Schwerte) angeschlossen. Dem lokalen Arbeitskräftemangel in Altena ist die Verlagerung und Ansiedlung der Firma Oventrop Ende des 19. Jh. zu verdanken, die hier heute vor allem bekannt ist durch die Produktion von Thermostatventilen.<sup>98</sup> Daneben ist Olsberg seit 1894 auch der älteste Kneippkurort in Nordrhein-Westfalen.

Trotz des Bedeutungszuwachses, den die Hansestadt **Brilon** nach der Soester Fehde (1444 – 1449) kurzfristig erringen konnte, wurde sie im Laufe der nächsten Jahrhunderte durch kriegerische Ereignisse, Stadtbrände (alleine sechs Brände im 18. Jh. mit Verlust von über 500 Häusern) und Epidemien wieder eine kleine Ackerbürgerstadt. Zwar war Brilon seit 1692 Sitz der obersten bergmännischen Aufsichtsbehörde im Herzogtum Westfalen, des Westfälischen Oberbergamtes, doch war sie der kurkölnischen Hofkammer in Bonn untergeordnet. „Diese hatte aber vor allem fiskalische Interessen und war weniger an einer nachhaltigen wirtschaftlichen Förderung oder technologischen Modernisierung interessiert. Beides waren Gründe, weshalb das Herzogtum Westfalen die von den Ressourcen her bestehenden Möglichkeiten nicht ausnutzen konnte.“<sup>99</sup> Das Grubenrevier am Eisenberg bei Brilon und Olsberg war das bedeutendste im Briloner Bergrevier, bis es 1916

---

<sup>95</sup> Online: [https://de.wikipedia.org/wiki/Kleinbahn\\_Steinhelle%E2%80%93Medebach](https://de.wikipedia.org/wiki/Kleinbahn_Steinhelle%E2%80%93Medebach), abgerufen 07.05.2019.

<sup>96</sup> Online: <https://de.wikipedia.org/wiki/Olsberg>, zuletzt abgerufen 07.05.2019.

<sup>97</sup> Online: [https://de.wikipedia.org/wiki/Olsberger\\_H%C3%BCtte](https://de.wikipedia.org/wiki/Olsberger_H%C3%BCtte), zuletzt abgerufen 07.05.2019.

<sup>98</sup> Online: [https://de.wikipedia.org/wiki/Oventrop\\_\(Unternehmen\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Oventrop_(Unternehmen)), zuletzt abgerufen 07.05.2019.

<sup>99</sup> Online: [https://de.wikipedia.org/wiki/Bergamt\\_des\\_Herzogtums\\_Westfalen](https://de.wikipedia.org/wiki/Bergamt_des_Herzogtums_Westfalen), zuletzt abgerufen 07.05.2019.

geschlossen wurde. Insgesamt waren am Eisenberg im 18. und 19. Jahrhundert maximal 40 bis 50 Personen beschäftigt.<sup>100</sup> Ab dem 19. Jahrhundert spielte der Eisenerzbergbau nur noch eine lokale Rolle, da die Importe von englischem Eisen und später die Erzeugnisse aus dem Ruhrgebiet eine zu große Konkurrenz<sup>101</sup> darstellten, zumal die eisenschaffende Industrie in der Region (Hoppecker Hütte u. a.) noch auf Holzkohlenbasis arbeitete. Von dem Funktionszuwachs durch die Erhebung zur Kreisstadt (1818) konnte Brilon in den folgenden Jahrzehnten zwar ein wenig profitieren, Handwerk und Gewerbe entwickelten sich, aber der große Entwicklungsschub blieb aus. So schreibt Ringleb (1957: 205): „Die Kreisstadt Brilon gehört auch noch zu diesem Bezirk (gemeint ist der Industriebezirk entlang der Talungen im Norden des Kreises, Anm. d. Verf.), doch ist sie etwas anders strukturiert, und zwar ist sie eine handwerklich-industrielle Werk- und Wohngemeinde. (...) Auch hier bestimmen Zwerg- und Kleinbetriebe die agrare Ortsstruktur (...).“ Dies war auch ein Ergebnis der späten Anbindung der Kernstadt an das Eisenbahnnetz. So kommt Walter<sup>102</sup> zu der Ansicht: „Ab Beginn der zweiten Hälfte des 19. Jh. erwies sich die Standortbenachteiligung durch die Verkehrsferne als zunehmend stärkeres Hemmnis für den Fortgang des Industrialisierungsprozesses. Erst als im Jahre 1873 die Ruhr-Diemel-Eisenbahn (Dortmund - Brilon-Wald - Warburg) fertiggestellt war, erhielt die Montanindustrie des Nordostsauerlandes einen Industrialisierungsschub, der in einen Wirtschafts-Boom bisher nicht gekannten Ausmaßes einmündete.“ Hiervon profitierten jedoch in erster Linie Niedermarsberg und einige angrenzende Orte in Tallage (u. a. Bredelar, Giershagen, Hoppecke), die direkt an oder in unmittelbarer Nähe zu dieser Bahnlinie lagen. Diese wichtige West-Ost-Verbindung berücksichtigte im Kreis Brilon mit seiner geringen Bevölkerungsdichte und der überwiegend ländlich bäuerlichen Bevölkerung dessen verkehrswirtschaftlichen Bedürfnisse wenig, sondern orientierte sich in seiner Streckenführung vor allem an der Minimierung der Baukosten (Ringleb 1957: 213 f.). So war die Kreisstadt Brilon seit 1873 lediglich über den Ortsteil Brilon-Wald an die Obere Ruhrtalbahn Hagen - Warburg/Kassel angeschlossen. Erst im Jahr 1898 erhielt Brilon-Stadt einen eigenen Bahnanschluss über die Möhnetalbahn nach Belecke und Soest bzw. ab Belecke mit der Warstein-Lippstädter-Eisenbahn nach Warstein, Lippstadt sowie ab 1903 nach Münster. Seit 1900 gab es ebenfalls einen Anschluss der Kernstadt mit der Almetalbahn an Brilon-Wald bzw. nach Büren und Paderborn. An den verkehrsgünstiger gelegenen Talorten Brilon-Wald und Brilon-Hoppecke entstanden u. a. 1880 die Hüstener Gewerkschaft, eine chemische Fabrik zur Herstellung von Holzkohle, Holzessig und Holzteer, sowie 1905 die Westdeutsche Holzindustrie zur Herstellung von Wäscheklammern und Besenstielen.<sup>103</sup> In Brilon-Hoppecke wurde 1906 eine Sprengstofffabrik gebaut, die 1912 bei einer Explosion zerstört wurde. Ebenfalls in Hoppecke entstand nach dem Ersten Weltkrieg durch die Industriegruppe Dynamit Nobel die Bleiakumulatorenfabrik Dominit; nach deren Stilllegung 1926 gründete ein Jahr später ein ehemaliger kaufmännische Direktor der Dominit die Hoppecke GmbH, einer der heutigen Weltmarktführer für Akkumulatoren.<sup>104</sup> Von diesen industriellen Entwicklungen blieb die Kernstadt jedoch mehr oder weniger lange unberührt.

---

<sup>100</sup> Online: [https://de.wikipedia.org/wiki/Grube\\_Eisenberg](https://de.wikipedia.org/wiki/Grube_Eisenberg), zuletzt abgerufen 07.05.2019.

<sup>101</sup> Online: [https://www.lwl.org/westfaelische-geschichte/portal/Internet/input\\_felder/langDatensatzEbene4.php?urlID=706&url\\_tabelle=tab\\_websegmente](https://www.lwl.org/westfaelische-geschichte/portal/Internet/input_felder/langDatensatzEbene4.php?urlID=706&url_tabelle=tab_websegmente), zuletzt abgerufen 07.05.2019.

<sup>102</sup> WALTER, HANS-HUBERT (2007): Eisenerz-Bergbau und Metallgewerbe im nordöstlichen Sauerland im 19. Jh.. Online: [https://www.lwl.org/LWL/Kultur/Westfalen\\_Regional/Wirtschaft/Metallgewerbe](https://www.lwl.org/LWL/Kultur/Westfalen_Regional/Wirtschaft/Metallgewerbe), zuletzt abgerufen 19.05.2019.

<sup>103</sup> Online: <https://de.wikipedia.org/wiki/Brilon-Wald>, zuletzt abgerufen 07.05.2019.

<sup>104</sup> Online: [https://de.wikipedia.org/wiki/Hoppecke\\_Batterien](https://de.wikipedia.org/wiki/Hoppecke_Batterien), zuletzt abgerufen 07.05.2019.

Die Stadt mit der stärksten Bevölkerungsentwicklung im Untersuchungsgebiet im 19. Jahrhundert war **Marsberg**. Hier bestimmte seit römischer Zeit der Bergbau bis in die jüngste Vergangenheit in unterschiedlicher Intensität das Wirtschaftsleben. Blei-, Kupfer- und Eisenerze wurden gefördert und verhüttet. Marsberg war im westfälischen Raum im Mittelalter und der frühen Neuzeit eines der frühen Zentren der Waffenproduktion. Die Auswirkungen auf die Beschäftigung waren in einzelnen Ortsteilen von Marsberg in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhundert deutlich spürbarer als in Brilon: Bis zu ca. 40 % der Berufstätigen waren z. B. in Giershagen im Bergbau tätig. Hier war es vor allem der Kupferbergbau, der je nach den technologischen Fortschritten beim Erzabbau, den Innovationen bei der Verhüttung von Erzen mit geringem Kupfergehalt und den Absatzmöglichkeiten hinsichtlich Produktion und Beschäftigung starken Schwankungen unterlag. Zu Beginn des 19. Jahrhunderts wurde die Produktion wegen des nachlassenden Kupfergehalts im abgebauten Gestein und der steigenden Kosten der Verhüttung auf Holzkohlebasis immer weniger lohnend. Erst mit der Einführung neuer Abbau- und Verhüttungsmethoden ab 1834 entstand mit der neu gegründeten Stadtberger Gewerkschaft der größte Betrieb in der Region Marsberg, in dem zeitweise bis zu ca. 700 Personen arbeiteten (1864). Produktion und Beschäftigung unterlagen bis zum Ersten Weltkrieg weiterhin großen Schwankungen (1863: 50.000 t Erz, 1870: 20.000 t Erz). So brachte zwar der Anschluss an die Ruhr-Diemel-Bahn 1873 einen erneuten Aufschwung und Absatz bis nach Frankreich und Belgien, auch konnte auf diesem Weg kostengünstig Koks aus dem Ruhrgebiet zur Verhüttung von schwach kupferhaltigem Erz transportiert werden, doch sank die Bedeutung dieses Industriezweiges für die Region konjunkturbedingt und der zunehmenden Konkurrenz des Weltmarktes ausgesetzt. Die Belegschaft reduzierte sich auf ca. 180-200 Arbeiter. Der Kupferbergbau wurde nach dem Ersten Weltkrieg eingestellt und lediglich im Rahmen nationalsozialistischer Autarkiebestrebungen 1935 für zehn Jahre wieder aufgenommen.<sup>105</sup> Für zusätzliche Beschäftigung sorgten neben dem Bergbau die Papierproduktion ab den 1830er Jahren<sup>106</sup> und die Glasproduktion, die sich vermutlich schon im 15. und 16. Jh. hier angesiedelt hatte.<sup>107</sup> Der heute bedeutendste Arbeitgeber in Marsberg ist die Klinik Marsberg, eine Einrichtung des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe für Psychotherapie, Psychiatrie und Rehabilitation. Sie geht zurück auf ein Landeshospital für psychisch Kranke, das im Jahr 1814 im säkularisierten Kapuzinerkloster Marsberg eröffnet, 1816 in Provinzial-Irrenanstalt Westfalen und 1835 in Heilanstalt umbenannt wurde. Ab 1881 erfolgte eine Ergänzung um das ordensgeführte St.-Johannes-Stift für Kinder- und Jugendpsychiatrie.

Beide Teile der Doppelstadt **Warburg** waren im Mittelalter Mitglied im Hansebund und besaßen Stapelrecht.<sup>108</sup> Warburg hatte zu dieser Zeit bereits 4.000 bis 5.000 Einwohner, eine Größenordnung, die nach den Verlusten während des 30-jährigen Krieges erst Ende des 19. Jh. wieder erreicht wurde. Der Handel mit Leder, Wolle und Leinen verband Warburg im Mittelalter mit Lübeck, Hamburg und Köln. Im 19. Jh. kam der Kornhandel hinzu. 1816 wird Warburg Kreisstadt und es entwickelte sich, nach einer Auswanderungswelle um 1830 nach Nordamerika<sup>109</sup>, langsam ab Mitte des 19. Jh. eine diversifizierte Wirtschaftslandschaft mit Tabakfabriken, Zuckerfabrik und Papier-

---

<sup>105</sup> Online: <https://de.wikipedia.org/wiki/Marsberg>, <http://wiki-de.genealogy.net/Niedermarsberg>, [https://de.wikipedia.org/wiki/Stadtberger\\_Gewerkschaft](https://de.wikipedia.org/wiki/Stadtberger_Gewerkschaft), zuletzt abgerufen 07.05.2019.

<sup>106</sup> Fabrik Ulrich & Co., online s. <http://www.digitalis.uni-koeln.de/Jacobi/jacobi495-504.pdf>, zuletzt abgerufen 07.05.2019.

<sup>107</sup> Ringleb 1957: 195; s. auch Fürstenberger Waldglashütte, Marsberger Glasfabrik Marsberg, später Ritzenhoff AG, s. [https://www.lwl.org/LWL/Kultur/Westfalen\\_Regional/Wirtschaft/Ritzenhoff](https://www.lwl.org/LWL/Kultur/Westfalen_Regional/Wirtschaft/Ritzenhoff), zuletzt abgerufen 07.05.2019.

<sup>108</sup> Online: <http://www.lwl.org/westfaelische-geschichte/txt/wz-9749.pdf>, zuletzt abgerufen 07.05.2019.

<sup>109</sup> Online: <https://de.wikipedia.org/wiki/Warburg>, zuletzt abgerufen 07.05.2019.

fabrik; hinzu kamen später Nahrungsmittel-, Möbel- und Farbenindustrie (Keyser 1954: 362 f.). An dieser Entwicklung hatte besonders die relativ frühe Anbindung von Warburg an das sich in Deutschland entwickelnde Schienennetz großen Einfluss: 1853 wird die Bahnstrecke Paderborn – Kassel mit Bahnhof in Warburg eröffnet. 1873 kommt die Strecke Hagen – Kassel und später (1890) die Strecke Warburg – Marburg hinzu. Sukzessive entsteht ein Verkehrsknotenpunkt, der in Bahnhofsnähe Wohnbebauung und Gewerbeansiedlung nach sich zieht. Dennoch blieb Warburg ein Ort, der im Wesentlichen sein agrares Umland, die Warburger Börde, bediente.

Ebenso war **Borgentreich** Mitglied der Hanse und als Ackerbürgerstadt im Hochstift Paderborn vor allem im Getreidehandel tätig. In einer Veröffentlichung des Stadtarchivs<sup>110</sup> heißt es: „Als nach der Säkularisation des Hochstifts Paderborn im Jahre 1803 Borgentreich preußisch wurde, meinte der Domänenrat in seinem Bericht für die preußische Regierung, angesichts der 7.000 Morgen großen Feldmark müssten die Borgentreicher eigentlich wohlhabende Leute sein, aber das sei keineswegs der Fall. Zu diesem Zeitpunkt war die Hälfte der Häuser noch mit Stroh gedeckt und die Stadtmauer war mehr oder weniger zerfallen. Als 1806 im Ort 191 Haupt- und 29 Nebengebäude abbrennen, beginnt ein Jahrhundert des langsamen und mühsamen Wiederaufstiegs. Viel war wiederaufzubauen, privat wie gleichermaßen öffentlich; denn auch von Schule, Rathaus und Kirche waren nur Reste übrig. Zwangsläufig blieben auch die Schulden: 1841 sind es über 21.000 Reichsthaler, 11,5 Rthl. pro Kopf und damit das Sechsfache dessen, was die Stadt an Steuern einnimmt (jährlich 1,9 Rthl. pro Kopf).“ Eine industrielle Entwicklung fand nicht statt, lediglich eine Ziegelei wird für 1742 erwähnt, eventuell eine Reaktion auf den Brand von 1738, bei dem die Stadt ebenfalls fast vollständig zerstört wurde (Keyser 1954: 69). Handwerk und Gewerbe dienten vorrangig der lokalen Versorgung. Das weitgehende Fehlen von Erwerbsmöglichkeiten führte dazu, dass der Geburtenüberschuss „durch Abwanderung in die sich bildenden industriellen Ballungszentren und durch Auswanderung nach Übersee abgebaut wurde. (...) Daran änderte auch der unter preußischer Herrschaft stark geförderte Ausbau der Infrastruktur nicht viel. So kommt das Stadtarchiv in seiner Internetdarstellung über das Borgentreicher Land zu der Aussage: „Dies Fehlen einer Bevölkerungsexpansion liegt in der fortdauernden landwirtschaftlichen Dominanz im Borgentreicher Raum begründet, sowie darin, dass Handwerk und Gewerbe vornehmlich der eigenen lokalen Versorgung oder der Verwertung der landwirtschaftlichen Produkte dienten und sich keine bedeutendere industrielle Entwicklung ergab.“<sup>111</sup> Mit der Arnsberg – Beverunger-Chaussee erhielt Borgentreich in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts Anschluss an das überregionale Straßennetz. 1876 wurde die Bahnstrecke Holzminden - Scherfede eröffnet, doch die beiden Bahnhöfe auf Borgentreicher Gebiet, Borgholz und Natzungen, lagen jeweils ca. fünf Kilometer vom Kernort entfernt und trugen dementsprechend nur wenig zu seiner Entwicklung bei.

Ein früher Ausbau der Eisenbahnlinie, die Lage an der Weser und die Nachbarschaft zur Kreisstadt bildeten ab den 1870er Jahren die Grundlage für ein stetes Bevölkerungswachstum in **Beverungen**. Der Ort übte nach der Gründung der preußischen Provinz Westfalen und seiner Zuordnung als Bürgermeisterei in den Kreis Höxter ab 1816 seine Funktion als Flusshandelshafen weiterhin aus, welche die Stadt bereits in Zeiten des Hochstifts Paderborn eingenommen hatte. Neben Ackerbau und Viehzucht entwickelte sich in der Ackerbürgerstadt, begünstigt durch die Lage an der Weser, der Weseruferstraße von Kassel nach Hameln sowie der West-Ost-Verbindung über den Solling ein

---

<sup>110</sup> Online: [https://www.borgentreich.de/media/custom/2564\\_147\\_1.PDF?1446019252](https://www.borgentreich.de/media/custom/2564_147_1.PDF?1446019252), zuletzt abgerufen 07.05.2019.

<sup>111</sup> Online: [https://www.borgentreich.de/media/custom/2564\\_148\\_1.PDF?1446019253](https://www.borgentreich.de/media/custom/2564_148_1.PDF?1446019253), zuletzt abgerufen 07.05.2019.

Handel mit Hopfen, Bier und Branntwein sowie Getreide und Holz. Bis ins 19. Jh. soll auch der Schmuggel durch die Grenzlage zum Königreich Hannover, Herzogtum Braunschweig und Kurfürstentum Hessen ein nicht geringes Ausmaß gehabt haben (Keyser 1954: 47 ff.). Die Bevölkerungszahl sank allerdings um die Mitte des 19. Jahrhunderts durch Auswanderung nach Amerika und Abwanderung in die neuen Industriegebiete deutlich. Auch hier war es vor allem die durch den Eisenbahnbau ab 1876 (Strecke Holzminden – Scherfede mit Anschluss an die Obere Ruhrtalbahn sowie über Kreiensen nach Magdeburg und Berlin) sich lukrativ entwickelnde Holzindustrie, die neue Arbeitsplätze schuf, was für eine Zunahme der Bevölkerung sorgte.<sup>112</sup>

**Höxter** entstand als geschlossene Siedlung an der Kreuzung von Hellweg und Bremer Straße an der Weser im 11. Jahrhundert. 1115 wird erstmalig eine Weserbrücke erwähnt. Nach Keyser (1954: 191) ist die wirtschaftliche Situation der Hansestadt im Mittelalter gekennzeichnet durch sieben privilegierte Gilden: Schneider, Kürschner, Wollenweber, Schuhmacher, Bäcker, Schmiede und Knochenhauer. „Durch ihren Handel zu Lande und auf dem schiffbaren, hier überbrückten Weserstrom war die Stadt zu großem Flor und Reichtum gekommen. Die Einwohnerzahl mochte mit den Vorstädten etwa 15.000 betragen.“<sup>113</sup> Der 30-jährige Krieg lässt Höxter mehrfach verwüstet und mit dezimierter Bevölkerung zurück. Beim sogenannten „Blutbad von Höxter“ am 10. April 1634 wurden - je nach Bericht - zwischen 300 und 1.500 Einwohner getötet (Kampschulte 1872: 132 f.)<sup>114</sup>, wobei letztere Zahl vermutlich mehr als der Hälfte der damaligen Einwohnerschaft entsprach.<sup>115</sup> 1646 wurde die Stadt erneut belagert und in weiten Teilen zerstört (Kampschulte 1872: 136). Die Stadt verarmte und konnte die 1673 im Höxterschen Krieg durch französische Truppen zerstörte Weserbrücke (Kampschulte 1872: 151) erst 1833 wieder aufbauen. Bis ins 19. Jh. war sie eine Ackerbürgerstadt, die vor allem von Ackerbau und Schafhudewirtschaft, Hopfenanbau, Brauerei und Brennerei sowie Leinenweberei lebte. 1689 erlässt Fürstabt Christoph eine Urkunde, um die „sehr heruntergekommene Stadt, die nur mehr ein Schatten der früheren ist, wieder zu heben“ (Kampschulte 1872: 156). Hierin heißt es u. a. (Kampschulte 1872: 157): „Damit die verwüstete und verarmte Stadt wieder zu Flor und Aufnahme gelange, Gewerbe, Nahrung, Handel und Wandel wieder in Flor komme, die öden und wüsten Hausstätten wieder bebaut werden, werden folgende Privilegien erteilt:

- a. Wer auf eine wüste Hausstätte ein neues Haus baut, bekommt für dieses Haus eine Freiheit von allen oneribus (= Lasten, Anm. d. Verf.) auf 15 Jahre.
- b. Wer ein altes Haus repariert, erhält die gleiche Freiheit auf 8 Jahre.
- c. Wer von auswärts in die Stadt zieht und ein Haus bewohnt, bekommt Freiheit auf 5 Jahre.“

Trotz aller Bemühungen kam es durch den 7-jährigen Krieg („Große Sterblichkeit in der Stadt“ vermeldet Kampschulte 1872: 162), Überschwemmungen, Epidemien und Brände immer wieder zu

---

<sup>112</sup> Online: <http://www.owl-infoliner.de/owl-hx/beverung/history.html>, <http://www.beverungen.de/index.php?id=86>, zuletzt abgerufen 07.05.2019.

<sup>113</sup> KAMPSCHULTE, HEINRICH (1872): Chronik der Stadt Höxter. Nach gedruckten und ungedruckten Quellen. Höxter. S. 159. Online: <http://digital.ub.uni-paderborn.de/ihd/id/548986>, zuletzt abgerufen 07.05.2019.

<sup>114</sup> „Anno 1634 am 10. April ist die Stadt Huxar von I. Exc. Herrn von Gleen mit gewaltsamer Hand eingenommen; die Bürger, so sie angetroffen, erbärmlicher Weise um das Leben gebracht, welche an der Zahl bei 300 gewesen. Die übrigen Bürger aber, so lebendig geblieben, haben ihr Leben mit schweren Ranzionen, als 100 bis 500 Thaler, erkaufen müssen. Die Pforten der Stadt sind alle demolirt, die Wälle ruinirt. Kirchen, Orgeln und Schule devastirt, alle Häuser exspoliirt, und die todten Körper mit ganzen Wagen voll in die Weser geführt worden“ – so der kurze Bericht eines Zeitgenossen, zit. in Kampschulte 1872: 132 f..

<sup>115</sup> s. hierzu <https://books.google.de/books?isbn=3486833006>, S. 24, Anm. 31, zuletzt abgerufen 07.05.2019.

Rückschlägen. Die Bevölkerung beträgt 1803 nach Kampschulte (1872: 168) 2.163 Personen. Erst in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts kommen mit Wachslichter- und Zichorienfabrik, Bleiche und Papiermühle neue Erwerbszweige hinzu (Keyser 1954: 191). 1817 wurde Höxter zur preußischen Kreisstadt des Kreises Höxter ernannt, der 1832 um größere Teile des aufgelösten Kreises Brakel ergänzt wurde.<sup>116</sup> Mit dem Neubau der Weserbrücke 1833, den konkreten Auswirkungen bei der Umsetzung der Weserschiffahrtsakte von 1823 sowie den Überlegungen zum Bau einer Eisenbahnlinie ab 1852 nahm die wirtschaftliche Entwicklung langsam Fahrt auf. Um 1860 wurde erstmals das durch die mittelalterliche Stadtmauer begrenzte Bbauungsareal durchbrochen.<sup>117</sup> 1864 wurde zunächst die Eisenbahnlinie Höxter – Altenbeken eröffnet, 1865 dann die Eisenbahnbrücke über die Weser bei Corvey fertiggestellt. Damit war die Gesamtstrecke Ruhrgebiet – Soest – Höxter – Kreiensen – Berlin befahrbar und neben Hamm – Hannover – Berlin eine zweite Verbindung der preußischen Rheinprovinz und des Ruhrgebietes mit Berlin hergestellt.<sup>118</sup> 1898 wurde wegen des hohen Frachtaufkommens auf der Weser in Höxter ein Hafen mit Kaimauer und Bahnanschluss gebaut.<sup>119</sup> Die wirtschaftliche Entwicklung in Höxter ab der Mitte des 19. Jh. nahm neben der Stationierung einer Militärgarnison (1859) an der Grenze zum Herzogtum Braunschweig vor allem durch die Gründung von drei Betrieben Aufschwung. Man ging „zur Zement“, arbeitete „auf der Gummi“ oder „auf Serong“<sup>120</sup>:

- 1857 gründet Friedrich Serong eine Akzidenz- und Verpackungsdruckerei, die sich auf die Herstellung von Tüten, Beuteln und Kleiderschachteln spezialisierte und noch heute besteht (Friedr. Serong GmbH & Co. KG).
- 1872 wird die Höxtersche Gummifädenfabrik für elastische Webwaren, Emil Arntz KG, gegründet. Sie war eine der ersten Gummifädenfabriken in Europa auf der Basis von Naturkautschuk, stellte Keilriemen und Zahnriemen her. Sie beschäftigt heute als größter Arbeitgeber in Höxter unter dem Namen ArntzOptibelt Gruppe mehr als 2.500 Mitarbeiter weltweit.
- Zwischen 1863 und 1930 wurde am Bielenberg im Westen von Höxter Muschelkalk zur Zementgewinnung abgebaut. Ein erstes Zementwerk wurde 1869 bereits durch ein zweites Zementwerk und 1884 ein drittes Werk ergänzt, die Arbeitsplätze für 300 Personen boten.<sup>121</sup> Das Gebiet am Bielenberg wurde 1930 zum Naturschutzgebiet erklärt.

Einen ebenfalls nicht unerheblichen Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung hatte die Gründung der ersten preußischen Baugewerkeschule 1864 (seit 1931 „Höhere Technische Staatslehranstalt für Hoch- und Tiefbau“, s. hierzu Würzburger 2014: 3 ff.).<sup>122</sup> Mit der Ablösung des traditionellen Fachwerkbaus vor allem in Norddeutschland durch Ziegelbauweise und der Zunahme behördlicher Vorschriften entstand ein Bedarf an professionellen Bauhandwerkern für den Hochbau, die an den Baugewerkeschulen ausgebildet wurden. In den 1890er Jahren wurden zusätzlich Wegebaukurse und ab 1903 auch Tiefbaukurse angeboten, um der Nachfrage nach Technikern für Eisen-

<sup>116</sup> Online: [http://wiki-de.genealogy.net/Kreis\\_H%C3%B6xter](http://wiki-de.genealogy.net/Kreis_H%C3%B6xter), zuletzt abgerufen 07.05.2019.

<sup>117</sup> Online: <https://www.historisches-weserbergland.de/entdecken/historische-staedte/hoexter/stadtfuehrungen-und-angebote-in-hoexter/von-mauern-tuermen-und-alten-winkeln.html>, zuletzt abgerufen 07.05.2019.

<sup>118</sup> WÜRZBURGER, ERNST (2014): Seit 150 Jahren, Baugewerkeschule Höxter, Eisenbahn Höxter – Altenbeken. Modernisierung im 19. Jahrhundert. Höxter. S. 21 ff..

<sup>119</sup> Online: <http://www.ruderverein-hoexter.de/die-weser/die-oberweser.html>, zuletzt abgerufen 07.05.2019.

<sup>120</sup> Online: <http://www.hvv-hoexter.de/wp-content/uploads/2010/08/Heimatkundliches-aus-dem-alten-Hoexter.pdf>, zuletzt abgerufen 07.05.2019.

<sup>121</sup> Online: <http://www.egge-weser-digital.de/htm-inhalte/18026037.html>, zuletzt abgerufen 07.05.2019.

<sup>122</sup> Bereits 1831 wurde im benachbarten Holzminden eine der ersten Baugewerkeschulen in Norddeutschland gegründet.

bahn- und Straßenbau sowie den Anforderungen einer schnell wachsenden technischen Kanalinfrastruktur in den Städten gerecht zu werden. „1865/66 besuchten bereits 153 „Zöglinge“ die Bauwerkerschule, und im Wintersemester 1867/68 waren es schon 217 Schüler“, von denen nur acht aus Höxter kamen (Würzburger 2014: 6, 10). 1875 wurde die Höchstzahl von 431 Schülern erreicht. Nach einer Begrenzung auf zehn Klassen à 30 Schüler mussten in den 1890er Jahren bis zu 530 Bewerber zurückgewiesen werden (Würzburger 2014: 11). Die Kosten für Gebäude und Gebäude-neubau, technische Ausstattung und Bibliothek, Lehrpersonal und Pensionsverpflichtungen sorgten immer wieder (und dies bis in die 1950er Jahre) zu Auseinandersetzungen zwischen der Stadt Höxter und der jeweiligen Staats- oder Landesregierung. Dennoch dürften die Studierenden einen nicht geringen materiellen, aber auch ideellen Beitrag zur städtischen Entwicklung beigetragen haben, machten sie doch fast 10 % der damaligen Bevölkerung aus, der beköstigt und mit Unterbringungsmöglichkeiten versorgt werden musste. Die Baugewerkeschule wurde 1954 in „Staatliche Ingenieur-Schule für Bauwesen (SIS) Höxter“ umbenannt und ist Vorläufer der heutigen Hochschule Ostwestfalen-Lippe, Standort Höxter.

Auch **Lügde**, die Geburtsstadt des Kartographen Johannes Gigas, war Ackerbürgerstadt, deren Einwohner bis weit in das 19. Jahrhundert wesentlich vom Ackerbau lebten.<sup>123</sup> Die Getreideüberschüsse wurden nach Pymont und Hameln verkauft. Auch Viehzucht und der Viehhandel trugen nicht unwesentlich zum Erwerbsleben bei. Dagegen scheint der Wald eher schlecht bewirtschaftet worden zu sein, da die sogenannten Holzknechte einen nur geringen Lohn erhielten und sich um den Wald kaum kümmerten (Schlieker et al. 1983: 90). Größere Manufaktur- oder Industriebetriebe gab es zunächst nicht, bis 1858 die für die Entwicklung der Stadt Lügde wichtige Gründung der Zigarrenfabrik von Schwering & Hasse erfolgte, die „allmählich zu dem alleinbestimmenden Wirtschaftsfaktor in Lügde wurde, (wodurch) sich eine sehr einseitige, wenig krisenfeste Wirtschaftsstruktur ergab“ (Schlieker et al. 1983: 117). Zu den positiven Konsequenzen zählte allerdings, dass 1891 durch die Firma für einen Teil der über 200 Beschäftigten „in gesunder Lage außerhalb der Ringmauern der Stadt eine Arbeiter-Kolonie angelegt“ wurde (Schlieker 1983: 127). Die Firmengründung geschah in einer Zeit, in der die traditionelle Erwerbsmöglichkeit durch Spitzenklöppelei, in der zu Beginn des 19. Jh. noch über 500 Personen und 1858 immerhin noch 418 Spitzenklöppler arbeiteten (Schlieker 1983: 117), zunehmend durch die Maschinenspitze verdrängt wurde. Hieran konnte auch eine 1856 eingerichtete „Lehranstalt für verbesserte Spitzenklöppelei“ nichts ändern. Aufgrund der ungenügenden Einkommen wanderten viele Einwohner in die neu entstehenden Industriegebiete an der Ruhr ab oder direkt nach Amerika und teilweise nach Südafrika aus.<sup>124</sup> Ab 1869 wurde die Hannover-Altenbekener-Eisenbahnlinie gebaut und sukzessive bis 1872 fertiggestellt (Schlieker et al. 1983: 122). Wenn auch die Bedeutung im Personenfernverkehr gegenüber der Streckenführung Dortmund - Hamm - Minden - Hannover zurücktrat, so war sie für den Transport der Holz- und Möbelindustrie im Weserbergland später bedeutend. Der gemeinsame (»transnationale«) Bahnhof Pymont / Lügde (Fürstentum Waldeck-Pymont / Königreich Preußen) wurde 1895 aufgegeben und beide Städte errichteten eigene Bahnhöfe in jeweiliger Stadtnähe.<sup>125</sup>

---

<sup>123</sup> SCHLIEKER, EDMUND; FRIESE, JOSEF (1983): Aus der Geschichte der Stadt Lügde. Band II. Bad Pymont. S. 276 ff.

<sup>124</sup> Online: <http://archiv-willeke.de/aus-der-luegder-geschichte/>, zuletzt abgerufen 07.05.2019.

<sup>125</sup> Online: [https://de.wikipedia.org/wiki/Bahnstrecke\\_Hannover%E2%80%93Altenbeken](https://de.wikipedia.org/wiki/Bahnstrecke_Hannover%E2%80%93Altenbeken), zuletzt abgerufen 07.05.2019.



**Blomberg**, eine Gründung der Edelherrn zur Lippe und der Grafen von Schwalenberg und Sternberg aus der Mitte des 13. Jh. lag am Schnittpunkt dreier wichtiger Handelsstraßen, der Brabanter Straße von Köln über Soest nach Hameln und Braunschweig, der Frankfurter Straße über Kassel nach Bremen und einer Straße von Osnabrück über Höxter Richtung Thüringen. Wie in anderen Orten des Untersuchungsgebietes wurde die Bevölkerung durch den 30-jährigen Krieg, durch Pest und andere Seuchen in der frühen Neuzeit stark dezimiert. Nach Keyser (1954: 59) zählte Blomberg im Jahr 1603 insgesamt 1.510 Einwohner, 1648 waren es nur noch 675 Einwohner und erst 1801 wieder über 1.700 Einwohner. In der Zwischenzeit bildeten Ackerbau, Handwerk und der Handel mit Leinwand bis nach England und Spanien die wirtschaftliche Grundlage. Im 18. und 19. Jahrhundert trat vor allem das Schuhmacherhandwerk hervor, in dem zeitweilig über 100 Meister tätig waren, die ihre Waren bis nach Hannover, Braunschweig und ins Hessische vertrieben.<sup>126</sup> 1879 wurde Blomberg zwar Verwaltungsamt (zwischen 1927 und 1932 war es kurzzeitig Landratsamt im Freistaat Lippe), doch erst 1897 gab es in Blomberg einen eigenen Bahnanschluss über eine Stichbahn Blomberg – Schieder an die Strecke Köln – Hannover (s. oben Lügde). Damit wurde Blomberg als Verwaltungsstadt, vor allem aber als Standort für die in der Region ansässige Holzverarbeitung interessant. 1893 entstand aus einer Lohnsägeerei die Blomberger Holzindustrie GmbH, der Ursprung der späteren Delignit Gruppe, dem ältesten Buchensperrholzwerk der Welt.<sup>127</sup> Eine Kuriosität, die Blomberg den Namen »Nelkenstadt« eintrug, war die im 19. Jh. durch den Drost Freiherr von Ulmenstein begründete und später durch Friedrich Vöchting (nach Keyser 1954: 59, Friedrich Voigting) und besonders dessen Sohn Hermann Vöchting weitergeführte und ausgedehnte Nelkenzucht. Diese wurde 1875 durch Carl Gronemann übernommen und von 75 auf mehr 1.700 Sorten ausgebaut, die bis nach Russland, Amerika und Japan exportiert wurden. Nach dem Ersten Weltkrieg sank die Bedeutung der Nelkenzucht in Blomberg, es wurden noch 500 Sorten angebaut. Gronemann starb 1933, seine Tochter führte die Gärtnerei noch bis in die 1960er Jahre weiter.<sup>128</sup> Einer der heutigen Weltmarktführer für Steckverbindungen, die in Blomberg ansässige PhoenixContact GmbH & Co. KG mit 15.000 Beschäftigten weltweit, einem Umsatz von ca. 2 Mrd. € (2016) und in Blomberg und Ostwestfalen einer der größten Arbeitsgeber, kam kriegsbedingt 1943 aus Essen nach Blomberg.

**Barntrop** blieb lange Zeit eine kleine Ackerbürgerstadt im Fürstentum Lippe, die sich in der 2. Hälfte des 18. Jh. sogar durch Gerichtsentscheid den bereits 1376 erworbenen Titel einer »Stadt« noch einmal extra bestätigen lassen musste, da der Ort lediglich die Funktion eines Fleckens besaß. Daran änderte sich auch in den kommenden Jahrzehnten kaum etwas. Zigarren- und Holzbetriebe sowie handwerkliche Betriebe für landwirtschaftliche Maschinen waren kennzeichnend. Erst 1896 erhielt Barntrop einen Eisenbahnanschluss durch die Eröffnung der Begatalbahn von Lage nach Barntrop. Diese wurde 1897 bis nach Hameln und 1904 in westlicher Richtung bis Bielefeld fertig gestellt. „Als die durchgehende Verbindung geschaffen war, erlebten die anliegenden Ortschaften einen leichten wirtschaftlichen Aufschwung, und das Reisen wurde für die Menschen wesentlich einfacher. Dennoch erfolgte die Industrialisierung nur langsam, so dass in den ersten Jahren keine

---

<sup>126</sup> Online: <http://blomberg-urlaub.de/blomberg/alte-schuhmacherwerkstatt/>, zuletzt abgerufen 07.05.2019.

<sup>127</sup> Online: <https://www.holz.ws/holz-blomberger-holzindustrie-b-hausmann-gmbh-und-co-kg-in-blomberg-24328>, <https://www.delignit-ag.de/startseite.html>, zuletzt abgerufen 07.05.2019.

<sup>128</sup> Online: [http://www.lz.de/lippe/blomberg/20566704\\_Nelkenzucht-machte-Blomberg-bekannt.html](http://www.lz.de/lippe/blomberg/20566704_Nelkenzucht-machte-Blomberg-bekannt.html), [http://www.lz.de/lippe/blomberg/21778192\\_Wie-Blomberg-zur-Nelkenstadt-wurde.html](http://www.lz.de/lippe/blomberg/21778192_Wie-Blomberg-zur-Nelkenstadt-wurde.html), zuletzt abgerufen 07.05.2019.

großen Güteraufkommen entstanden.“<sup>129</sup> Hinzu kam, dass die lippischen Fürsten generell stolz waren auf ihre Eigenständigkeit, die sich das Land seit dem Mittelalter bewahrt hatte (1528 Reichsgrafschaft, 1789 Fürstentum; ab 1918 Freistaat). Nach der Einrichtung von Telegraphenleitungen in Preußen äußerte sich der damalige lippische Fürst: „Ich liebe derartige Einrichtungen der Neuzeit nicht, sie führen revolutionäre Ideen herbei, von denen ich mein Land reinhalten möchte.“<sup>130</sup> Das Fürstenhaus und die Regierung untersagten den Einsatz moderner Techniken z. B. mechanischer Webstühle und verhinderten die Entwicklung alternativer industrieller Erwerbszweige. „Das Fürstenhaus war nicht nur Landesherr, sondern gleichzeitig auch in sehr erheblichem Maße Grundeigentümer, und als solcher an Gewerbeunternehmen, die die Landschaft, die Jagd und die Fischerei beeinträchtigten, nicht sonderlich interessiert. ‚Alle Fabriken und Maschinen dieser Welt können nicht einem einzigen Fisch Gesundheit und Leben wiedergeben, und es darf auch nicht die Gefahr bestehen, dass diese Güter bedroht würden‘, so heißt es in der Begründung, mit der die Fürstliche Rentkammer die Konzession für ein mit Wasser betriebenes Gewerbeunternehmen verweigerte“, schreibt Böger (in Aden 1965: 175). Gewerbefreiheit wurde erst 1869 eingeführt; bis dahin mussten Konzessionen in der Regel nach drei Jahren gegen meist höheres Entgelt erneuert werden. Geschah dies nicht, so mussten die getätigten Investitionen abgeschrieben werden, ein Umstand, der viele Eigentümer erst gar nicht investieren ließ. Das lippische Fürstenhaus hielt bewusst am landwirtschaftlichen Charakter in seinem Territorium fest mit dem Ergebnis, dass 1845 alleine 4.000 Personen nach Amerika emigrierten.<sup>131</sup> Zwischen 1871 und 1910 waren es 34.000 Menschen oder ca. 20 % der Bevölkerung. Gleichzeitig gingen 40 % der erwerbstätigen Männer um die Jahrhundertwende als saisonale Ziegler ins Ruhrgebiet und in die Ziegeleien Nordwestdeutschlands, Dänemarks und der Niederlande und kehrten im Spätherbst zurück (Aden 1965: 175). Hierdurch stieg der bescheidene Wohlstand in den Dörfern. Für Barntrop dürfte ähnliches gelten, wie es für das benachbarte Extertal berichtet wird: „Viele konnten davon (gemeint ist die Wanderziegelei, Anm. d. Verf.) im Extertal ein Eigenheim erbauen. Die Zahl der Hausstellen stieg in dieser Zeit stärker an als je zuvor. (...) Der wachsende Wohlstand zeigte sich auch darin, daß etwa ab 1900 die bisher völlig vorherrschende Fachwerkbauweise durch den Massivbau abgelöst wurde.“<sup>132</sup>

### Regionale Entwicklungsmaßnahmen nach 1945

Im Untersuchungsgebiet konnten in den 1950er Jahren einige Orte an einen in der Vergangenheit angestoßenen Entwicklungspfad im Industrie-, Verwaltungs- oder Dienstleistungssektor anknüpfen und verloren zunächst nur wenig an Bevölkerung – so Brilon, Marsberg oder Höxter. Wiederum andere Orte konnten sich dank Bahnanschlüssen (z. B. Olsberg, Barntrop) als Wohnstandorte für Tagespendler stabilisieren.

Dabei profitierten Brilon, das benachbarte Olsberg und auch Marsberg vor allem vom Lohngefälle gegenüber dem Ruhrgebiet, mit dem dieser Raum wirtschaftlich und verkehrstechnisch verflochten war. Dies zahlte sich vor allem für die Holzindustrie aus, da in der Nachkriegszeit Holz für die Gru-

---

<sup>129</sup> Online: [https://de.wikipedia.org/wiki/Bahnstrecke\\_Bielefeld%E2%80%93Hameln](https://de.wikipedia.org/wiki/Bahnstrecke_Bielefeld%E2%80%93Hameln), zuletzt abgerufen 07.05.2019.

<sup>130</sup> ADEN, MENNO (1965): Raum und Wirtschaft. Ostwestfalen-Lippe im Spiegel seiner Wirtschaft. Burkhard Verlag Ernst Heyer. Essen. S. 103.

<sup>131</sup> GLOBAL-VERLAG, Walter Heubach (Hrsg.) (1982): Regierungsbezirk Detmold. Möglingen.

<sup>132</sup> Online: [http://www.extertal.de/city\\_info/webaccessibility/index.cfm?waid=367&item\\_id=0&region\\_id=159&design\\_id=0&modul\\_id=5&rec\\_ord\\_id=5526&fsize=1&contrast=0&search=Geschichte](http://www.extertal.de/city_info/webaccessibility/index.cfm?waid=367&item_id=0&region_id=159&design_id=0&modul_id=5&rec_ord_id=5526&fsize=1&contrast=0&search=Geschichte), zuletzt abgerufen 07.05.2019.

benzimmern im Bergbau benötigt wurde. So stellt Ringleb fest: „Die Abseitslage vom Bedarfszentrum (hier: Ruhrrevier, Anm. d. Verf.) erfordert dabei die Produktion wertvoller Güter, die trotz der Frachtkosten auf dem Markt konkurrenzfähig sind. Der wichtigste wirtschaftliche Faktor ist der gute Hochwaldbestand, und wirtschaftsräumlich gesehen gehört der Kreis zum Waldsektor des Ruhrreviers und ist auf die Erzeugung eines guten Bau- und Nutzholzes eingestellt sowie auf die Belieferung waldarmer Gegenden mit ‚Tannenbäumen‘ zur Weihnachtszeit“ (Ringleb 1957: 203 ff.). Daneben stellten die chemische Industrie (Chemische Fabrik in Brilon-Wald bis 1992), die Akkumulatorenherstellung (Brilon-Hoppecke), die Möbelindustrie (Nolte-Möbel in Brilon bis 1985), die Produktion von Ventilen und Armaturen (Oventrop in Olsberg), Herden und Öfen (Olsberger Hütte) oder Glas (Ritzenhoff in Marsberg) in den 1950er Jahren in diesen Orten ausreichend Arbeitsplätze in der Industrie zur Verfügung.<sup>133</sup>

Für die industriell schwächer aufgestellten Kommunen im Untersuchungsgebiet gab es zu diesem Zeitpunkt noch keine Förderprogramme auf Bundesebene. Die Bundesregierung setzte zu dieser Zeit mit ihren wesentlichen Förderinstrumenten (Notstandsgebietsförderung seit 1951, Zonenrandförderung seit 1953) auf andere Gebiete in der jungen Bundesrepublik.<sup>134</sup> Daher wurde auf Landesebene für den mittleren und nördlichen Teil des Untersuchungsgebietes zwischen 1953 und 1969 das „Ostwestfalenplan“ genannte Förderinstrument umgesetzt.<sup>135</sup> Er entwickelte seine Wirkung jedoch nur langsam und war auf einige Bereiche des Untersuchungsgebietes begrenzt. Vorrangig sollte mit ihm das regionale Wirtschaftsgefälle zwischen den stärker entwickelten Räumen um Bielefeld, Herford und Gütersloh und den weniger entwickelten Gebieten im Lipper Bergland und vor allem im agrarisch geprägten Südosten (Warburger Börde) insbesondere durch Infrastrukturmaßnahmen im Straßenbau ausgeglichen werden, um Anreize für eine Industrieansiedlung zu schaffen. Geplant waren im Untersuchungsgebiet u. a. der Ausbau der B 239 (Höxter – Schieder) und der Neubau einer als Ostwestfalenstraße bezeichneten Verbindung Warburg – Wöbbel / Blomberg (heute B 252). Die Umsetzung der regionalen Verkehrsinfrastrukturmaßnahmen überdauerte den Ostwestfalenplan und ist in Teilbereichen bis in die Gegenwart noch nicht als durchgängiger dreistreifiger Ausbau mit Ortsumgehungen und Kreuzungsfreiheit abgeschlossen. Eine in den 1960er Jahren ins Gespräch gebrachte Autobahn A 100 von Bremen nach Gießen, die das Untersuchungsgebiet an das Autobahnnetz und die Verdichtungsräume im Norden (Bremen/Hamburg) und Süden (Rhein-Main-Gebiet) angeschlossen hätte, wurde 1975 ersatzlos aus dem Bundesverkehrswegeplan gestrichen (Brand 1992: 89 f.).<sup>136</sup>

Trotz einiger Mängel wird aus heutiger Sicht die Wirkung des Ostwestfalenplans positiv gewertet: „Der allmähliche Anstieg des Individualverkehrs führte seit den 1960er und 1970er Jahren zu einem Pendlerverkehr im gesamten Raum Ostwestfalen-Lippe / Weserbergland, während parallel

---

<sup>133</sup> S. hierzu u. a. online: <http://www.brilon-wald.de/brilon-wald/home/dorf/historie.html>; <https://www.derwesten.de/staedte/nachrichten-aus-brilon-marsberg-und-olsberg/briloner-rueckt-an-spitze-von-nolte-kuechen-id10164992.html>; <http://www.nolte-moebel.de/unternehmen/ueber-nolte/historie.html>; <https://www.ventrop.com/de-DE/unternehmen/geschichte>; <https://www.ritzenhoff.com/unternehmen/historie/>, zuletzt abgerufen: 04.05.2019.

<sup>134</sup> JÁKLI, ZOLTÁN (1990): Vom Marshallplan zum Kohlepennig. Grundrisse der Subventionspolitik in der Bundesrepublik Deutschland 1948 – 1982. Opladen. (= Schriften des Zentralinstituts für Sozialwissenschaftliche Forschung der Freien Universität Berlin, Bd. 58).

<sup>135</sup> Online: <https://de.wikipedia.org/wiki/Ostwestfalenplan>, zuletzt abgerufen: 03.04.2019.

<sup>136</sup> BRAND, FRIEDRICH (1992): Lemgo - alte Hansestadt und modernes Mittelzentrum. Entwicklung - Analysen - Perspektiven. Herford. (= Geographische Kommission für Westfalen (Hrsg.): Westfälische Geographische Studien, Bd. 45).

durch gezielte Wirtschaftsförderungsmaßnahmen (*Ostwestfalenplan*) auch kleinere Gemeinden zu Industriestandorten (z. B. Kalletal, Extertal) ausgebaut wurden“, heißt es in einem Fachbeitrag der Landschaftsverbände (LWL, LVR 2007: 174).<sup>137</sup> Rückblickend kommt 2017 die Stadt Barntrup zu der Einschätzung: „Durch den Ostwestfalenplan gefördert, entwickelte sich aus einer einstmaligen kleinen Ackerstadt eine rege aufstrebende Stadt der Arbeit und ein Mittelzentrum für das umliegende Land.“<sup>138</sup> Vor allem im Lippischen (Kalletal, Extertal, aber auch in Schieder, Blomberg und Horn) entstand ein – neben Herford – weiteres Zentrum der Holz- und Möbelindustrie, das bis in die 2000er Jahre expandierte, bevor es innerhalb weniger Jahre dramatische Arbeitsplatzverluste durch die Insolvenz der Hornitex-Gruppe 2001 und die Insolvenz von Schieder-Möbel 2007 gab.<sup>139</sup>

Auf Bundesebene wurde mit der langsamen Abkehr von der Flächenförderung hin zur Schwerpunktförderung Zentraler Orte mit einer Größe ab 20.000 Einwohnern, einem „hinreichend großen Einzugsbereich mit relativ hoher Arbeitslosenquote, die eine ‚Mindestausstattung‘ an infrastrukturellen und auch kulturellen Einrichtungen vorweisen konnten“ (Jákli 1990: 212) ab 1959 das „Entwicklungsprogramm für zentrale Orte in ländlichen, schwachstrukturierten Gebieten“ aufgelegt, besser bekannt als Bundesausbaugebiet mit Bundesausbauorten. Der früher selbständige Kreis Warburg zählte neben den Eifelkreisen Schleiden und Monschau sowie dem benachbarten Kreis Büren als einer der wenigen in Nordrhein-Westfalen seit 1968 zu dieser Förderkategorie.<sup>140</sup> Die

---

<sup>137</sup> LANDSCHAFTSVERBAND WESTFALEN-LIPPE (LWL), LANDSCHAFTSVERBAND RHEINLAND (LVR) (2007) (Hrsg.): Kulturlandschaftlicher Fachbeitrag zur Landesplanung Nordrhein-Westfalen. Münster u. Köln. Online: <http://www.lwl.org/walb-download/pdf/KuLEP/Text.pdf>, zuletzt abgerufen: 03.04.2019.

<sup>138</sup> Online: <https://www.barntrup.de/Seiten/Geschichte.html>, zuletzt abgerufen: 03.04.2019.

<sup>139</sup> KEIL, HANS-JOACHIM (2007): Auswirkungen der Arbeitsplatzverluste in der Holz- und Möbelindustrie auf die zukünftige Entwicklung in Ostwestfalen-Lippe. Kurzgutachten, Foliensatz. Detmold. Online: <http://www.strukturanalyse.de/resources/HuM.pdf>, zuletzt abgerufen: 03.04.2019.

<sup>140</sup> Raumordnungsbericht der Bundesregierung 1966, Drucksache V/1155. S. 71 (Kartendarstellung). Online: <http://dipbt.bundestag.de/doc/btd/05/011/0501155.pdf>, zuletzt abgerufen: 03.04.2019.

Die Orte in der Warburger Börde waren lange vom Agrarsektor dominiert. 1961 betrug in den meisten Gemeindeteilen der Stadt Warburg der Anteil der in der Landwirtschaft Tätigen noch über 40 %. In den 1960er Jahren wurden sukzessive aufgrund zunehmender Mechanisierung und der rückläufigen Zahl landwirtschaftlicher Betriebe viele Arbeitskräfte freigesetzt, die jedoch in der lokalen Wirtschaft kein Unterkommen fanden. Aufgrund der fehlenden Arbeitsmöglichkeiten war hier die Zahl der Pendler sehr hoch. So suchten im Altkreis Warburg 1.500 Pendler, davon 650 Fernpendler Arbeit außerhalb des Kreises, was mit den Eisenbahnverbindungen in Richtung Paderborn und bis ins Ruhrgebiet, aber auch nach Kassel möglich war; viele wanderten jedoch ganz aus dem Raum ab, 4.000 alleine zwischen 1950 und 1961 aus der Stadt Warburg, 8.000 in Summe aus dem Kreis Warburg (online: [https://de.wikipedia.org/wiki/Kreis\\_Warburg](https://de.wikipedia.org/wiki/Kreis_Warburg), zuletzt abgerufen: 03.04.2019). Insgesamt war die Situation in der Region der Warburger Börde trotz der Maßnahmen des Ostwestfalenplans so dramatisch, dass der Verlust des wirtschaftlichen Anschlusses an die Entwicklung im übrigen NRW drohte. Aden fasste dies mit den Worten zusammen: „Es wird allmählich Zeit, wenn der Kreis (Kreis Warburg, Anm. d. V.) nicht den Anschluss verlieren will. Aber allerhand Initiative und Energie werden nötig sein (...)“ (Aden 1965: 76 ff.). Mit einem Bruttoinlandsprodukt pro Kopf der Wirtschaftsbevölkerung von 63,2 % (1966) lag der Altkreis Warburg gemessen am Landesdurchschnitt (= 100 %) deutlich am unteren Ende aller Kreise in NRW, noch hinter den Altkreisen Monschau oder Schleiden, Coesfeld oder Ahaus. S. hierzu auch online: DER MINISTER FÜR WIRTSCHAFT, MITTELSTAND UND VERKEHR IN NRW (MWMV) (1971): Regionale Aktionsprogramme in NRW. Programmzeitraum 1.7.1970 – 31.12.1975. Düsseldorf. S. bes. S. 21 – 30, <https://www.landtag.nrw.de/Dokumentenservice/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV07-178.pdf;jsessionid=638FC17A41A9C9CD89724AC3011C15EF.ifxworker>, zuletzt abgerufen: 03.04.2019.

Zahl der Bundesausbauorte wurde sukzessive von 16 (1959) auf 81 (1968) erhöht, wobei jedoch nicht alle Orte gleichzeitig gefördert wurden (Giel 1984: 12).<sup>141</sup>

Neben Verbesserungsmaßnahmen im Agrarsektor (Flurbereinigung, Aussiedlung) setzte man in den 1960er Jahren vor allem auf den Bau der Autobahn Unna – Kassel (A 44), um zusätzlich zu betriebsgebundenen Investitionshilfen einen infrastrukturellen Anreiz zur Ansiedlung von Industrieunternehmen zu schaffen. Der Anschluss der Warburger Region an die A 44 erfolgte sukzessive in den Jahren 1971 bis 1975 und zeigte Erfolg: Es entstanden Arbeitsplätze im Stahl- und Maschinenbau, in der Holzverarbeitung, in der Textil-, Papier- und Kunststoffindustrie. Trotz aller Anstrengungen blieb der Gesamttraum mit den angrenzenden, ebenfalls wenig entwickelten Regionen in Nordhessen und Südwestniedersachsen jedoch bis weit in die 1970er Jahre ein peripher gelegener und im Wesentlichen agrarwirtschaftlich geprägter Wirtschaftsraum.

Durch die rückläufige Konjunkturentwicklung Mitte der 1960er Jahre kam es zu Betriebsstillegungen und vermehrter Arbeitslosigkeit in manchen ländlichen Gebieten, da zunächst hier vorhandene Zweigbetriebe (»verlängerte Werkbank«) geschlossen wurden, wenn Absatzmärkte wegfielen. Angesichts der wirtschaftlichen Entwicklung gerieten besonders benachteiligte Gebiete in den Fokus regionaler Wirtschaftsförderung und wurden sukzessive in Landesförderprogramme wie das „Nordrhein-Westfalen-Programm 1975“<sup>142</sup> aufgenommen.

Vor dem Hintergrund der Freisetzung von Arbeitskräften aus der Landwirtschaft und einer Bevölkerungsprognose, die in den 1960er Jahren noch weitgehend von einem deutlichen Geburtenüberschuss geprägt war, wurde allein für Südostwestfalen ein Bedarf von 17.000 neuen Arbeitsplätzen prognostiziert, davon ca. 8.500 im industriellen Sektor. Für Neuansiedlung, Erweiterungs- und Rationalisierungsmaßnahmen standen Zuschüsse und zinslose Darlehen in Höhe von 64 Mio. DM für einen 5-Jahreszeitraum ab 1970 zur Verfügung. Als Schwerpunktorte dieser Maßnahme waren im Untersuchungsgebiet Brilon, Niedermarsberg, Beverungen und Höxter vorgesehen (MWMV 1971: 21 ff.). Mit der deutschen Einheit sind im Untersuchungsgebiet alle Orte des Altkreises Brilon sowie die Kommunen im Kreis Lippe aus den Regionalen Förderprogrammen und Sonderprogrammgebieten ausschieden.<sup>143</sup> Lediglich Höxter als B-Schwerpunktort sowie Beverungen und Warburg als C-Schwerpunktorte verblieben zunächst noch in der Förderung.<sup>144</sup> Im Zeitraum 1995-2003 hatten

---

<sup>141</sup> GIEL, WILHELM (1984): Regionalförderung in der Zeit ungebrochenen Wirtschaftswachstums: Versuch einer Erfolgsbilanz. In: MÜLLER, JOSEF HEINZ (Hrsg.): Regionalförderung auf dem Prüfstand. Berlin. Seite 1-15.

<sup>142</sup> Online: <http://digital.ub.uni-paderborn.de/ihd/content/titleinfo/465119>, zuletzt abgerufen 19.05.2019.

<sup>143</sup> Hintergrund war die von der EU als wettbewerbswidrig angesehene Förderkulisse. Nach zunächst 40 % der Bevölkerung in Fördergebieten im Zuge der Wiedervereinigung einigte man sich mit der EU letztlich auf einen Bevölkerungsplafond von ca. 25 %. Dies führte zum Herausfallen von Fördergebieten bzw. deren kleinräumiger Zersplitterung. D-Fördergebiete fallen nicht unter die Bestimmungen des Plafonds aufgrund der geringen Förderhöhe.

<sup>144</sup> GRW= Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur. Dieses Instrument wurde 1969/1970 als zentrales Instrument zur Vermeidung regionaler Ungleichgewichte in Deutschland mit einer Investitionshöhe von ca. 1 Milliarde DM pro Jahr etabliert; hiervon entfiel die größte Summe allerdings auf die Zonenrandgebiete und erst ab den 1980er Jahren auch auf das Ruhrgebiet. Seit der Wiedervereinigung entfielen ca. 80-90 % der Förderung auf die Neuen Bundesländer. S. hierzu auch die Unterrichtung des Deutschen Bundestages durch die Bundesregierung, Drucksache 12/895 vom 03.07.1991, Zwanzigster Rahmenplan der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“, Zeitraum 1991 bis 1994 (1995). Online: <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/12/008/1200895.pdf>, zuletzt abgerufen 06.05.2019.

dann lediglich die Kommunen des Untersuchungsgebietes im Kreis Höxter den Status von Normalfördergebieten. Zwischen 2003 und 2006 fielen alle Kommunen aus der GRW-Förderung heraus; ab 2007 wurden die Kreise Höxter und Lippe erneut in die Kategorie der D-Fördergebiete eingruppiert.<sup>145</sup>

## 1.4 Fragestellungen

Im Zentrum der Arbeit stehen die Herausforderungen, mit denen vor allem die Unternehmen in den Orten des Untersuchungsgebietes umzugehen haben. Wesentliche Aspekte wurden anhand von Befragungen und Interviews ermittelt. Dabei spielen vor allem aktuelle Megatrends wie demografischer Wandel, Globalisierung und Digitalisierung von Arbeitsprozessen eine wesentliche Rolle. Insbesondere der demografische Wandel hat sich als »die« wesentliche Herausforderung herauskristallisiert. Er steht daher im Mittelpunkt der weiteren Betrachtungen, bei denen neben den Unternehmen auch die Kommunen, ihre Vertreter und die Bevölkerung sowohl betroffene wie aktiv in diese Veränderungsprozesse eingreifende Akteure sind. Bei der Einordnung von Maßnahmen, Programmen und Projekten sind somit stets beide Perspektiven zu berücksichtigen.

### *Fragestellungen an Unternehmen und Verbände*

Bei der Betrachtung von Herausforderungen an Unternehmen in peripheren ländlichen Räumen stellt sich zum einen die grundsätzliche Frage nach der Rolle des Faktors Distanz zu Zulieferer- und Absatzmärkten in Zeiten einer zunehmend globalisierten Wirtschaft. Neben der realen kilometrischen Distanz spielt auch die gefühlte Distanz zu Märkten oder zu Orten politischer Entscheidung eine Rolle für die Bewertung des eigenen Standortes. Dies kann z. B. dann gegeben sein, wenn aufgrund peripherer Lage die Realisierung von Infrastrukturmaßnahmen nur schleppend vorangeht, es Schwierigkeiten bei Kooperationsanbahnungen mit Forschungseinrichtungen gibt, weil der ländliche Raum als Arbeits- und Wohnstandort für wissenschaftliches Personal nicht attraktiv genug scheint oder die Ansprache hochqualifizierter Bewerber aus anderen Regionen fehlschlägt.

Zum anderen sind es Herausforderungen aufgrund aktueller wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklungen. Während sich die langfristigen Auswirkungen von Globalisierung und Digitalisierung, Stichwort »Industrie 4.0«, derzeit noch kaum absehen lassen, ist der demografische Wandel konkreter in Zahlen zu fassen und bereits deutlich spürbar. Zwar wird schon seit langem auf den Rückgang der Geburtenraten hingewiesen, doch eine breite und kreative Auseinandersetzung mit dem Thema setzte in Politik, Wirtschaft und

---

<sup>145</sup> Online z. B.: <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/13/013/1301376.pdf>,  
<http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/13/099/1309992.pdf>, <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/14/056/1405600.pdf>; zuletzt abgerufen 06.05.2019.

Verwaltung erst mit zeitlicher Verzögerung ein.<sup>146</sup> So blieb der Fokus vielfach auf die Lebensumstände älter werdender Mitbürger in der Gesellschaft und das Aufrechterhalten eines Dienstleistungsangebots in schrumpfenden Kommunen gerichtet. Damit geriet die Perspektive junger Leute lange aus dem Blick. Antworten, was diese und mit ihnen die »Zukunft« im ländlichen Raum halten könnte, wurden erst spät gesucht.<sup>147</sup> Auch bei den Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Wirtschaft blieben die Antworten oft vage.<sup>148</sup> So wurde der Bekämpfung der Arbeitslosigkeit oder der Überwindung der Wirtschaftskrise nach 2009 größere Bedeutung zugemessen. Nicht zuletzt auch infolge der deutschen Binnenwanderung von Ost nach West, der Grenzöffnungen im Schengenraum in Verbindung mit einer zunehmenden Arbeitnehmerfreizügigkeit<sup>149</sup> bei der Wohnort- und Arbeitsplatzwahl in Europa, wurde ein drohender Fachkräftemangel besonders in Teilen Westdeutschlands lange übersehen. Heute gibt es viele Beispiele, wie Unternehmen versuchen, den Megatrends frühzeitig mit Unternehmens-Branding, sozialem Engagement für die Region oder einer interessanten Führungskultur langfristig strategisch zu begegnen.

- Welche Wirkung hat die Lage in einem peripheren ländlichen Raum auf die dort ansässigen Unternehmen?
- Welche Wirkungen gehen derzeit von den Megatrends demografische Entwicklung, Globalisierung und Digitalisierung aus? Treffen Entwicklungen wie Industrie 4.0 mit ihrem Automatisierungspotenzial zu einem relativ günstigen Zeitpunkt auf eine schwieriger werdende Arbeitsmarktsituation?

---

<sup>146</sup> KLEMMER, PAUL (1984): Regionalförderung in der Wachstumsschwäche: Geänderte gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen und ihre Bedeutung. In: MÜLLER, JOSEF HEINZ (Hrsg.): Regionalförderung auf dem Prüfstand. Berlin. S. 18-39: „Nach dem Jahre 2000 wird darum infolge dieser altersstrukturellen Veränderung in einzelnen Städten und Regionen ein Prozeß einsetzen, der mit dem treffenden Wort Bevölkerungsimplosion umschrieben wird“ (Klemmer 1984: 26).

<sup>147</sup> BMELV (Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz) (2010): Jugend im ländlichen Raum: Bleiben – abwandern - zurückkommen? LandInForm, Magazin für Ländliche Räume. Heft 1. Bonn.

BECKER, HEINRICH; MOSER, ANDREA (2013): Jugend in ländlichen Räumen zwischen Bleiben und Abwandern (= Thünen Report 12). Braunschweig. S. hierzu auch das Literaturverzeichnis in BEIERLE, S. et al. (2016) mit nur wenigen Hinweisen auf aktuelle Untersuchungen.

SCHAMETAT, JAN; SCHENK, SASCHA; ENGEL, ALEXANDRA: (2017): Was sie hält. Regionale Bindung von Jugendlichen im ländlichen Raum. Weinheim.

<sup>148</sup> Wie im Vorwort erläutert, geht die Beschäftigung des Verfassers mit diesem Thema auf die praktische Personalarbeit in einem Stahlunternehmen zurück. In der Branche, die sich früher als viele andere mit Demografie auseinandersetzte, wuchs im Laufe der späten 1990er Jahre jenseits beruflicher Alltagsroutinen ein Bewusstsein für das Ausmaß, in dem die Belegschaften kollektiv altern würden. Hier wurden weitreichende Konzepte für eine demografiefeste Personalarbeit erarbeitet, die mit Beginn der 2000er Jahre sukzessive in einzelnen Unternehmen der Branche umgesetzt wurden (s. hierzu KROLL, DIETER (Hrsg.) (2012): Programm: Zukunft. Antworten auf den demografischen Wandel. Wiesbaden. S. auch: Mogk 1997, Mogk et.al. 1999, Mogk 2000, Mogk/Köchling 2000, Arbeitsgemeinschaft EM AD Stahl 2009, Arbeitsgemeinschaft EM AD Stahl 2016).

<sup>149</sup> Inkrafttreten des Freizügigkeitsgesetzes auf Basis der der EU-Richtlinie 2004/38 zum 1. Januar 2005, online: [https://www.gesetze-im-internet.de/freiz\\_gg\\_eu\\_2004/](https://www.gesetze-im-internet.de/freiz_gg_eu_2004/), zuletzt abgerufen 03.04.2019.

- Welche konkreten Maßnahmen zur Gewinnung und zur Bindung von Mitarbeitern haben die Unternehmen bereits ergriffen? Wie sind die Erfahrungen? Welche weiteren Maßnahmen sind geplant, welche darüber hinaus denkbar?

### *Fragestellungen an Kommunalvertreter (Bürgermeister, Wirtschaftsförderer)*

Der demografische Wandel stellt in gleicher Weise eine zentrale Herausforderung für die Kommunen dar. Es ist deutlich zu erkennen, dass es in der Bundesrepublik hinsichtlich ihrer Bevölkerungsstruktur zu unterschiedlichen regionalen Entwicklungen kommt. Neben Regionen, in denen die Bevölkerung kollektiv altert und schrumpft, gibt es u. a. die, welche sich verjüngen und wachsen oder stabil bleiben. Diese Entwicklungen haben vielfältige Ursachen. Um die derzeitige demografische Situation im Untersuchungsgebiet zu verstehen, ist ein Blick in die demografische Historie der einzelnen Kommunen erforderlich, ebenso die Beschäftigung mit den Prognosen. Dabei spielen die natürliche Bevölkerungsentwicklung und das Verhalten insbesondere in den Gruppen der Bildungswanderer (Abiturienten, Studierende, Auszubildende) und Berufseinsteiger eine wesentliche Rolle.

Letztlich berühren die quantitativen Verschiebungen im demografischen Gefüge einer Kommune alle Funktionen von der Kinderbetreuung, der Schulsituation, dem Geschäftsangebot bis zur ärztlichen Versorgung, dem öffentlichen Verkehr und der technischen Infrastruktur. Aus kommunaler Sicht stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, wie eine städtische Attraktivität im höchst unterschiedlichen Verständnis jeder Bevölkerungs- und Altersgruppe gestaltet werden kann, damit die lokale Gemeinschaft an die Region gebunden oder animiert wird, hierher zurückzukehren.

Schleichende gesellschaftliche Veränderungsprozesse wie Individualisierung, Konsum- und Freizeitorientierung<sup>150</sup> haben in Familien, Schulen oder an Arbeitsplätzen ihren Niederschlag gefunden. Unabhängig vom Wohnort bedeutet heute »Arbeiten« mehr als nur »beschäftigt sein« und »Geld verdienen«. Die Vorstellungen von »guter Arbeit« beinhalten neben einem als angemessen akzeptierten Gehalt zunehmend auch Fragen der Sinnstiftung, der Teilhabe an Entscheidungen oder der Gesunderhaltung.<sup>151</sup> »Wohnen« heißt nicht alleine mehr ein »Dach über dem Kopf«. Der Slogan einer schwedischen Möbelkette „Wohnst Du noch oder lebst Du schon?“<sup>152</sup> war mehr als nur ein Werbespruch. In ihm drückte sich eine veränderte Wohn-Lebens-Philosophie aus, die sich anhand zunehmender Ansprüche an Wohnfläche, Ausstattung und Lage in städtischen wie ländlichen Regionen belegen lässt. »Sich versorgen« ist heute für große Teile der Bevölkerung in Stadt und Land mehr

---

<sup>150</sup> SCHULZE, GERHARD (1993): Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart. Frankfurt/New York.

<sup>151</sup> DEUTSCHER GEWERKSCHAFTSBUND (2007, 2012): DGB-Index „Gute Arbeit“, online: <https://index-gute-arbeit.dgb.de/dgb-index-gute-arbeit/was-ist-der-index>, zuletzt abgerufen 21.10.2019.

<sup>152</sup> IKEA 2002, online: <https://www.slogans.de/slogans.php?Ginput=wohnst&Scheck=1>, zuletzt abgerufen 16.04.2019



als nur Einkaufen. Die Vorstellungen orientieren sich am »Einkauf als Event«. <sup>153</sup> Geschäften und Kommunen, denen diese Kultur fehlt, gehen auf Dauer nicht selten die Kunden aus. Ähnlich ist es bei der Teilhabe an sozialem Leben, an Freizeit und Kultur. Auch hier sind die Anforderungen im Wandel, wie die Zunahme der Museumslandschaften, der Festivals und sportlichen Großevents mit ihren steigenden Besucher- und Teilnehmerzahlen aller Altersklassen belegen.

Zunehmender Wohlstand, Mobilität und eine breite Verfügbarkeit von Informationen haben zu einer Annäherung von Lebensgewohnheiten und Erwartungen an das Leben in Stadt und Land beigetragen. So hängt es von der subjektiven Wahrnehmung und Bewertung eines Ortes zum Wohnen, Arbeiten und Sich-Wohlfühlen ab, wie sich demographische Strukturen, Arbeitsplatzsituation und wirtschaftliche Perspektiven einer Region entwickeln. Schließlich sind »Peripherie«, »Ländlichkeit« und »Stadt« nicht alleine Orientierungspunkte auf einer metrischen Skala, sondern auch – und vielleicht vor allem – eine Frage der Perzeption. Das Pendeln zum Arbeitsort über weite Distanzen aus peripheren ländlichen Räumen wird nur dann ein stabiles Modell sein, wenn individuelle Wohn- und Lebenssituationen dies attraktiv erscheinen lassen. Ebenso wird ein Zuzug auswärtiger Bevölkerung nur dort funktionieren, wo neben »guten« Arbeitsmöglichkeiten auch die Wohn- und Lebensqualität stimmen. All dies wird es jedoch ohne Marketing, Bürgerbeteiligung und eine öffentliche Diskussion über Stadtentwicklung, Leitbilder und Ziele nicht geben.

- Welche Entwicklung hat die demografische Situation in den einzelnen Kommunen genommen? Welche Prognosen liegen vor?
- Wie gestalten Politik und Verwaltung diese Situation, welche Ideen haben sie, die Entwicklung zu begleiten?
- Was bindet vor allem die junge Bevölkerung oder was veranlasst sie, die Region zu verlassen?
- Gibt es Beispiele, wie abgewanderte Bevölkerung zurückgewonnen werden kann?

## **1.5 Forschungsstand, Methodik und Vorgehensweise**

### 1.5.1 Stand der Forschung

Zu den Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Entwicklung von Kommunen und Regionen liegt eine Fülle wissenschaftlicher Untersuchungen aus den unterschiedlichsten Regionen der Bundesrepublik mit verschiedenen thematischen Schwerpunkten vor. Stellvertretend aus der großen Zahl an Publikationen wird für einen Überblick über die Vielfalt der Themen zum demografischen Wandel auf die Veröffentlichungen der Jahresta-

---

<sup>153</sup> SCHWERTFEGER, MARKO (2012): Einkaufserlebnisse im Handel. Theoretische Konzeption und empirische Analyse. Wiesbaden. Siehe auch: Tagesspiegel vom 5.1.2014, online: <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/einkaufen-als-erlebnis-der-super-markt-der-zukunft/9288012.html>, zuletzt abgerufen 19.10.2019.

gungen der Deutschen Gesellschaft für Demographie (DGD) <sup>154</sup> hingewiesen. Auch Studien der Bertelsmann-Stiftung wie „Trend Reurbanisierung“ <sup>155</sup> oder statistische Analysen und Typisierungen von Kommunen im Rahmen des „Bertelsmann Wegweiser Kommune“ <sup>156</sup> gewähren quantitative Vergleichsmöglichkeiten und kategoriale Einordnungen. Besonders im Fokus stehen Veröffentlichungen, die sich mit den Auswirkungen des demografischen Wandels auf schrumpfende Gemeinden beschäftigen und in denen Maßnahmen zur Aufrechterhaltung kommunaler Angebote analysiert werden.<sup>157</sup> Umfangreich ist auch die Menge der Artikel in Fachzeitschriften und der (über-)regionalen Presse, die sich mit aktuellen, teilweise lokalen Problemen, resultierend aus der demografischen Entwicklung, beschäftigen.

Aktuell wurden in einem Artikel des Spiegel unter der Überschrift „Ein Land, zwei Welten“ wesentliche Ergebnisse der genannten neuesten Studie des Berlin-Instituts für Bevölkerung und Entwicklung aus dem Jahr 2019 zusammengefasst und Konsequenzen für Lösungsansätze in Bund, Ländern und Kommunen angedeutet. Gestaltungswillen vorausgesetzt lauten sie: eine offensive Einwanderungspolitik, eine vorausschauende Infrastruktur-

---

<sup>154</sup> Z. B. online: [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BBSROnline/2013/DL\\_ON022013.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BBSROnline/2013/DL_ON022013.pdf?__blob=publicationFile&v=3), zuletzt abgerufen 27.04.2019.

<sup>155</sup> MÜNTER, ANGELIKA; OSTERHAGE, FRANK (2018): Trend Reurbanisierung? Analyse der Binnenwanderungen in Deutschland 2006 bis 2015. Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh. Online: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/74\\_Wegweiser-Kommune/Reurbanisierung\\_2018\\_final.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/74_Wegweiser-Kommune/Reurbanisierung_2018_final.pdf), zuletzt abgerufen am 10.11.2018.

<sup>156</sup> BERTELSMANN-STIFTUNG (Hrsg.) (o.J.): Wegweiser Kommune (Laufende Berichterstattung, aktuelle Werte 2016). Online: <https://www.wegweiser-kommune.de/>, zuletzt abgerufen 27.04.2019.

<sup>157</sup> So z. B. BERLIN INSTITUT FÜR BEVÖLKERUNG UND ENTWICKLUNG (2019): Die demografische Lage der Nation. Wie zukunftsfähig Deutschlands Regionen sind. Berlin. Online: <https://www.berlin-institut.org/publikationen/studien/die-demografische-lage-der-nation.html>, zuletzt abgerufen 08.04.2019.

HEINRICH-BÖLL-STIFTUNG (Hrsg.) (2017): Geteilte Räume. Strategien für mehr sozialen und räumlichen Zusammenhalt. Bericht der Fachkommission „Räumliche Ungleichheit“ der Heinrich-Böll-Stiftung. Berlin (= Schriften zu Wirtschaft und Soziales, Bd. 21).

BBSR (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung) (Hrsg.) (2016): Landflucht? Gesellschaft in Bewegung. Informationen zur Raumentwicklung, H. 2, Stuttgart.

BBSR (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung) (Hrsg.) (2016): Potenziale von Kleinstädten in peripheren Lagen. Ein ExWoSt-Forschungsfeld. ExWoSt-Informationen 50/1. Bonn. Online: [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/ExWoSt/50/exwost-50-1.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/ExWoSt/50/exwost-50-1.pdf?__blob=publicationFile&v=2), zuletzt abgerufen 27.04.2019.

IRS (Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung) (2015): Neue Wege für ländliche Räume. In: IRS aktuell, No. 85. Erkner. Online: [https://leibniz-irs.de/fileadmin/user\\_upload/irs\\_aktuell\\_85.pdf](https://leibniz-irs.de/fileadmin/user_upload/irs_aktuell_85.pdf), zuletzt abgerufen 27.04.2019.

KÜPPER, PATRICK; STEINFÜHRER ANNETT; ORTWEIN, STEFFEN; KIRCHESCH, MORITZ (2013): Regionale Schrumpfung gestalten. Handlungsspielräume zur langfristigen Sicherung gesellschaftlicher Teilhabe schaffen und nutzen. Braunschweig/Bonn.

UNIVERSITÄT SIEGEN (o.J.): Forschungsprogramm „Attraktivität von Städten und Gemeinden“ im Siegerland, online: [https://www.uni-siegen.de/fokos/forschungsprojekte/attraktivitaet\\_von\\_staedten\\_und\\_gemeinden/](https://www.uni-siegen.de/fokos/forschungsprojekte/attraktivitaet_von_staedten_und_gemeinden/), zuletzt abgerufen 27.04.2019.

politik, eine fortschrittliche Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik und eine ehrliche Haushaltspolitik (Bartsch et al. 2019: 439).<sup>158</sup>

Es fehlen bislang allerdings regionale Darstellungen der Auswirkungen demografischer Entwicklung auf größere Industrieunternehmen in peripheren ländlichen Räumen, die durch Bevölkerungsschwund gekennzeichnet sind. Hier ermöglichen z. B. die Darstellungen des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) allenfalls einen Gesamteindruck, der sich jedoch nicht immer regional verorten lässt.<sup>159</sup> Auch eine Studie von Becker/Weingarten über den Eifelkreis Bitburg-Prüm<sup>160</sup> bleibt an dieser Stelle eher unkonkret. Eine wesentliche Quelle für aktuelle Informationen zu den Herausforderungen an Industrieunternehmen der Region findet sich dagegen in den Magazinen der drei zuständigen Industrie- und Handelskammern, in denen insbesondere die Fachkräftesituation in den vergangenen Jahren ein häufig angesprochenes Thema war.<sup>161</sup>

Regional betrachtet, stehen weite Teile des Untersuchungsgebietes meist als touristische Destination im Fokus. Medebach ist über den dortigen CenterParc und die nahegelegenen Orte Winterberg und Willingen (Hessen) bekannt, Marsberg und Höxter über die dort vorbeiführenden Fernradwege (Diemel- bzw. Weserradweg) und Corvey als UNESCO-Welterbe. Andere Orte sind, wenn sie nicht gerade anderweitig im medialen Brennpunkt stehen (so Lügde 2019), eher eine »terra incognita« wie z. B. Borgentreich, Beverungen oder Barntrop.<sup>162</sup> Während in der Literatur Regionen wie Emsland, Siegerland oder der Raum Gütersloh-Bielefeld auch unter industriepolitischen Aspekten betrachtet werden, gilt dies für weite Teile des Untersuchungsgebietes nicht, es sei denn, ein Bürgermeister bringt seine Stadt kurzfristig als potentiellen Standort für eine E-Auto-Produktion (Tesla) ins Gespräch, wie dies unlängst in Warburg geschah.<sup>163</sup>

---

<sup>158</sup> BARTSCH, MATTHIAS; WEINZIERL, ALFRED; WIEDMANN-SCHMIDT, WOLF; WINTER, STEFFEN: Ein Land, zwei Welten. In: Der Spiegel 15 vom 06.04.2019, S. 37-43.

<sup>159</sup> DIHK (Hrsg.) (2018): Fachkräfte gesucht wie nie! DIHK-Arbeitsmarktreport 2018. Berlin. Online: <https://www.dihk.de/themenfelder/wirtschaftspolitik/fachkraeftesicherung-verantwortung/beschaeftigung/umfragen-und-prognosen/arbeitsmarktreport-18>, zuletzt abgerufen 27.04.2019.

<sup>160</sup> BECKER, HEINRICH; WEINGARTEN, PETER (2012): Der Eifelkreis Bitburg-Prüm: Vom peripheren Sorgenkind zu einer prosperierenden Wirtschaftsregion. In: Kaufmann, Albrecht; Rosenfeld Martin T. W. (Hrsg.): Städte und Regionen im Standortwettbewerb. Neue Tendenzen, Auswirkungen und Folgerungen für die Politik. Forschungs- und Sitzungsberichte der Akademie für Raumforschung und Landesplanung ARL, Bd. 238. Hannover. S. 273-291. Online: [https://shop.arl-net.de/media/direct/pdf/fus/fus\\_238.pdf](https://shop.arl-net.de/media/direct/pdf/fus/fus_238.pdf), zuletzt abgerufen 27.04.2019.

<sup>161</sup> IHK Arnsberg, Hellweg-Sauerland (Hrsg.): Wirtschaft. Magazin der IHK Arnsberg. Online: [http://ihk-arnsberg.de/Archiv\\_IHK\\_Magazin.HTM](http://ihk-arnsberg.de/Archiv_IHK_Magazin.HTM).  
IHK Ostwestfalen zu Bielefeld (Hrsg.): Ostwestfälische Wirtschaft. Magazin der Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld. Online: <https://www.ostwestfalen.ihk.de/presse/ihk-magazin/>.  
IHK Lippe zu Detmold (Hrsg.): Lippe Wissen & Wirtschaft. Magazin der Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold. Online: <https://www.detmold.ihk.de/service/lippe-wissen-und-wirtschaft/ausgaben>.

<sup>162</sup> Auch im folgenden knapp 900 Seiten umfassenden Werk werden einzelne Orte nicht erwähnt: DITT, KARL et al. (Hrsg.) (2015): Westfalen in der Moderne 1815 – 2015. Geschichte einer Region. Münster.

<sup>163</sup> Online: [https://www.nw.de/lokal/kreis\\_hoexter/warburg/22207178\\_Tesla-Werk-in-Warburg-Buergermeister-bittet-Wirtschaftsminister-um-realistische-Einschaetzung.html](https://www.nw.de/lokal/kreis_hoexter/warburg/22207178_Tesla-Werk-in-Warburg-Buergermeister-bittet-Wirtschaftsminister-um-realistische-Einschaetzung.html), zuletzt abgerufen 27.04.2019.

Sieht man von Veröffentlichungen der Geographischen Kommission für Westfalen<sup>164</sup> und einer Studie des Berlin-Instituts für Bevölkerung und Entwicklung<sup>165</sup> ab, so finden sich derzeit keine umfassenden aktuellen Beiträge, welche die peripheren Randbereiche im östlichen NRW unter demografischen Gesichtspunkten mit Wirkung auf die Industrie berücksichtigen.

### 1.5.2 Auswahl der Region

Zu den peripher gelegenen Räumen in NRW können neben dem Untersuchungsgebiet Teile der Eifel, des Niederrheins, des Emslandes und des Siegerlandes gezählt werden. Jedoch spielt hier entweder der industrielle Besatz keine vergleichbare Rolle (Region Eifel) oder die verkehrliche Anbindung an das Autobahnnetz und benachbarte Verdichtungsräume ist günstiger<sup>166</sup> oder die derzeitige Bevölkerungsdichte deutlich höher<sup>167</sup>.

Da die genannten Auswahlkriterien – geringe Bevölkerungsdichte, weitgehende verkehrliche Abseitslage, periphere Lage zu Verdichtungsräumen, hoher Beschäftigtenanteil im verarbeitenden Gewerbe am Arbeitsort – bei einer Betrachtung auf Kreisebene verwässern, wurde eine kommunale Betrachtungsebene gewählt und dabei die am weitesten im Osten von NRW gelegenen Gemeinden ausgewählt. Die Abgrenzung des Untersuchungsgebietes entlang der Landesgrenze nach Westen und Osten ergab sich demnach durch die Gemeindegrenzen automatisch; jedoch wurden bei der Unternehmensbefragung aufgrund der Pendlerverflechtung auch drei Firmen in direkt benachbarten Gemeinden in Hessen und Niedersachsen einbezogen (Bromskirchen im Landkreis Waldeck-Frankenberg bzw. Holzminden).

Nach Süden wurde die Grenze zum Kreisgebiet Siegen-Wittgenstein gezogen, da hier bei zwar ähnlicher Abseitslage von Bad Berleburg und Bad Laasphe neue industriehistorische Aspekte zu berücksichtigen gewesen wären. Die Gemeinde Winterberg, die ebenfalls mit einem kleinen Gebietsstreifen an Hessen grenzt, blieb ebenfalls unberücksichtigt, da sie

---

<sup>164</sup> GROTHUES, RUDOLF; OTTO, KARL-HEIN; WIENEKE, MARKUS (Hrsg.) (2016): Westfalen regional, Bd. 3 (= Geogr. Kommission für Westfalen (Hrsg.): Siedlung und Landschaft in Westfalen 41). Münster. HEINEBERG, HEINZ; WIENEKE, MARKUS, WITTKAMPF, PETER (Hrsg.) (2010): Westfalen regional. Band 2. (= Geographische Kommission für Westfalen (Hrsg.): Siedlung und Landschaft in Westfalen 37). Münster. HEINEBERG, HEINZ (Hrsg.) (2007): Westfalen regional. Band 1. (= Geographische Kommission für Westfalen (Hrsg.): Siedlung und Landschaft in Westfalen 35). Münster.

<sup>165</sup> BERLIN-INSTITUT FÜR BEVÖLKERUNG UND ENTWICKLUNG (2018): Eine Region, viele Aussichten. Wie der demografische und wirtschaftliche Wandel Westfalen fordert. Berlin.

<sup>166</sup> Kaum ein Raum liegt so weit vom BAB-Netz in NRW entfernt wie große Teile des Untersuchungsgebietes, s. online: <https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Anlage/VerkehrUndMobilitaet/BVWP/bwvp-2015-entwurf-raumwirksamkeitsanalyse.pdf?blob=publicationFile>, zuletzt abgerufen 27.04.2019.

<sup>167</sup> Online: <https://www.statistikatlas.nrw.de/>, zuletzt abgerufen 27.04.2019.

sich klar als Tourismus- und nicht als Industriestandort vermarktet. In dieser Funktion ist sie untypisch für das übrige Untersuchungsgebiet.<sup>168</sup>

Schwieriger und letztlich subjektiv fiel die Abgrenzung im Norden aus, da die Gemeinden Extertal und Kalletal ebenfalls eine geringe Bevölkerungsdichte und einen hohen Anteil Beschäftigter im produzierenden Gewerbe aufweisen. Noch weiter nördlich gelegene Kommunen wie Porta Westfalica oder Minden passen aufgrund ihrer Größe und Lage mit der räumlichen Nähe zur Autobahn A 2 nicht mehr zu den genannten Auswahlkriterien.

### 1.5.3 Methodenwahl und Vorgehensweise

Die Annäherung an das Thema und den Raum geschah mit einem Mix aus qualitativen und quantitativen Methoden als ergebnisoffener Prozess oder – um einen Begriff aus der Lernpsychologie zu verwenden – im Sinne des »Entdeckenden Lernens«.<sup>169</sup> Der Prozess soll an dieser Stelle in Form eines kurzgefassten Werkstattberichts nachvollzogen werden, der auch Reflexionen und kritische Betrachtungen zu den angewandten Methoden beinhaltet.<sup>170</sup>

1. Das Bekanntwerden mit der Region begann mit einer mehrfachen intensiven »Erfahrung«, um erste Eindrücke und mögliche Fragestellungen aufzunehmen sowie eine sinnvolle räumliche Abgrenzung vorzunehmen (s. o.). Handlungsleitend war ein zunächst noch unspezifisches Interesse an Herausforderungen, denen sich Industrieunternehmen im ländlichen Raum aktuell stellen. Im Laufe der Untersuchung verfestigte sich dann der Eindruck eines Gegensatzes von zum Teil unerwartet hoher Konzentration bedeutender Industrieunternehmen in peripherer Lage sowie Leerständen in den Innenbereichen mancher Klein- und Mittelstädte.

---

<sup>168</sup> Dies zeigen z. B. auch die derzeitigen Klagen nach bezahlbarem Wohnraum in Winterberg, weil der Bau von Ferienwohnungen und Kurzzeitvermietung an Feriengäste über Internet-Plattformen boomt und Grundstückspreise wie Mieten drastisch steigen. Siehe online: <https://www1.wdr.de/nachrichten/westfalen-lippe/kampf-wohnraum-winterberg-100.html>, zuletzt abgerufen 28.04.2019

<sup>169</sup> „Am Anfang steht etwas (...), was mir bekannt ist. (...) Im zweiten Schritt entdecke ich etwas, was anders ist (...), dann beginnt das Staunen. (...) Es entstehen erste Forschungsideen (...) und verdichten sich zu Fragen (...) immer neue Fragen tauchen auf (...) führen zu Richtungsänderungen, zu neuen Fragen.“ Siehe online-Lexikon der Psychologie und Pädagogik: <https://lexikon.stangl.eu/12075/entdeckendes-lernen/>, zuletzt abgerufen 26.04.2019

<sup>170</sup> s. u. a. MATTISSEK, ANNIKA et al. (2013): Methoden der empirischen Humangeographie. Braunschweig. LAMNEK, SIEGFRIED (2010): Qualitative Sozialforschung. Weinheim. GLÄSER, JOCHEN; LAUDEL, GRIT (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 3. Aufl.. Wiesbaden. MAYER, HORST OTTO (2008): Interview und schriftliche Befragung. München. MEIER KRUKER, VERENA; RAUH, JÜRGEN (2005): Arbeitsmethoden der Humangeographie. Darmstadt. BOGNER, ALEXANDER; LITTIG, BEATE; MENZ, WOLFGANG (Hrsg.) (2005): Das Experteninterview. Wiesbaden. KÖNIG, ECKARD; ZEDLER, PETER (Hrsg.) (2002): Qualitative Forschung. 2. Aufl.. Weinheim, Basel.

2. Die ersten Auswertungen statistischer Angaben aus den NRW-Kommunalprofilen (IT.NRW) bestätigten einerseits den hohen Industrialisierungsgrad, machten aber auch die rückläufigen Bevölkerungszahlen insbesondere bei den jungen Altersgruppen deutlich. Hieraus ergaben sich erste Fragestellungen: Welche Rolle spielen Distanzen zu Absatzmärkten für die Unternehmen? Wie wird das Thema demografischer Wandel und hier insbesondere der Aspekt »Schrumpfung« wahrgenommen? Wie gehen Unternehmen, wie gehen Kommunen mit der absehbaren Bevölkerungsentwicklung um?
3. Ein allererstes Gespräch mit dem Geschäftsführer eines großen »hidden champions« im Untersuchungsgebiet (der wie der Verfasser früher im gleichen Konzern tätig war), bot Gelegenheit, einige der bis dahin gewonnenen Eindrücke aus der Erkundung der Region, der statistischen Analyse, der Literaturrecherche in Verbindung mit eigenen beruflichen Erfahrungen im Personalbereich zu diskutieren. Grundlage des Gesprächs war ein rudimentärer Leitfaden mit Stichworten zu vermuteten wesentlichen Herausforderungen an regional tätige Industrieunternehmen (s. Anlage 2). Mit dieser Vorgehensweise sollte dem Gespräch genug Raum geboten werden, um möglichst viele Aspekte zu erfassen.

Schnell wurde deutlich, dass weder die periphere Lage der Region noch Fragen der Globalisierung besondere Herausforderungen darstellten, wohl aber der demografische Wandel. Da der Gesprächspartner gleichzeitig als Verbandsfunktionär tätig war und Lehrveranstaltungen an Hochschulen durchführte, füllte er in mehrfacher Weise Expertenrollen<sup>171</sup> aus: Als Vertreter seines Unternehmens wusste er um konkrete Handlungsoptionen, als Verbandsvertreter war er über das Spektrum möglicher Vorgehensweisen auch anderer Unternehmen und Branchen informiert und über die Kontakte zu Hochschulen und Forschungseinrichtungen war er in bestehende Innovationsnetzwerke und damit die Fragen künftiger (personal-)wirtschaftlicher Entwicklungen des Raumes eingebunden. 2019 wurde er von der Zeitschrift Personalmagazin „zum sechsten Mal zu einem der führenden Personalmanager Deutschlands ernannt (...) und für seine Lebensleistung in die „Hall of fame“ aufgenommen.<sup>172</sup> Deutlich wurden in diesem ersten Gespräch die besondere Bedeutung personalpolitischer Langfriststrategien sowie der Einfluss von Unternehmensmarketing, Methoden der Personalrekrutierung und Bindungsstrategien für die Deckung des künftigen Arbeitskräftebedarfs. Auch wenn sich das Thema Demografie als wichtiger Handlungsansatz bereits hier herauskristallisierte, wurde die Frage nach weiteren Herausforderungen an

---

<sup>171</sup> Nach Bogner et al. (2005: 46) verfügt ein Experte über „technisches, Prozess- und Deutungswissen, das sich auf sein spezifisches professionelles oder berufliches Handlungsfeld bezieht. (...) Seine Handlungsorientierungen, Relevanzen usw. weisen zudem – und das ist entscheidend – die Chance auf, in der Praxis in einem bestimmten organisationalen Funktionskontext hegemonial zu werden, d.h., der Experte besitzt die Möglichkeit zur (zumindest partiellen) Durchsetzung seiner Orientierungen.“ Dieser Status war bei allen Gesprächspartnern qua Amt als Geschäftsführer, Personalverantwortliche von Unternehmen und Bürgermeister gegeben, während Verbandsvertreter und Wirtschaftsförderer vornehmlich darauf angewiesen sind, in Entscheidungs- oder Konfliktfällen mit Argumenten zu überzeugen.

<sup>172</sup> Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, September 2019, S. 18.

die Unternehmen und deren Umgang mit ihnen in den übrigen Interviews und Gesprächen stets erneut aufgegriffen, um einer frühzeitigen thematischen Festlegung vorzubeugen.

4. Aus diesem Gespräch und weiterer Literaturrecherche ergab sich im nächsten Schritt die Grundstruktur der Leitfäden für die Interviews mit Geschäftsführern der drei zuständigen Industrie- und Handelskammern (s. Anlage 3). Mit dem Fragenkatalog sollten die bis dahin erkannten thematischen Schwerpunkte konkretisiert und um weitere Aspekte ergänzt werden:

- periphere Lage, verkehrliche Anbindung, Flächen- und Infrastrukturausstattung,
- demografischer Wandel und regionale Attraktivität,
- Globalisierung und die Notwendigkeit technologischer Innovationen.

Im Vordergrund der Gespräche, die als „problemzentrierte (Leitfaden-)Interviews“ (Meier Kruker et al. 2005: 65; Mattissek et al. 2013: 166 ff.) geführt wurden, stand das Ziel, die für eine Unternehmensbefragung relevanten Fragestellungen zu destillieren. Dieser Gesprächstyp ist nach Mattissek (Mattissek et al. 2013: 160) durch eine mittlere Offenheit charakterisiert, bei dem „die Annahmen durch die Interviews mit der sozialen Realität konfrontiert, plausibilisiert und modifiziert (werden).“ Die Gesprächsführung richtete sich zwar an den thematischen Schwerpunkten aus, die einzelnen Fragestellungen variierten jedoch in Reihenfolge und Diktion. Regionale Besonderheiten wie z. B. der Gewinn des Spitzenclusterwettbewerbs „it's OWL“ oder die Bedeutung der Regionale 2013 für Südwestfalen wurden bei passenden Gelegenheiten in das Gespräch eingebracht. Die Interviews wurden digital aufgezeichnet und mit Hinweisen auf Besonderheiten wie langes Zögern, Lachen etc. transkribiert (s. digitaler Anhang). Diese und alle weiteren Gespräche fanden nach vorheriger Terminabsprache und Übersendung einer Kurzform des Gesprächsleitfadens in den Büros der Interviewpartner statt. Die Auswertung aller Gespräche und die Auswahl der Zitate erfolgten primär über die Suchfunktion im Textverarbeitungsprogramm Word nach Signalwörtern. Da die Interviews leitfadengestützt erfolgten, können bei der qualitativen Inhaltsanalyse bestimmte Schlüsselbegriffe in der Transkription aufgerufen, wesentliche Aussagen oder sich widersprechende Informationen identifiziert und den Fragestellungen zugeordnet werden.<sup>173</sup> Alternativ wäre auch eine Auswertung über MAXQDA möglich gewesen, auf die jedoch wegen identischer Interviewleitfäden mit vergleichbarer Stichwortsystematik verzichtet wurde.

5. Die Gesprächsergebnisse mit den IHK-Vertretern hatten keine Anhaltspunkte auf weitere aktuelle Herausforderungen an Industrieunternehmen erbracht. So wurde auf der vorliegenden thematischen Basis ein umfangreicher Fragebogen konzipiert (s. Anlage 4), der bei 78 zumeist größeren Industrieunternehmen in der Region persönlich an

---

<sup>173</sup> Zu Auswertungsmöglichkeiten von leitfadengestützten Experteninterviews s. ausführlich GLÄSER, J. et al. (2009), S. 45 f. und S. 197 ff.; auch: MAYER, H.O (2008), S. 47 ff.; MEIER Kruker et al. 2005: 76 ff.

die Geschäftsführungen abgegeben wurde. Die Auswahl der Unternehmen erfolgte in einem mehrstufigen Verfahren (Abb. 19). Zunächst wurden alle Unternehmen in den Industrie- und Gewerbegebieten der Untersuchungsregion beim Durchfahren erfasst (528 Betriebe). Dabei wurden die Firmen namentlich, nach Branche und mit ihrem optischen Eindruck bzgl. der Größe von Firmengelände, sichtbaren Gebäuden und Anlagen aufgenommen. Kleinere Handwerks- und Dienstleistungsbetriebe wurden in einem zweiten Schritt aussortiert, so dass 300 Betriebe blieben. In einem nächsten Schritt wurden hiervon 80 Betriebe ausgewählt auf Basis der Internetauftritte der Firmen, denen Informationen zu Kriterien wie Anzahl der Beschäftigten, Branchenzugehörigkeit, Absatzmärkte und Funktion als Ausbildungsbetrieb entnommen wurden. Gleichzeitig wurde auch auf einen Branchenmix und eine möglichst ausgewogene Verteilung auf die einzelnen Kommunen geachtet. Für die Befragung wurden vornehmlich Unternehmen mit größeren Beschäftigtenzahlen ausgewählt, weil diese, anders als kleinere Handwerks- und Dienstleistungsbetriebe, weniger im lokalen Umfeld agieren, sondern sich auf überregionale, europa- oder weltweite Märkte konzentrieren und am ehesten globalen Herausforderungen ausgesetzt sind. Aufgrund ihrer Belegschaftsgröße und ihres Umsatzes können sie zudem als regionalrelevante Schrittmacher und Kristallisationspunkte für wirtschaftliche Entwicklungen angesehen werden, von denen innovative Personalstrategien zur Bewältigung des demografischen Wandels und weiterer Megatrends mit Ausstrahlungseffekten auf andere Unternehmen und Branchen ausgehen. Diese Vorgehensweise schloss allerdings nicht aus, dass neben produzierenden Industrieunternehmen auch zwei Handelsunternehmen und einige wenige sehr große Handwerksbetriebe in den Kreis der Fragebogenempfänger aufgenommen wurden.

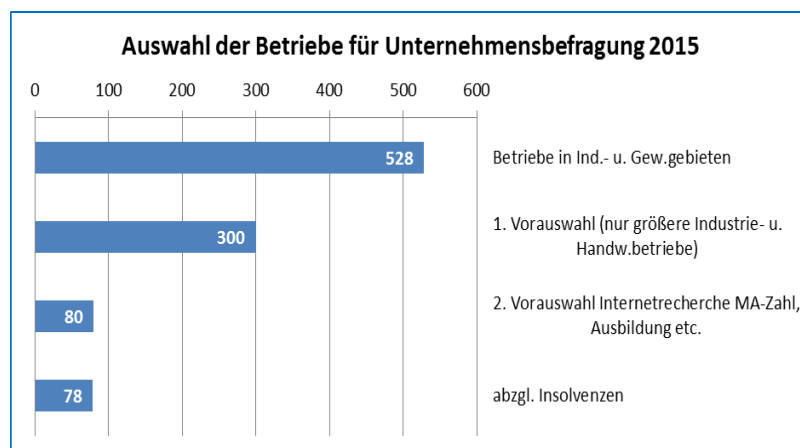


Abb. 19: Schritte zur Auswahl von Betrieben für die Unternehmensbefragung im Untersuchungsgebiet 2015. Angabe absolut (Anzahl der Betriebe), Quelle: eigene Erhebung 2015

Betriebe, die vier Wochen nach der persönlichen Abgabe des Fragebogens im Betrieb noch nicht geantwortet hatten, wurden in einer zweiten Aktion postalisch erinnert (Anschreiben, Fragebogen, frankierter Rückumschlag). Trotz des Umfangs von ca. 40 Fragen betrug der Rücklauf am Ende ca. 64 % auswertbare Fragebogen (50 von 78).



Ein wichtiges Ergebnis für die weiteren Gespräche mit Unternehmensvertretern und Wirtschaftsförderern war die Einschätzung zu den wesentlichen Herausforderungen, denen sich die Unternehmen ausgesetzt sahen (Abb. 20). Die Auswertung bestätigte die bisherige Annahme, da 70 % der Unternehmen den demografischen Wandel als ein sehr (12 %) bzw. eher hohes Risiko (58 %) beurteilten. Demgegenüber wurden die anderen Risikofaktoren »Lage und Entwicklung des Unternehmensstandortes« und »Globalisierungsaspekte« deutlich entspannter bewertet. Weitere Einzelheiten zur Konzeption des Fragebogens, der Auswahl der Betriebe und der Auswertung werden in Kapitel 4 erläutert.

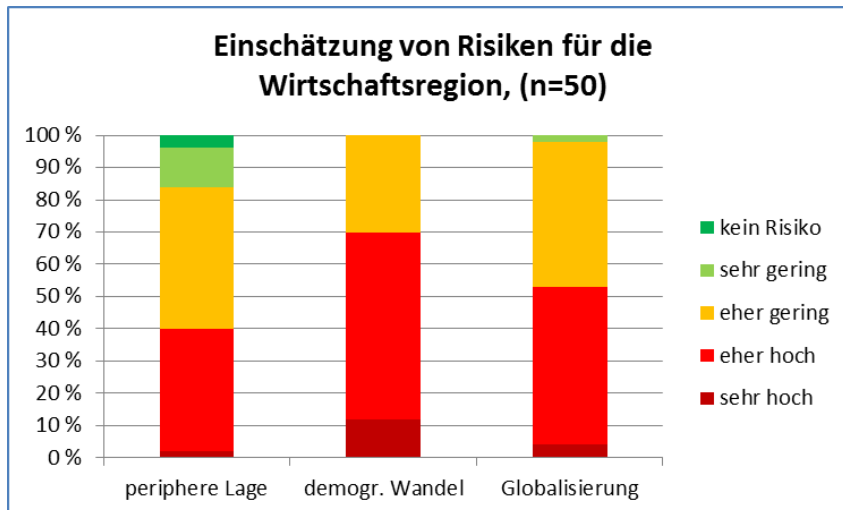


Abb. 20: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Einschätzung von Risiken aufgrund Lage und Megatrends für die Wirtschaftsregion durch befragte Unternehmen im Untersuchungsgebiet (Fragen 5.1-5.3), Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

6. Zur Vertiefung der Ergebnisse aus der Fragebogenaktion wurden Gespräche mit Unternehmensvertretern verabredet. Zunächst mit einer Auswahl aus den zwölf Firmen, die sich im Fragebogen für ein Interview ausdrücklich zur Verfügung gestellt hatten. Später wurden weitere Unternehmen aus der Fragebogenaktion für weitere Interviews angesprochen. Insgesamt wurden 15 ausführliche Interviews und drei telefonische Kurzinterviews mit Unternehmensvertretern (Geschäftsführung, Personalleitung) geführt, bei denen sich zunehmend eine empirische Sättigung einstellte. Die Leitfäden (s. Anlage 5) orientierten sich jeweils an den Hauptfragestellungen des Fragebogens. Sie gingen jedoch hinsichtlich ihres Detaillierungsgrades deutlich über den Fragebogen hinaus und versuchten unternehmensspezifische Verfahrensweisen und Begründungen in den Blick zu nehmen.<sup>174</sup> Die Interviews dauerten im Schnitt ca. 60 Minuten. Sie wurden aufgezeichnet und transkribiert (s. Anhang).
7. Weitere Gesprächspartner waren Wirtschaftsförderer einzelner Kommunen. Nicht alle Orte im Untersuchungsgebiet verfügen über hauptverantwortliche Wirtschaftsförde-

<sup>174</sup> Speziell zur methodischen Befragung von Managern s. TRINCZEK, RAINER (2005): Wie befrage ich Manager? In: BOGNER, A. et al. (Hrsg.) (2005): Das Experteninterview. Wiesbaden.

rer, in einigen Fällen wird diese Funktion mit z. T. fachfremden Aufgaben (Personal, Organisation, Tourismus) verschnitten. Die konkreten Gesprächsinhalte dieser leitfadengestützten Interviews (Leitfaden s. Anlage 6 und Transkription s. Anhang) differierten zwar je Ort, doch wurden die folgenden Basisthemen generell angesprochen:

- Einschätzung der aktuellen und künftigen wirtschaftliche Entwicklung der Kommune,
- Einschätzung der Bewertung ausgewählter Standortfaktoren aus Unternehmenssicht wie Gewerbeflächen, Gewerbesteuern, Verkehrsanbindung etc.,
- Bedeutung des demografischen Wandels für Unternehmen und Kommune,
- Einschätzungen zur Attraktivität und Attraktivierung der Kommune, Leerstandsproblematik.

8. Parallel wurden mit Geschäftsführern der Kreishandwerkerschaften Gespräche geführt (Leitfaden s. Anlage 7 und Transkription s. Anhang), um in Ergänzung zu den Vertretern der Industrie- und Handelskammern die Position des Handwerks zu den Themen Fachkräftebedarf, Stellenbesetzung, demografischer Wandel u. ä. zu beleuchten und ggf. unterschiedliche Bewertungen der Gesamtsituation und ihre Hintergründe in Erfahrung zu bringen.
9. Im Frühjahr 2017 wurde eine Fragebogenaktion mit Abiturienten von fünf der insgesamt acht Gymnasien im Untersuchungsgebiet durchgeführt. Da die Fragebogen (s. Anlage 8) im Rahmen der Informationsveranstaltungen zum Abitur ausgegeben, ausgefüllt und zurückgegeben wurden, betrug der Rücklauf unter den teilnehmenden Schulen knapp 90 %, d. h. ca. 60 % aller Abiturienten des Jahrgangs im Untersuchungsgebiet. Ziel der Befragung war, nähere Informationen von Abiturienten kurz vor dem Eintritt in den nächsten Lebensabschnitt zu den Themen künftiger Wohnort, Rückkehr in die Region und Beurteilung der regionalen Attraktivität zu erhalten. Weitere Angaben zur Methodik und Vorgehensweise finden sich in Kapitel 3.
10. In diesem Zusammenhang wurden ergänzend zwei weitere Experteninterviews geführt. Ein Gespräch mit der Leiterin des Projektes „Heimvorteil HSK“<sup>175</sup> (Leitfaden s. Anlage 9 und Transkription s. Anhang) hatte zum Ziel, Hintergrundinformationen über dieses Rückkehrerprogramm zu erhalten. Ein weiteres Interview wurde mit dem Co-Autor einer Studie zum Thema der regionalen Bindung von Jugendlichen an den Raum Holzminden-Höxter geführt und sollte die Ergebnisse der Abiturientenbefragung reflektieren. Diese Studie war eingebettet in das Modellvorhaben „Land(auf)Schwung“<sup>176</sup> mit dem Zukunftszentrum Holzminden-Höxter (ZZHH) als ei-

---

<sup>175</sup> Online: <https://heimvorteil-hsk.de/>, zuletzt abgerufen 04.05.2019.

<sup>176</sup> Online: <https://www.bmel.de/DE/Laendliche-Raeume/BULE/land-auf-schwung/Foerderregionen/texte/Portrait-Hoexter.html>, zuletzt abgerufen 04.05.2019.

nem Projektpartner. Gleichzeitig war das ZZHH in die Ausarbeitung der Fürstenberger Erklärung und des Corveyer Programms eingebunden, mit dem die kommunale Kooperation bundeslandübergreifend vertieft werden sollte. Das Interview sollte als zweiten thematischen Aspekt weitere Informationen über die Möglichkeiten derartiger bundeslandübergreifender Zusammenarbeit liefern.<sup>177</sup>

11. Zu den Themen Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern wurden neben den Interviews mit Unternehmensvertretern weitere Telefongespräche mit Mitarbeitern regionaler Schulungseinrichtungen geführt, die ergänzende Informationen zu best practice-Vorgehensweisen liefern sollten. Diese Gespräche wurden nicht aufgezeichnet, die Ergebnisse jedoch mit entsprechender Kennzeichnung in den Text eingearbeitet.
12. Zum Abschluss der Gesprächsrunden wurden Interviews mit sieben Bürgermeistern der Kommunen des Untersuchungsgebietes geführt (Leitfaden s. Anlage 10 und Transkription s. Anhang). Am Beginn der Gespräche stand jeweils die Frage nach einer Beurteilung der demografischen Entwicklung und der Auswirkungen auf die Unternehmen und die Stadt. Primär leitender Gedanke war, vom ersten Repräsentanten der Kommune mehr über ihre Möglichkeiten und konkreten Planungen einer Attraktivierung des städtischen Raumes und der Gemeinde in Erfahrung zu bringen und einen Eindruck vermittelt zu bekommen, wie Rat, Verwaltung und Bürger für bestimmte Ideen und Projekte motiviert werden sollen. Die Mehrzahl der Bürgermeister zeichnete dabei ein überaus positives Bild ihrer Gemeinde, was in der Auswertung der Interviews zu berücksichtigen war. In der Gesprächssituation wurden bewusst auch kritische Punkte wie die Leerstände anhand von Kartierungen angesprochen, die für einige Innenstadtbereiche in den zurückliegenden Jahren durchgeführt worden waren. Weitere Angaben zur Methodik und Vorgehensweise hierzu: siehe Kapitel 6.
13. Ergänzend wurden zwei weitere Interviews mit Kommunalvertretern (Baudezernat, Stadtentwicklung) geführt, in denen die demografischen Schrumpfungsprozesse und ihre Auswirkungen auf Kernstadt und Ortschaften betrachtet und Maßnahmen besprochen wurden (Transkription s. Anhang).
14. Um über regionale Ereignisse im Untersuchungsgebiet informiert zu bleiben, wurden wöchentlich mehrfach die über Google News ins Internet eingestellten Artikel aus gängigen Regionalzeitungen abgerufen. Die angezeigte Auswahl erfolgt zwar über intransparente Algorithmen, war aber dennoch hilfreich, über Entwicklungen in den einzelnen Kommunen auf dem Laufenden zu sein und aktuelle Anknüpfungspunkte für die Gespräche und Interviews zu haben wie z. B. die Durchführung von Berufsinforma-

---

<sup>177</sup> WESERPULSAR e.V.; WIRTSCHAFTSINITIATIVE KREIS HÖXTER e.V.; ZZHH (Zukunftszentrum Holzminden-Höxter (Hrsg.) (2015): Corveyer Programm. Holzminden-Höxter. Online: [http://das-zukunftszentrum.de/wp-content/uploads/2015/06/Corveyer\\_Programm.pdf](http://das-zukunftszentrum.de/wp-content/uploads/2015/06/Corveyer_Programm.pdf), zuletzt abgerufen 04.05.2019. s. auch: <http://das-zukunftszentrum.de/>

tionsmessen, die Einrichtung von Pop up-Stores in Warburg oder Insolvenzen und Ansiedlung bestimmter Unternehmen.

- Erkunden des Untersuchungsgebietes, 19 Aufenthalte, >40 Tage
- Fragebogenaktion Unternehmen 2015, 78 Unternehmen, Rücklauf 64 % (= 50 Antw.)
- Fragebogenaktion Abiturienten 2017, 482 Schüler, Rücklauf 87 % (= 421 Antworten)
  
- 18 Interviews Unternehmensvertreter, davon 3 telef. Kurzinterviews
- 5 Interviews mit Vertretern von IHK und Kreishandwerkerschaft
- 6 Interviews mit Wirtschaftsförderern
- 7 Interviews mit Bürgermeistern
- 6 Interviews mit weiteren Akteuren (Arbeitsamt, Verein Frau und Beruf, Südwestfalen Agentur, Innovationsnetzwerk Holzminden/Höxter, Baudezernat Höxter, Stadtentwicklung Lügde)
  
- Wiederholte Leerstandskartierung in 7 Innenstadtbereichen
  
- Auswertung der Internetauftritte befragter Unternehmen
- Auswertung der monatlichen drei IHK-Magazine, Suchkriterien: Nachwuchs, MA-Bindung, Regionalmarketing, regionale wirtschaftliche Entwicklung
- Appbasierte Auswertung gängiger Tageszeitungen der Region (ca. 100 Artikel/Mon.
  
- Literatur- und Statistikauswertung

Übersicht über den angewandten Methodenmix

## 2. Die demografische Entwicklung im Untersuchungsgebiet

In diesem Kapitel wird die demografische Situation im Untersuchungsgebiet betrachtet. Anhand eines zeitlichen Längsschnitts werden einzelne Phasen der Entwicklung nachgezeichnet und die im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung genannten Schwerpunkte des „Weniger – älter – bunter“ in ihren Wirkungen auf die Kommunen genauer analysiert. Insbesondere die Bevölkerungsprognosen für die Jahre 2030 und 2040 sollen vor dem Hintergrund einer im Untersuchungsgebiet quantitativ stark vertretenen Baby-Boomer-Generation den Grad möglicher Auswirkungen für Unternehmen und Kommunen verdeutlichen. Ferner werden die altersgruppen- und geschlechtsspezifischen Wanderungsbewegungen in ihren Konsequenzen für die einzelnen Kommunen betrachtet.

### 2.1 Die Bevölkerungsentwicklung vom Zweiten Weltkrieg bis zur Gegenwart

Kriege und Epidemien, Flucht, Vertreibung und Auswanderung, aber auch klimatische Veränderungen wirkten sich in den vergangenen Jahrhunderten immer wieder auf die Bevölkerungsstruktur in einzelnen Regionen Mitteleuropas aus. Vor allem die Pestepidemien des 14. und 15. Jahrhunderts, der 30-jährige und der 7-jährige Krieg sowie die Klimaver schlechterungen der »Kleinen Eiszeit« zu Beginn der Frühen Neuzeit haben die Bevölkerung mancherorts um 30 - 40 % dezimiert und zu Wüstungen geführt. Betrachtet man jedoch den Raum deutscher Staaten in den Grenzen von 1914 in der Zeit vom Mittelalter bis zum Beginn der Industrialisierung<sup>178</sup>, so nahm trotz dieser Ereignisse und trotz Auswanderung die Gesamtbevölkerung von ca. 9 Mio. Menschen um das Jahr 1500 auf ca. 22 Millionen um das Jahr 1800 dank eines hohen Geburtenüberschusses zu. Dies entspricht einer Bevölkerungszunahme im statistischen Mittel von ca. 0,3 % p. a.. Diese hier grob skizzierte Entwicklung trifft in ähnlicher Weise auf die Kernorte des Untersuchungsgebietes zu. Soweit Werte aus dem 17. und 18. Jahrhundert genannt werden (z. B. Keyser 1954), belegen diese den genannten Wert. So nahm beispielsweise die Kernstadt Höxter im Zeitraum 1700 - 1818 um ca. 700 Personen zu (= ca. 0,3 % p. a.) oder wies Blomberg zwischen 1666 - 1818 ein Wachstum um 550 Personen auf (= ca. 0,3 % p. a.).

Die Entwicklungen im 19. und frühen 20. Jh. zeigten über weite Strecken eine enge Koppelung von demografischer und wirtschaftlicher Entwicklung. Im Zuge der Industrialisierung, aber vor allem durch die Erschließung des Raumes mit Eisenbahnlinien, kam es mancherorts zu deutlich dynamischeren Entwicklungsprozessen als in den Jahrhunderten zuvor. Die neuen Verkehrsanbindungen boten sukzessive den Kommunen bessere Möglichkeiten zum Gütertransport und hatten positive Auswirkungen auf die ansässigen Unternehmen. Sie brachten einen Zugewinn zentralörtlicher Funktionen und hatten eine stabilisierende Wirkung durch neue entstehende Arbeitsplätze. Ebenso ließen sie die Entfernungen zu den

---

<sup>178</sup> Online: <https://www.uni-muenster.de/FNZ-Online/wirtschaft/grundstrukturen/unterpunkte/bevoelkerung.htm>, zuletzt abgerufen 07.05.2019.

neuen Industriegebieten schrumpfen, brachten die Regionen in Kontakt mit der »weiten Welt« und erlaubten Wünsche auf ein Leben mit besseren Erwerbs- und Verdienstaussichten.

	Hal- len- berg	Me- de- bach	Brilon	(Nd.-) Mars- berg	War- burg	Bor- gen- tr.	Beve- rung.	Höxter	Lügde	Blom- berg	Barn- trup
<b>1818</b>	1.371	1.992	2.735	1.255	2.171	1.583	1.592	2.858	2.023	1.716	1.020
<b>1843</b>	1.548	2.314	3.522	2.166	3.504	1.812	2.168	3.656	2.069	2.141	1.446
<b>1858</b>	1.504	2.500	4.138	2.521 <sup>179</sup>	3.938	1.718	1.902	3.858	2.230	2.039	1.218
<b>1871</b>	1.233	2.257	4.519	2.907	4.408	1.546	1.659	5.047	2.340	2.104	1.116
<b>1885</b>	1.221	2.068	4.411	3.337	4.883	1.539	1.868	6.046	2.398	2.630	1.291
<b>1895</b>	1.071	1.992	4.614	3.861	5.256	1.597	1.983	7.246	2.528	3.185	1.661
<b>1905</b>	1.133	2.243	4.952	4.398	5.301	1.603	2.352	7.699	2.705	3.579	1.840
<b>1910</b>	1.202	2.279	5.117	-	5.776	-	2.534	7.891	-	-	-
<b>1925</b>	1.390	2.384	5.853	4.797	6.281	1.685	2.748	7.258	2.942	4.226	1.957
<b>1933</b>	1.547	2.444	6.480	5.455	6.806	1.679	2.924	7.844	3.071	4.723	2.344
<b>1939</b>	1.544	2.222	6.707	5.794	6.591	1.646	3.103	8.543	3.175	5.100	2.436
<b>1946</b>	2.472	3.451	10.134	8.033	10.079	2.002	4.420	13.029	4.396	6.491	3.514

Übersicht Bevölkerungsentwicklung in den Kernstädten des Untersuchungsgebietes 1818 - 1946 (Angabe in Einwohner absolut), Quelle: Keyser 1954.

Quantitative demografische Veränderungen in einer Kommune beruhen im Wesentlichen auf zwei Faktoren:

- der Relation von Geburten- und Sterbefällen (natürliche Bevölkerungsentwicklung),
- der Relation von Zuzügen und Fortzügen (Wanderungsbewegungen).

Gebietsveränderungen (z. B. Eingemeindungen) können als dritter Faktor zu sprunghaften Zu- oder Abnahmen der Bevölkerungszahl in einem definierten Raum führen. Bei den Gebietsreformen der 1970er Jahre handelte es sich jeweils um Kreisreformen, bei denen die Einzelkommunen entweder als Ganzes tangiert waren (z. B. Neuordnung der Gemeinde Lügde zum späteren Kreis Lippe) oder es zu Eingemeindungen von Ortschaften mit Auswirkungen auf die Bevölkerungszahl auf kommunaler Ebene gab. Da diese Effekte in den meisten der heute verfügbaren Statistiken als »Angaben nach Gebietsstand 1976« bereits eingerechnet sind, können sie für die weitere Betrachtung der quantitativen Bevölkerungsveränderungen unberücksichtigt bleiben.

Auf Kommunalebene liegen für die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg die Ergebnisse der Volkszählungen von 1950, 1961 und 1970 sowie fortlaufende Datensätze ab 1962 beim

<sup>179</sup> Die bei Keyser angegebene Bevölkerungszahl für Niedermarsberg 1858= 1.255 E. beruht auf einem Übertragungsfehler (ebenso in GenWiki u. a. Veröffentlichungen). Lt. telef. Auskunft von Herrn Stolz, Archiv der Stadt Marsberg beläuft sich der Wert für die Kernstadt Niedermarsberg im Jahr 1858 auf 2.521 Einwohner.

Statistischen Landesamt NRW vor. Auf dieser Basis lässt sich die Bevölkerungsentwicklung ab 1945 für das Untersuchungsgebiet<sup>180</sup> grob in sechs Phasen einteilen (Abb. 21):

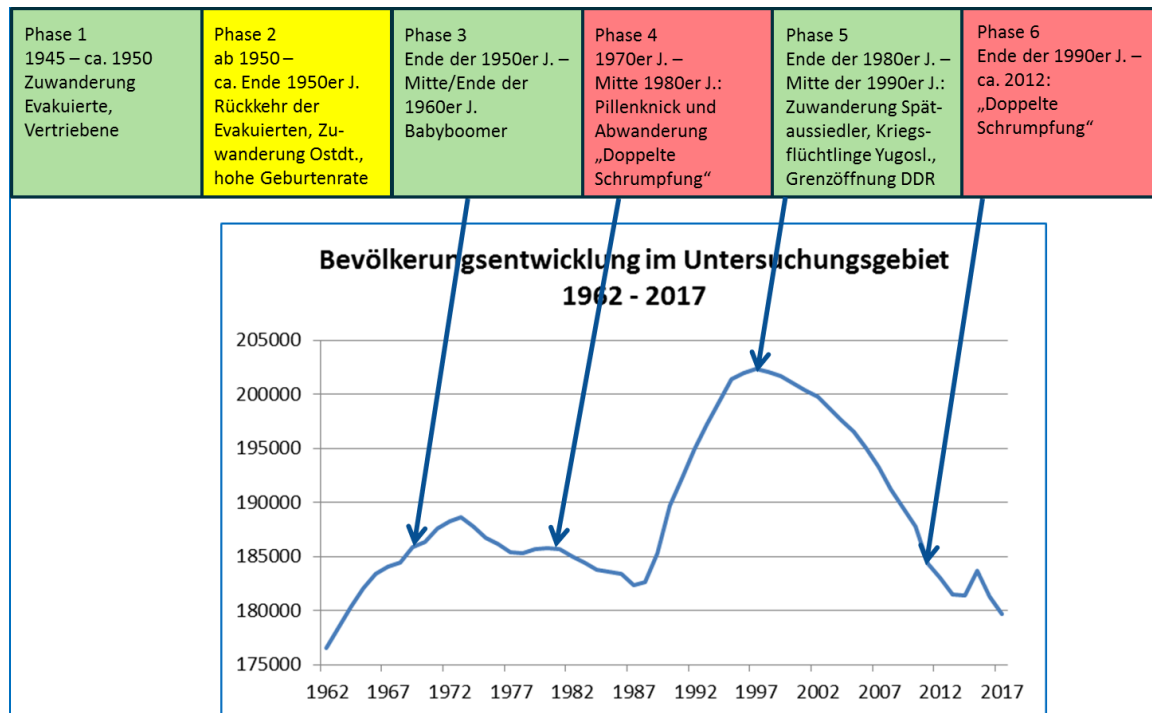


Abb. 21: Phasen der Bevölkerungsentwicklung im Untersuchungsgebiet, Angabe Bevölkerungszahl absolut, Quelle IT.NRW (Landesdatenbank, 12491-01 ir, Kommunalprofile), eigene Darstellung

### *Phasen 1 und 2: Die unmittelbare Nachkriegszeit und Konsolidierung*

Eine deutliche Zäsur in der Bevölkerungsentwicklung des Untersuchungsgebietes markiert der Zweite Weltkrieg. Die Angaben über Opferzahlen in den Orten des Untersuchungsgebietes sind zwar lückenhaft, dennoch kann aus vereinzelt Ortschroniken und Kommunaldarstellungen für die seinerzeit wenig industrialisierte Region festgestellt werden, dass die Verluste der Zivilbevölkerung hier, gemessen an den Zivilopfern in vielen deutschen Groß- und Mittelstädten, eher gering waren und im Wesentlichen auf vereinzelt Fliegerangriffe sowie vor allem die Kämpfe beim Rückzug deutscher Truppen aus den Orten zurückgingen.

Hal- len- berg	Mede- bach	Ols- berg	Bril- on	Mars- berg	War- burg	Bogen- treich	Beve- rungen	Höx- ter	Lüg- de	Blom- berg	Barn- trup
3	5	3	43	1	5	k. A.	3	k. A.	4	k. A.	7

Übersicht Anzahl der Zivilopfer während des Zweiten Weltkrieges im Untersuchungsgebiet, Quelle: Ortschroniken und Kommunaldarstellungen im Internet

Die Bevölkerung in einzelnen Regionen des Untersuchungsgebietes nahm in dieser Zeit kurzfristig um ca. 40 % zu, in Einzelfällen um bis zu 60 % (Abb. 22). Dies war auf Zuwande-

<sup>180</sup> Diese Entwicklung gilt in ähnlicher Weise bis zum Ende der 1990er Jahre auch für andere Regionen in NRW, für den nachfolgenden Zeitraum weicht das Untersuchungsgebiet vom NRW-Durchschnitt ab.

rung in Folge von Evakuierungsmaßnahmen während des Krieges vor allem aus den Industrie- und Stadtregionen an Rhein und Ruhr zurückzuführen sowie ab 1945 durch die Aufnahme von Geflohenen und Vertriebenen besonders aus den östlichen Gebieten des Deutschen Reiches und den durch Deutschland vor und während des Krieges annektierten und besetzten Gebieten.

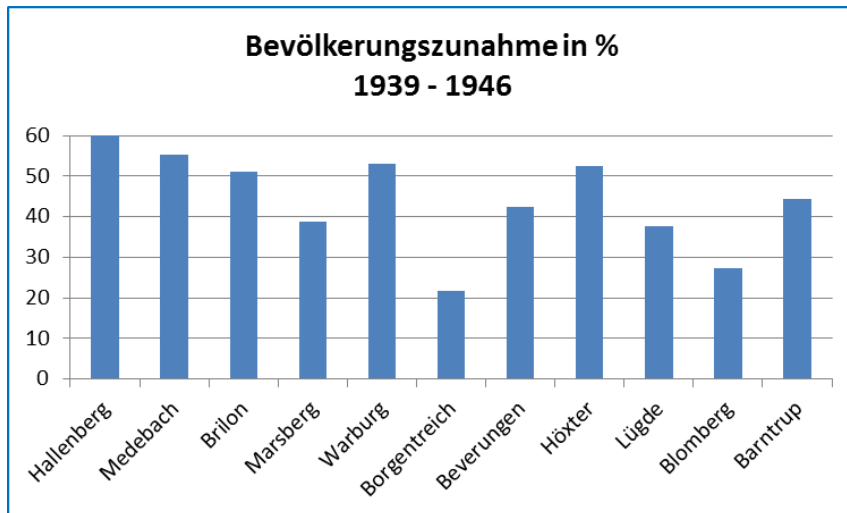


Abb. 22: Bevölkerungszunahme 1939 - 1946 in Orten des Untersuchungsgebietes, Angabe in %, Quelle: Keyser 1954.

Nach Besser<sup>181</sup> betrug die Zahl der Vertriebenen im Dezember 1946 in den westdeutschen Bundesländern insgesamt ca. 6,25 Mio. Personen. Dieser Wert stieg bis 1950 auf ca. 8 Mio. Menschen an, bis 1956 auf gut 9 Mio. und erreichte 1960 mit knapp 9,9 Mio. Personen einen Höchststand, wobei die Zuwächse ab den 1950er Jahren wesentlich auf die Flucht der Menschen aus der damaligen DDR zurückgingen.

Direkt nach dem Zweiten Weltkrieg fand die Hälfte der Vertriebenen vor allem in den durch die westlichen Alliierten besetzten Grenzregionen Deutschlands, in Schleswig-Holstein, Niedersachsen und Bayern, eine erste Bleibe. Hier stellten sie bis in die 1950er Jahre zwischen 20 % (Bayern) und über 30 % (Schleswig-Holstein) der Gesamtbevölkerung. Im bevölkerungsreichen, aber auch in Teilen stark zerstörten Nordrhein-Westfalen war der Anteil der Vertriebenen an der Gesamtbevölkerung mit ca. 7 % (1946) zunächst gering, stieg aber durch behördlich angeordnete Umsiedlungsaktionen aus anderen Bundesländern und aufgrund der verstärkten Arbeitskräftenachfrage in den 1950er Jahren<sup>182</sup> auf 16,5 % (1960) und damit auf den Bundesdurchschnitt an. In absoluten Zahlen nahm die Zahl der Vertriebenen in NRW im Zeitraum 1946 - 1960 von knapp 800.000 auf über 2,6 Mio. Menschen zu. Seit 1953/54 lebten durch die Übernahme aus anderen Bundesländern mehr Vertriebene in NRW als in Niedersachsen oder Bayern.

<sup>181</sup> BESSER, CHRISTOPH (2007): Die deutschen Vertriebenen in der Bundesrepublik Deutschland 1946 – 1969. Historische Statistik (hstat) in Verbindung mit dem Statistischen Bundesamt. Online: <https://hstat.gesis.org/hstat/de/search> = Statistik ZA 8217, A1.01, zuletzt abgerufen 12.08.2019.

<sup>182</sup> Online: [https://www.lwl.org/aufbau-west/LWL/Kultur/Aufbau\\_West/wiederaufbau/bauindustrie/wohnungsbau/index.html](https://www.lwl.org/aufbau-west/LWL/Kultur/Aufbau_West/wiederaufbau/bauindustrie/wohnungsbau/index.html), zuletzt abgerufen 07.05.2019.



Durch die Kriegszerstörungen in den Städten und die verhängten Zuzugssperren mussten viele Vertriebene zwangsweise in die ländlichen Regionen ausweichen. So schreibt Bludau<sup>183</sup>: „In der britischen Zone wohnten zu dem Zeitpunkt noch 25 Millionen Menschen in Notunterkünften, fast eine Million von ihnen in Wohnräumen unter 6 qm pro Bewohner. Ein Beschluss des Alliierten Kontrollrats, der nach der Niederlage die Regierung in Deutschland ersetzte, hatte 6,3 qm pro Wohnfläche für ausreichend erklärt.“ Einzelne Orte im Untersuchungsgebiet, wo sich die Kriegszerstörungen in Grenzen gehalten hatten, wuchsen daher um bis zu 60 % ihrer Vorkriegsbevölkerung an (inkl. natürlicher Bevölkerungszunahme). Daran änderte sich bis Ende der 1940er Jahre aufgrund der Kriegszerstörungen und des Wohnungsmangels in den Großstädten an Rhein und Ruhr nur wenig. Kleinere und größere Orte mussten Heimatvertriebene oder Evakuierte aufnehmen. So wird z. B. über Rischenau (heute Ortsteil der Stadt Lügde) berichtet: „Nach 1945 musste Rischenau Flüchtlinge und Vertriebene aufnehmen; die Einwohnerzahl vergrößerte sich von 665 im Jahre 1939 auf über 1.000 im Jahre 1950. Damit verbunden war die Erschließung neuen Wohngebietes und Gewerbegebiet (sic!) zur Ansiedlung von Unternehmen und somit der Schaffung von Arbeitsplätzen. Im bis dahin vorwiegend von der Landwirtschaft geprägten Ort mit Handwerk und etwas Handel im Nebenerwerb, wurden letztere vielfach zum Haupterwerb.“<sup>184</sup> Über den Kreis Höxter berichtet Krus von 30.350 Flüchtlingen, Vertriebenen und Evakuierten, was einem Bevölkerungszuwachs von 45 % gegenüber der Vorkriegszeit entsprach.<sup>185</sup> Dieser Wert stieg bis Ende 1949 auf über 48 % an. Hasenbein<sup>186</sup> beschreibt die Situation der Flüchtlinge wie der ortsansässigen Bevölkerung von Höxter beispielhaft für

---

<sup>183</sup> BLUDAU, MICHAEL (o.J.): Höxter und die Ostvertriebenen in der Nachkriegszeit. Online: <http://www.hvv-hoexter.de/wp-content/uploads/2010/07/H%C3%B6xter-und-die-Ostvertriebenen-in-der-Nachkriegszeit.pdf>, zuletzt abgerufen 07.05.2019.

<sup>184</sup> Online: <http://www.rischenau-online.de/41316/64701.html>, zuletzt abgerufen 07.05.2019.

<sup>185</sup> KRUS, HORST-D. (2006): Einheimische Ostvertriebene. Eine Erinnerung an Flucht und Vertreibung vor 60 Jahren. In: Der Heimatgebietsleiter des Westfälischen Heimatbundes für das Paderborner und Corveyer Land und die Kreisheimatpfleger der Kreise Paderborn und Höxter (Hrsg.): Heimatbrief für die Kreise Höxter und Paderborn, Nr. 110, Jg. 28, Juni 2006. Online: [http://jo16.bellersen.de/images/stories/archiv/heimatbrief/06\\_2006.pdf](http://jo16.bellersen.de/images/stories/archiv/heimatbrief/06_2006.pdf), zuletzt abgerufen 07.05.2019.

<sup>186</sup> HASENBEIN, LEA-MARIE (2016): Sie kamen ohne Hab und Gut.... In: Kreis Höxter (Hrsg.): Kreis Höxter, Jahrbuch 2017. Holzminden. S. 119-125.  
1946 wurden aus dem Kreisauflager Brakel insgesamt weitere 699 Flüchtlinge der Stadt Höxter zugeteilt, die bereits 4.676 Evakuierte und Geflüchtete (= 33 % der Gesamtbevölkerung) aufgenommen hatte. „So mussten beispielsweise in einem Raum von 20-25 qm ein Ehepaar mit ihren zwei bis drei erwachsenen Kindern oder ein kinderloses Ehepaar mit weiteren fremden Personen zusammen wohnen, kochen und schlafen“ (Hasenbein 2016: 121). Gegen den Widerstand des Bürgermeisters und trotz der aus seiner Sicht untragbaren Zustände wurden immer noch weitere Flüchtlinge zugewiesen, so dass das Wohnungsamt alle Büro- und Geschäftsräume beschlagnahmen musste, die noch als Wohnräume zu nutzen waren. Die Einweisungen wurden primär unter dem Gesichtspunkt der Unterbringung vorgenommen; der Aspekt der Versorgung mit adäquaten Arbeitsplätzen stand deutlich im Hintergrund, so dass „über 50 % berufsfremde Tätigkeiten im hauswirtschaftlichen oder landwirtschaftlichen Bereich ausüben mussten“ (Hasenbein 2016: 122). Höxter wies im Jahr 1950 eine Arbeitslosenquote von knapp 20 % auf und lag damit an der Spitze in NRW. Einige Flüchtlinge lebten zum Teil noch bis in die 1950er Jahre in Behelfs- und Sammelunterkünften oder als Zugewiesene im Rahmen von Zwangsbelegungen in beengten Wohnverhältnissen. So berichtet Hasenbein von Flüchtlingsbaracken in Höxter, die erst 1955 abgebrochen wurden (Hasenbein 2016: 123).

viele andere Orte im Untersuchungsgebiet. Land- und Forstwirtschaft waren zu Beginn der 1950er Jahre in vielen Orten mit 30-40 %, teilweise bis zu 70 % prägend. Dementsprechend gering waren alternative Arbeits- und Erwerbsmöglichkeiten für die Masse der Evakuierten und Vertriebenen, die ihrerseits vielfach aus Städten kamen und einen beruflichen Hintergrund besaßen, der nichts oder nur wenig mit Landwirtschaft zu tun hatte (Abb. 23).

Vor diesem Hintergrund handelten in den ersten Wiederaufbaujahren viele Flüchtlinge: Sie wanderten vor allem in die Industrieregionen an Rhein und Ruhr mit ihren deutlich aussichtsreicher werdenden Arbeits- und Verdienstmöglichkeiten ab, sobald dort wieder genügend Wohnraum vorhanden war.

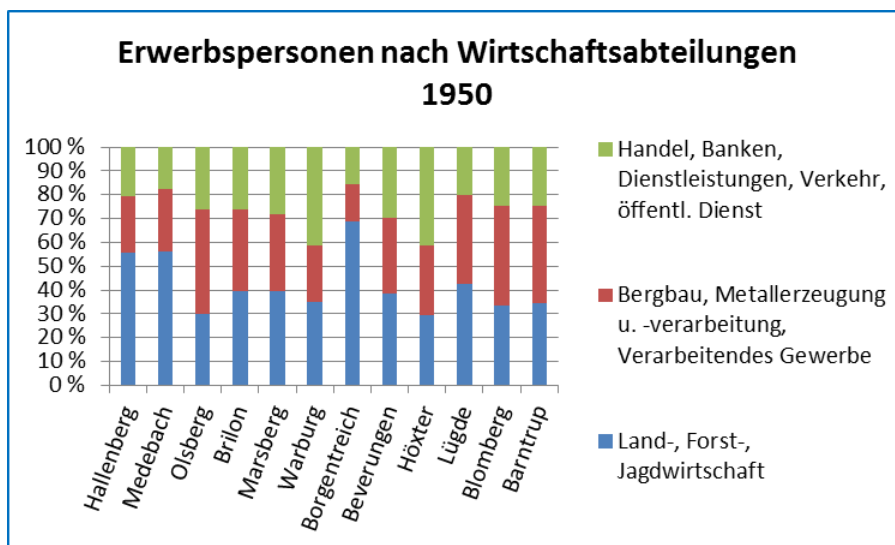


Abb. 23: Erwerbspersonen nach Wirtschaftsabteilungen 1950 in Orten des Untersuchungsgebietes, Angabe in %, Quelle: IT.NRW (Landesdatenbank, Volkszählung 1950)

Blieben Flüchtlinge in der Region und fanden Arbeit, so siedelten sie sich zum Teil in kleineren Neubausiedlungen für Flüchtlinge an (z. B. Brilon-Petersborn, Siedlung Hainhausen oder Siedlung Eichholz im Kreis Höxter) oder wurden über den Bau neuer Wohnungen in die ansässige Bevölkerung langsam integriert (z. B. in Warburg durch die Erschließung ortsnaher Wohngebiete und den Bau von Wohnungen auf der Hüffert, am Wiesenberg, an der Daseburger Straße und am Volkmarser Weg jenseits der Diemel).<sup>187</sup> Durch die hohe Zahl an Fortzügen der Evakuierten und Flüchtlinge stagnierten oder schrumpften in den 1950er Jahren fast alle Orte im Untersuchungsgebiet trotz eines hohen Geburtenüberschusses (Abb. 24). Besonders drastisch sind die rückläufigen Bevölkerungsentwicklungen zwischen 1950 und 1961 in Warburg (-15 %), Borgentreich (-18 %) und Blomberg (-12 %). Lediglich in Brilon wächst die Bevölkerung in diesem Zeitraum moderat um insgesamt 4,5 %.

<sup>187</sup> Online: <https://de.wikipedia.org/wiki/Warburg>, zuletzt abgerufen 07.05.2019.

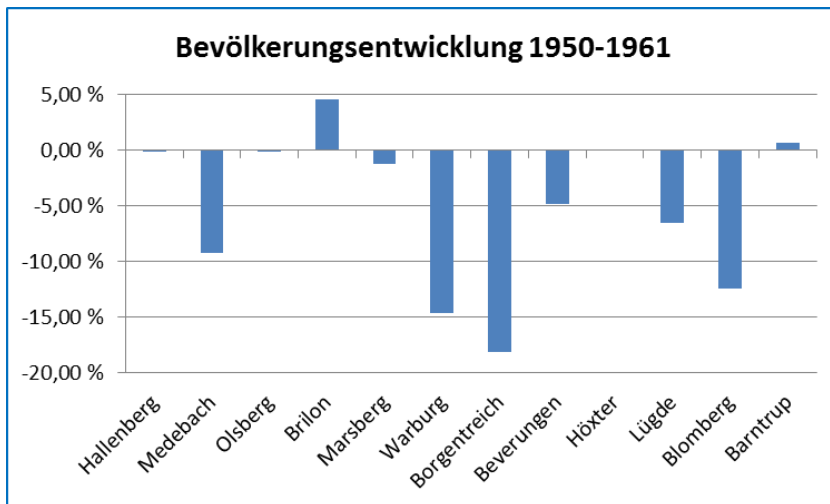


Abb. 24: Bevölkerungsentwicklung 1950 - 1961 in Orten des Untersuchungsgebietes, Angabe in %, Quelle: IT.NRW, Volkszählungen 1950 u. 1961 (Gebietsstand jeweils bezogen auf 1976)

### Phase 3: »Baby-Boomer-Jahre« und der »Pillenknick«

In den 1960er Jahren hatten sich die demografischen Verwerfungen, die sich durch die Zu- und Fortzüge der Vertriebenen, Geflohenen und Evakuierten während und nach dem Zweiten Weltkrieg ergeben haben, weitgehend ausgeglichen. Allerdings blieben die Wanderungsverluste vor allem in Marsberg und Warburg (Abb. 27) hoch, so dass der Anstieg der Bevölkerung durch hohe Geburtenüberschüsse (»Baby-Boomer-Jahrgänge«, Abb. 25) hier geringer ausfiel. Der Zenit hoher Geburtenraten wurde vielfach in der ersten Hälfte der 1960er Jahre überschritten, doch erst ab Mitte der 1970er Jahre reichte in den meisten Orten die Geburtenrate nicht mehr für eine Kompensation der Sterberate aus (Abb. 26). Inwieweit auch konfessionsbedingte Unterschiede hier eine räumlich differenzierende Rolle spielten, muss angesichts der letztlich geringen Fallzahlen unbeantwortet bleiben.<sup>188</sup>

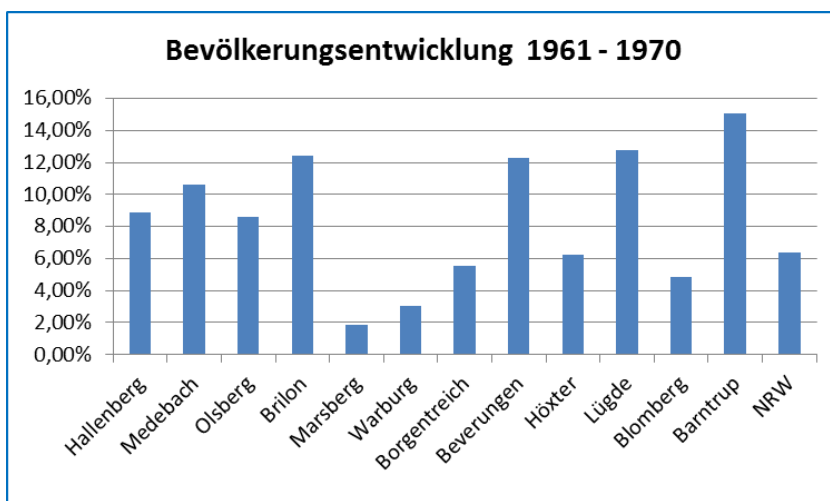


Abb. 25: Bevölkerungsentwicklung 1961 - 1970, in Orten des Untersuchungsgebietes, Angabe in %, Quelle: IT.NRW, Volkszählungen 1961, 1970 (Gebietsstand jeweils bezogen auf 1976)

<sup>188</sup> Dennoch ist das positive natürliche hohe Bevölkerungswachstum bis Mitte der 1970er Jahre im vorwiegend katholischen Süden des Untersuchungsgebietes auffallend. Online für das Bundesgebiet: <https://fowid.de/meldung/geburten-religionszugehoerigkeit-eltern-1953-2003>, zuletzt abgerufen 08.05.2019.

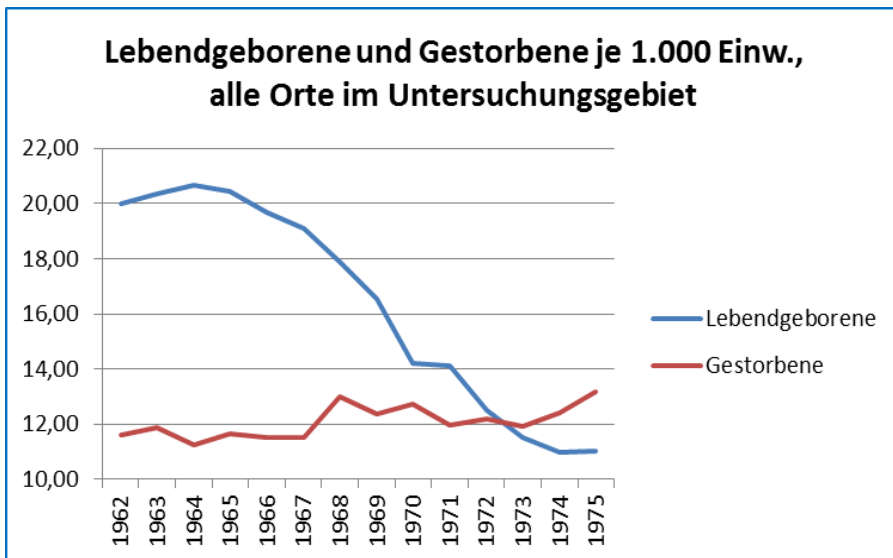


Abb. 26: Lebendgeborene und Gestorbene 1962-1975 in Summe aller Orte im Untersuchungsgebiet, Angabe je 1.000 Einwohner, Quelle: IT.NRW (Landesdatenbank, 12491-01 ir)

Vor allem in Warburg spielte neben der natürlichen Bevölkerungsentwicklung – hier war früher als in anderen Orten bereits Ende der 1960er Jahre die Geburtenrate geringer als die Sterberate – die Abwanderung eine wesentliche Rolle (Abb. 27).

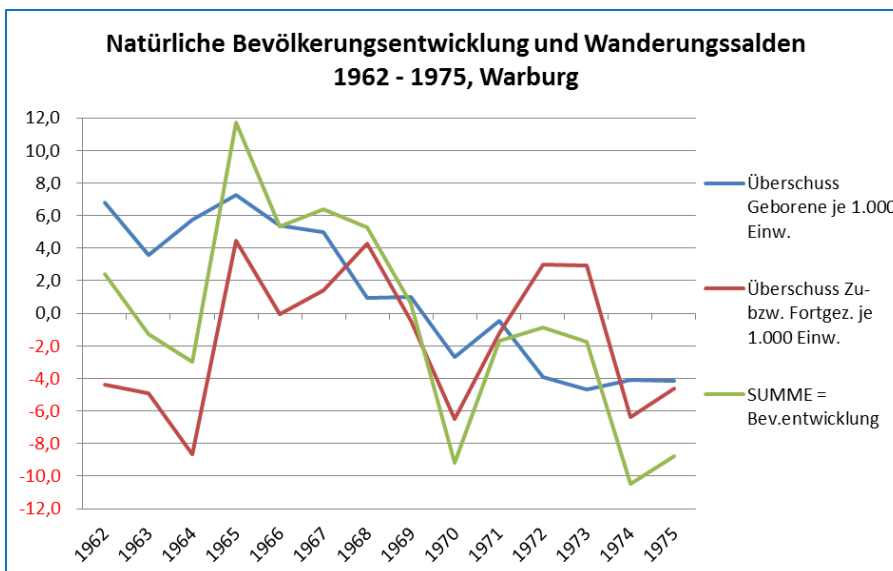


Abb. 27: Natürliche Bevölkerungsentwicklung und Wanderungssalden 1962-1975 in Warburg, Angabe je 1.000 Einwohner, Quelle: IT.NRW (Landesdatenbank, 12491-01 ir)

In der Agrarregion der Warburger Börde hatte dies vorwiegend mit der Freisetzung der Arbeitskräfte aus einer zunehmend mechanisierten Landwirtschaft und einem Mangel an alternativen Erwerbsmöglichkeiten zu tun. Auf die Bemühungen hier im Rahmen von Maßnahmen des Ostwestfalenplans und der Erklärung Warburgs zum Bundesausbauort gegenzusteuern, wurde bereits hingewiesen (s. Kap. 1.3, Exkurs).

Dennoch dauerte es bis weit in die 1970er Jahre bevor der Altkreis Warburg im sekundären und tertiären Sektor Anschluss an vergleichbare Entwicklungen in NRW fand, wie die Beispiele einiger heute belegschaftsstarker Unternehmen in Warburg wie Heitmann<sup>189</sup>, Benteler<sup>190</sup> oder Tolges<sup>191</sup> zeigen. In den 1960er Jahren dominierten in Warburg vor allem Betriebe der Nahrungsmittelindustrie, die allerdings nur wenige Arbeitskräfte benötigten.<sup>192</sup>

Die wirtschaftliche Rezession Mitte der 1960er Jahre läutete nach den ersten Zechenschließungen im Ruhrgebiet 1958<sup>193</sup> das definitive Ende der so genannten »Wirtschaftswunderjahre« ein; ihnen folgten später noch die Jahre 1973-1975, die durch die erste Ölpreiskrise geprägt waren. Der Überblick zeigt für das Untersuchungsgebiet in dieser dritten Phase einen steten Rückgang der Bevölkerung, hervorgerufen durch den Geburtenrückgang und eine sich im Wesentlichen an den wirtschaftsstrukturellen und konjunkturellen Gegebenheiten orientierende Wanderungsbilanz (Abb. 28).

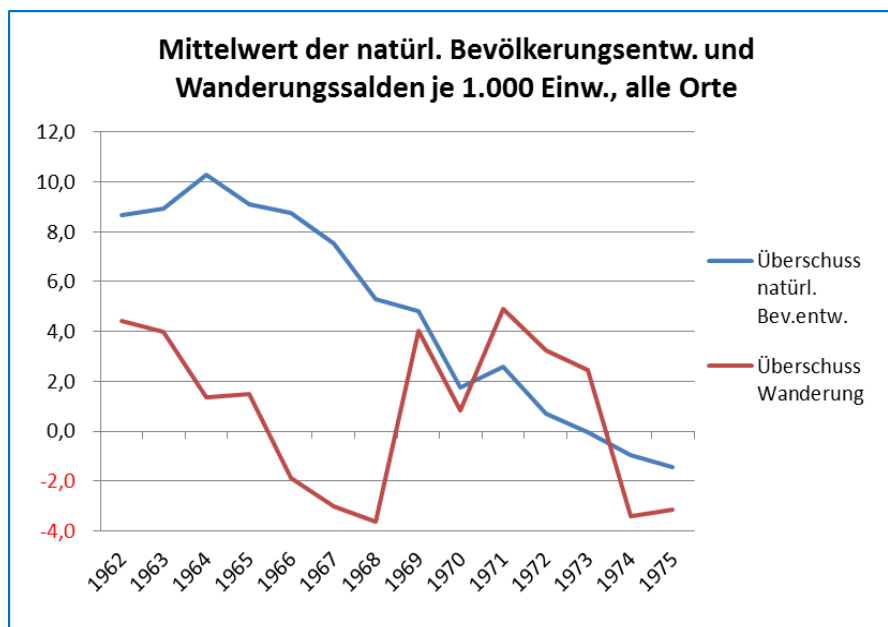


Abb. 28: Mittelwert der natürlichen Bevölkerungsentwicklung und Wanderungssalden 1962-1975, alle Orte im Untersuchungsgebiet, Angabe je 1.000 Einwohner, Quelle: IT.NRW (Landesdatenbank, 12491-01 ir)

<sup>189</sup> Unternehmen für Produkte zur Haushalts- und Wäschepflege, Färbemittel; die Produktionsanlagen wurden im Zweiten Weltkrieg in Köln zerstört und an den neuen Firmensitz in Warburg verlegt. Das Unternehmen tat sich nach eigenem Bekunden in den Aufbaujahren schwer, da viele Menschen lieber Neuwaren kauften, als Kleidung zu Hause zu färben. Online: <https://www.brauns-heitmann.de/unternehmen/geschichte/>, zuletzt abgerufen 09.05.2019.

<sup>190</sup> Benteler baute den Firmensitz Warburg für seine Automotivebranche erst ab 1972 aus.

<sup>191</sup> Firma Tolges stellt seit den 1970er Jahren in Warburg Kunststoffe her.

<sup>192</sup> Warburger Brauerei Kohlschein, Warburger Zuckerfabrik, Warburger Konservenfabrik Hollbach. Online: [http://www.nw.de/lokal/kreis\\_hoexter/warburg/warburg/20889900\\_Nahrungsmittelwerke-im-Fokus.html](http://www.nw.de/lokal/kreis_hoexter/warburg/warburg/20889900_Nahrungsmittelwerke-im-Fokus.html), zuletzt abgerufen 09.05.2019. In Spitzenzeiten wurde z. B. bei Hollbach ein Personalstamm von bis zu 100 Mitarbeitern, meist Frauen, beschäftigt, die um Saisonhilfskräfte, ab Ende der 1960er Jahre oft spanische Gastarbeiter, ergänzt wurden. Mit der Umstellung der Verbrauchergewohnheiten hin zu Tiefkühlkost ab den 1980er Jahren begann der Niedergang der Firma, der 1993 zur Schließung der Produktionsanlagen führte.

<sup>193</sup> Online: <https://de.wikipedia.org/wiki/Ruhrbergbau>, zuletzt abgerufen 09.05.2019.

#### Phase 4: Weitgehende Schrumpfung oder Stagnation

Nach dem Ende der »Baby-Boomer-Jahre« und dem »Pillenknick« war bis Ende der 1980er Jahre die natürliche Bevölkerungsentwicklung im Untersuchungsgebiet negativ (Abb. 29), sieht man von wenigen Orten wie Borgentreich und Olsberg in einzelnen Jahren ab. Erst in der Phase der Familiengründung der Babyboomer-Jahrgänge kam es in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre zu einer zögerlichen Zunahme des natürlichen Bevölkerungswachstums.

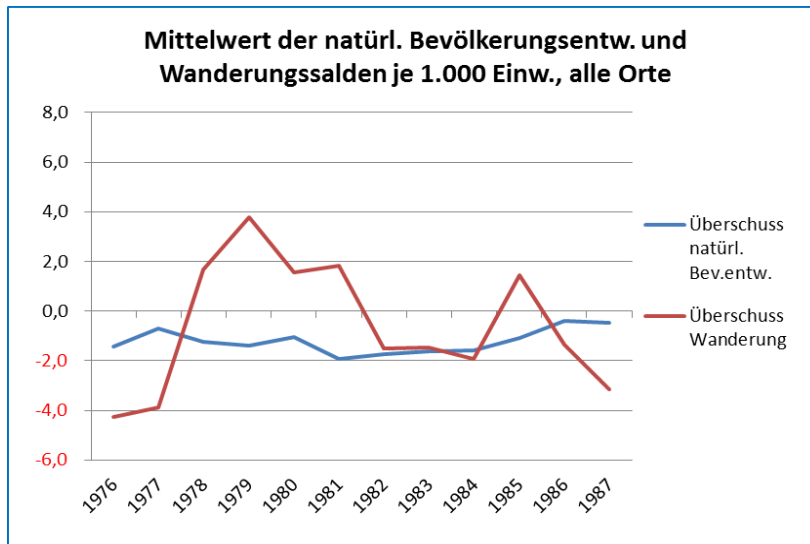


Abb. 29: Mittelwert der natürlichen Bevölkerungsentwicklung und Wanderungssalden 1976-1987, alle Orte im Untersuchungsgebiet, Angabe je 1.000 Einwohner, Quelle: IT.NRW (Landesdatenbank, 12491-01 ir)

Da allerdings zwischenzeitlich im Untersuchungsgebiet die Anzahl der Geburten je Frau kontinuierlich zurückgegangen war (Abb. 30), konnte die Sterberate selbst nicht durch die Neugeborenen der Baby-Boomer-Familien ausgeglichen werden (Abb. 31). Dies führte dazu, dass zwischen 1974 und 1987 die Bevölkerung im Untersuchungsgebiet um über 3 % (ca. 6.000 Einwohner) schrumpfte. Hiervon entfielen 2/3 auf das negative natürliche Wachstum (= 3.864 Sterbeüberschuss).

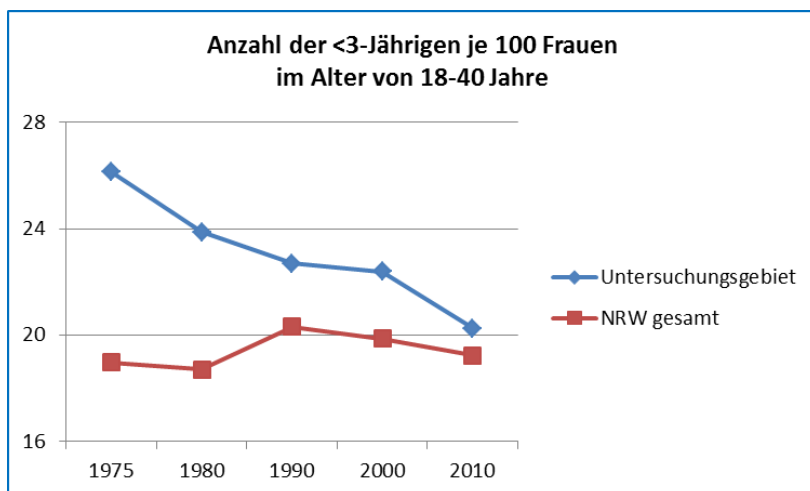


Abb. 30: Anzahl der <3-Jährigen je 100 Frauen im Alter von 18-40 Jahren, Quelle: IT.NRW (Landesdatenbank, B-A01.2-I1)

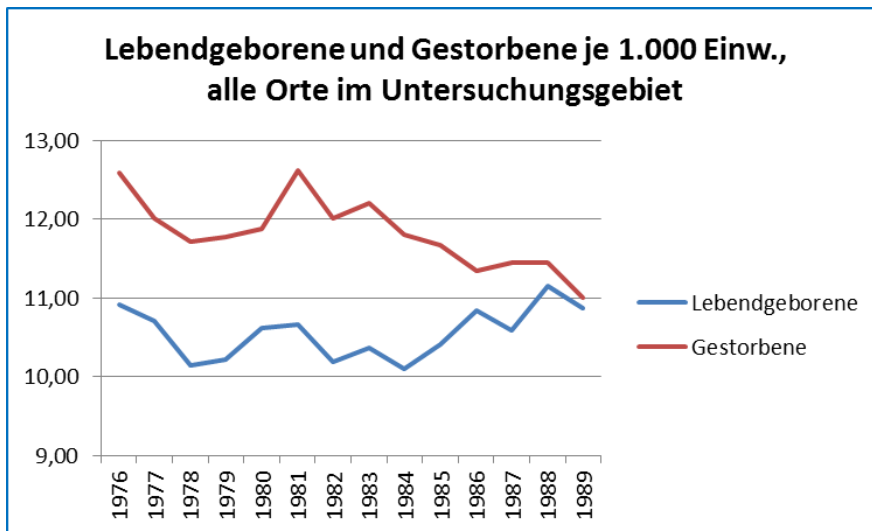


Abb. 31: Lebendgeborene und Gestorbene in den Jahren 1976-1989, alle Orte des Untersuchungsgebietes, Angabe je 1.000 Einwohner, Quelle: IT.NRW (Landesdatenbank, 12491-01 ir)

Die Wanderungsbilanzen waren auch in diesem Zeitraum stark abhängig von den wirtschaftlichen Möglichkeiten. Blomberg (+594 Pers.) und Warburg (+530 Pers.) sowie Olsberg und Brilon konnten auf einen Wanderungsüberschuss blicken, während z. B. in Höxter die Fortzüge deutlich überwogen (-1.274 Pers.). Wesentliche Gründe dürften in der wirtschaftlichen Entwicklung, dem sich ausweitenden Arbeitsplatzangebot und der Bereitstellung von Bauland für den Eigenheimbau liegen: Blomberg wuchs mit der Entwicklung von Phoenix Contact, gleichzeitig bestand eine räumliche Nähe zu Schieder und der Expansion der dortigen Möbelindustrie (u. a. Schieder-Möbel). Warburg profitierte zunehmend vom neuen Autobahnanschluss an die A 44 und den neuen Betrieben, die sich ansiedelten.

#### *Phase 5: Extern ausgelöster kurzzeitiger Wachstumsschub*

Ein wesentlicher Bevölkerungsschub für die Gesamtregion wurde vor allem in den Jahren 1988-1995 durch einen positiven Wanderungssaldo ausgelöst (Abb. 32). Ursachen hierfür waren vor allem in der vermehrten Ankunft von Spätaussiedlern aus der UdSSR nach 1987, dem »Mauerfall« Ende 1989, den sukzessiven Grenzöffnungen der ehemaligen Ostblockstaaten ab 1990 und dem Bürgerkrieg im ehemaligen Jugoslawien nach 1991 zu sehen. Sie lösten bis in die zweite Hälfte der 1990er Jahre deutliche Zuzugsgewinne aus. Gleichzeitig kam es zu einer geringen positiven natürlichen Bevölkerungsentwicklung, wozu die Kinder der »Baby-Boomer« beitrugen, vor allem aber profitierten die Kommunen im Kreis Lippe durch die Aufnahme vieler „kinderfreundlicher Aussiedlerfamilien“.<sup>194</sup>

<sup>194</sup> GRÖNE, CORDULA (2017): Augustdorf stellt Weichen für die Zukunft. In: Lippische Landes-Zeitung vom 25.07.2017.

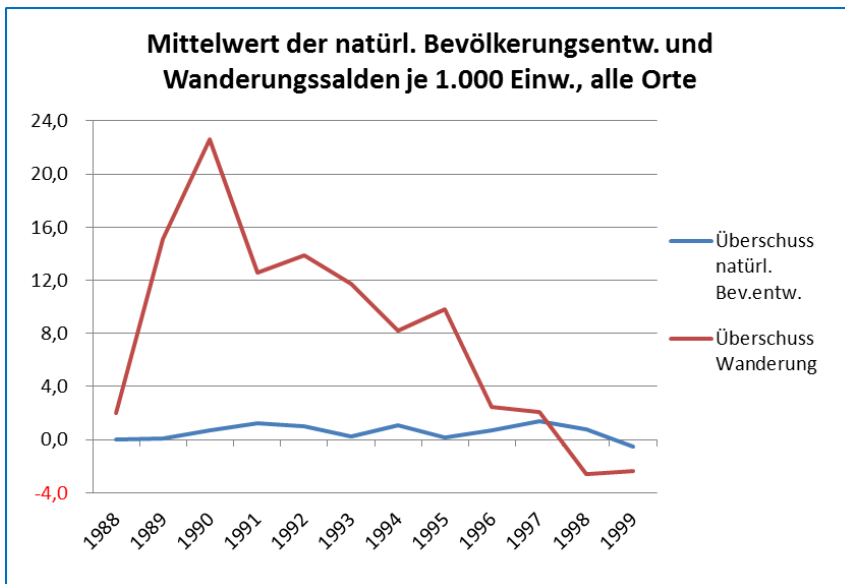


Abb. 32: Mittelwert der natürlichen Bevölkerungsentwicklung und Wanderungssalden 1988-1999, alle Orte im Untersuchungsgebiet, Angabe je 1.000 Einwohner, Quelle: IT.NRW (Landesdatenbank, 12491-01 ir)

Im Zeitraum 1989 - 2009 kamen ca. 3 Mio. Spätaussiedler in die Bundesrepublik, über 80 % von ihnen alleine in den Jahren 1988 - 1997. Mehr als 700.000 siedelten nach NRW über, davon alleine 45 % in die Regierungsbezirke Arnsberg und Detmold, was die Kommunen zum Teil vor große Herausforderungen stellte: So mussten in Bielefeld Aussiedler und Flüchtlinge übergangsweise in Wohnwagenkolonien untergebracht werden.<sup>195</sup> In den Kommunen des Untersuchungsgebietes waren es im Zeitraum von 1989-2009 in Summe 12.765 Personen, von denen die Mehrzahl (9.527 Pers.) in den Jahren 1989-1995 zuzogen (Abb. 33).<sup>196</sup>

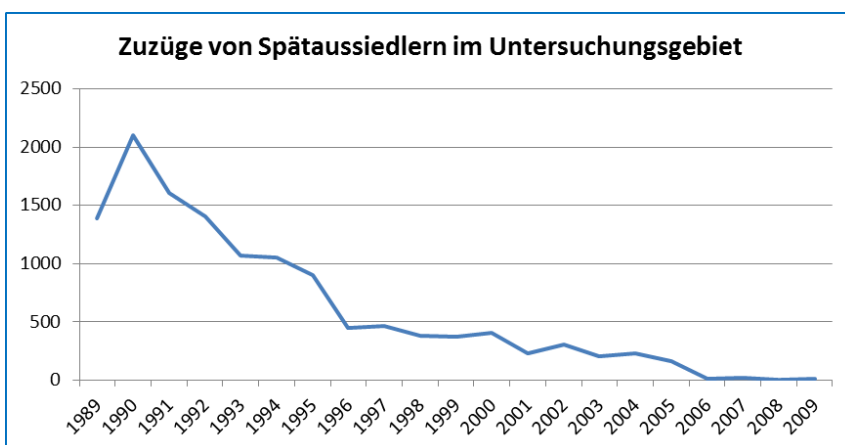


Abb. 33: Zuzüge von Spätaussiedlern im Untersuchungsgebiet 1989 - 2009, alle Orte im Untersuchungsgebiet, Angabe absolut, Quelle: IT.NRW (Landesdatenbank, 12590-01-ir)

<sup>195</sup> LEY, ARNO (2015): Vor 25 Jahren gelang es erfolgreich, tausende Aussiedler unterzubringen. In: Neue Westfälische vom 04.08.2015. Online: [http://www.nw.de/lokal/bielefeld/mitte/mitte/20530872\\_Vor-25-Jahren-gelang-es-erfolgreich-Tausende-Aussiedler-unterzubringen.html](http://www.nw.de/lokal/bielefeld/mitte/mitte/20530872_Vor-25-Jahren-gelang-es-erfolgreich-Tausende-Aussiedler-unterzubringen.html), zuletzt abgerufen 09.05.2019.

<sup>196</sup> Zur Integration der Russlanddeutschen auch im Verhältnis zu anderen Migranten s. z. B. <https://www.russlanddeutsche.de/de/russlanddeutsche/integration.html>, zuletzt abgerufen 09.05.2019.



Mit über 2.000 Personen erreichten die Zuzüge 1990 ein Maximum, in den nachfolgenden Jahren nahm die Zahl rasch auf 200-300 Personen p. a. ab. Bei der Verteilung auf die einzelnen Kommunen übernahmen die »Kleinen Mittelstädte« (Höxter, Warburg, Marsberg, Brilon) absolut zwar den Hauptteil (Abb. 34), gemessen an der Einwohnerzahl waren es im Untersuchungsgebiet jedoch mit Barntrup und Blomberg zwei kleinere Kommunen in Lippe, welche pro Kopf der Bevölkerung die meisten Spätaussiedler aufnahmen (Abb. 35).<sup>197</sup>

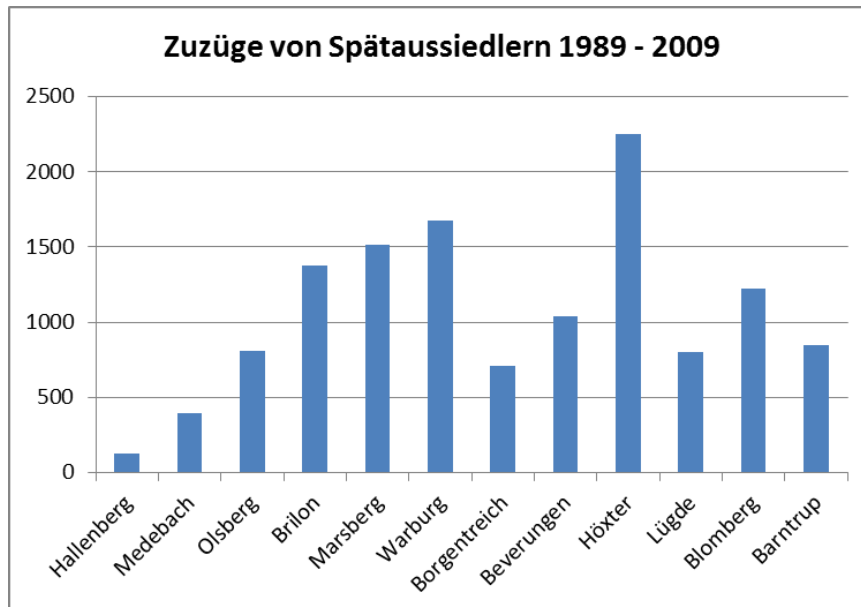


Abb. 34: Zuzüge von Spätaussiedlern 1989-2009 in die Orte des Untersuchungsgebietes, Angabe absolut, Quelle: IT.NRW (Landesdatenbank, 12590-01-ir)

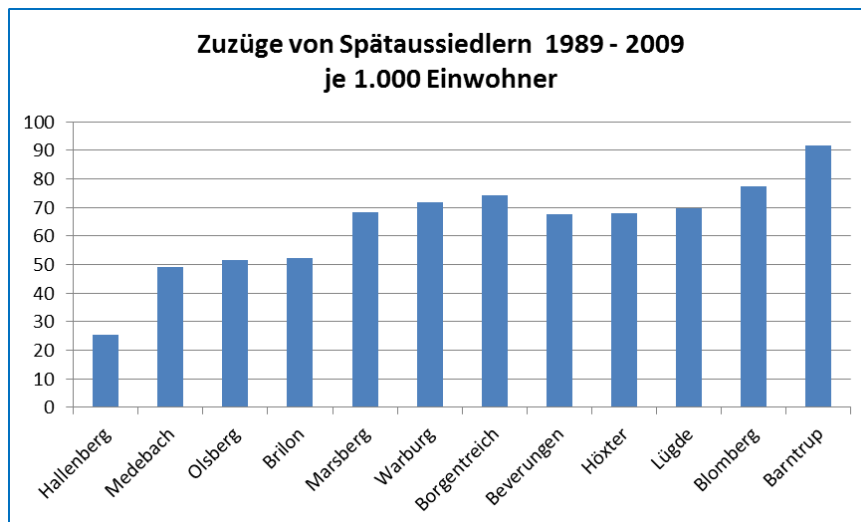


Abb. 35: Zuzüge von Spätaussiedlern 1989-2009 in die Orte des Untersuchungsgebietes, Angabe je 1.000 Einwohner pro Ort, Quelle: IT.NRW (Landesdatenbank, 12590-01-ir)

<sup>197</sup> Im nahe gelegenen Detmold ist mit dem Museum für russlanddeutsche Kulturgeschichte das bislang einzige russlanddeutsche Museum in Deutschland beheimatet.

Die Bevölkerungszunahme durch Spätaussiedler und Flüchtlinge in den 1990er Jahren lässt sich in ganz NRW nachverfolgen, wie die Zahlen für die einzelnen Regierungsbezirke zeigen. Prozentual konnte davon vor allem der Regierungsbezirk Detmold profitieren: Hier stieg im Zeitraum 1987-1997 die Bevölkerung um über 13 % an (Abb. 36). Allerdings verzerrt die insgesamt geringe Ausgangsbevölkerung in diesem Regierungsbezirk (1975: <1,8 Mio. E.) den prozentualen Zuwachs.

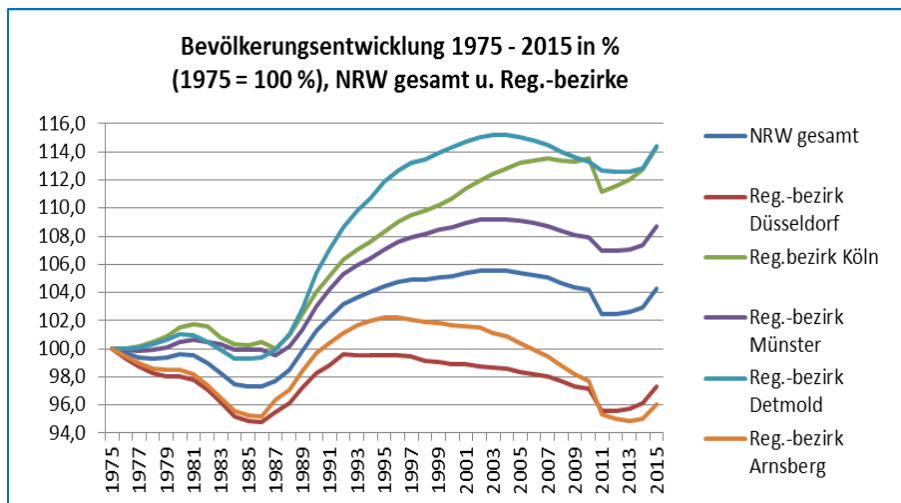


Abb. 36: Bevölkerungsentwicklung in NRW und den Regierungsbezirken in NRW 1975-2015  
Angabe in %, 1975= 100, Quelle: IT.NRW

In der zweiten Hälfte der 1990er Jahre schwächte sich der Zuzug durch Spätaussiedler stark ab. Gleichzeitig begannen die ersten Kriegsflüchtlinge wieder in ihre Heimatländer zurückzukehren, so dass ab 1998 der Wanderungssaldo für das gesamte Untersuchungsgebiet erneut negativ wurde.

#### Phase 6: »Doppelte Schrumpfung« und ein zweiter extern ausgelöster Wachstumsschub

Der in dieser Phase einsetzende »doppelte Schrumpfungsprozess« setzte sich bis 2013 fort, nun jedoch mit noch größerer Deutlichkeit als dies bereits für die Jahre 1975-1985 kennzeichnend war. So war die natürliche Bevölkerungsentwicklung in allen Kommunen ab Beginn des neuen Jahrtausends negativ (Abb. 37). Ebenso waren – mit Ausnahme von Brilon und Warburg – die Wanderungssalden aller übrigen Orte im Gegensatz zu den 1970er und 1980er Jahren nun bis 2013 defizitär. Damit reduzierte sich zwischen 2001 und 2013 die Bevölkerung im Untersuchungsgebiet um über 19.000 Personen (= ca. 10 % der Gesamtbevölkerung). Hiervon entfielen knapp 10.800 Fälle (= 57 %) auf Wanderungsverluste.

Während auch 2014-2017 der natürliche Saldo negativ blieb, kam es durch Flüchtlingsbewegungen vor allem in den Jahren 2014 und 2015 zu kurzzeitigen Wanderungsgewinnen in einer Größenordnung von ca. 9.000 Personen, die sich zunächst auf einzelne Orte mit Zentralen Unterbringungseinrichtungen (z. B. Borgentreich) konzentrierten. Ab 2016 wurden insbesondere aus Brilon, Höxter und vor allem aus Borgentreich Flüchtlinge und Zu-

gewiesene aus den dortigen Einrichtungen in erheblichem Umfang wieder abgezogen und anderen Regionen zugeteilt, so dass in diesen Jahren die Bevölkerungsquantitäten sehr volatil sind, die Statistiken relativ unpräzise und sich als Basiswerte für Prognosen kaum eignen.

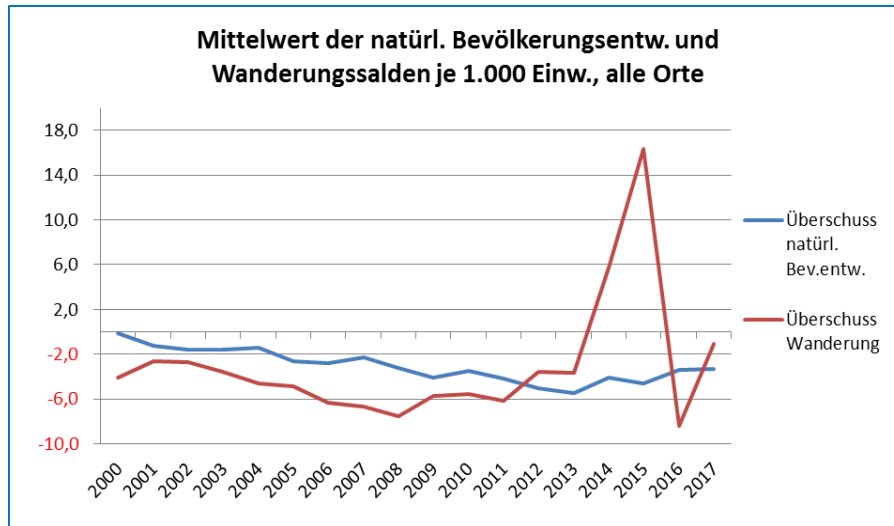


Abb. 37: Mittelwert der natürlichen Bevölkerungsentwicklung und Wanderungssalden 2000-2017, alle Orte im Untersuchungsgebiet, Angabe je 1.000 Einwohner, Quelle: IT.NRW

Die Einwohnerzahl aller Orte stieg im Zuge dieser Entwicklungen von 181.460 (2013) bis Ende 2015 auf 183.677 an. Aber bereits 2017 war nach einer Konsolidierung bei den Zu- und Fortzügen im Rahmen der Flüchtlingsunterbringung mit 179.713 Einwohnern im Untersuchungsgebiet der seit 1963 niedrigste Bevölkerungsstand erreicht.

Insgesamt ist die Zahl der 2017 und 2018 in Deutschland ankommenden Flüchtlinge<sup>198</sup> gegenüber den Werten der vorangegangenen Jahre deutlich von ca. 1.091 Mio. auf 321.371 (2016), 186.644 (2017) und 185.853 (2018) zurückgegangen. Offen ist derzeit die Frage des Familiennachzugs und seiner möglichen Auswirkungen.<sup>199</sup> Aber auch die Rückkehr vieler Geflohener nach einem Ende der Kriegshandlungen in Syrien u. a. Kriegsregionen ist denkbar, so dass derzeit nur spekuliert werden kann, inwieweit sich längerfristig ein stabiler quantitativer Zugewinn in den seit Jahren schrumpfenden Kommunen ergeben kann, zumal die Zahl der Geborenen ab 2001 auf einen Minimalwert von weniger als sieben Neugeborenen pro 1.000 Einwohner (im Jahr 2011) zurückging. Sie stieg erst mit den Eintritten der Enkelgeneration der »Baby-Boomer«, der Kindergeneration der Spätaussiedler in die Phase der Familiengründung sowie der Flüchtlingsbewegungen aus dem Nahen und Mittleren Osten in den Jahren ab 2012 wieder an (Abb. 38).

<sup>198</sup> Online: <https://www.bpb.de/gesellschaft/migration/flucht/265708/asylantraege-und-asylsuchende>, zuletzt abgerufen 10.05.2019.

<sup>199</sup> So kamen nach Auskunft des Auswärtigen Amtes im ersten Quartal 2019 lediglich 7.400 Personen im Rahmen des Familiennachzugs anerkannter Asylbewerber nach Deutschland; 2017 waren es im gleichen Zeitraum noch über 17.000. Online: <https://www.welt.de/politik/deutschland/article193925839/Familiennachzug-Immer-weniger-Fluechtlinge-holen-Angehoerige-nach-Deutschland.html>, zuletzt abgerufen 23.05.2019.

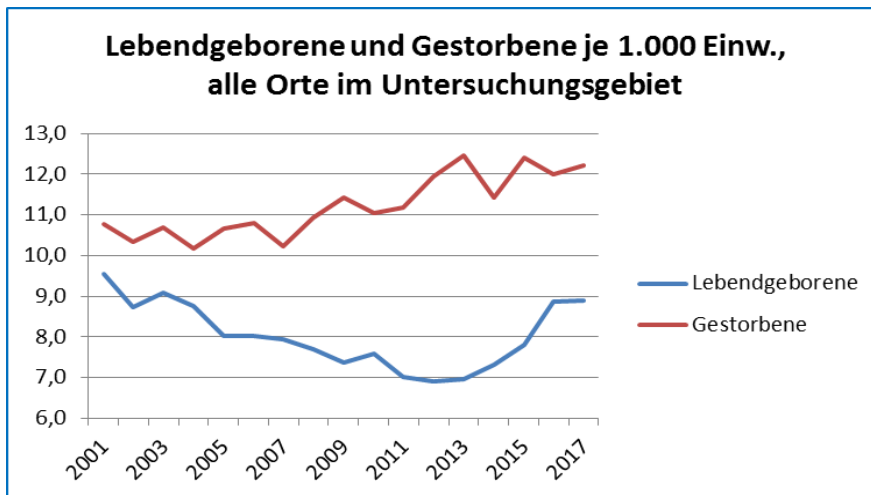


Abb. 38: Lebendgeborene und Gestorbene 2001-2017 in allen Orten des Untersuchungsgebietes, Angabe je 1.000 Einwohner, Quelle: IT.NRW (Kommunalprofile)

Jedoch ist inzwischen die Zahl der Geburten je Frau auf der Maßstabsebene der Bundesrepublik nach einem Anstieg in den letzten beiden Jahrzehnten wieder leicht rückläufig (2016: 1,59; 2017: 1,57).<sup>200</sup> Diese Entwicklung ist sowohl bei Frauen mit deutscher Staatsangehörigkeit (2016: 1,46; 2017: 1,45) wie bei denen mit ausländischer Staatsangehörigkeit zu beobachten (2016: 2,28; 2017: 2,15). Auch hier bleibt abzuwarten, ob sich die bis vor kurzem andauernde Entwicklung zu mehr Kindern je Frau mit deutscher Staatsangehörigkeit auf einem höheren, aber bei weitem nicht ausreichenden Niveau stabilisiert und tatsächlich als „Mentalitätswandel der Deutschen“<sup>201</sup> gedeutet werden kann. Die Geburtenrate bei Frauen mit ausländischer Staatsangehörigkeit korreliert mit den aktuellen Flüchtlingsbewegungen, wie die starken Schwankungen zeigen (Abb. 39), so dass längerfristige Prognosen über mögliche Kompensationseffekte an dieser Stelle schwierig sind.

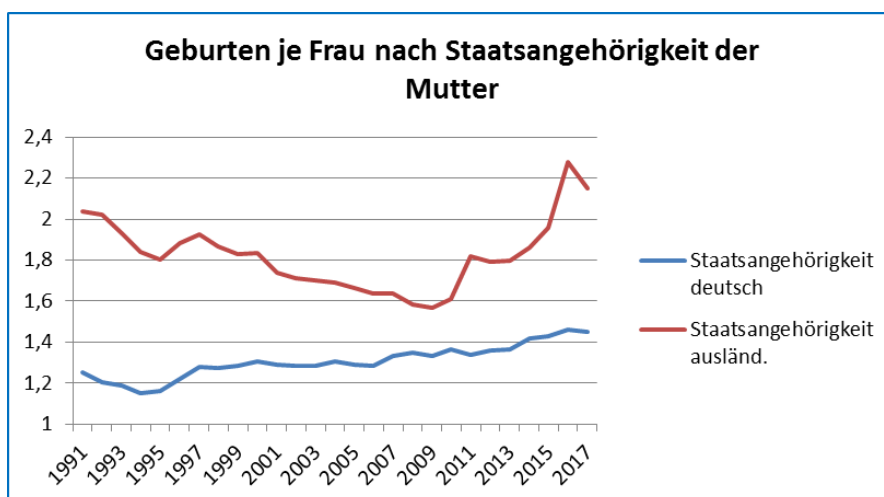


Abb. 39: Geburten je Frau nach Staatsangehörigkeit der Mutter 1991-2017, Bundesrepublik Deutschland, Angabe absolut, Quelle: DESTATIS (12612-0010)

<sup>200</sup> Online: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2018/10/PD18\\_420\\_122.html;jsessionid=CA15A926005DA779AC579C65F43D439C.internet711](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2018/10/PD18_420_122.html;jsessionid=CA15A926005DA779AC579C65F43D439C.internet711), zuletzt abgerufen 10.05.2019.

<sup>201</sup> THEILE, MERLIND (2016): In diese Welt ein Kind setzen? Oh ja! In: Die ZEIT 44 vom 20. Oktober 2016, S. 12.

Die aktuellen Tendenzen der Bevölkerungsentwicklung scheinen für das Untersuchungsgebiet in Summe die Annahme zu bestätigen, dass sich der Trend einer »doppelten« Schrumpfung sowohl durch negative Salden der natürlichen Bevölkerungsentwicklung wie der Wanderungsbewegungen fortsetzen wird. Dies wird auch durch unterschiedliche Prognosen gestützt (s. Kap. 2.2). Bei einer differenzierenden Betrachtung dieser Entwicklungen zeigt sich, dass in der Vergangenheit sowohl die Kernstädte (mit Ausnahme Brilon: +0,2 %) als auch der ganz überwiegende Teil der 135 Dörfer und Ortsteile von dieser Schrumpfung betroffen war; lediglich in sieben Ortsteilen kam es zwischen 2001 und 2014 zu einem moderaten Bevölkerungswachstum von durchschnittlich ca. 3 % (Abb. 40). Im Mittel schrumpften die Kernstädte um knapp 8 %, die Ortsteile um 12 %, wobei kleinere Ortsteile stärker betroffen waren (Abb. 41).<sup>202</sup>

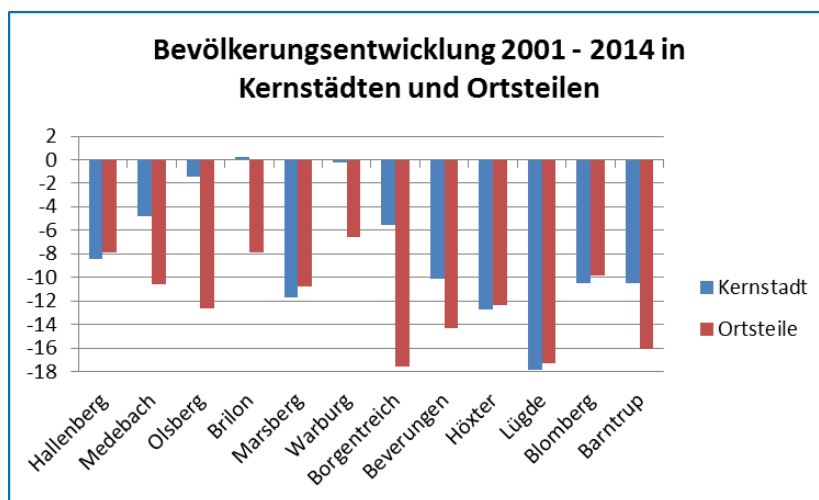


Abb. 40: Bevölkerungsentwicklung 2001-2014 in den Kernstädten und Ortsteilen des Untersuchungsgebietes, Angabe in %, Quellen: IT.NRW (Kommunalprofile) und telef. Abfrage bei den Einwohnermeldeämtern der Kommunen

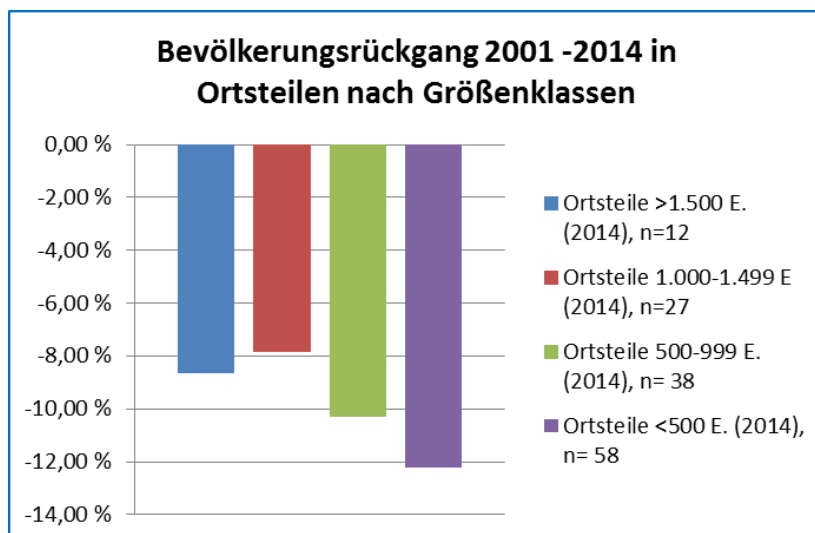


Abb. 41: Bevölkerungsrückgang 2001-2004 in den 135 Ortsteilen des Untersuchungsgebietes nach Größenklassen, Angabe in %, Quellen: Einwohnermeldeämter der Kommunen (2017)

<sup>202</sup> Allerdings ist auch zu berücksichtigen, dass z. B. der Wegzug einer Familie in kleineren Ortsteilen prozentual stärker ins Gewicht fällt.

Schreitet die Bevölkerungsabnahme in den kleineren Ortsteilen weiter fort, so müssen mittel- bis langfristig letztlich auch existenzeinschränkende Schritte bei der infrastrukturellen Anbindung und Ausstattung befürchtet werden.<sup>203</sup> Das Nachdenken hierüber ist spätestens mit der Aufforderung in den Landesentwicklungsplänen NRW 2016 und 2019 eröffnet, einen „Zentralörtlich bedeutsamen Allgemeinen Siedlungsbereich“ je Gemeinde festzulegen.<sup>204</sup> Die Diskussion wird hierzu derzeit jedoch in den Kommunen nicht offen geführt, wie Interviews mit den Bürgermeister<sup>205</sup> ergaben (Näheres s. Kap. 6.4):

*„(...) dann wird das sogar eindeutig empfohlen, da, wo es unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht mehr effizient ist, Kanalisierung, Wasserversorgung oder Energieversorgung aufrechtzuerhalten, bei solchen Dörfern dann auch durchaus mal den Schlüssel rumzudrehen. Aber da spielen viele andere Dinge eine Rolle. Es ist ja nicht nur der wirtschaftliche Ansatz dabei, sondern jedes Dorf hat natürlich auch seine eigene Geschichte. Und die Geschichte hat immer mit Menschen zu tun und da muss man immer sehr, sehr vorsichtig sein“ (Interview BM 1, Z. 165 ff.).*

## **2.2 Weniger, älter, aber nur ein wenig bunter – Prognosen zur Bevölkerungsentwicklung**

Die derzeit vorliegenden Bevölkerungsprognosen für das Untersuchungsgebiet zeigen, dass die sich in der Region abzeichnenden demografischen Entwicklungen, die bereits heute für Wirtschaft und Infrastruktur, Zentralitäts- und Attraktivitätskriterien nicht unproblematisch sind, in Zukunft weiter verschärfen werden.

Die nachstehenden Ausführungen basieren im Wesentlichen auf den Aussagen des Landesamtes IT.NRW.<sup>206</sup> Auch die Bertelsmann-Stiftung erstellt seit einigen Jahren Prognosen im „Wegweiser Kommunen“<sup>207</sup>; aktuell beziehen sich die Werte zur demografischen Entwicklung auf das Jahr 2030 und basieren auf den Ausgangswerten des Jahres 2012.

### *Weniger*

Wie sich bereits – sieht man von den singulären Ereignissen der Spätaussiedlerzuwanderung und Flüchtlingszuweisungen ab – seit den 1970er Jahren angedeutet hat, lässt sich unter dem Stichwort »weniger« am besten das künftige demografische Hauptproblem der

---

<sup>203</sup> ARING, JÜRGEN (2013): Mehr Selbstverantwortung vor Ort. Lokale Gestaltungsmöglichkeiten zur Sicherung der Daseinsvorsorge. In: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.): Vom demografischen Wandel besonders betroffene Regionen. Ein wichtiges Thema im Kontext der Demografiestrategie. Dezembertagung des Arbeitskreises „Städte und Regionen“ der DGD in Kooperation mit dem BBSR am 6. und 7. Dezember 2012 in Berlin. BBSR-Online-Publikation, Nr. 02/2013. Bonn. S. 156-159.

<sup>204</sup> LEP NRW (2016), S. 36 ff. „Daher ist es erforderlich, die siedlungsräumlichen Entwicklungsbedarfe auf zukunftsfähige Siedlungsbereiche auszurichten, die über ein räumlich gebündeltes Angebot an öffentlichen und privaten Dienstleistungs- und Versorgungseinrichtungen verfügen (zentralörtlich bedeutsame ASB)“ (S. 37).

<sup>205</sup> Ähnlich auch BM 4, Z. 291 ff.; BM 5, Z. 315 ff.; BM 6, Z. 224 ff..

<sup>206</sup> Kommunalprofile, Online: <https://www.it.nrw/kommunalprofile-82197>, zuletzt abgerufen 14.05.2019.

<sup>207</sup> Online: <https://www.wegweiser-kommune.de/>, zuletzt abgerufen 12.05.2019. Hinweis: Die Werte der Bertelsmann-Studie beziehen sich auf Kommunen >5.000 Einwohner, daher fehlen Angaben für die Stadt Hallenberg.

Region fassen. Nach den Prognosen wird es ab dem Jahr 2020 zu einer – gemessen am Landesdurchschnitt NRW – weiteren deutlichen Schrumpfung der Bevölkerung vor allem im Kreis Höxter und im Hochsauerlandkreis kommen.

Im direkten Vergleich der Prognosen von IT.NRW und Bertelsmann für einzelne Orte weichen die Aussagen zwar um bis zu 4 %-Punkte voneinander ab (z. B. Olsberg, Blomberg, Abb. 42). Insgesamt bestätigen aber beide Vorausberechnungen den Trend einer deutlichen Bevölkerungsabnahme für das gesamte Untersuchungsgebiet. Diese Entwicklung wird sich nach den Prognosen von IT.NRW auch über das Jahr 2030 hinaus bis zum Jahr 2040 fortsetzen, wobei insbesondere für die Stadt Lügde ein weiterer deutlicher Rückgang erwartet wird (Abb. 43).

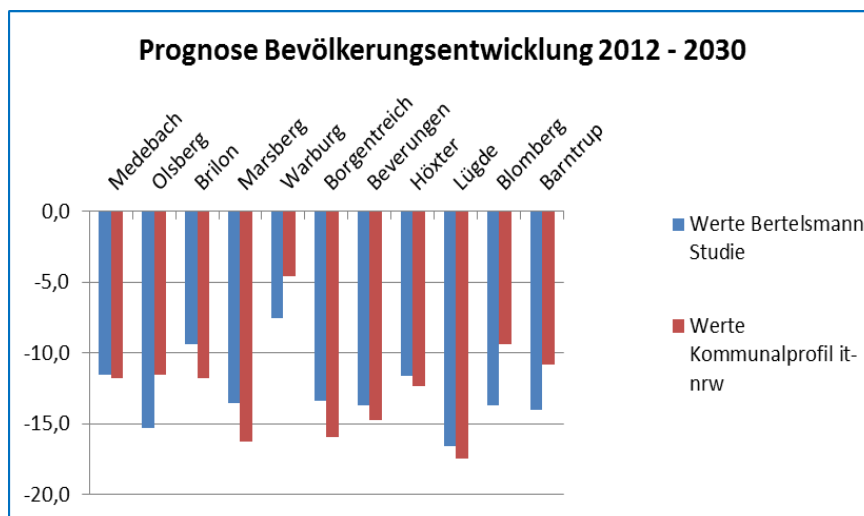


Abb. 42: Prognose der Bevölkerungsentwicklung 2030 für Orte im Untersuchungsgebiet, Ausgangswert 2012, Angabe in %, Quellen: IT.NRW (Kommunalprofile Stand 12/2014) und Bertelsmann-Stiftung, Wegweiser-Kommune 2015

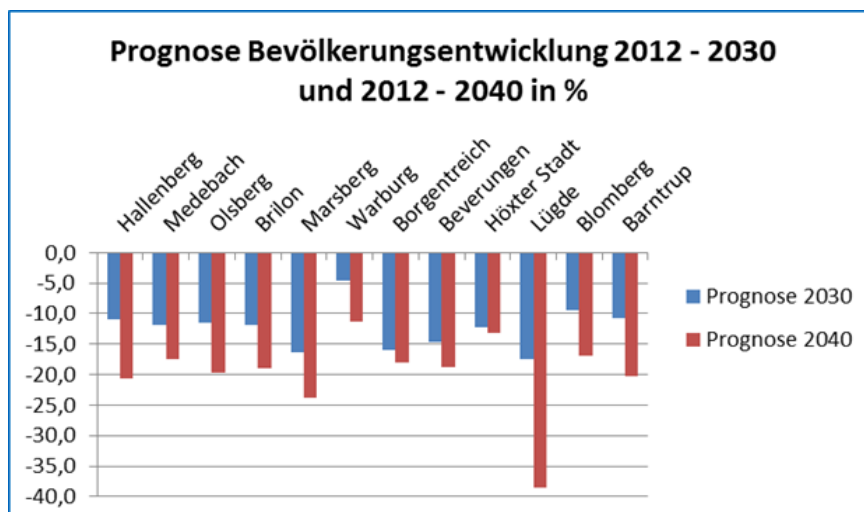


Abb. 43: Prognose der Bevölkerungsentwicklung 2030 und 2040 für Orte im Untersuchungsgebiet, Ausgangswert 2012, Angabe in %, Quellen: IT.NRW (Kommunalprofile Stand 12/2014 und 9/2015)

Bei Betrachtung mehrerer Dekaden wird deutlich, dass sich im letzten Viertel des vergangenen Jahrhunderts die demografischen Werte auf Kreisebene in einem relativ engen Korridor von durchschnittlich -3 % bis +9 % um den Basiswert 1977 bewegt haben. Diese relative Stabilität in der Bevölkerungsentwicklung dürfte letztlich auch zu einer gewissen Gelassenheit in den Sichtweisen lokaler und regionaler Entscheidungsträger bis heute geführt haben.<sup>208</sup>

Allerdings wird ohne das Eintreten erneuter singulärer Ereignisse nach den vorliegenden Prognosen in den kommenden 20 Jahren die quantitative demografische Entwicklung in den Kreisen des Untersuchungsgebietes – anders als im NRW-Landesdurchschnitt – nur noch eine Richtung aufweisen (Abb. 44). Mit einem Bevölkerungsrückgang von bis zu -17 % (Hochsauerlandkreis, Kreis Höxter; Kreis Lippe: -11 %) wird die Bevölkerungsentwicklung darüber hinaus in den Kreisen wesentlich intensiver ausfallen, als dies in den vergangenen Jahrzehnten der Fall war. Politik, Verwaltung und Wirtschaft müssen sich darauf einstellen, dass sich diese Entwicklung in einem kurzen Zeitraum abspielen und vor allem wesentlich gravierender in ihren Ausschlägen und Auswirkungen sein wird.

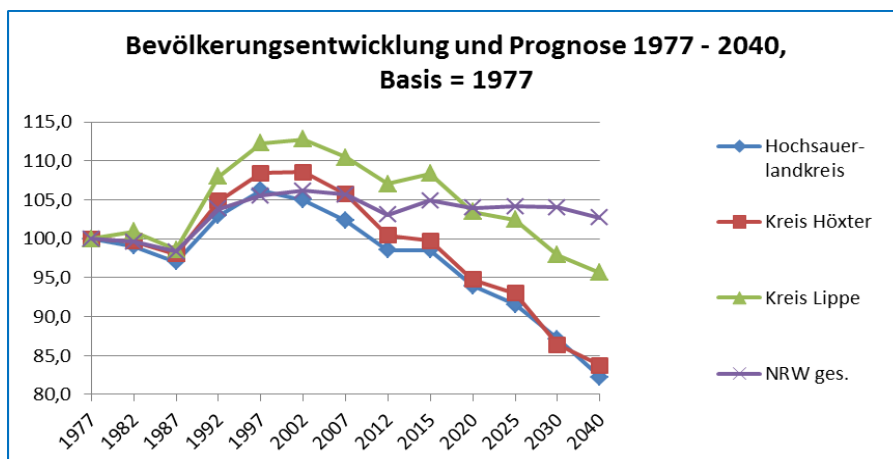


Abb. 44: Bevölkerungsentwicklung und Prognose 1977 – 2040 auf Kreisebene, Quelle: IT.NRW (Landesdatenbank, 12491-01 ir, Kommunalprofile 10/2016)

Auf kommunaler Ebene fällt besonders im Kreis Lippe eine Differenzierung in Orte mit zunehmender bzw. gleichbleibender und stark rückläufiger Bevölkerung bis 2040 auf. Die Bandbreite beträgt hier -38,5 % (Lügde) und +12,3 % (Leopoldshöhe). Dabei spielt neben der heutigen Altersstruktur der Bevölkerung die Eignung als Wohnstandort für jüngere Familien als Tagespendler zu den beiden regionalen Zentren (Bielefeld, Paderborn) eine wesentliche Rolle. Alle Orte mit einer positiv prognostizierten Bevölkerungsentwicklung (Leopoldshöhe: +12,3 %, Augustdorf: +7,6 %, Schlangen: +5,7 %) liegen weniger als 20-30 km von Bielefeld bzw. Paderborn entfernt. Die Auspendleranteile sind hier deutlich höher als in den peripher gelegenen Orten im Osten des Kreises, die teilweise über 50 km von Bielefeld bzw. Paderborn oder anderen Zentren entfernt liegen und für Tagespendler bei

<sup>208</sup> Bereits an anderer Stelle wurde in diesem Zusammenhang auf die Interviews BM 1, Z. 33 ff., BM 4, Z. 26 ff., BM 5, Z. 41 ff. hingewiesen.



der derzeitigen Struktur des ÖPNV und teilweise fehlenden Schnellstraßen eher unattraktiv sind: Lügde (-38,5 %), Barntrup (-27,6 %), Extertal (-27,7 %), Kalletal (-23,6 %), Schieder-Schwalenberg (-22,9 %).

Im Hochsauerlandkreis und ebenso im Kreis Höxter gibt es keine Kommune mit einer positiven Bevölkerungsprognose.

Nimmt man das bislang jeweils in den Kreisen und einzelnen Kommunen erreichte Bevölkerungsmaximum zum Ausgang weiterer Betrachtungen, so gestalten sich die Aussichten noch dramatischer. Die Zeitpunkte für die Bevölkerungsmaxima liegen zwischen 1993 und 2004. An dieser Bevölkerungszahl wurden technische, wirtschaftliche und soziale Infrastruktureinrichtungen, Wohnungen, Straßen, Wasser- und Abwasserkanäle, Einkaufsmöglichkeiten, Arbeitsplätze, Arztpraxen, Krankenhäuser, Schulen etc. erst in jüngerer Vergangenheit ausgerichtet. Unter Zugrundelegung dieser Werte schrumpft in den kommenden 20 Jahren die Bevölkerung im Hochsauerlandkreis und im Kreis Höxter um ca. 23 % und selbst im Kreis Lippe noch um 15 % (Abb. 45).

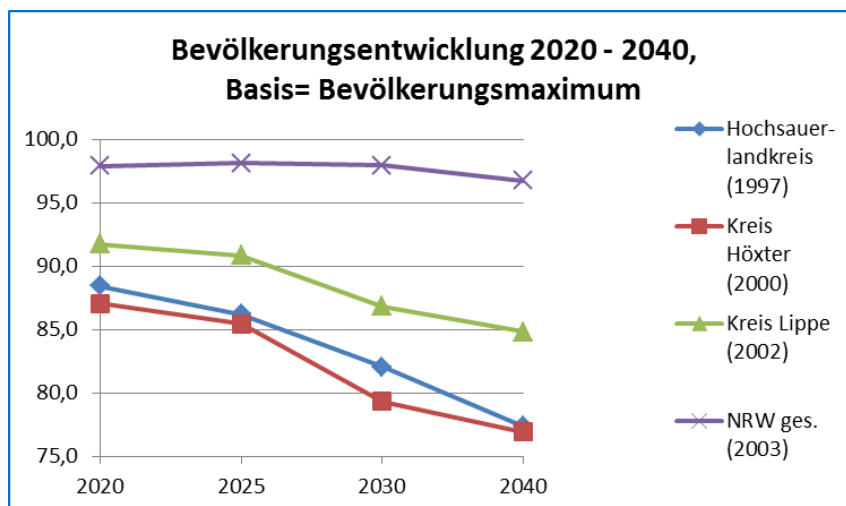


Abb. 45: Bevölkerungsentwicklung 2020-2040 in den Kreisen des Untersuchungsgebietes u. NRW gesamt, Angabe in % vom Bevölkerungsmaximum (Jahr s. Legende),  
Quelle: IT.NRW (Landesdatenbank, 12491-01 ir, Kommunalprofile 12/2014, 10/2016)

Einzelne Kommunen des Untersuchungsgebietes weichen unter diesem Blickwinkel noch weit deutlicher von den Werten auf Kreisebene ab (Abb. 46). Treten die Prognosen ein, so wird – gemessen am jeweiligen Bevölkerungsmaximum – innerhalb von etwas mehr als einer Generation die Bevölkerung in Marsberg und Beverungen um ein Drittel schrumpfen (-33,6 %, -30,1 %) und sich in Lügde beinahe halbieren (-48,8 %). Vergleichbar sind derartige Schrumpfungstendenzen mit besonders betroffenen Gebieten in Ostdeutschland (z. B. Suhl 1995-2017: -35 %).

Auch die übrigen Orte sind bei einer Betrachtung, die vom Bevölkerungsmaximum ausgeht, mit durchschnittlich -25 % deutlicher betroffen, als es die offiziellen Prognosen derzeit suggerieren. Die Auswirkungen dieser Schrumpfungsprozesse werden auf dem Ar-

beitsmarkt ebenso wie in der Auslastung von Schulen und Kindergärten u. ä. Einrichtungen zu spüren sein, sie werden die Immobilienpreise genauso betreffen, wie sie das Ortsercheinungsbild verändern werden.

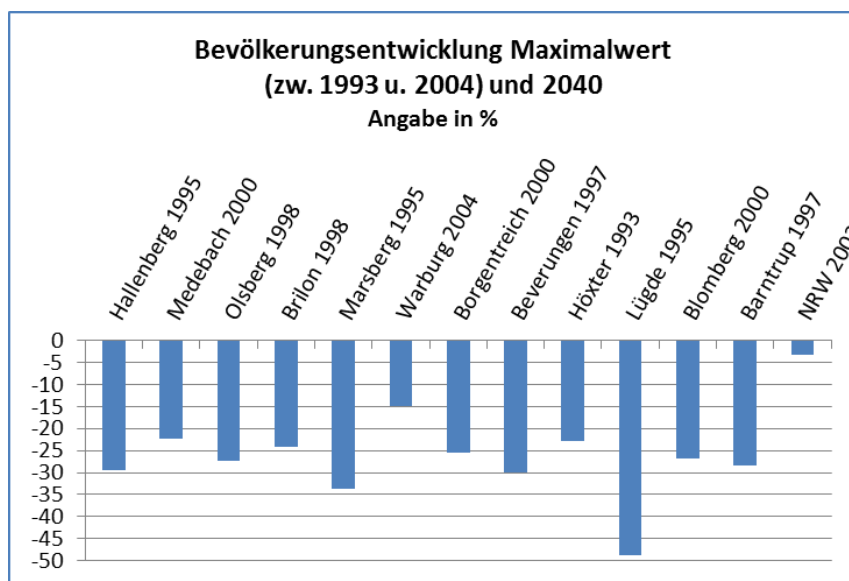


Abb. 46: Bevölkerungsentwicklung vom Maximalwert je Ort (Jahr s. Ortsangabe) bis 2040, alle Orte im Untersuchungsgebiet, Angabe in %, Quelle IT.NRW (Landesdatenbank, 12491-01 ir, Kommunalprofil 10/2016)

### Älter

Der Geburtenrückgang setzte im Untersuchungsgebiet – wie beschrieben – bereits Mitte der 1960er Jahre ein. Die Geburtenrate blieb, abgesehen von den 1990er Jahren, mit zunehmender Tendenz unterhalb der Sterberate. Diese Tatsache ist in Verbindung mit dem Alterungsprozess der quantitativ starken Altersgruppen aus den 1950er und 1960er Jahren wesentlich für die Höhe des heutigen Durchschnittsalters. Lag das Durchschnittsalter in NRW 1990 noch bei 39,7 Jahren, so stieg dieser Wert bis 2008 auf 42,6 Jahre. Prognostiziert wird für 2025 ein Alter von 46,1 und für 2050 von 49,8 Jahren (MGFFI 2009: 12).<sup>209</sup> In einigen Kommunen des Untersuchungsgebietes wird nach den Prognosen der Bertelsmann-Stiftung<sup>210</sup> der letztgenannte Wert bereits 20 Jahre früher im Jahr 2030 überschritten:

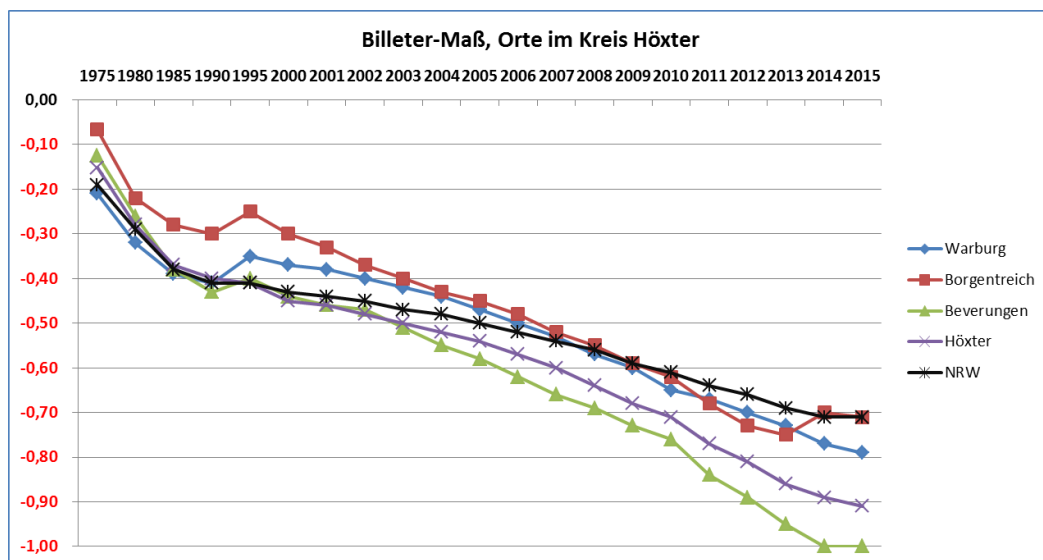
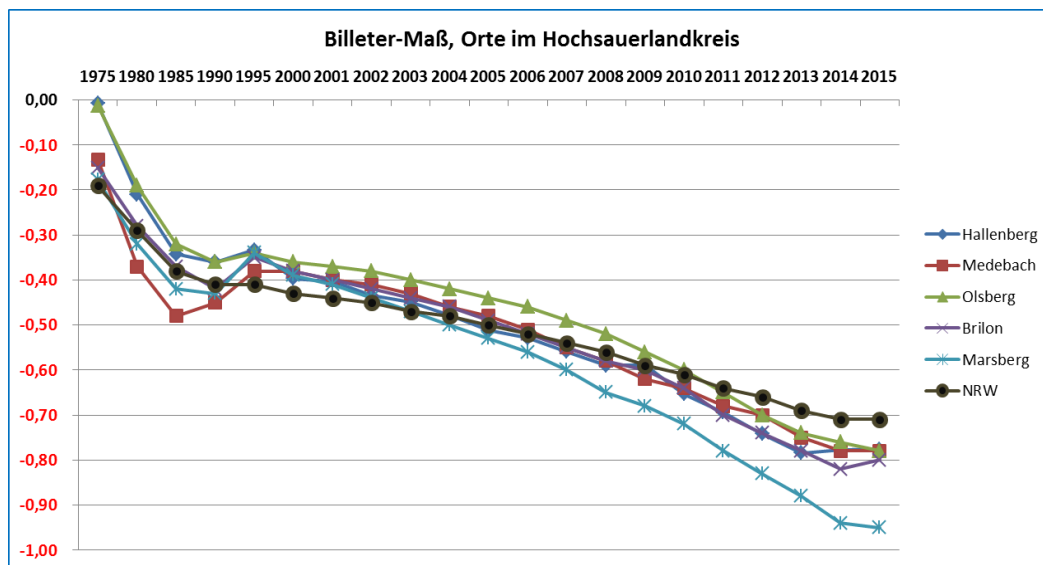
Kommunen	2015	2030	Kommunen	2015	2030	Kommunen	2015	2030
Medebach	44,3	47,9	Warburg	44,3	48,2	Lügde	45,4	49,9
Olsberg	44,2	47,7	Borgentreich	43,1	49,2	Blomberg	44,1	47,7
Brilon	44,4	48,4	Beverungen	46,2	50,0	Barntrop	44,0	46,2
Marsberg	45,9	49,9	Höxter	45,6	48,8			

Übersicht Durchschnittsalter 2015 und 2030, Quelle: Bertelsmann-Stiftung, Wegweiser-Kommune  
Hinweis: Kommunen <5.000 E. (hier: Hallenberg) wurden nicht erfasst.

<sup>209</sup> MGFFI (Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes NRW) (Hrsg.) (2009): Der demografische Wandel in NRW. Daten und Fakten. Düsseldorf.

<sup>210</sup> Online: <https://www.wegweiser-kommune.de/>, zuletzt abgerufen 14.05.2019.

Wie sich dieser Alterungsprozess bis heute entwickelt hat und fortsetzen wird, kann mit dem Billeter-Maß belegt werden, mit dem – ausgehend von einer zum Betrachtungszeitpunkt aktuellen Altersstruktur – eine Prognose über die Alterung der Bevölkerung dargestellt wird. Dieser Index setzt „die noch nicht oder nicht mehr reproduktionsfähige Bevölkerung ins Verhältnis zur reproduktionsfähigen“ (Reiche 2007: 87)<sup>211</sup>; konkret werden die unter 15-Jährigen, die über 50-Jährigen und die dazwischen liegende mittlere Altersgruppe betrachtet. Das Ergebnis für die Orte des Untersuchungsgebietes zeigt einerseits, dass die Werte bereits seit 1975 negativ sind, d. h., dass die Bevölkerung langfristig altert. Andererseits ist erkennbar, dass dieser Prozess sich seit den 2000er Jahren stärker als im Landesdurchschnitt NRW beschleunigt (Abb. 47, 1-3).



<sup>211</sup> REICHE, ANNEMARIE (2007): Westfalens Bevölkerung – eine alternde Gesellschaft. In: Heineberg, Heinz (Hrsg.): Westfalen regional. Siedlung und Landschaft in Westfalen, Bd. 35 (Geographische Kommission für Westfalen). Münster.

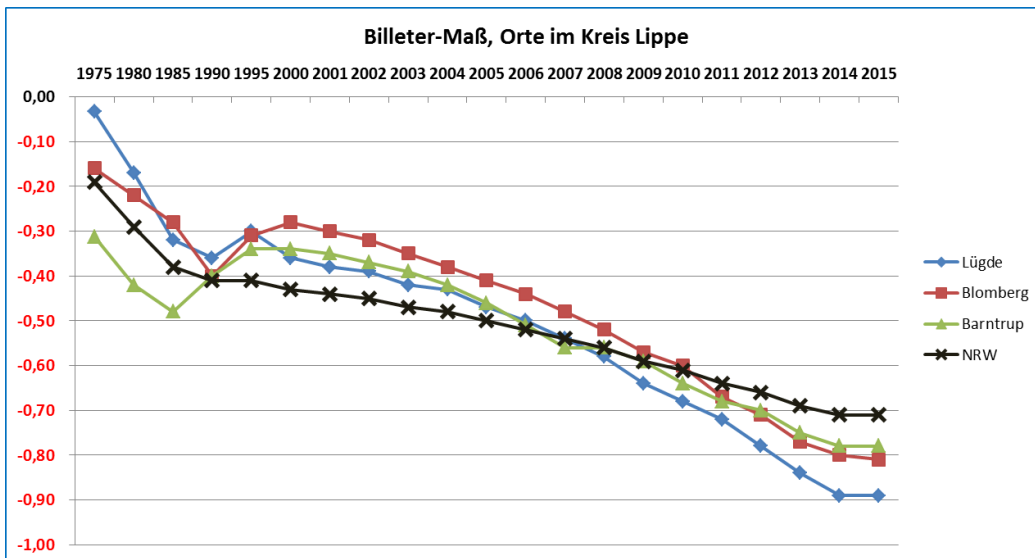


Abb. 47, 1-3: Darstellung des Billeter-Maßes, Zeitraum 1975-2015, alle Orte des Untersuchungsgebietes, Quelle: IT.NRW (Kommunales Bildungsmonitoring)

Reiche (2007: 87) gibt für Westfalen im Jahr 2003 einen Billeter-Durchschnittswert von -0,41 an; das Untersuchungsgebiet wich hiervon mit -0,43 nur geringfügig ab. Im Jahr 2015 weist jedoch bereits die Hälfte der Orte einen Indexwert von unter -0,8 auf, darunter drei Orte mit einem Wert unter -0,9, zu denen auch zwei Mittelstädte gehören (Marsberg -0,95 und Höxter -0,91); negativer »Spitzenreiter« ist Beverungen mit einem Indexwert von -1,0.

Im Vergleich der Jahre 2014 und 2040 wird der Anteil der >65-80-Jährigen von 15 % auf 25 % steigen und sich der Anteil der Hochbetagten über 80 Jahre von 6 % auf über 11 % an der Gesamtbevölkerung im Untersuchungsgebiet fast verdoppeln. In allen übrigen Altersgruppen nimmt die Bevölkerung ab (Abb. 48).

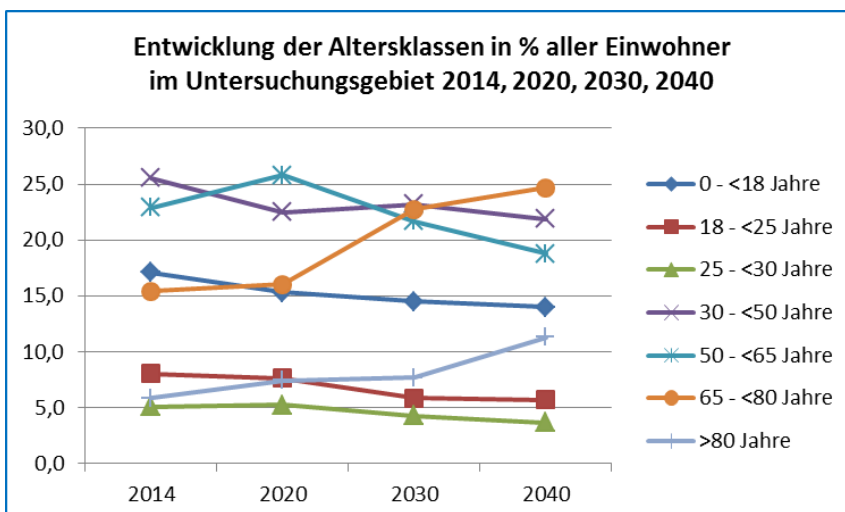
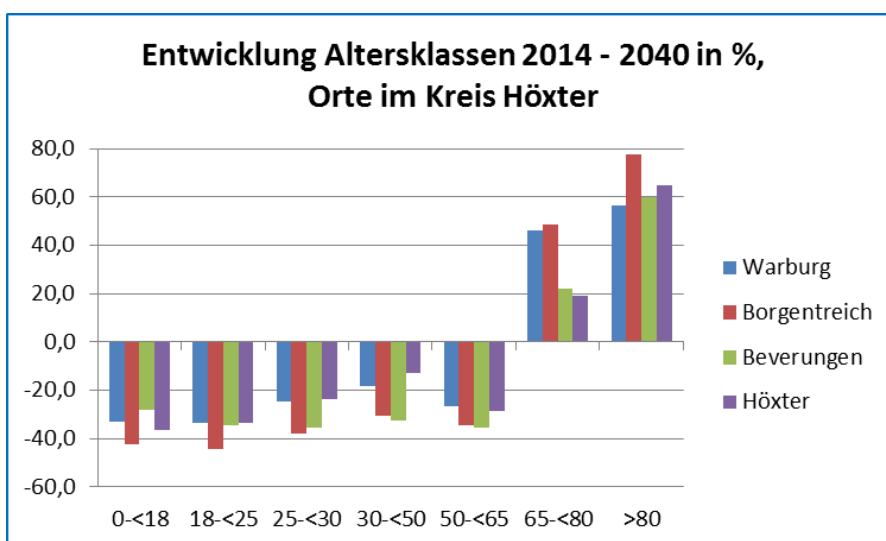
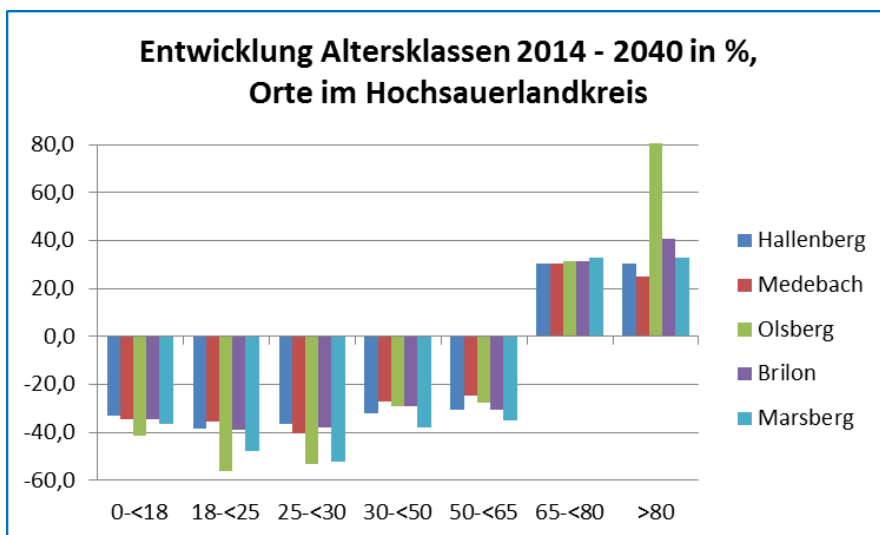


Abb. 48: Entwicklung einzelner Altersklassen 2014 – 2040, alle Orte des Untersuchungsgebietes, Angabe in %, Quelle: IT.NRW (Gemeindemodellrechnung 12422-9k09)

Oszillierte die Sterberate in den vergangenen Jahrzehnten im Bereich von 10-12 Gestorbenen je 1.000 Einwohner in allen Orten des Untersuchungsgebietes, so wird die durch-

schnittliche Sterberate durch die große Alterskohorte der geburtenstarken Nachkriegsjahrgänge 2030 bereits bei über 13,2 Sterbefällen je 1.000 Einwohner liegen. Die Geburtenrate lag dagegen in der weitgehend durch Außenwirkungen unbeeinflussten Dekade 2002-2012 bei ca. acht Geburten je 1.000 Einwohner. Auch dies bedeutet, dass die Bevölkerung des Untersuchungsgebietes »aus eigener Kraft«, d. h. ohne Zuzug von außerhalb der engeren Region stark altern wird.

Diese Altersgruppenverteilung wird die Kommunen vor besondere Herausforderungen stellen, vor allem wenn es um altersgerechte Wohnkonzepte, Nahversorgung, Mobilität, Teilhabe am sozialen Leben oder medizinische Versorgung geht. Die hier nur stichwortartig skizzierten Schwierigkeiten werden in ähnlicher Weise alle Kommunen des Untersuchungsgebietes betreffen, wobei vor allem in drei Kommunen des Untersuchungsgebietes die Werte stark vom Durchschnitt abweichen und ein intensives Nachdenken über Lösungsansätze erforderlich machen: So wird angesichts der heutigen Altersstruktur für den Anteil der Senioren und Hochbetagten in Olsberg (+81 %), Borgentreich (+77 %) und Blomberg (+131 %) ein deutlich überproportionaler Anstieg prognostiziert (Abb. 49, 1-3).



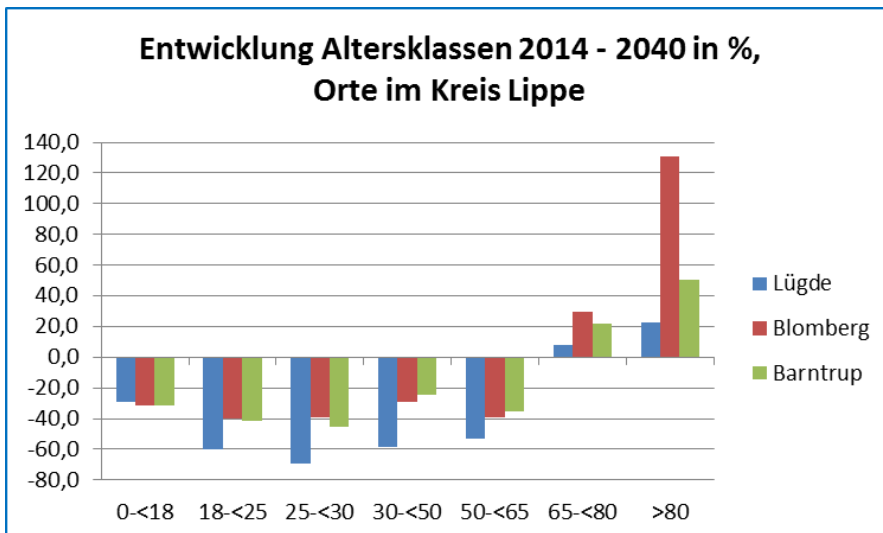
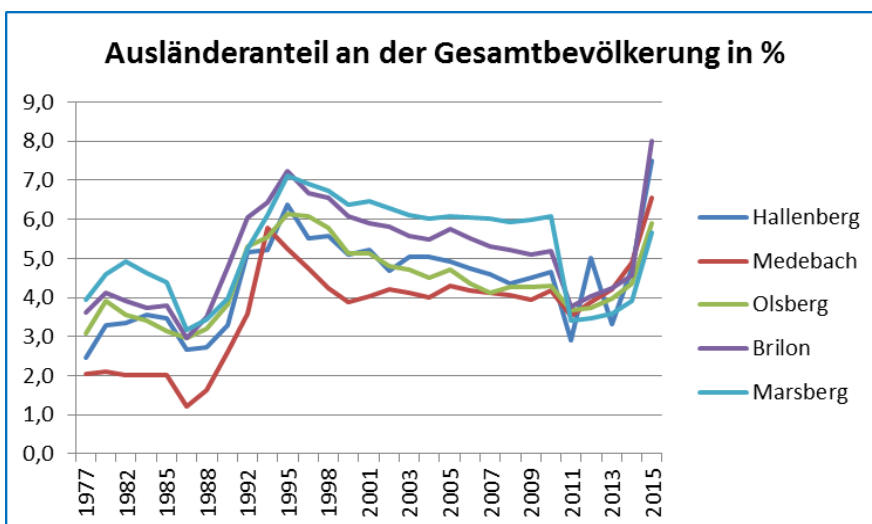


Abb. 49, 1-3: Entwicklung der Bevölkerung nach Altersklassen 2014-2040, alle Orte des Untersuchungsgebietes nach Kreisen, Angabe in %, Quelle: IT.NRW (Gemeindemodellrechnung 12422-9k09)

... aber nur ein wenig »bunter«

Der Anteil ausländischer Mitbürger an der Gesamtbevölkerung betrug in NRW in den Jahren 2007-2012 durchschnittlich ca. 10-11 %. Im Untersuchungsgebiet wurde dieser Anteil im gleichen Zeitraum mit 4,1 % deutlich unterschritten. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass nicht nur die Volkszählung 1985, sondern auch der Zensus 2011 in einigen Kommunen des Untersuchungsgebietes zu deutlichen Korrekturen bei den Werten aus den Fortschreibungen führte, wie in den nachstehenden Grafiken durch »Sprünge« deutlich zum Ausdruck kommt (Abb. 50, 1-3). Durch die aktuellen Zuweisungen von Geflüchteten und Asylbewerbern in den Jahren seit 2014 stiegen die Werte zwar an, doch lagen sie 2015 mit durchschnittlich 6,15 % Ausländeranteil noch immer deutlich unter dem Landesdurchschnitt von NRW. 82 % der nichtdeutschen Bevölkerung im Untersuchungsgebiet kam 2012 aus dem europäischen Ausland (inkl. Türkei), s. Übersicht Nichtdeutcher in den Kreisen des Untersuchungsgebietes 2012 nach ausgewählten Herkunftsländern.



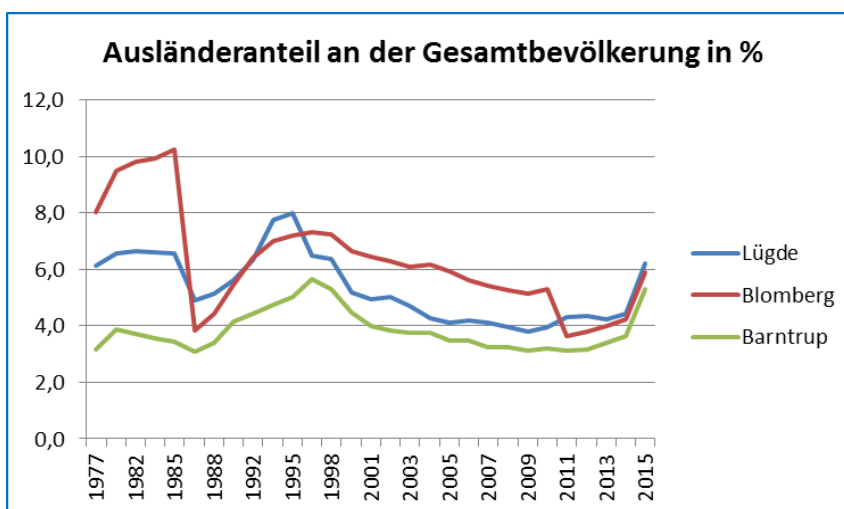
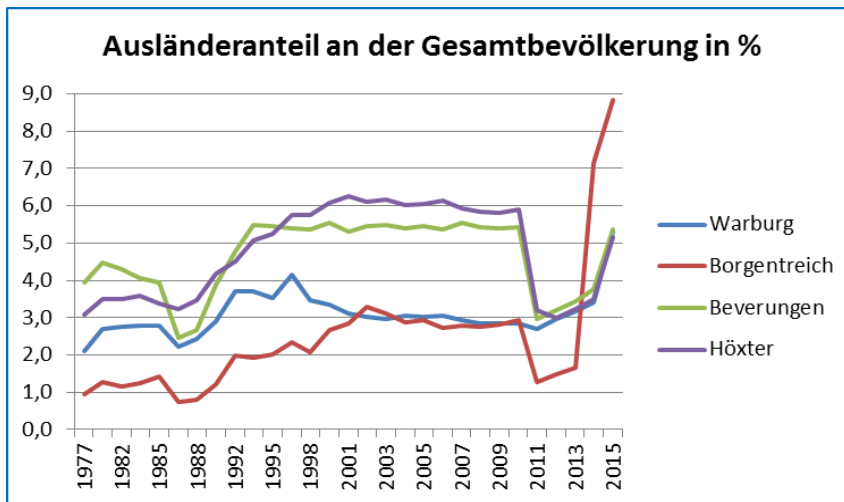


Abb. 50, 1-3: Entwicklung der Ausländeranteile an der Bevölkerung 1977-2015, alle Orte des Untersuchungsgebietes nach Kreisen<sup>212</sup>, Angabe in %, Quelle: IT.NRW (Bevölkerungsstand 12491-01 ir)

Angaben 2012	HSK	Kreis Höxter	Kreis Lippe	NRW	Angaben 2012	HSK	Kreis Höxter	Kreis Lippe	NRW
<b>Europa</b>	<b>14.378</b>	<b>3.742</b>	<b>14.930</b>	<b>1.525.626</b>	<b>Europa</b>	<b>87,4</b>	<b>77,6</b>	<b>78,3</b>	<b>81,2</b>
dav. Türkei	3392	2.119	5.743	529.575	dav. Türkei	23,6	56,6	38,5	34,7
dav. Polen	1.351	368	1.135	150.034	dav. Polen	9,4	9,8	7,6	9,8
dav. Italien	1.843	264	734	122.929	dav. Italien	12,8	7,1	4,9	8,1
dav. Portugal	1.686	110	209	36.089	dav. Portugal	11,7	2,9	1,4	2,4
<b>Afrika</b>	<b>319</b>	<b>202</b>	<b>462</b>	<b>92.411</b>	<b>Afrika</b>	<b>1,9</b>	<b>4,2</b>	<b>2,4</b>	<b>4,9</b>
<b>Amerika</b>	<b>181</b>	<b>92</b>	<b>354</b>	<b>35.587</b>	<b>Amerika</b>	<b>1,1</b>	<b>1,9</b>	<b>1,9</b>	<b>1,9</b>
<b>Asien</b>	<b>1.444</b>	<b>750</b>	<b>3.005</b>	<b>208.681</b>	<b>Asien</b>	<b>8,8</b>	<b>15,6</b>	<b>15,8</b>	<b>11,1</b>
dav. Kasachstan	206	94	244	11.435	dav. Kasachstan	14,3	12,5	8,1	5,5
dav. Syrien	154	66	612	12.717	dav. Syrien	10,7	8,8	20,4	6,1
sonstige	132	36	318	15.682	sonstige	0,8	0,7	1,7	0,8
<b>SUMME abs.</b>	<b>16.454</b>	<b>4.822</b>	<b>19.069</b>	<b>1.877.987</b>	<b>SUMME in %</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Übersicht Nichtdeutsche in den Kreisen des Untersuchungsgebietes 2012 nach ausgewählten Herkunftsländern bzw. Kontinenten, Angaben absolut und in %, Quelle: IT.NRW (Ausländerstatistik der Kreise 12521-02iz)

<sup>212</sup> Die hohen Ausländeranteile für Blomberg bis Mitte der 1980er Jahre resultieren aus der Einrichtung einer niederländischen Garnison. Der Anstieg des Ausländeranteils ab 2014 in Borgentreich geht auf die dortige Erstaufnahmeeinrichtung für Flüchtlinge zurück, wo alleine 2014/2015 über 8.700 Asylbewerber aufgenommen wurden, von denen später 8.100 anderen Orten zugewiesen wurden. Ähnliches gilt für Brilon.

Die statistischen Übersichten in den Kommunalprofilen des Landes NRW sind auch unter Berücksichtigung der Anpassungen durch den Zensus 2011 nicht widerspruchsfrei. Vergleicht man z. B. die dortigen Angaben zur Zahl der ausländischen Einwohner und versucht, diese durch die Jahreseinzelnwerte von Geburten und Sterbefällen, Zu- und Fortzügen zu rekonstruieren, so ergeben sich Unschärfen und Widersprüche. Dennoch sind die Ergebnisse für die Kommunen des Untersuchungsgebietes in ihrer Tendenz eindeutig:

- In der nichtdeutschen Bevölkerung fällt im Zeitraum 2001-2014 der Saldo aus Geburten- und Sterbefällen im Gegensatz zu deutschen Bevölkerung zwar positiv aus. Doch ist er mit absolut +289 Personen viel zu gering, um den natürlichen Schrumpfungsprozess in der deutschen Bevölkerung (-8.329 Personen) aufzuhalten.
- Für das Wanderungsverhalten gilt ähnliches. Für alle Kommunen im Untersuchungsgebiet betrug der Wanderungssaldo im Zeitraum 2001-2013 bei der nichtdeutschen Bevölkerung lediglich +943 Personen. Unter Berücksichtigung der Wanderungsgewinne durch Flüchtlinge 2014 erhöht sich dieser Wert auf 2.113 Personen, wobei der dauerhafte Verbleib zumindest eines Teils dieser Gruppe in der Region jedoch fraglich ist. Im gleichen Zeitraum 2001-2013 war der Wanderungssaldo der deutschen Bevölkerung mit -11.702 Personen um ein Vielfaches negativer (2011-2014: -12.279 Personen).

Angaben je 1.000 E. getrennt nach Bev.gruppen (Dt., Nichtdt.)	natürliche Bevölkerungsentwicklung pro Jahr im Zeitraum 2001-2014		Wanderungssalden pro Jahr im Zeitraum 2001-2014	
	Deutsche	Nichtdt.	Deutsche	Nichtdt.
Hallenberg	-4,09	2,07	-3,80	33,82
Medebach	-2,89	4,08	-4,85	38,40
Olsberg	-2,55	5,09	-5,30	10,72
Brilon	-3,07	4,10	-2,51	17,94
Marsberg	-4,00	1,24	-5,13	9,42
Warburg	-3,49	2,00	-0,76	25,51
Borgentreich	-3,38	2,63	-1,46	25,18
Beverungen	-4,45	0,81	-7,29	15,81
Höxter	-3,51	1,80	-4,42	17,48
Lügde	-4,35	2,32	-8,47	-19,02
Blomberg	-0,78	1,31	-8,51	-2,46
Barntrup	-2,86	4,49	-6,67	-5,62

Übersicht Bevölkerungsentwicklung (natürlich und Wanderung) nach deutscher und nichtdeutscher Bevölkerung 2001-2014, alle Orte des Untersuchungsgebietes (Borgentreich 2001-2013), Angabe je 1.000 Einwohner (Mittelwert 2001-2014) je Jahr, Quelle: IT.NRW (Kommunalprofile)



## 2.3 Wanderungsverhalten als wesentliche Ursache für Schrumpfung

### Wanderungsverhalten nach Entfernung

In zehn der zwölf Kommunen ist der Bevölkerungsrückgang im Zeitraum 2001-2013 primär auf die insgesamt hohen negativen Wanderungssalden zurückzuführen:

- Wanderungssaldo = -10.759 Personen
- Natürlicher Saldo = -7.317 Personen

Besonders ausgeprägt ist dies in den drei Kommunen des Landkreises Lippe, während Brilon und Warburg bezogen auf ihren Bevölkerungsstand nur geringe Wanderungsverluste ausweisen (Abb. 51). Dies dürfte mit der positiven wirtschaftlichen Entwicklung in beiden Orten, der Ausweisung von Baugebieten in den vergangenen Jahren und der Anbindung an die Autobahn A 44 (Warburg) bzw. den Ausbau der A 46 (Brilon) sowie dem Bahnanschluss in beiden Orten zusammenhängen.

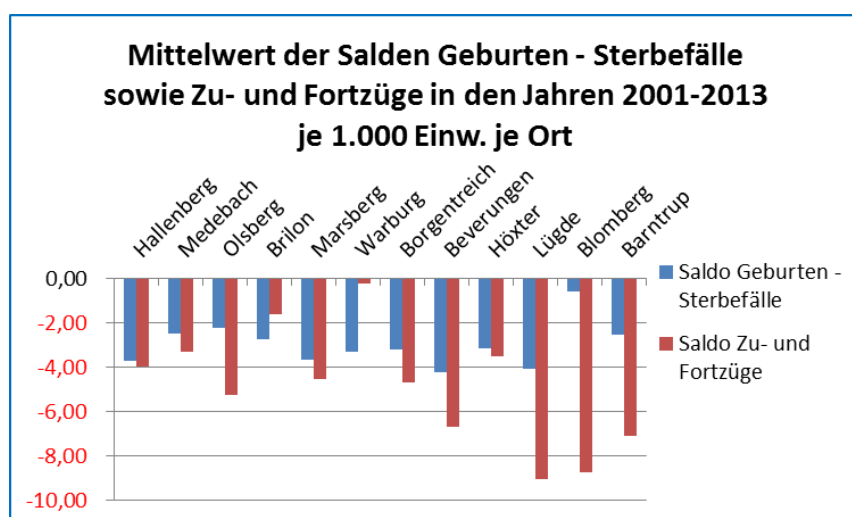


Abb. 51: Salden Geburten abzgl. Sterbefälle sowie Zu- abzgl. Fortzüge pro Jahr, Zeitraum 2001-2013, alle Orte des Untersuchungsgebietes, Angabe als Mittelwert je 1.000 Einwohner, Quelle: IT.NRW (Bevölkerungsstand 12491-01 ir)

Für eine genauere Analyse der Wanderungssalden in den Kommunen des Untersuchungsgebietes wurden ca. 24.500 Fortzüge und 21.700 Zuzüge in drei zufällig ausgewählten Jahren des Zeitraums 2001-2013 (Jahre 2007, 2009 und 2013) ausgewertet (s. Übersicht Wanderungsbewegungen).<sup>213</sup> Da sich in den drei Berichtsjahren keine signifikanten Unter-

<sup>213</sup> In den Kommunalprofilen des Statistischen Landesamtes NRW gibt IT.NRW für jede Kommune die 30 am häufigsten frequentierten Ziel- und Quellorte bei Umzügen innerhalb von NRW an. Für die zwölf Kommunen des Untersuchungsgebietes werden damit ca. 87 % aller Umzüge innerhalb NRW erfasst. Da alle Kommunen an der östlichen Landesgrenze von NRW liegen, wurden zudem die Landkreise und kreisfreien Städte in den angrenzenden Bundesländern Hessen und Niedersachsen als Ziel- und Quellgebiete in die Auswertung einbezogen, soweit diese von IT.NRW explizit ausgewiesen wurden. Für die einzelnen Ziel- und Quellorte wurde ein 50-km-Radius als »heimatnah« definiert, da es Tagespendeln mit PKW erlaubt; durch die Größe der Landkreise in Niedersachsen und Hessen, welche die Statistiken als Bezugsrahmen ausweisen, können sich hinsichtlich dieser Distanz jedoch Unschärfen ergeben.

schiede feststellen lassen, können die Ergebnisse summarisch hinsichtlich der Ziel- und Quellgebiete wie folgt zusammengefasst werden:

<b>Wanderungsbewegungen 2007, 2009, 2013 in den zwölf Kommunen des Untersuchungsgebietes</b>	<b>Fortzüge</b>	<b>Zuzüge</b>
Umzüge 2007, 2009, 2013 <u>alle</u> (Dt., Europa, Welt)	24.529	21.715
- davon Umzüge innerhalb NRW	52,2 %	54,5 %
- davon Umzüge innerhalb Deutschlands (ohne NRW)	36,3 %	32,5 %
- davon Umzüge innerhalb Europas (ohne Dt.)	9,2 %	10,9 %
- davon Umzüge Welt (ohne Europa)	2,3 %	2,1 %
Umzüge innerhalb eines 50-km-Radius in NRW und angrenzenden Gebieten in Hessen und Niedersachsen	11.030 = 45,0 %	10.230 = 47,1 %
Umzüge 2007, 2009, 2013 <u>nur</u> Deutschland	21.697	18.893
- davon Umzüge nach/aus ausgewählten deutschen Bundesländern		
- NRW	12.805 = 59,0 %	11.825 = 62,6 %
- Niedersachsen	3.228 = 14,9 %	2.627 = 13,9 %
- Hessen	2.567 = 11,8 %	2.355 = 12,5 %
- Bayern	658 = 3,0 %	391 = 2,1 %
- Baden-Württemberg	545 = 2,5 %	336 = 1,8 %
- Berlin	287 = 1,3 %	198 = 1,1 %
- übrige westdeutsche Bundesländer	915 = 4,2 %	504 = 2,7 %
- ostdeutsche Bundesländer	692 = 3,2 %	657 = 3,5 %

Übersicht Wanderungsbewegungen in den Jahren 2007, 2009, 2013, alle Orte des Untersuchungsgebietes, Angabe absolut u. in %, Quelle: IT.NRW (Kommunalprofile, Landesdatenbank 12791-36i)

- Im Untersuchungsgebiet überwogen im Zeitraum 2001-2013 die Fortzüge. Hieraus ergibt sich ein insgesamt negativer Wanderungssaldo. Die Mobilitätsziffer bei Binnenwanderungen über Gemeindegrenzen lag lt. Statistischem Bundesamt<sup>214</sup> im Bundesdurchschnitt des Jahres 2009 bei 44,5 Wanderungen je 1.000 Einwohner in eine andere Gemeinde innerhalb des Bundeslandes oder Fortzug in ein anderes Bundesland. Für das Untersuchungsgebiet ergibt sich eine durchschnittliche Mobilitätsziffer von vergleichbaren 43 Fortzügen pro 1.000 Einwohner, jedoch von nur 37 Zuzügen pro 1.000 Einwohner.
- In den ausgewählten drei Musterjahren fand die Mehrzahl aller Umzüge innerhalb von NRW statt (ca. 53 %).
- Nahezu die Hälfte aller Fort- und Zuzüge (ca. 46 %) ging nicht über einen 50-km-Radius in NRW und den angrenzenden Bundesländern Niedersachsen und Hessen hinaus. Damit wird deutlich, dass tendenziell große Teile der Bevölkerung in der Gesamtregion verankert sind.

<sup>214</sup> DESTATIS: Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Wanderungen, Fachserie 1 Reihe 1.2, S. 59, online: [https://www.destatis.de/GPStatistik/servlets/MCRFileNodeServlet/DEHeft\\_derivate\\_00003951/2010120097004.pdf](https://www.destatis.de/GPStatistik/servlets/MCRFileNodeServlet/DEHeft_derivate_00003951/2010120097004.pdf), zuletzt abgerufen 22.05.2019.

- Die Ab- und Zuwanderungswerte nach bzw. aus europäischen Staaten außerhalb Deutschlands umfassen in diesen drei Musterjahren 4.636 Personen (Fortzüge= 2.262, Zuzüge= 2.374). Hiervon entfiel auf polnische Staatsangehörige mit 47 % (= 2.164 Personen) das mit Abstand größte Kontingent, gefolgt von Bürgern aus Rumänien (= 208 Personen). Polen stellen auch in Brilon, Marsberg und Höxter (Abb. 52 u. 53) die größte Gruppe bei den dortigen Wanderungsbewegungen außerhalb Deutschlands.

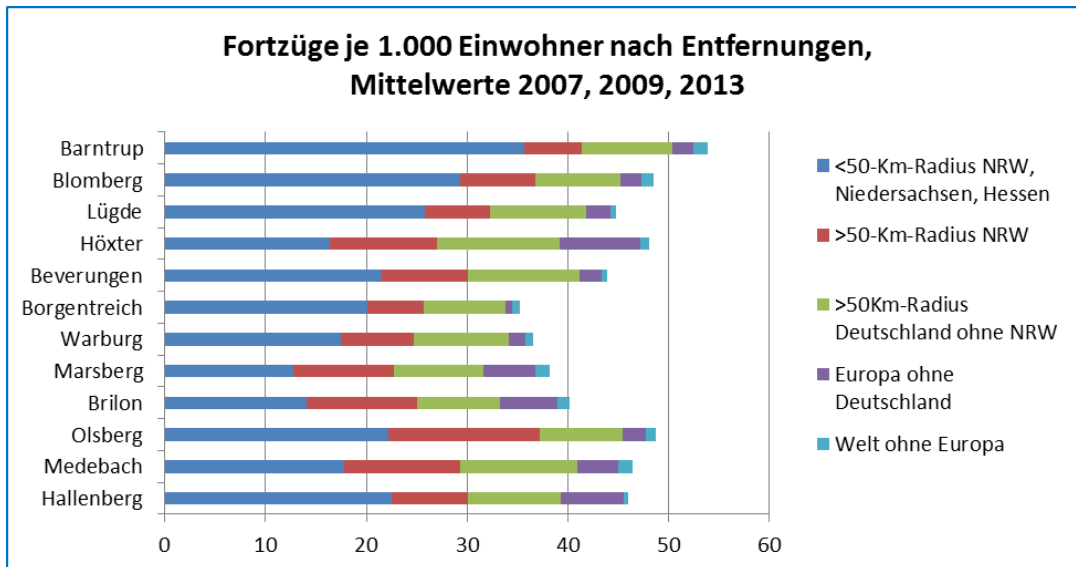


Abb. 52: Fortzüge nach Entfernungen, Mittelwert der Jahre 2007, 2009 u. 2013, alle Orte des Untersuchungsgebietes, Angabe je 1.000 Einwohner, Quelle: IT.NRW (Kommunalprofile u. Landesdatenbank 12791-36i)

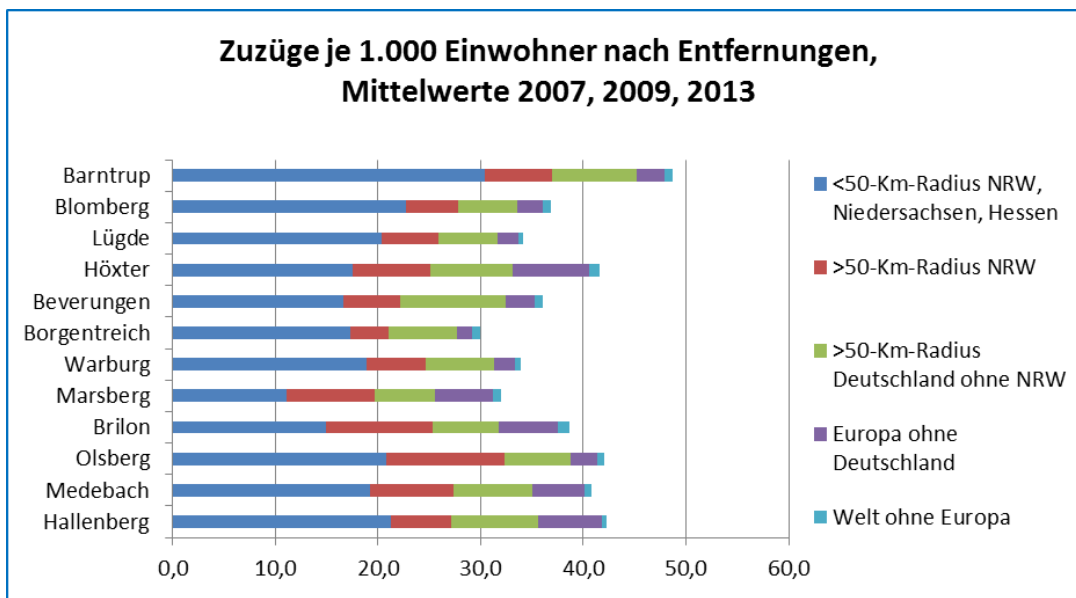


Abb. 53: Zuzüge nach Entfernungen, Mittelwert der Jahre 2007, 2009 u. 2013, alle Orte des Untersuchungsgebietes, Angabe je 1.000 Einwohner, Quelle: IT.NRW (Kommunalprofile u. Landesdatenbank 12791-36i)

## Wanderungsverhalten nach Altersgruppen

Die genannten Mobilitätsziffern unterscheiden sich bundesweit besonders stark zwischen den einzelnen Altersgruppen. Die Situation im Untersuchungsgebiet bestätigt diese Ergebnisse für das hier exemplarisch ausgewählte Jahr 2009 auf einem leicht niedrigeren Niveau (s. Übersicht Mobilitätskennziffern). Auch bei Betrachtung eines längeren Gesamtzeitraumes (Jahre 2001-2014) ändert sich für das Untersuchungsgebiet an dieser grundsätzlichen Feststellung nichts.

je 1.000 Einwohner der jeweiligen Altersgruppe	<18-Jährige	18 - <25-Jährige	25 - <30-Jährige	30 - <50-Jährige	50 - <65-Jährige	>65-Jährige
Bundesrepublik aufsummiert Zu- und Fortzüge 2009	80	248	266	98	36	28
Untersuchungsgebiet						
a) Zuzüge 2009	36	97	124	37	18	12
b) Zuzüge Mittelwert 2001-2014	38	105	122	42	17	12
Untersuchungsgebiet						
a) Fortzüge 2009	37	135	134	42	17	15
b) Fortzüge Mittelwert 2001-2014	36	138	136	44	17	14
Untersuchungsgebiet aufsummiert Zu- und Fortzüge						
a) 2009	73	232	258	79	35	27
b) Mittelwert 2001-2014	74	243	258	86	34	26

Übersicht Mobilitätskennziffern anhand der Zu- und Fortzüge über Gemeindegrenzen innerhalb der Bundesrepublik Deutschland im Jahr 2009 und als Mittelwert der Jahre 2001-2014, Summe aller Orte im Untersuchungsgebiet, Angaben je 1.000 Einw. je Altersgruppe, Quellen: IT.NRW (Landesdatenbank 12711-04ir, 12411-9k06), DESTATIS (Wanderung 2009, S. 27-30 u. 111-114=[https://www.destatis.de/GPStatistik/servlets/MCRFileNodeServlet/DEHeft\\_derivate\\_00003951/2010120097004.pdf](https://www.destatis.de/GPStatistik/servlets/MCRFileNodeServlet/DEHeft_derivate_00003951/2010120097004.pdf).)

Mit Ausnahme eines kleinen positiven Saldos in der Gruppe der <18-Jährigen dominieren im Untersuchungsgebiet im Zeitraum 2001-2014 ansonsten die Fortzüge (Abb. 54).

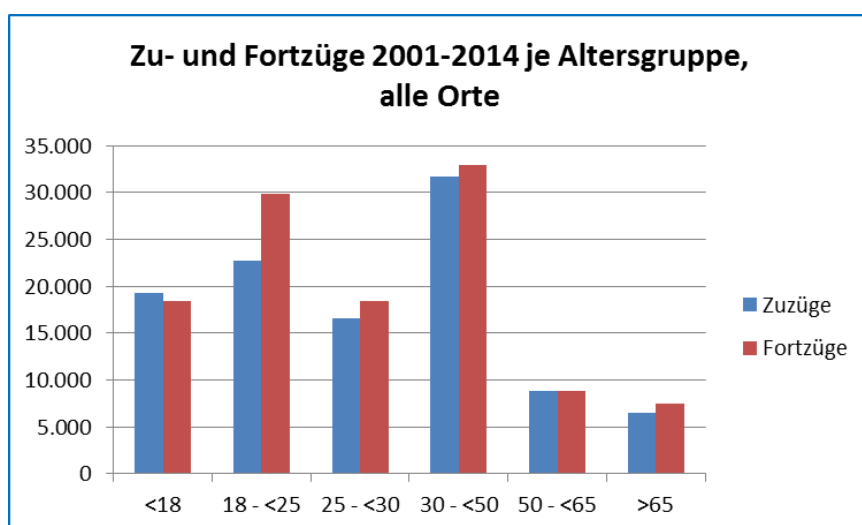


Abb. 54: Zu- und Fortzüge 2001-2014, alle Orte im Untersuchungsgebiet, Angabe absolut je Altersgruppe, Quelle: IT.NRW (Kommunalprofile u. Landesdatenbank 12711-04-ir)

Besonders groß ist mit über 7.000 Personen der Unterschied zwischen Zu- und Fortzügen bei den 18 - <25-Jährigen, die häufig als Bildungswanderer Studium oder Ausbildung außerhalb des bisherigen Wohnortes aufnehmen. Da die Altersgruppen unterschiedlich lange Zeiträume umfassen, wird das Gewicht, das die einzelnen Jahrgänge in ihren Gruppen aufweisen erst bei einer jahresweisen Betrachtung deutlicher (Abb. 55). Dabei zeigt sich, dass neben den 18 - <25-Jährigen auch die 25 - <30-Jährigen als Berufseinsteiger das Mobilitätsverhalten in der Region schwerpunktmäßig beeinflussen. Aus diesen beiden Altersgruppen heraus finden die meisten Umzüge über die Gemeindegrenzen statt. Zwar zogen knapp 40.000 Personen dieser Altersgruppen im gesamten Zeitraum 2001-2014 zu, doch überwogen mit ca. 50.000 Personen die Fortzüge in diesen beiden Gruppen. Von allen 115.000 Fortzügen in den Jahren 2001-2014 entfielen allein 42 % auf diese beiden Gruppen, die nur 13 % der Gesamtbevölkerung ausmachen (Mittelwert der Jahre 2001-2014: (25.152 von 191.430). Indem vor allem die junge Bevölkerung fortzieht, wird der Region ein Stück Zukunft genommen.

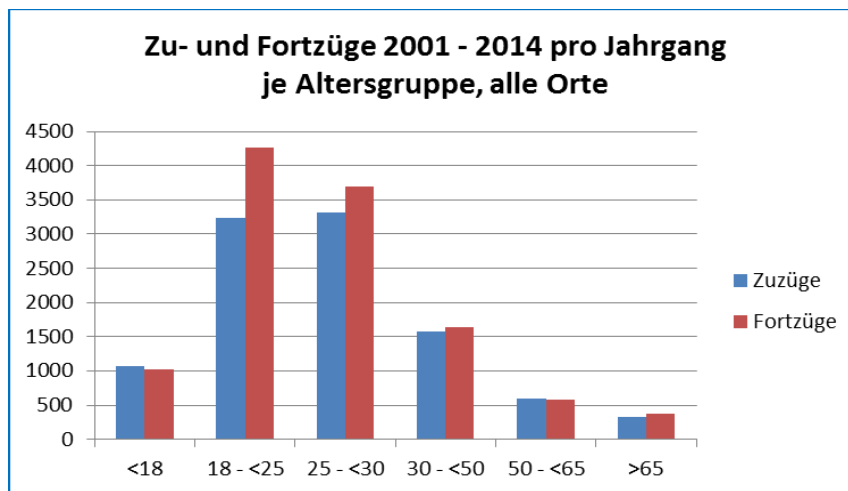


Abb. 55: Zu- und Fortzüge 2001-2014, alle Orte im Untersuchungsgebiet, Angabe absolut pro Jahr je Altersgruppe, Quelle: IT.NRW (Kommunalprofile u. Landesdatenbank 12711-04-ir)

Mit dem Eintritt in die Phase der gefestigten Berufstätigkeit, der Familiengründung und ggf. des Immobilienerwerbs sinkt im Alter ab 30 Jahre und noch einmal signifikant jenseits der 50 Jahre die Umzugshäufigkeit deutlich. Hintergrund ist eine geringere Neigung zu Arbeitsplatzwechseln in der vorwiegend durch kleine und mittlere familiengeführte Unternehmen gekennzeichneten Wirtschaftsregion. Dies führt zu einer weitgehenden Stabilität der Belegschaftsstrukturen mit langen Betriebszugehörigkeiten, wie in den Interviews mehrfach angemerkt wurde.<sup>215</sup>

Wenn als Hintergrund für die Fortzüge besonders der jungen Bevölkerung in einigen Interviews die zunehmende Akademisierung<sup>216</sup> genannt wurde, so trifft dies nur einen Teil möglicher Ursachen. Zwar stieg die Studienanfängerquote in Deutschland im Zeitraum 2005 bis

<sup>215</sup> Z. B. Interview U 1, Z. 80 ff. und 401 ff. oder U 10, Z. 10 und 240.

<sup>216</sup> Vgl. Interview KH 1, Z. 543 ff., IHK 1, Z. 202 ff., IHK 2, Z. 151 ff.

2014 von ca. 43 % eines Jahrgangs auf 58 %, doch nahm im Untersuchungsgebiet die Zahl der Schüler an den Gymnasien im gleichen Zeitraum um 14 % ab. Dies hätte bei gleichbleibendem Arbeits- und Ausbildungsplatzangebot (Kap. 5) die individuellen Möglichkeiten gerade in dieser Gruppe in der Region verbessern können, sofern sie eine attraktive Alternative darstellen. Es können daher weitere Gründe in mangelnden Kenntnissen über die Ausbildungs- und Berufsangebote vor Ort, in sich ändernden Einstellungen hinsichtlich der Wertigkeit bestimmter Berufszweige und Ausbildungswege oder in mangelnden wohnort-nahen beruflichen Perspektiven vermutet werden, die auch mit dem Gehaltsgefüge zu tun haben können: „In addition, we find that wages have high explanatory power for internal migration in Germany (...). Higher wages in a region leads to lower migration outflows and higher migration inflows“ (Bauer et al. 2019: 14).<sup>217</sup> Hinzu kommen veränderte gesellschaftliche Verhaltensweisen und mit dem Internet eine Informationsquelle, durch welche alternative Arbeits- und Lebensformen jenseits der Heimatregion sichtbar werden und in greifbare Nähe zu rücken scheinen (vgl. hierzu auch Kap. 3 und Kap. 5). Es muss also von einem komplexen Ursachenbündel ausgegangen werden.

In der ortsbezogenen Übersicht zeigt sich, dass alle Orte in den Altersgruppen der Bildungswanderer und Berufseinsteiger im Zeitraum 2001-2014 negative Wanderungsraten aufweisen; einzig Höxter als Hochschulstandort kann bei den 18 - <25-Jährigen über eine deutlich höhere Zuzugsrate als andere Orte im Untersuchungsgebiet (163 Zuziehende je 1.000 E.) die Wanderungsverluste verringern.

	<18	18 - <25	25 - <30	30 - <50	50 - <65	≥65
Hallenberg	5,7	-27,4	-0,5	-15,2	7,5	0,4
Medebach	-1,6	-40,1	-6,0	3,1	0,0	1,9
Olsberg	14,3	-47,5	-11,9	-3,8	-0,4	-15,2
Brilon	4,4	-30,3	-4,4	0,6	4,2	5,1
Marsberg	2,1	-47,7	-8,0	-0,2	5,2	-12,3
Warburg	16,8	-31,0	-5,5	6,9	3,4	9,6
Borgentreich	21,3	-33,1	-8,5	4,6	7,0	-1,9
Beverungen	1,5	-50,2	-14,9	-11,2	1,0	-12,3
Höxter	4,1	-15,1	-14,0	-12,8	0,3	-8,3
Lügde	-9,5	-54,0	-14,2	-27,8	-14,5	-5,3
Blomberg	-9,1	-53,6	-10,4	-18,6	-8,7	-14,1
Barntrup	8,2	-50,2	-17,4	-18,9	-2,5	-12,0

Übersicht Wanderungssalden (Differenz Zugezogene abzgl. Fortgezogene) 2001-2014, alle Orte im Untersuchungsgebiet, Angaben je 1.000 Einwohner je Altersklasse, Quelle: IT.NRW (Kommunalprofile u. Landesdatenbank 12711-04-ir)

<sup>217</sup> BAUER, THOMAS K.; RULFF, CHRISTIAN; TAMMINGA, MICHAEL M. (2019): Berlin calling – Internal Migration in Germany. RWI – Leibniz- Institut für Wirtschaftsforschung, Ruhr Economic Papers 823. Essen. Online: [http://www.rwi-essen.de/media/content/pages/publikationen/ruhr-economic-papers/rep\\_19\\_823.pdf](http://www.rwi-essen.de/media/content/pages/publikationen/ruhr-economic-papers/rep_19_823.pdf), zuletzt abgerufen 24.10.2019.

Warburg mit seiner vielfältigen Branchenstruktur und das nahe gelegene Borgentreich mit Neubaugebieten weisen sowohl in der Gruppe der 30 - <50-Jährigen wie der <18-Jährigen positive Wanderungswerte als Wohn- und Arbeitsorte für Eltern mit Kindern auf. Auch Medebach hat mit neuen Wohngebieten und Firmenneugründungen eine positive Wanderungsbilanz in dieser Altersgruppe. Die drei Kommunen im Kreis Lippe können hingegen in keiner Altersgruppe eine positive Wanderungsbilanz aufweisen und bilden sogar fast ausnahmslos die negative Spitzengruppe in allen Altersklassen unter den Kommunen im Untersuchungsgebiet (Ausnahme Barntrop in der Gruppe der <18-Jährigen). Auf mögliche Gründe wird in Kap. 6 näher eingegangen.

### *Wanderungsverhalten nach Geschlecht*

In Summe aller Altersklassen hält sich im Untersuchungsgebiet im Zeitraum 2001-2014 bei den Zu- wie den Fortzügen die männliche und weibliche Bevölkerung die Waage:

Zu- und Fortzüge 2001-2014	Zuzüge	Fortzüge
männlich	53.368	58.187
weiblich	52.242	57.584

Übersicht Zu- und Fortzüge 2001-2014 nach Geschlecht, Angabe absolut, Quelle: Landesdatenbank 12711-04-ir

Allerdings ist bei den Bildungswanderern (18 - <25 Jahre) der Frauenanteil bei den Zuzügen, besonders aber bei den Fortzügen aus dem Untersuchungsgebiet signifikant höher (Abb. 56 u. 57). Diese Tendenz einer frühen »Abnabelung« vom Elternhaus ist bei Frauen in Deutschland generell zu beobachten. Der Unterschied zu den Männern macht nach verschiedenen Untersuchungen in dieser Lebensphase ca. 2-3 Jahre aus, die junge Männer länger in Elternhaus und Region bleiben.<sup>218</sup>

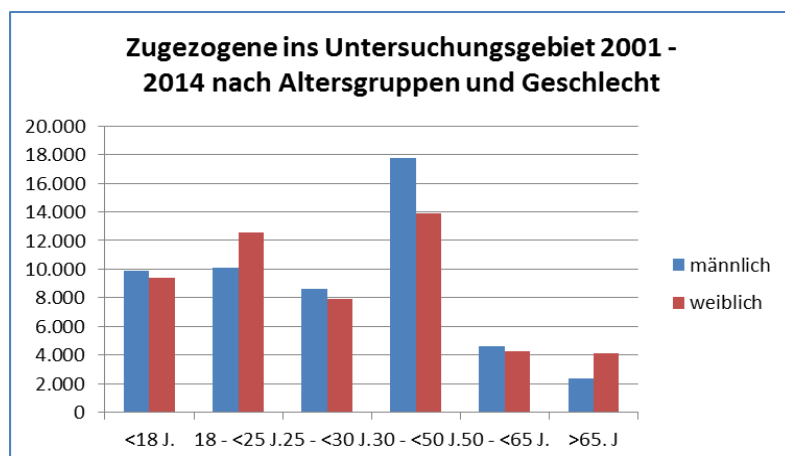


Abb. 56: Zugezogene nach Altersgruppen und Geschlecht zw. 2001-2014, alle Orte des Untersuchungsgebietes, Angabe absolut, Quelle: IT.NRW (Landesdatenbank 12711-04ir u. 12411-9k06)

<sup>218</sup> KONIETZKA, DIRK; TATJES, ANDRÉ. (2016): Der Auszug aus dem Elternhaus. In: Niephaus, Yasemin et al. (Hrsg.): Handbuch Bevölkerungssoziologie. Wiesbaden. S. 201–225. Siehe auch Konietzka, D.; Tatjes, A. (2018): Hotel Mama revisited, online: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11577-018-0517-y>, zuletzt abgerufen 22.05.2019.

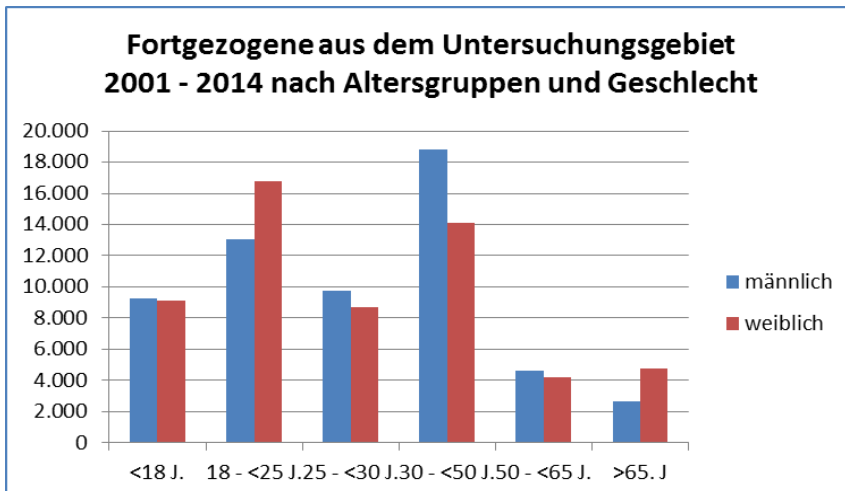


Abb. 57: Fortgezogene nach Altersgruppen und Geschlecht zw. 2001-2014, alle Orte des Untersuchungsgebietes, Angabe absolut, Quelle: IT.NRW (Landesdatenbank 12711-04ir u. 12411-9k06)

Ebenfalls zeigt die ortsbezogene Darstellung für die Altersgruppe der 18 - <25-Jährigen (Bildungswanderer), dass in allen Kommunen deutlich mehr Frauen als Männer fortziehen (Abb. 58).

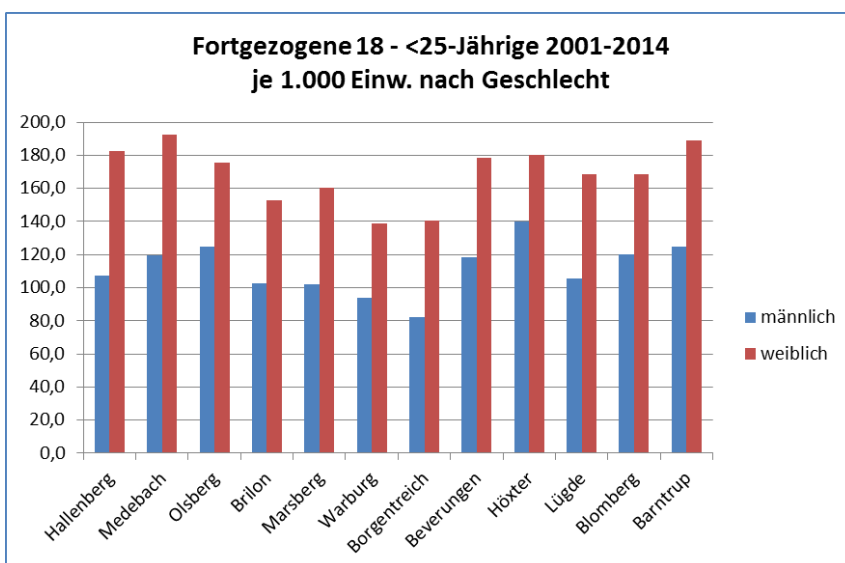


Abb. 58: Fortgezogene 18 - <25-Jährige nach Geschlecht zw. 2001-2014 je Ort des Untersuchungsgebietes, Angabe je 1.000 Einwohner, Quelle: IT.NRW (Kommunalprofile, Landesdatenbank 12711-04ir u. 12411-9k06)

Vor allem in den kleineren Orten wie Hallenberg oder Medebach ist aufgrund der geringen Zahl potenzieller Ausbildungsmöglichkeiten in den wenigen Unternehmen vor Ort und der peripheren Lage mit eingeschränkten Verbindungen im ÖPNV zu alternativen Ausbildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten diese Entwicklung zu beobachten. Generell können die hohen Fortzugsraten von jungen Frauen stets als ein Zeichen früher Selbständigkeit und Hinweis auf die als nicht ausreichend attraktiv wahrgenommenen Ausbildungs- und Karriere-möglichkeiten in der bisherigen Wohnregion interpretiert werden.



## 2.4 Zusammenfassung

Ein Vergleich der Altersstruktur der Bevölkerung in den Kommunen des Untersuchungsgebietes über die letzten 40 Jahre macht deutlich, dass der jüngere Bevölkerungsanteil der unter 18-Jährigen und auch der unter 25-Jährigen deutlich geschrumpft ist; dagegen ist der Anteil vor allem der >75-Jährigen, aber auch der >65-Jährigen gewachsen (Abb. 59). Die Bevölkerung altert und nimmt längerfristig unter Berücksichtigung geringer Geburtenraten ab.

Bis in die zweite Hälfte der 1990er Jahre verlief die Bevölkerungsentwicklung parallel zu der in Gesamt-NRW (Abb. 60 / 61). Erst mit der Jahrtausendwende setzte im Untersuchungsgebiet – anders als in NRW im Landesdurchschnitt – ein starker Bevölkerungsrückgang ein. Damit war 2017 die Bevölkerungszahl unter den Ausgangswert der hier betrachteten Zeitreihe ab 1965 gefallen.

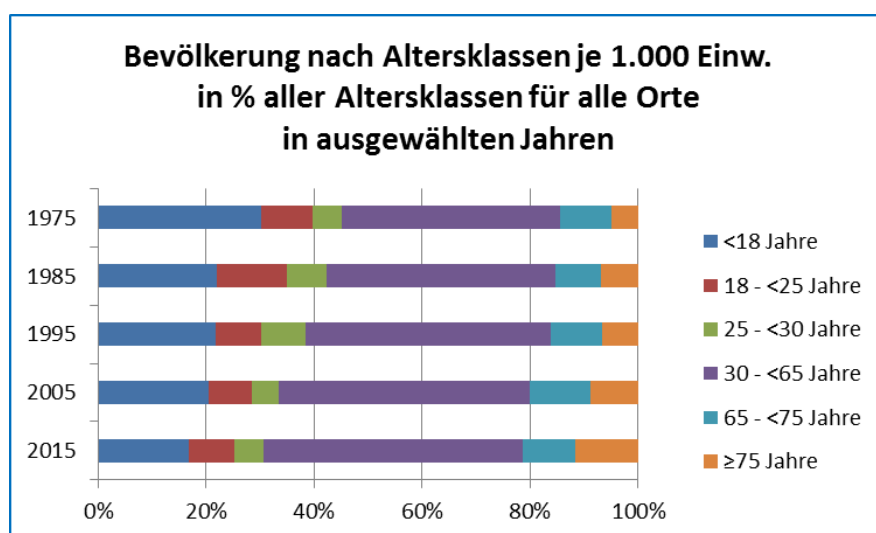


Abb. 59: Bevölkerung nach Altersklassen in den Jahren 1975, 1985, 1995, 2005 u. 2015, alle Orte des Untersuchungsgebietes, Angabe je 1.000 Einwohner Quelle: IT.NRW (Landesdatenbank B-A01.2-11)

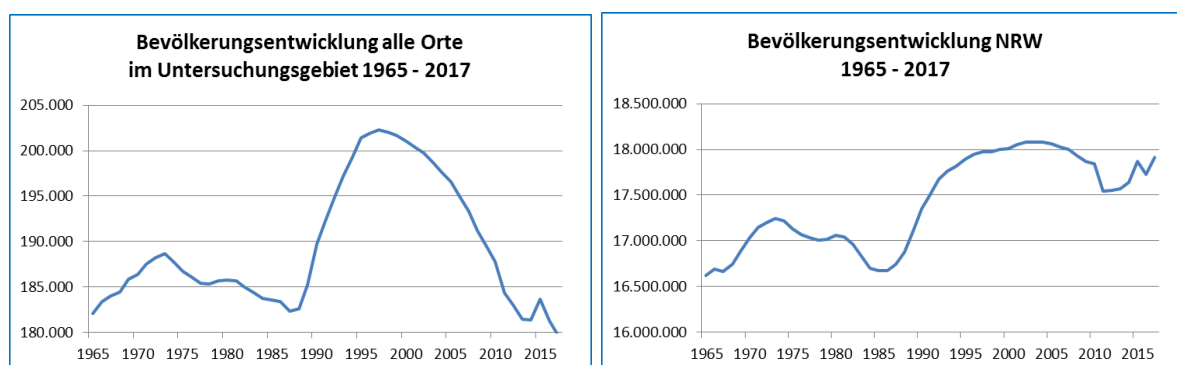


Abb. 60 / 61: Bevölkerungsentwicklung im Untersuchungsgebiet (alle Orte) und in NRW 1965-2017, Angabe absolut, Quelle: IT.NRW (Landesdatenbank 12491-01 ir)

Folgende Entwicklungen können für das Untersuchungsgebiet in seiner Gesamtheit festgehalten werden:

1. Die Bevölkerungsentwicklung ist seit den 1970er Jahren gekennzeichnet durch einen zunächst schleichenden Schrumpfungsprozess. Dieser wurde lediglich zwischen 1989-1995 durch extern ausgelöste Ereignisse (Zuweisung und Ansiedlung von Spätaussiedlern, Maueröffnung, Geflohene u. a. aus den Krisenregionen Ex-Jugoslawiens und Naher Osten) unterbrochen. Mit der Jahrtausendwende setzte im Untersuchungsgebiet ein starker Bevölkerungsrückgang ein. Durch erneute Zuweisung von Geflohenen und Asylbewerbern u. a. aus Syrien, Afghanistan und dem Irak stiegen zwar ab 2014 die Einwohnerzahlen an, doch Verlegungen der Flüchtlinge an andere Orte und die Rückkehr in die Heimatländer machen die volatile Lage deutlich. Aktuell schrumpft seit 2016 die Bevölkerung um jährlich ca. 1 %.
2. Die natürliche Bevölkerungsentwicklung zeichnet sich durch einen starken Geburtenrückgang ab Mitte der 1960er Jahre aus. Zwischen 1964 und 1984 halbierte sich die Zahl der Lebendgeborenen von ca. 21 pro 1.000 Einwohner auf 10. Sie stieg in der Phase des Eintritts der Baby-Boomer-Jahrgänge in die Familiengründung und durch den Zuzug jüngerer und kinderreicher Spätaussiedler- und Flüchtlingsfamilien kurzzeitig auf ca. 12 Lebendgeborene je 1.000 Einwohner an, um danach kontinuierlich über fast 20 Jahre auf Werte von unter sieben Lebendgeborenen pro 1.000 Einwohner zu sinken.
3. Die Sterberate ist mit 10-13 Gestorbenen pro 1.000 Einwohner relativ konstant. Mit der hohen Zahl Angehöriger aus der Baby-Boomer-Generation wird dieser Wert in den kommenden Jahren spürbar steigen.
4. Die Wanderungsbilanzen zeigen bis Ende der 1980er Jahre ein insgesamt ausgeglichenes Bild. Auf den Bevölkerungszuzug durch Spätaussiedler u. a. Gruppen zwischen 1988-1995 wurde hingewiesen. In den nachfolgenden Jahren bis zur erneuten durch externe Ursachen ausgelösten »Zuweisungswelle« 2014-2015 war die Wanderungsbilanz mit zunehmender Tendenz stets negativ.
5. Bis Mitte der 1980er Jahre konnten die rückläufigen Geburtenraten immer wieder durch Wanderungsgewinne ausgeglichen werden. Während es im Jahrzehnt 1986-1996 zu einer zweifach ausgelösten Bevölkerungszunahme durch Geburtenüberschuss und Wanderungsgewinne kam, erlebte das Untersuchungsgebiet zwischen 1996-2013 einen »doppelten Schrumpfungsprozess«, zu dem der Sterbeüberschuss mit knapp 40 % und der negative Wanderungssaldo mit über 60 % beigetragen. Insgesamt ergibt sich über alle Altersgruppen für den Betrachtungszeitraum 2001-2014 ein negativer Wanderungssaldo von über 10.000 Personen.
6. Unter den zwischen 2001-2014 Abgewanderten stehen die Bildungswanderer (18 - <25-Jährige) mit 30.000 Personen und die Berufseinsteiger (25 - <30-Jährige) mit 18.500 Personen an der Spitze. Pro Jahr bedeutet dies eine Abwanderung in der Größenordnung von ca. 2.100 (18 - <25-Jährige) bzw. 1.300 Personen (25 - <30-Jährige) aus dem Untersuchungsgebiet.

7. Zunehmend sind es die jungen Frauen, die als Bildungswanderer aus beinahe allen Kommunen in großer Zahl abwandern. Dies wird perspektivisch zu einer sich verstärkenden Bevölkerungsabnahme aufgrund geringerer Geburten münden.
8. Bei Betrachtung der Zugewanderten im Zeitraum 2001-2014 stehen ebenfalls die Bildungswanderer mit 22.700 Personen (davon ca. 12.600 Frauen) und Berufseinsteiger mit 16.600 Personen an der Spitze; pro Jahr bedeutet dies 1.600 bzw. 1.200 Zuzüge.
9. Die Bevölkerungsprognosen der Jahre 2030 und 2040 sind für alle Kommunen deutlich negativer als der NRW-Durchschnitt. Die prognostizierte Entwicklung lässt sich im negativen Billeter-Maß aller Orte ablesen. Beinahe alle Orte weisen bereits heute ein höheres Durchschnittsalter als NRW auf. Unter Betrachtung des maximalen Bevölkerungsstandes je Kommune (zw. 1993 und 2004) schrumpft die Bevölkerung um durchschnittlich 25 %, darunter in vier Kommunen um 30-49 %.
10. Erfolgt kein adäquater Ausgleich durch Zuwanderung in nennenswertem Umfang, wird die Bevölkerung weiter stark altern und abnehmen. Dies hat Konsequenzen für die gesamte Infrastrukturausstattung (z. B. ärztliche Versorgung, Betreuungseinrichtungen, Nahversorgung, aber auch für technische Infrastruktur wie die Instandhaltung von Leitungen und Wegen vor allem in den kleineren Ortsteilen).

Die nachstehenden Übersichten fassen wesentliche Daten der aktuellen und künftigen demografischen Entwicklung zusammen; wesentliche Negativabweichungen für die einzelnen Kommunen sind markiert und kennzeichnen die größten Risiken:

	Bev.-entw. 2001 - 2017 in %	Prognose der Bevölkerungsentw., 2014 = 100		Prognose Be- völkerungsentwicklung 2040, ausgew. Altersgruppen, 2014 = 100		Lebend- geborene je 1.000 Einw. 2014	Billeter-Maß 2014	Durch- schnitts- alter 2030
		2030	2040	25 - <30-jg.	30 - <50-jg.			
Hallenberg	-5,3	90,3	80,5	63,5	68,1	8,1	-0,78	k. Angabe
Medebach	-4,4	88,4	82,7	59,8	72,7	7,4	-0,78	47,9
Olsberg	<b>-9,9</b>	88,9	80,8	<b>46,8</b>	70,8	7,5	-0,76	47,7
Brilon	-6,7	88,7	81,5	62,0	70,7	8,2	-0,82	48,4
Marsberg	<b>-11,8</b>	<b>84,6</b>	<b>76,9</b>	<b>47,8</b>	<b>61,9</b>	<b>5,7</b>	<b>-0,94</b>	<b>49,9</b>
Warburg	-4,5	87,2	89,1	75,3	81,6	7,8	-0,77	48,2
Borgentreich	<b>-11,7</b>	<b>84,1</b>	81,9	62,1	69,3	<b>6,2</b>	-0,75	49,2
Beverungen	<b>-15</b>	86,3	82,1	64,5	67,6	7,3	<b>-1,00</b>	<b>50,0</b>
Höxter	<b>-11,8</b>	88,5	87,7	76,3	87,1	7,3	-0,89	48,8
Lügde	<b>-17,5</b>	<b>84,3</b>	<b>62,8</b>	<b>30,4</b>	<b>41,5</b>	7,7	-0,89	<b>49,9</b>
Blomberg	<b>-13,5</b>	91,9	84,4	60,7	70,6	8,1	-0,80	47,7
Barntrup	<b>-11,5</b>	90,1	80,6	54,5	75,7	<b>6,0</b>	-0,78	46,2
NRW	-0,8	110,4	99,2	86,7	92,9	8,8	-0,71	46,9

	Wanderungs- saldo je 1.000 Einw., Summe 2001 - 2014	Wanderungssalden je 1.000 Einw., Summe 2001 -2014 nach ausgew. Altersgruppen			
		18 - <25 Jahre		25 - <30 Jahre	
		männl.	weibl.	männl.	weibl.
Hallenberg	-29,5	-8,3	-19,2	-1,9	1,3
Medebach	-42,7	-13,1	-27,0	-4,4	-1,6
Olsberg	-64,5	-21,9	-25,6	-9,3	-2,6
Brilon	-20,3	-14,7	-15,6	-2,3	-2,1
Marsberg	-61,1	-18,0	-29,7	-3,8	-4,2
Warburg	0,2	-12,7	-18,3	-4,0	-1,5
Borgentreich*	-10,7	-8,5	-24,6	-6,2	-2,3
Beverungen	-86,1	-22,9	-27,3	-6,3	-8,6
Höxter	-45,7	-4,3	-10,8	-6,7	-7,3
Lügde	-125,4	-23,2	-30,9	-11,5	-2,7
Blomberg	-114,6	-24,2	-29,4	-7,4	-3,1
Barntrup	-92,7	-23,7	-26,5	-8,5	-8,9

Übersichten Zusammenfassung wesentlicher Demografiedaten für die Orte des Untersuchungs-gebietes, Quellen: wie vorstehend

\*Hinweis: Werte für Borgentreich sind aufgrund der Flüchtlingszuweisungen 2014 leicht erhöht (ein Plus von ca. 450 Personen gegenüber Vorjahresmittel im Saldo der Zu- und Fortzüge).

### **3. Befragung von Abiturienten – Gehen oder Bleiben?**

Mit der Befragung von Abiturienten des Jahrgangs 2017 greift dieses Kapitel einen Aspekt der demografischen Debatte auf, der bereits auf den vorigen Seiten in seinen Konsequenzen deutlich geworden ist: Gehen oder bleiben? Wie sich dieser Personenkreis, der künftig als Fach- und Führungspotential für die weitere wirtschaftliche Entwicklung und Stabilität der Region große Bedeutung hat, entscheiden wird und welche Motive ausschlaggebend sein könnten, wird in diesem Kapitel näher betrachtet.

#### **3.1 Ziele und Inhalte der Befragung, Ablauf und Rücklaufquoten**

An fünf der insgesamt acht Gymnasien im Untersuchungsgebiet konnte die Mehrheit der Abiturienten über ihre Zukunftspläne, vor allem über geplante Wohnstandorte befragt werden (Fragebogen und Komplettauswertung s. Anhang).<sup>219</sup> Während Absolventen von Haupt- und Realschulen aufgrund ihres Alters für die Zeit ihrer beruflichen Ausbildung nicht selten im Elternhaus und in der Region verbleiben und die Entscheidung über einen Wechsel des Wohnortes im Regelfall erst mit dem Eintritt in den Beruf fällt, ist mit dem Erwerb der Zugangsberechtigung zum Studium für Abiturienten der Eintritt in eine neue Lebensphase verbunden, die oft mit einem Auszug aus dem Elternhaus und mit einem Ortswechsel einhergeht.

Abiturienten spielen für die mittel- und langfristige wirtschaftliche Entwicklung der Region eine wichtige Rolle. Sie sind nach einem Studienabschluss prädestiniert für die spätere Übernahme von Fach- und Führungsaufgaben oder können als Entrepreneur prägende Innovationen in die Region hineinbringen. In wie weit sie (dauerhaft) in der Region bleiben oder ihr den Rücken kehren, hängt von der kurz- und langfristigen Berufsplanung, den Studienwünschen und -möglichkeiten sowie den Ausbildungs- und Arbeitsperspektiven in der Region und ebenfalls von privaten Entscheidungen ab. Inwieweit auch die Attraktivität der Region und die positiven wie negativen Erfahrungen mit ihr diese Entscheidung beeinflussen, sollte anhand dieser Befragung ebenfalls betrachtet werden. Die Entscheidung zum Wechsel des Wohnortes und seine Begründungen lassen bei aller gebotenen Vorsicht auch Rückschlüsse aus Sicht der Zielgruppe auf den Grad der Verbundenheit mit der Region und die Einschätzung über räumliche Attraktivität der näheren Umgebung zu.

Da bei der Kontaktaufnahme mit den Schulleitungen mehrfach auf die Bedeutung der Aspekte »Anonymität« und »Fragebogenumfang« hingewiesen wurde, musste auf die Erhebung soziodemografischer Daten mit Ausnahme des Geschlechtes verzichtet werden. Der knapp gehaltene Fragebogen (Doppelseite DIN A 4) liefert Informationen zu den Themen:

---

<sup>219</sup> Teilgenommen haben die Gymnasien in Brilon, Beverungen, Höxter, Blomberg und Barntrop. Das Gymnasium in Marsberg und beide Gymnasien in Warburg lehnten trotz mehrfacher Kontaktaufnahmen ihre Teilnahme ab.

1. Vorstellungen und Pläne der Befragten über die Zeit nach dem Abitur
2. Planungen zum voraussichtlichen Wohnort
3. Einschätzung einer möglichen späteren Rückkehr in die Region
4. Präferenzen hinsichtlich bevorzugter Wohnortgrößen
5. Einschätzung der Attraktivität des jetzigen Wohnortes bzw. seiner näheren Umgebung
6. Einfluss dieser Aspekte auf die geplante Wohnortentscheidung
7. Assoziationen zum Heimatbegriff

Inhaltlich waren folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Die Zukunft der Befragten ist im Lebensabschnitt zwischen 20 und 30 Jahren zum Teil auch spontanen Veränderungen unterworfen. Die hier geäußerten Vorstellungen sind daher nicht mehr, aber auch nicht weniger als eben Pläne und Vorstellungen.
- Bei der Befragung handelt es sich um eine Momentaufnahme des Jahres 2017. Vergleichswerte aus früheren Jahren liegen aus der Region nicht vor, sieht man von der Untersuchung einer Gruppe von ca. 380 Schülern der 9. Jahrgangsstufe verschiedener Schulformen in Holzminden und Höxter aus dem Jahr 2015/2016 ab.<sup>220</sup> Daher können weder Trends benannt noch sollten Aussagen verallgemeinert werden.
- Es war nicht möglich, die Antworten mit den Befragten zu diskutieren. Bei einigen Fragen bleibt es daher bei einer deskriptiven Ergebnisdarstellung, bei anderen bieten sich Interpretationsoptionen durch Verknüpfung mit anderen Fragen.

Von den 727 Abiturienten des Jahrgangs 2017 an den acht Gymnasien im Untersuchungsgebiet konnten 482 Abiturienten an fünf Gymnasien in die Befragung einbezogen werden (Abb. 62).

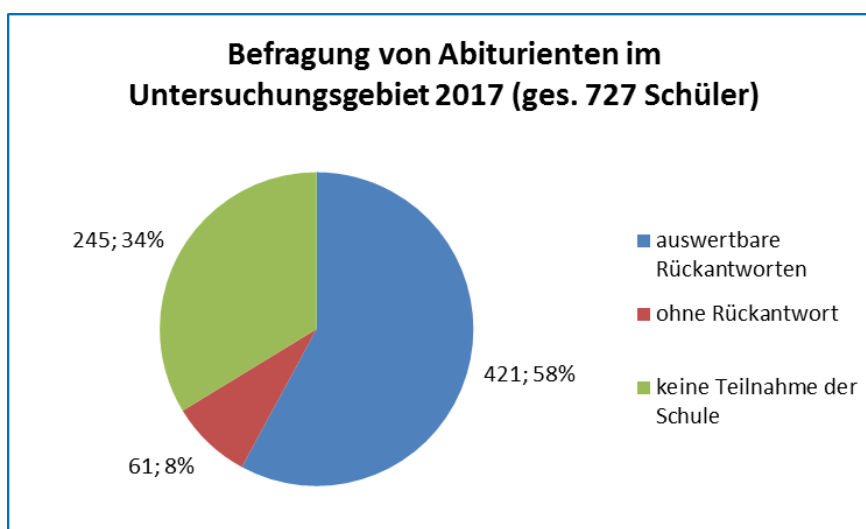


Abb. 62: Abiturientenbefragung 2017 an fünf von acht Gymnasien im Untersuchungsgebiet, Angaben absolut u. in % aller Abiturienten, Quelle: eigene Erhebung

<sup>220</sup> SCHAMETAT, JAN; SCHENK, SASCHA; ENGEL, ALEXANDRA: (2017): Was sie hält. Regionale Bindung von Jugendlichen im ländlichen Raum. Weinheim.

Die Fragebogen wurden im Regelfall im Unterricht bzw. in Informationsveranstaltungen zum Abitur ausgehändigt und ausgefüllt. So konnte eine hohe Rücklaufquote von 87 % (= 421 Antworten) erreicht werden, durch welche die Aussagen über Zukunftspläne, Einstellungen und den wahrgenommenen positiven und negativen Attraktivitätsmerkmalen ihrer Wohnorte als repräsentativ für diese Gruppe gelten (Abb. 63). Dabei entsprach die Verteilung der Rückläufer nach Geschlecht weitgehend (Ausnahme Höxter) den Anteilen der Grundgesamtheit der Abiturienten (Abb. 64). Insgesamt 20 Schüler machten keine Angaben zu ihrem Geschlecht, so dass diese bei den geschlechtsspezifischen Darstellungen unberücksichtigt bleiben.

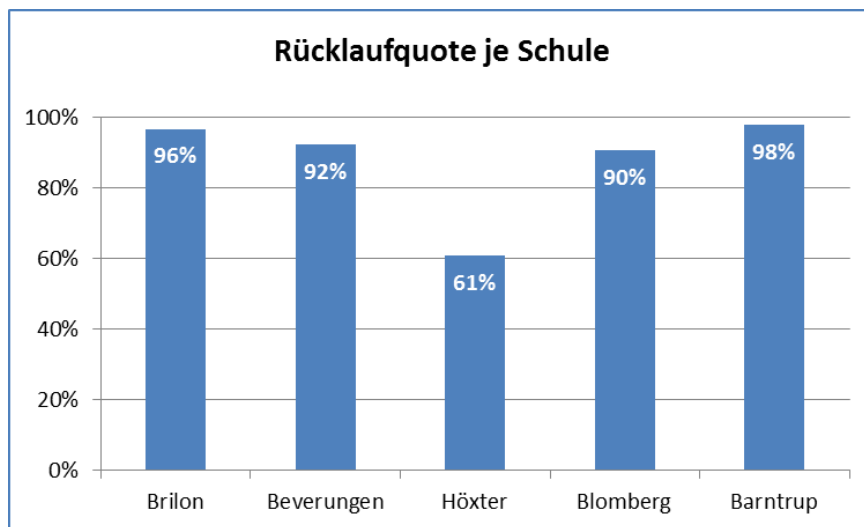


Abb. 63: Abiturientenbefragung 2017 an fünf Gymnasien im Untersuchungsgebiet, Rücklaufquote je Schule, Angabe in % der Befragten, Quelle: eigene Erhebung

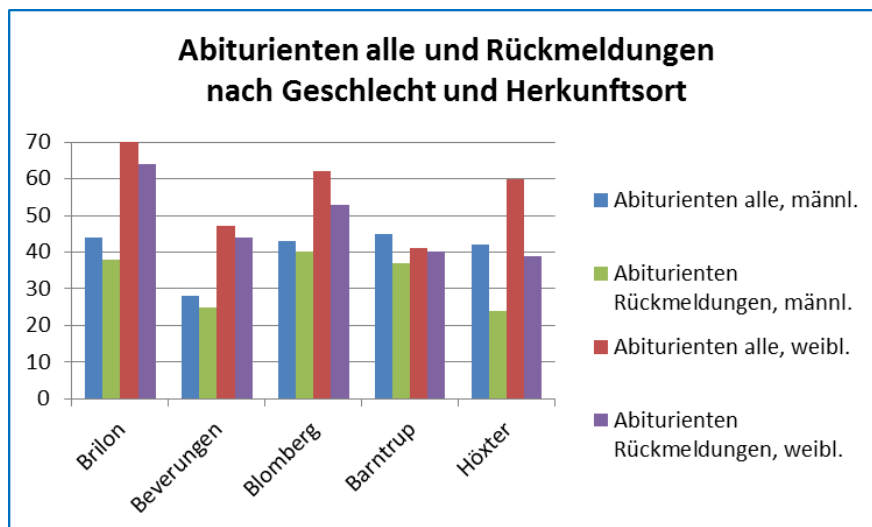


Abb. 64: Abiturientenbefragung 2017 an fünf Gymnasien im Untersuchungsgebiet, Anzahl Abiturienten und auswertbare Rückantworten nach Schulstandort und Geschlecht, Angabe absolut, Quelle: eigene Erhebung

### 3.2 Auswertung der Einzelfragen

*Frage 1: Welche Pläne haben Sie für die Zeit direkt nach Ihrem Abitur?*

Knapp die Hälfte der Abiturienten strebt nach dem Abitur direkt ein Hochschulstudium oder ein Duales Studium an (46,8 % weibl., 45,1 % männl.) (Abb. 65). Der Anteil der an einer dualen Berufsausbildung Interessierten ist bei den männlichen Abiturienten deutlich höher als bei den Frauen (22,6 % zu 14,0 %). Die Abiturientinnen können sich nach dem Ende der Schulzeit häufiger als die Abiturienten eine Übergangszeit vorstellen, oft als Auslandsaufenthalt (12,3 % zu 6,1 %). Ebenso streben wesentlich mehr Abiturientinnen ein freiwilliges Jahr an (12,3 %) als ihre männlichen Mitschüler (7,9 %).

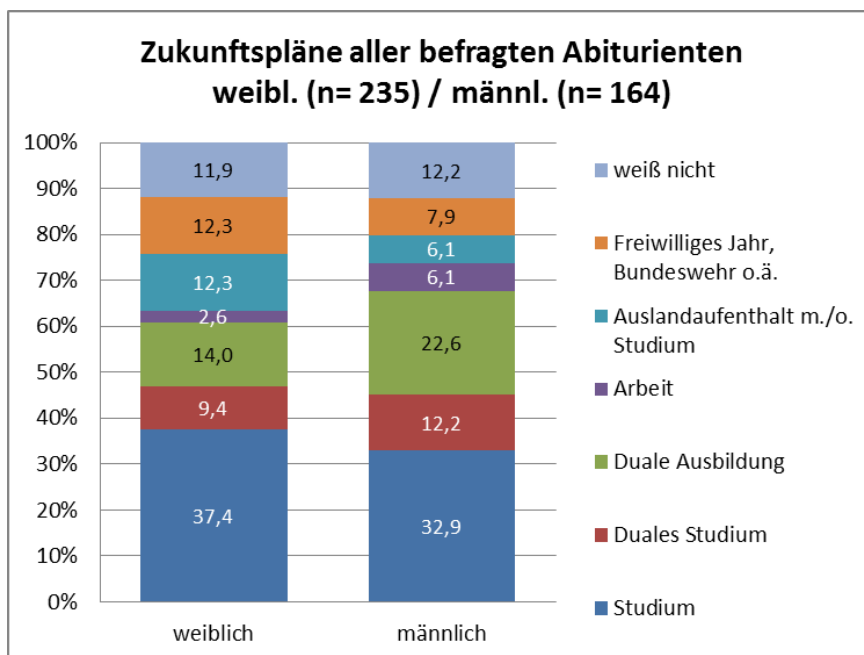


Abb. 65: Abiturientenbefragung 2017 an fünf Gymnasien im Untersuchungsgebiet, Zukunftspläne der befragten Abiturienten nach Geschlecht, Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

Diese Ergebnisse korrespondieren mit denen einer Studie des DZHW<sup>221</sup> (Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung), das für Frauen einen deutlich höheren Anteil bei den Übergangstätigkeiten festgestellt hat (Schneider/Franke 2014: 43).

In dieser Studie wurden die Pläne von über 30.000 Abiturienten des Jahrgangs 2012 und deren anschließende Umsetzung bundesweit untersucht. Danach lag die Studierneigung der Abiturienten ein halbes Jahr vor dem Abitur bei 57 % (sicher) und 79 % (möglicherweise), die Neigung zu einer Berufsausbildungsneigung im dualen System belief sich in

<sup>221</sup> SCHNEIDER, HEIDRUN; FRANKE, BARBARA (2014): Bildungsentscheidungen von Studienberechtigten. Studienberechtigte 2012 ein halbes Jahr vor und ein halbes Jahr nach Schulabschluss. Forum Hochschule 6/2014, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH (DZHW), Hannover. Online: [http://www.dzhw.eu/pdf/pub\\_fh/fh-201406.pdf](http://www.dzhw.eu/pdf/pub_fh/fh-201406.pdf), zuletzt abgerufen 11.05.2019.



dieser Befragungsgruppe auf 23-38 % (männl.) und 27-43 % (weibl.) (Schneider/Franke 2014: 85).

Von diesen Werten weichen die im Untersuchungsgebiet ermittelten Resultate zunächst deutlich ab, nähern sich aber interessanterweise den Werten an, wie sie in der DZHW-Studie für den Zeitpunkt ein halbes Jahr nach dem Abitur ermittelt wurden (Schneider/Franke 2014: 2, 41). Fasst man zudem die Daten aller Übergangstätigkeiten (Auslandsaufenthalt, freiwilliges Jahr, Praktikum u. ä.) zusammen, so ergeben sich in beiden Befragungen annähernd identische Werte (s. Übersicht Entscheidungen und Pläne von Abiturienten). Zudem kann vermutet werden, dass von den 10 % Unentschlossenen sich noch einige zu einem Studium entschließen.

<b>Angaben in %</b>	<b>Studie Schneider/ Franke 6 Monate <u>nach</u> Abitur</b>	<b>eigene Erhebung 6 Monate <u>vor</u> Abitur</b>
Studium und Duales Studium	51	46
Duale Ausbildung	19	18
Arbeit	4	5
Auslandsaufenthalt	5	10
Freiwilliges Jahr, Bundeswehr o.ä.	10	11
Praktikum, Jobben, Au-Pair, Urlaub o.ä. Übergangstätigkeiten	9	nicht erhoben, teilw. in Auslandsaufenthalt enthalten
weiß nicht	nicht festgestellt	10

Übersicht über die Entscheidungen und Pläne von Abiturienten zu ihrer nächsten Lebensphase, Angaben in %, Quellen: Schneider/Franke 2014, eigene Erhebung 2017

Die Studie Schneider/Franke (2014: 25 ff.) weist insbesondere der frühzeitigen und umfassenden Berufsinformation eine besondere Bedeutung zu, wenn es darum geht, möglichst realistische Einschätzungen über die Gestaltung der eigenen Zukunft vorzunehmen: „Der Befund, dass sich ein Großteil der Studienberechtigten ein halbes Jahr vor Erwerb der Hochschulzugangsberechtigung noch nicht ausreichend über die nachschulische Ausbildungs- und Studienwahl informiert fühlt, lässt schon vermuten, dass die zu treffende Entscheidung für die Studienberechtigten mit größeren Schwierigkeiten und Problemen verbunden ist. Probleme bei der Entscheidungsfindung können wiederum zu einem Aufschub der nachschulischen Bildungsentscheidung führen oder aber das Risiko einer Fehlentscheidung erhöhen“ Schneider/Franke (2014: 33).

Die relativ großen Abweichungen zwischen Zukunftsplanungen und Realisation in der DZHW-Studie sowie die große Deckung dieser Umsetzungen mit den Planungen der Abiturienten im Untersuchungsgebiet 2017 könnte damit auch das Ergebnis besserer Informati-

on sein, die im Vorfeld des Schulabschlusses bereits zu realistischen Einschätzungen eigener Wünsche und Möglichkeiten geführt hat. Zumindest werden im Untersuchungsgebiet seit vielen Jahren vielfältige Informationsveranstaltungen für Schulabsolventen angeboten. Inwieweit sie das Antwortverhalten beeinflusst haben, konnte nicht in Erfahrung gebracht werden.

Beim Vergleich der Zukunftsplanungen der Abiturienten an den einzelnen Standorten sind neben vielen ähnlichen Vorstellungen auch divergierende Überlegungen festzustellen (Abb. 66). So ist vor allem der Anteil derer in Barntrop, die ein Studium aufnehmen wollen, deutlich geringer als an den anderen Standorten. Dafür ist hier die Idee einer Ausbildung im dualen System deutlich stärker vertreten. Über Gründe kann nur spekuliert werden: andere Beratungsschwerpunkte durch die Schule, Peergroup-Effekte, dörfliche Strukturen, besondere Angebote für duale Ausbildung etc.. Der Vergleich von Abiturientinnen und Abiturienten in Barntrop hilft nicht weiter (Abb. 67), da vier Schüler, die eine duale Ausbildung anstrebten, keine Angabe zu ihrem Geschlecht machten und daher in dieser Übersicht nicht zugeordnet werden konnten. Auffällig ist jedoch die große Zahl an Abiturientinnen, die noch keinen festen Zukunftsplan hatten.

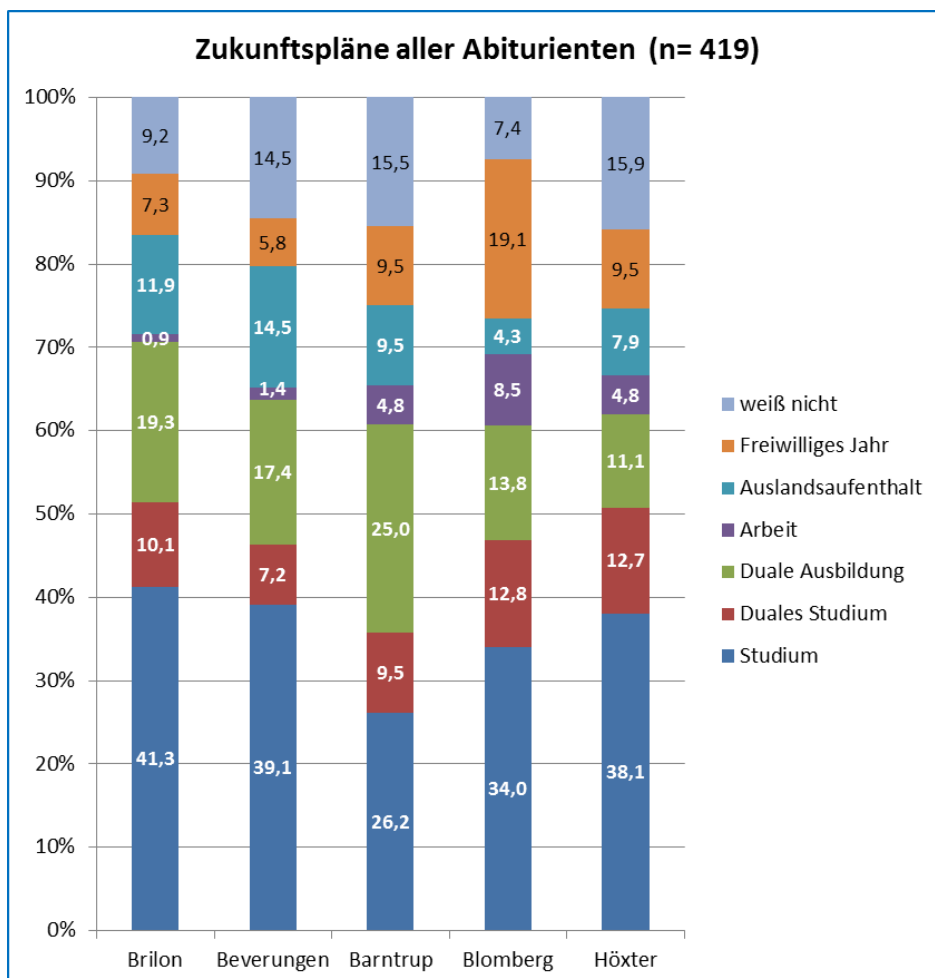


Abb. 66: Abiturientenbefragung 2017 an fünf Gymnasien im Untersuchungsgebiet, Zukunftspläne der befragten Abiturienten nach Schulstandort, Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

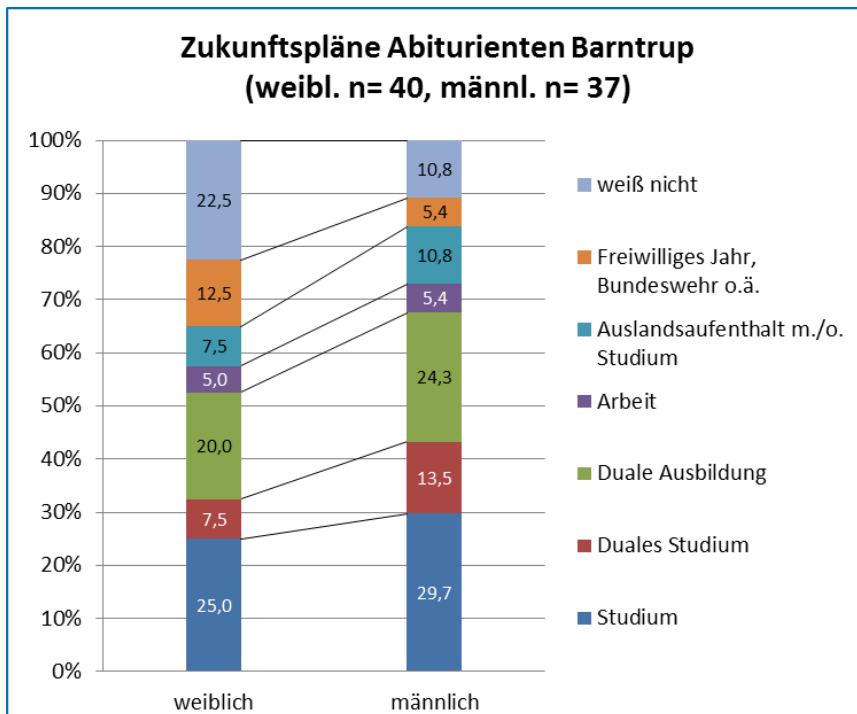


Abb. 67: Abiturientenbefragung 2017 an fünf Gymnasien im Untersuchungsgebiet, Zukunftspläne der befragten Abiturienten am Gymnasium Bartrup nach Geschlecht, Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

*Frage 2: Wenn Sie nach Ihrem Abitur studieren, eine Ausbildung machen oder arbeiten – wissen Sie schon an welchem Ort Sie wohnen werden?*

Die Antworten zeigen erhebliche Unterschiede zwischen den männlichen und weiblichen Abiturienten (Abb. 68 u. 69). So sehen nur knapp 44 % der Abiturientinnen, aber über 57 % der Abiturienten als Wohnstandort den bisherigen Wohnort oder die heimische Region.

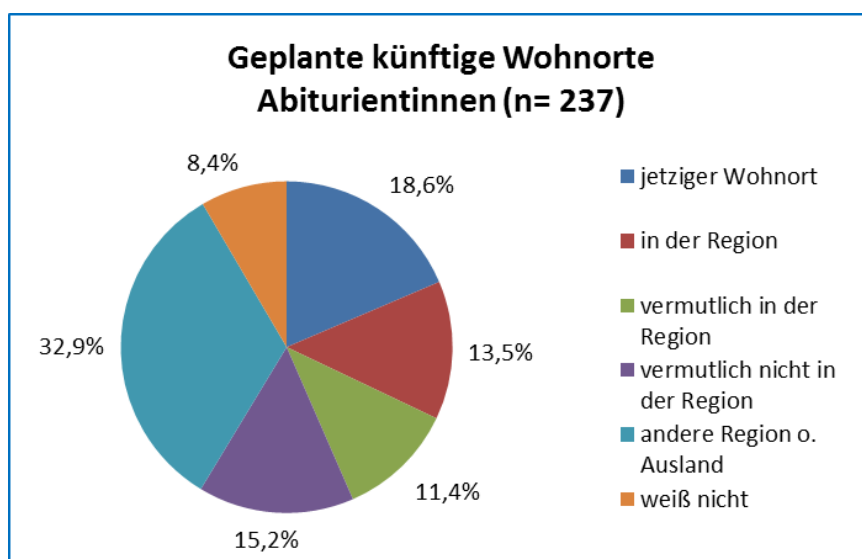


Abb. 68: Abiturientenbefragung 2017 an fünf Gymnasien im Untersuchungsgebiet, geplante Wohnstandorte von Abiturientinnen, Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

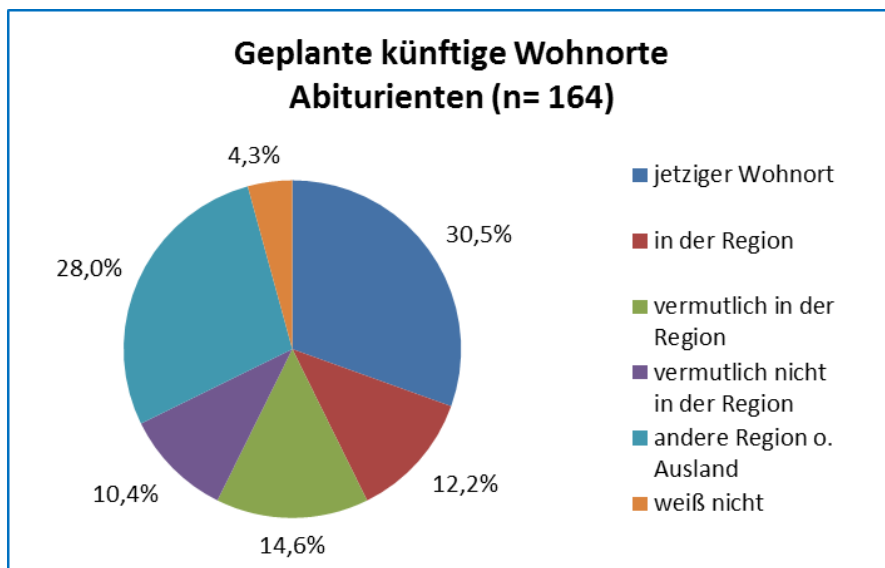


Abb. 69: Abiturientenbefragung 2017 an fünf Gymnasien im Untersuchungsgebiet, geplante Wohnstandorte von Abiturienten, Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

Während es bei den Abiturienten sogar über 30 % sind, die am derzeitigen Wohnort zunächst wohnen bleiben wollen – hier dürfte in vielen Fällen das bisherige Elternhaus unterstellt werden –, sind es bei den Abiturientinnen lediglich 19 %.<sup>222</sup> Diese Unterschiede decken sich mit den in Kap. 2 mehrfach angesprochenen höheren und früheren Fortzugsquoten von Frauen aus dem Elternhaus bei den Bildungswanderern (18 - <25 Jahre) und lassen sich für drei Gruppen (Studium allg., duales Studium, duale Ausbildung) nachweisen. Dies bestätigt die für den neuen Lebensabschnitt größere Mobilität und Eigenständigkeit, während der Abnabelungsprozess der männlichen Abiturienten verlangsamt scheint.<sup>223</sup>

Mit dem Abitur ist in vielen Fällen (s. Abb. 61) die Aufnahme eines Studiums verbunden. Wo dies geschieht, hängt zum einen von den Studienangeboten in der Region, aber auch von den persönlichen Neigungen ab, Neues und Unentdecktes, und dazu zählen auch neue Wohnstandorte, auszuprobieren und Erfahrungen jenseits des bereits Bekannten zu machen. Die studierwilligen Abiturientinnen zeigen sich in ihren Wohnortwünschen mit 58 % gegenüber 47 % deutlich mobiler als ihre männlichen Pendants (Abb. 70 u. 71).

<sup>222</sup> Ähnliche Werte berichten auch Becker/Moser (2013: 93 f.).

<sup>223</sup> S. hierzu auch verschiedene Studien zum »Nesthocker-Symptom« wie z. B. aus dem Jahr 2003 von Christiane Papastefanou, Online-Zusammenfassung unter: <https://www.familienhandbuch.de/familie-leben/familienformen/entwicklung/nesthockerfamilien.php>, zuletzt abgerufen 19.07.2019.

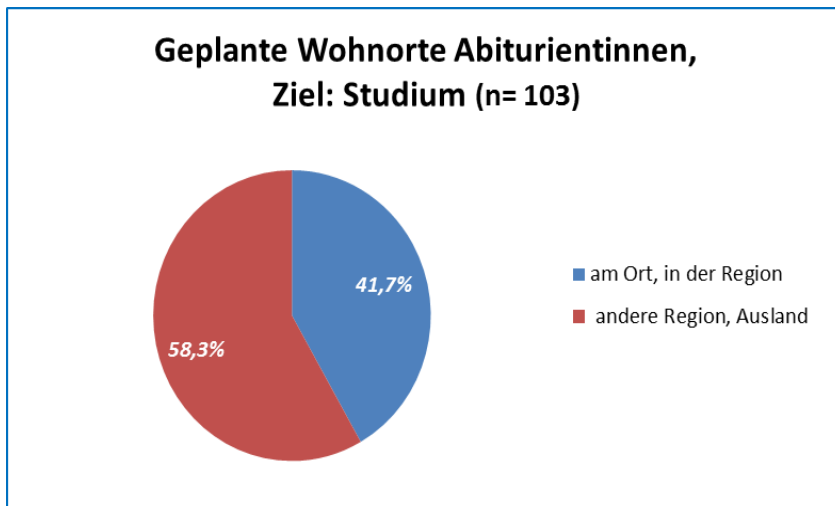


Abb. 70: Abiturientenbefragung 2017 an fünf Gymnasien im Untersuchungsgebiet, geplante Wohnstandorte studierwilliger Abiturientinnen, Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

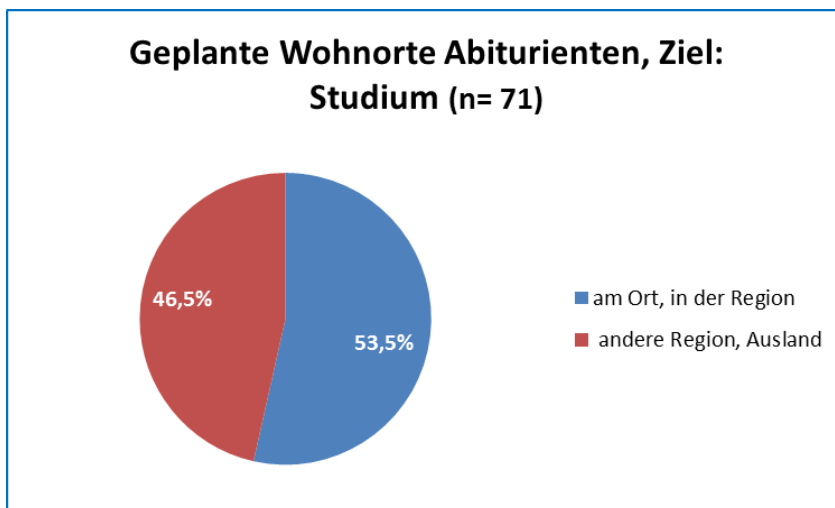


Abb. 71: Abiturientenbefragung 2017 an fünf Gymnasien im Untersuchungsgebiet, geplante Wohnstandorte studierwilliger Abiturienten, Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

Diese Tendenz bestätigt sich auch für den relativ kleinen Personenkreis, der ein duales Studium oder eine duale Ausbildung anstrebt (Abb. 72 u. 73). Durch den zeitlichen Vorlauf für Bewerbung, Auswahl- und Einstellungsverfahren für ein duales Studium, dürfte der Vertragsabschluss für die 42 Abiturienten (22 weibl., 20 männl.) zum Zeitpunkt der Befragung im Regelfall bereits erfolgt sein, so dass die meisten von ihnen konkrete und belastbare Angaben zum künftigen Wohnort machen konnten. Die Ergebnisse zeigen, dass die Verankerung in der Region größer ist als beim »klassischen« Studium ohne parallele Ausbildung. Vielfach werden die Angebote lokaler Firmen wahrgenommen mit dem Ergebnis, dass aber auch hier die männlichen Abiturienten deutlich häufiger in der Region verbleiben als die Abiturientinnen, die öfter Angebote zum dualen Studium außerhalb der Heimatregion annehmen.

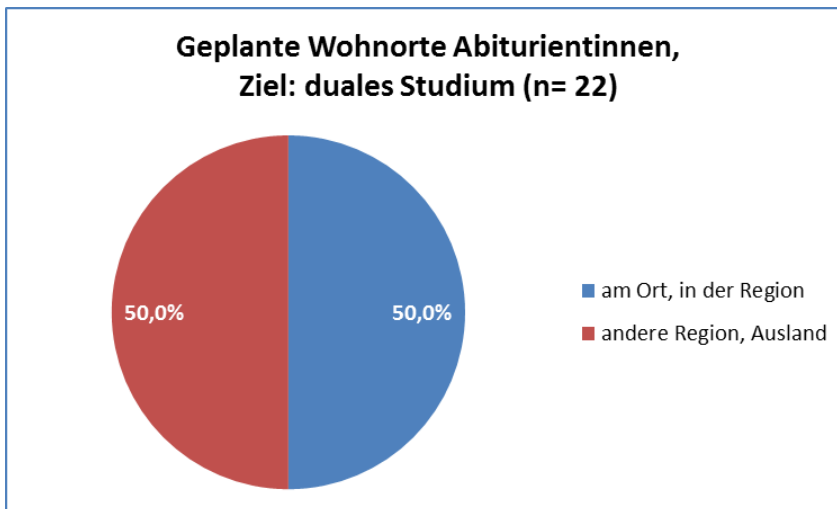


Abb. 72: Abiturientenbefragung 2017 an fünf Gymnasien im Untersuchungsgebiet, geplante Wohnstandorte von Abiturientinnen bei einem dualen Studium, Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

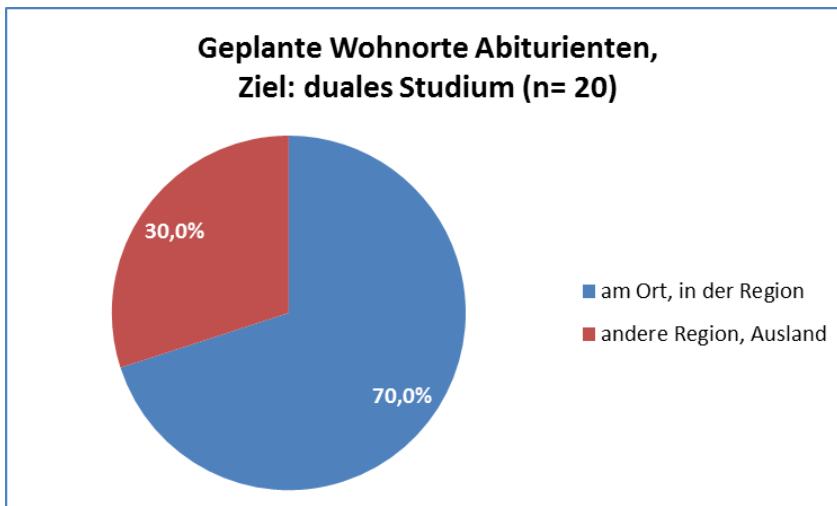


Abb. 73: Abiturientenbefragung 2017 an fünf Gymnasien im Untersuchungsgebiet, geplante Wohnstandorte von Abiturienten bei einem dualen Studium, Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

Ähnliches trifft auch auf die 70 Abiturienten zu (33 weibl., 37 männl.), die nach dem Abitur (zunächst) eine klassische Berufsausbildung im dualen System anstreben (Abb. 74 u. 75). Auch sie werden ihren Ausbildungsvertrag meist bereits avisiert oder unterschrieben haben. Damit herrscht auch bei dieser Personengruppe weitgehend Klarheit über die künftige Wohnregion und auch in dieser Gruppe geben mehr männliche als weibliche Abiturienten an, am bisherigen Ort wohnen zu bleiben (73 % gegenüber 61 %).

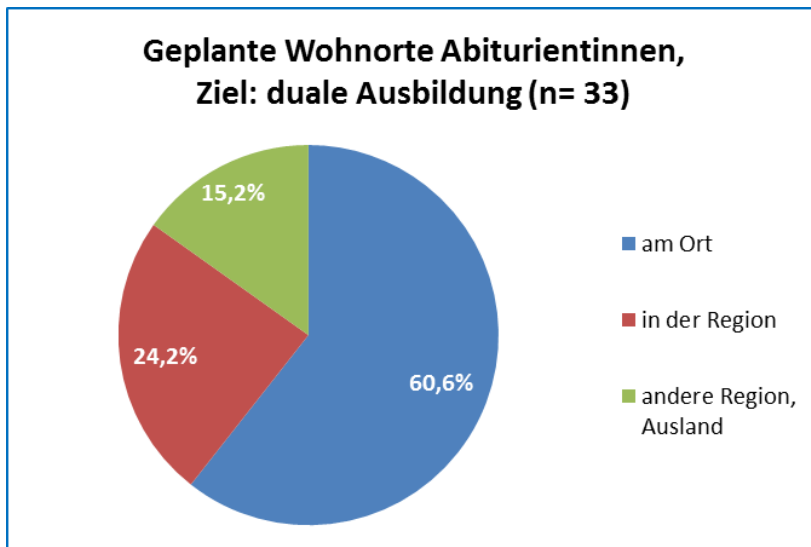


Abb. 74: Abiturientenbefragung 2017 an fünf Gymnasien im Untersuchungsgebiet, geplante Wohnstandorte von Abiturientinnen bei einer dualen Ausbildung, Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

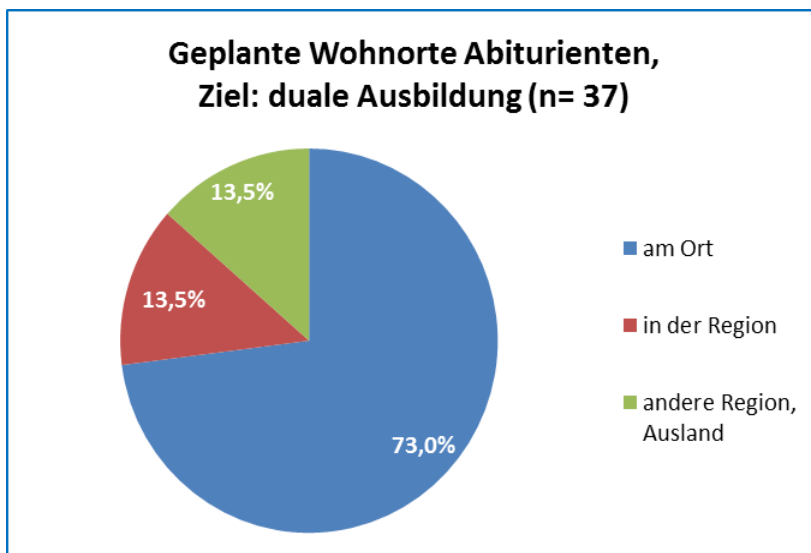


Abb. 75: Abiturientenbefragung 2017 an fünf Gymnasien im Untersuchungsgebiet, geplante Wohnstandorte von Abiturienten bei einer dualen Ausbildung, Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

Bei der Wahl künftiger Wohnorte zeigen sich im Vergleich der Herkunftsorte der künftig Studierenden deutliche Unterschiede, doch können über deren Motive nur Vermutungen angestellt werden (Abb. 76). So sind in Brilon, Beverungen und Höxter die Anteile derer, die näher beim derzeitigen Wohnort bleiben möchten, mit 32-39 % deutlich geringer als die der Abiturienten in Barntrop (64 %) und Blomberg (68 %). Auch ist insgesamt die Studierneigung in Barntrop am geringsten und dafür die Neigung zu einer Ausbildung im dualen System am höchsten ausgeprägt (s. oben). Dieser Mischung könnte ein insgesamt höherer Grad an Unsicherheit zugrunde liegen, der sich auch in der Wahl eines eher wohnortnahen Studienortes äußert. So liegen z. B. Paderborn und Bielefeld nur ca. 50-60 km von Barntrop entfernt. Von Blomberg aus liegen beide Universitätsstädte sogar nur in

40-50 km Entfernung, wobei Paderborn sogar über den Anschluss an die S-Bahn in Schieder (ca. 5 km Entfernung von Blomberg) in einer Stunde erreichbar ist. Da die künftigen Studienorte aus Gründen der Anonymität nicht erfragt wurden, stehen diese Aussagen allerdings als Vermutung im Raum.

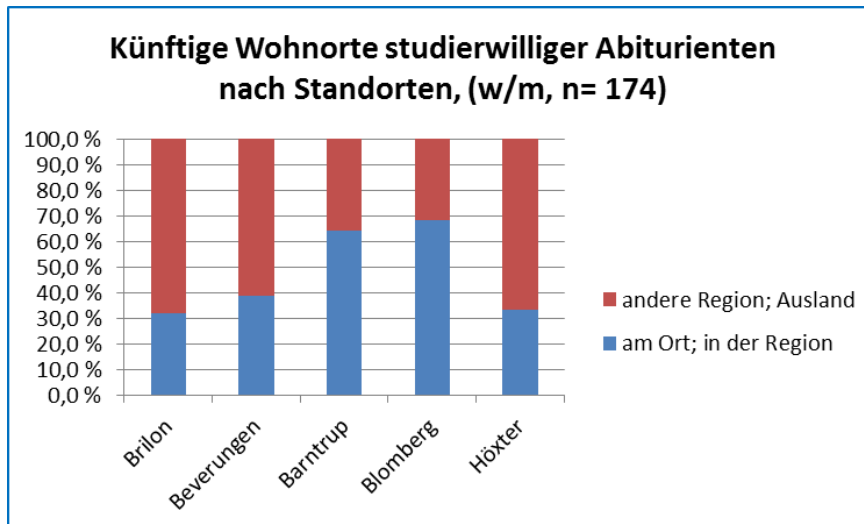


Abb. 76: Abiturientenbefragung 2017 an fünf Gymnasien im Untersuchungsgebiet, geplante Wohnstandorte studierwilliger Abiturienten (m/w) nach Schulstandort, Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

Höxter und das ca. 10 km entfernte Holzminden sind zwar Hochschulstandorte, aber unter den Abiturienten aus Höxter ist die Neigung am geringsten, am derzeitigen Wohnort bzw. in der Region wohnen zu bleiben (33 %). Dies kann aus dem eingeschränkten Studienangebot an beiden Hochschulstandorten resultieren oder dem Wunsch entspringen, bewusst den Heimatort zu verlassen. Potentielle Studienorte mit einem breiteren Spektrum liegen räumlich oder zeitlich so weit entfernt, dass ein Wohnortwechsel an eine andere Universität zumindest zeitökonomischer scheint (zur Erreichbarkeit s. Kap. 1.3). Allerdings könnte ebenfalls eine Rolle spielen, dass Brilon oder Höxter im Gegensatz zu Barntrop und Blomberg bereits größer sind und städtischer geprägt, so dass die individuelle »mental map« einen Wechsel an einen noch größeren und damit außerhalb der heimischen Region gelegenen Wohnort eher vorstellbar macht als von einer Kleinstadt wie Barntrop (s. hierzu auch die Auswertung Frage 4).

Ebenfalls werden die Angebote für ein duales Studium von den Abiturienten aus Höxter eher außerhalb der Region wahrgenommen. Dies liegt möglicherweise an der geringen Zahl angebotener Stellen, aber auch z. B. an den als weniger attraktiv eingeschätzten Partnern für das duale Studium, bei denen jeweils der theoretische Teil der Ausbildung absolviert wird. Bei Optibelt (Höxter) ist dies die Berufsakademie in Eisenach, bei Symrise



(Holzminden) die Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie in Göttingen und bei Stiebel-Eltron (Holzminden) die FH Bielefeld mit weiteren Standorten in Minden und Gütersloh.<sup>224</sup>

*Frage 3: Können Sie sich heute vorstellen, zu einem späteren Zeitpunkt hierher bzw. in die Region zurückzukehren?*

Die Antwort auf diese hypothetische Frage fällt bei über 70 % (Abiturientinnen) bzw. 78 % (Abiturienten) deutlich positiv aus. Außerdem haben 173 Befragte (= 41 %) nähere Gründe für ihre jeweilige Entscheidung angegeben. Auch sie teilen sich ähnlich auf: ca. 70 % Befürworter einer möglichen Rückkehr und ca. 30 % Ablehnende.

Die Begründungen können folgenden Kategorien zugeordnet werden:

Rückkehr ja (ca. 70 %)					Rückkehr nein (ca. 30 %)			
Familie, Freunde, Verein	Region für Familie u. Kinder	Heimat, Ruhe, Natur	positive Arbeitsbedingungen	Sonst.	keine Familie hier	Neues erleben, Großstadt, aufregend	schlechte Arbeitsperspektiven	Sonst.
<b>48</b>	<b>25</b>	<b>54</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>31</b>	<b>8</b>	<b>7</b>

Abiturientenbefragung 2017 an fünf Gymnasien im Untersuchungsgebiet, Übersicht über Begründungen, mit denen eine mögliche Rückkehr in die Region befürwortet oder abgelehnt wird, Angabe absolut in Anzahl der Nennungen), Quelle: eigene Erhebung 2017

Unter den Begründungen, welche die potentiellen Rückkehrer gegeben haben, ist der Bezug zu Familie oder Freunden vor allem den Abiturientinnen wichtig (31 Nennungen weibl., 14 männl.), wird aber noch übertroffen von Anmerkungen zur Heimatverbundenheit, zu Natur und Ruhe (25 weibl., 28 männl.). Darüber hinaus werden einige – vermutlich aus eigenem Erleben bekannten – Vorteile ländlich geprägter Regionen für die Phase der Familiengründung und Kindererziehung genannt, insbesondere von den Abiturientinnen (19 weibl., 6 männl.).

Diese Hinweise könnten, neben weiteren Gründen wie z. B. Arbeitsplatznähe, kostengünstiger Erwerb von Wohneigentum, preiswerte Mieten oder Möglichkeiten der Kinderbetreuung, als Marketingansätze argumentativ genutzt werden, wenn es darum geht, Abgewanderte erneut für die Region zu interessieren und zu gewinnen.

Bei allen genannten Argumenten ist auffällig, dass die Branchenvielfalt der regionalen Wirtschaft oder die große Zahl attraktiver potentieller Arbeitgeber, die vielfach Weltmarkt-

<sup>224</sup> Aus Sicht der im Raum Höxter tätigen Unternehmen liegen die Vorteile in der von diesen Hochschulen angebotenen Struktur des dualen Studiums, das z. B. in Eisenach und an den Standorten der FH Bielefeld praxisintegrierend sind mit jeweils dreimonatigen Praxis- und Theoriephasen im Wechsel, während an den Hochschulen OWL oder FH Paderborn die Praxisanteile auf einzelne Wochentage verteilt sind (s. Interview U 11, U 12, U 13, U 16 und Kap. 5.2.3).

führerstellung einnehmen (s. Kap.1.3 u. 4), so gut wie gar nicht im Bewusstsein der meisten Abiturienten verankert zu sein scheint. Vielmehr stehen sogar vier positiven Nennungen bezüglich der beruflichen Perspektiven in der Region acht explizit negative Einschätzungen gegenüber. Trotz der geringen Grundgesamtheit, auf die sich diese Aussagen stützen, scheint es notwendig, die Industrie- und Dienstleistungsstandorte dieser NRW-Grenzregion offensiver, selbstbewusster und zielgruppenspezifischer in ihrer Bedeutung auch für die gesamte Bundesrepublik<sup>225</sup> als zukunftsweisende Wirtschaftsstandorte zu präsentieren und dadurch gleichzeitig die Attraktivität von Ausbildung und Karriere zu erhöhen. Diese Aufgabe sollten Wirtschaftsförderer wahrnehmen, die allerdings nicht selten in den Verwaltungen zusätzliche Funktionen ausüben müssen (z. B. Tourismus, Personal, Organisation). Auch sollten die Lehrer offensiver mit der Gesamthematik demografischer Entwicklungen in der Region und ihren längerfristigen Auswirkungen vertraut gemacht werden.

Betrachtet man die Argumente derer, die eine spätere Rückkehr an den derzeit als langweilig und perspektivlos eingeschätzten Wohnort eher ausschließen, so werden vor allen Dingen der Reiz des Neuen und Unbekannten, die großstädtischen Möglichkeiten und die dort vermutete Vielfalt an Alternativen genannt (s. hierzu auch die Ergebnisse zu Frage 6).

*Frage 4: Wenn Sie sich frei entscheiden könnten, wo würden Sie aus heutiger Sicht gerne wohnen wollen?*

Zur Auswahl standen Wohnorte unterschiedlicher Größenordnung (Dorf, Kleinstadt, Mittelstadt, größere Stadt, Großstadt bzw. Großstadtregion). Um den Abiturienten jeweils eine Vorstellung zu geben, welche Orte mit den genannten Kategorien gemeint waren, wurde auf das Nennen von Einwohnerzahlen verzichtet; stattdessen wurden Beispielorte aus dem jeweils als bekannt vorausgesetzten regionalen und überregionalen Umfeld genannt.<sup>226</sup>

192 Schüler favorisierten die Kategorien »Dorf, Klein- und Mittelstadt«, die Kategorie »größere Städte und Großstadt / Großstadtregion« bevorzugten 206 Abiturienten (Abb. 77 u. 78). Auch hier waren die Abiturientinnen in ihren Wunschkategorien deutlich stärker auf Großstädte fixiert als ihre männlichen Mitschüler (60 % zu 40 %). Lediglich 23 % der befragten Abiturientinnen, aber über 36 % der Abiturienten würden sich für ein Leben auf dem Dorf oder in einer Kleinstadt entscheiden, aber 35 % der Abiturientinnen können sich ein Leben in einer größeren Stadt wie Bielefeld oder Paderborn vorstellen, hingegen nur 14 % ihrer Mitschüler. Bei der Wahl von Großstädten und Großstadtregionen liegen beide Gruppen mit ca. 25 % gleich auf.

---

<sup>225</sup> Es sei erinnert (s. Kap. 1.3) z. B. an den Spitzencluster „it's OWL“ oder die Tatsache, die die Regionen zu den führenden und innovativsten Wirtschaftsstandorten in Deutschland zählen.

<sup>226</sup> Neben den Orten aus der jeweiligen unmittelbaren Umgebung standen im Fragebogen einheitlich Paderborn und Bielefeld als Beispiele für die größeren Städte sowie Köln, Berlin und das Ruhrgebiet beispielhaft für Großstädte oder Großstadtregionen.

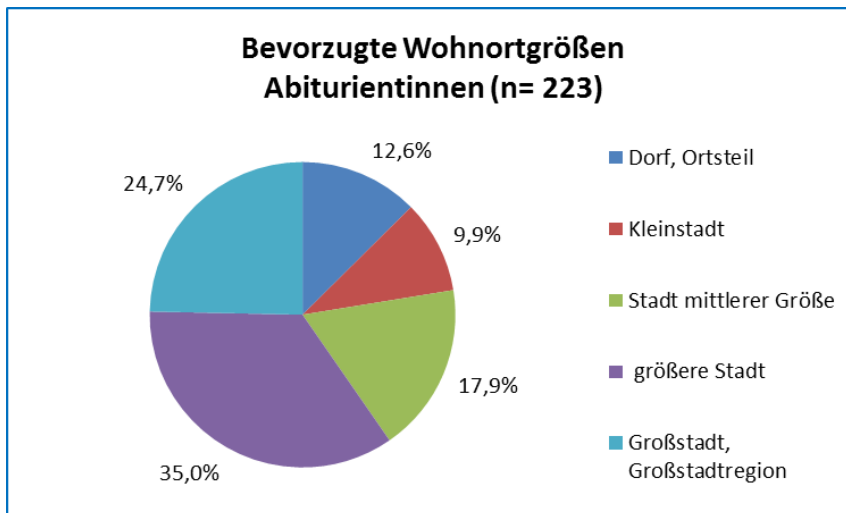


Abb. 77: Abiturientenbefragung 2017 an fünf Gymnasien im Untersuchungsgebiet, bevorzugte Wunschwohnortgrößen von Abiturientinnen, Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

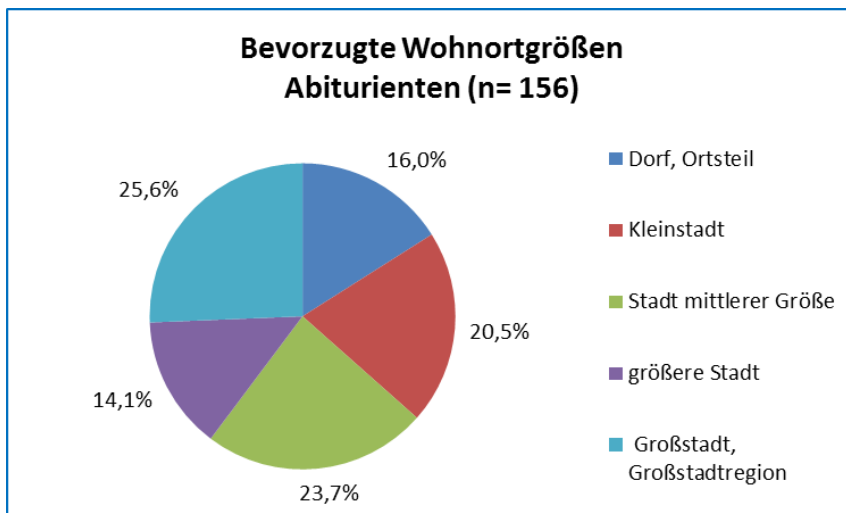


Abb. 78: Abiturientenbefragung 2017 an fünf Gymnasien im Untersuchungsgebiet, bevorzugte Wunschwohnortgrößen von Abiturienten, Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

Die Befragten kommen in der Regel aus Orten, die den drei Kategorien »Dorf«, »Kleinstadt« und »Mittelstadt« entsprechen. Diese Größenordnungen stellen den jeweiligen Haupterfahrungshorizont dar und so kann es nicht überraschen, dass viele der Befragten vor der »Unübersichtlichkeit« größerer Orte zurückschrecken und sich derzeit eher einen Ortstyp unterhalb der Kategorie »Großstadt, Großstadtregion« vorstellen kann, wie aus einzelnen Begründungen hervorgeht:

- Klein, aber dennoch Großstadtgefühl,
- Man kann viel unternehmen, aber das Ländliche ist trotzdem vorhanden,
- Gute Verbindungen, viele Angebote, interessanter, neue Leute treffen, trotzdem noch übersichtlich,
- Mehr Möglichkeiten, jedoch keinen Großstadtstress,
- mehr Freizeitangebote, aber trotzdem nicht zu groß.

Fasst man die derzeit wünschenswerten Wohnorte zu lediglich zwei Kategorien zusammen (Kategorie „Dorf, Kleinstadt, Mittelstadt“ und Kategorie „größere Stadt, Großstadt, Großstadtregion“), so wird deutlich, dass sich die Befragten, ausgehend von ihrer bisherigen Wohnortgröße<sup>227</sup>, eher vorsichtig nach »oben«, d. h. nach der jeweils nächsten Größenordnung hin orientieren. So wird die Wunschkategorie „größere Stadt, Großstadt, Großstadtregion“ (Abb. 79= roter Anteil) in Brilon (57 %) oder Höxter (67 %) deutlich bevorzugt, während dies in Beverungen (51 %), Barntrup (41 %) und Blomberg (45 %) geringer ausgeprägt ist – beinahe spiegelbildlich zur Einwohnerzahl (Abb. 80= blaue Balken).<sup>228</sup>

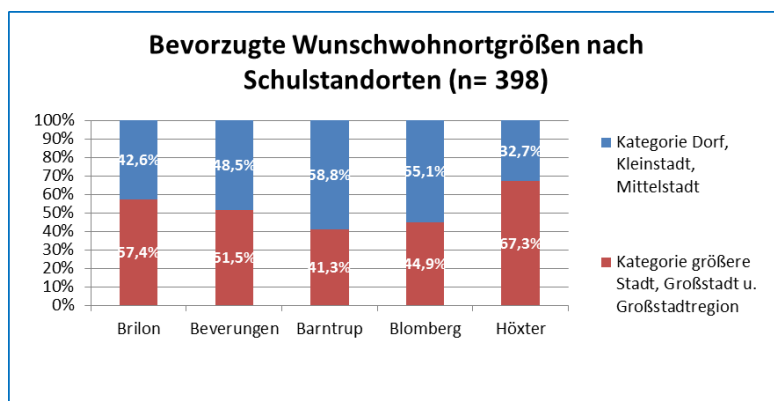


Abb. 79 / 80: Abiturientenbefragung 2017 an fünf Gymnasien im Untersuchungsgebiet, bevorzugte Wunschwohnortgrößen von Abiturienten (m/w) nach Schulstandort, Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

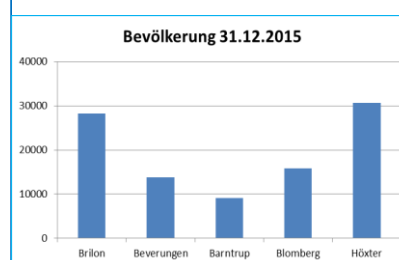


Abb. 80: Bevölkerung an den Schulstandorten, Stand: 31.12.2015, Angabe absolut, Quelle: IT.NRW (Kommunalprofil)

Vergleicht man die Wohnortwünsche mit den konkret in den nächsten Monaten geplanten Wohnortwechseln (Frage 2), so ergibt sich ein relativ kongruentes Bild: 63 % derer, die planen, am bisherigen Wohnort oder in der heimatlichen Region wohnen zu bleiben, geben als Wunschwohnorte die ihnen aus ihren bisherigen Lebensumständen bekannten Größenordnungen Dorf, Klein- oder Mittelstadt an. Dagegen sind diejenigen, die nach dem Abitur ein Leben außerhalb der Heimatregion planen, auch in der Mehrzahl (69 %) diejenigen, die sich ein Leben in einer größeren Stadt oder Großstadt wünschen (Abb. 81). Die konkrete Planung richtet sich somit bei ungefähr Zweidrittel der Befragten an den Wunschvorstellungen aus.

Unter Berücksichtigung der Antworten zu Frage 3, ob eine spätere Rückkehr in die Heimatregion vorstellbar sei, wird das konsequente Verhalten noch deutlicher: Wer sich eine Rückkehr derzeit nicht vorstellen kann, neigt in einem noch höheren Maß zur Wunschkategorie größere Stadt, Großstadt und Großstadtregion und vice versa (Abb. 82).

<sup>227</sup> Es wird davon ausgegangen, dass Schulstandort und Wohnort (inkl. der Ortsteile) im Regelfall identisch sind.

<sup>228</sup> Auch im Interview wird auf die enge Korrelation von Ortsgröße und Bindungsneigung verwiesen (s. Interview ZZHH, Z. 241 f).

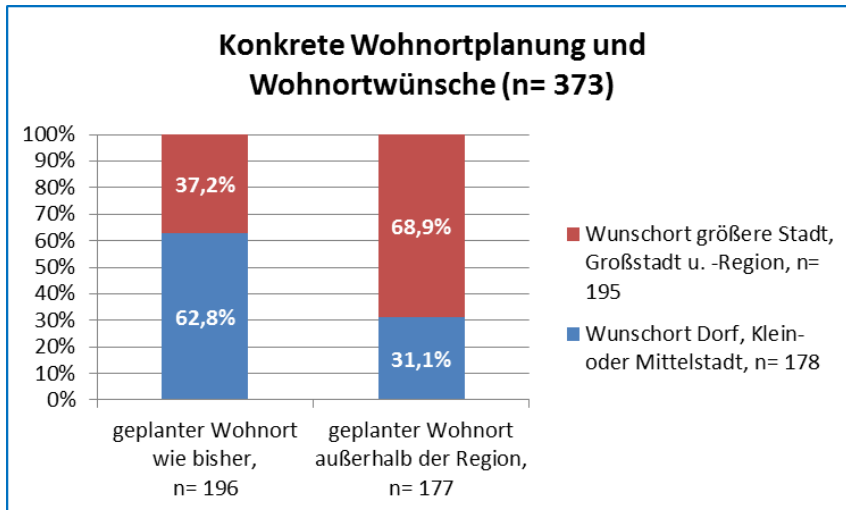


Abb. 81: Abiturientenbefragung 2017 an fünf Gymnasien im Untersuchungsgebiet, Wohnortplanung und Wohnortwünsche, Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

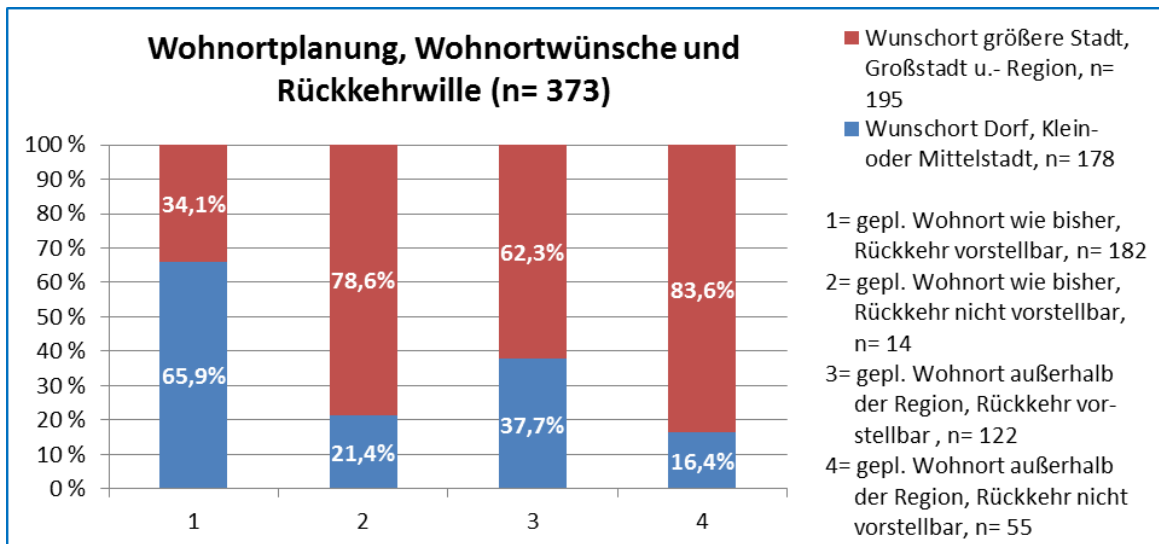


Abb. 82: Abiturientenbefragung 2017 an fünf Gymnasien im Untersuchungsgebiet, Wohnortplanung und Wohnortwünsche in Kombination mit Rückkehrwille, Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

Betrachtet man unter diesen Aussagen die Fragestellung, wie viele der Abiturienten möglicherweise in der Heimatregion verbleiben, so ist dies vorrangig die Gruppe, welche angab, am Wohnort bzw. in der Region zunächst wohnen zu bleiben, diese Ortsgröße bevorzugt und sich eine Rückkehr, sollte ein Ortswechsel erforderlich werden, zu einem späteren Zeitpunkt vorstellen kann. Dies sind 120 von insgesamt 373 auswertbaren Rückantworten (65,9 % der Gruppe 1). Ebenfalls können zu dieser Gruppe 46 Personen gezählt werden, die sich zwar einen größeren Wohnort wünschen, aber einer späteren Rückkehr nicht abgeneigt sind (37,7 % der Gruppe 3). Addiert man aus allen anderen Optionen nach den Aussagen zu heutigem Wohnort, Wunschvorstellungen und Rückkehrwillen noch eine zusätzliche geschätzte Größenordnung von ca. 15-20 % hinzu, so dürfte sich folgendes ungefähre Bild ergeben:

In einem worst case-Szenario würden lediglich 32 %, realistischer betrachtet 44 % und sehr optimistisch gesehen 55 % der Abiturienten sich ihren Wohnort in der jetzigen Heimatregion vorstellen können. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass es durchaus im Bereich des Möglichen liegt, dass bis zu Zweidrittel der Abiturienten ihre Heimatregion dauerhaft verlassen könnten. Die Untersuchungen von Becker/Moser (2013) und Schametata<sup>229</sup> bestätigen diese Größenordnung:

„Die Anteile der Jugendlichen an den allgemeinbildenden Schulen, über Wegzug nachzudenken, sind mit 45 bis 74 Prozent regional unterschiedlich groß“ (Becker/Moser 2013:100).

*„Also erst einmal das Ergebnis war bei uns auch, dass der überwiegende Teil sagt, er möchte eigentlich - eher leicht über 50 Prozent - tendenziell eher die Region verlassen. Und konfrontiert mit dem Szenario, was willst du denn machen, wenn du deinen ersten Berufswunsch in der Region nicht bekommst, sagen auch, ich glaube, zwei Drittel, ich würde eher weggehen für meinen Wunschberuf und nicht zugunsten der Region mich für einen alternativen Beruf entscheiden“ (Interview ZZHH, Z. 227 ff.)*

Damit stellt sich die Frage, ob und wie derartige Entscheidungen beeinflussbar sind. Wie haben die Abiturienten ihre jeweiligen Heimatregionen bislang wahrgenommen und in welchem Umfang haben diese Einschätzungen die Wahl eines künftigen Wohnortes innerhalb oder außerhalb der Region beeinflusst? Neben den fehlenden Möglichkeiten, vom bisherigen Wohnort oder der bisherigen Heimatregion aus das Wunschstudium oder den Wunschberuf mit entsprechenden Karrieremöglichkeiten zu realisieren, werden ebenso die bislang wahrgenommenen Vor- und Nachteile am bisherigen Wohnort Faktoren sein, die mitentscheidend sind, zumindest unterschwellig eine Rolle spielen, wenn es um die Frage geht, bleiben oder fortziehen, und vor allem, sich eine spätere Rückkehr in die Heimatregion vorzustellen.

Die Abiturienten sollten ihre Wahl des Wunschortes stichwortartig begründen. Von den 421 Befragten haben 253 (= 60 %) eine Antwort abgegeben, einige in einer Kombination mehrerer Begründungen, die ihrerseits das Bild und die Erwartungen an die jeweilige Wunschwohnortgröße noch deutlicher hervortreten lassen (s. Übersicht Begründungen zur Wahl der gewünschten Wohnortgröße):

---

<sup>229</sup> Schametata et al. (2017: 81ff.) kommt in der Untersuchung von Schülern in Holzminden und Höxter zu ähnlichen Werten: 9 % wollen auf jeden Fall bleiben, 28,4 % wollen eher bleiben, 26,5 % wollen eher wegziehen, 13,1 % wollen auf jeden Fall wegziehen und 23 % war es zum Befragungszeitpunkt egal. Diese Angaben, auch der hohe Anteil Unentschlossener, sind allerdings vor dem Hintergrund zu sehen, dass die befragten Schüler der Jahrgangsstufe 9 verschiedener Schultypen angehörten. Sie befanden sich entweder noch vier Jahre vor dem Abitur bzw. bei Haupt- und Realschülern ca. zwei Jahre vor einer Ausbildung im dualen System oder dem Besuch weiterführender Schulen. Hierfür dürften nicht zuletzt aus Altersgründen vorrangig die Angebote in der Region genutzt werden, so dass sich zum Zeitpunkt der Befragung ein Ortswechsel bei dieser Gruppe eher hypothetisch stellte.

	Dorf	Klein- stadt	Mittel- stadt	größere Stadt	Groß- stadt u. -region	Summe Nennun- gen
Ruhe, Natur, Heimat	19	11	7	1	0	38
man kennt sich, man kennt sich aus, weniger Kriminalität, gut für Kinder	14	4	3	0	0	21
größere Anonymität	0	0	0	2	3	5
allg. mehr Möglichkeiten als in jeweils kleineren Orten	0	10	29	82	40	161
- davon mehr Geschäfte	0	4	7	6	3	20
- davon mehr Ärzte	0	1	1	0	0	2
- davon besseres Internet	0	1	1	0	0	2
- davon bessere Verkehrsan- bindung	0	0	1	9	5	15
- davon mehr Jobs, bessere Chancen auf dem Arbeits- markt	0	1	2	10	6	19
- davon mehr Kultur- u. Frei- zeitangebote	0	1	2	13	3	19
- davon, aber nicht so groß	0	1	12	18	2	33
genau hier, gut für Hobbies, günstiges Wohnen, kein spez. Grund	6	4	2	0	0	12
erstmal raus, Neuanfang, Neues kennenlernen	0	0	0	5	30	35

Abiturientenbefragung 2017 an fünf Gymnasien im Untersuchungsgebiet, Übersicht über die Begründungen zur Wahl der gewünschten Wohnortgröße, Angabe absolut, Quelle: eigene Erhebung, (n= 253 Antwortende, Antworten= 382)

Das Ergebnis zeigt, dass diejenigen, die sich für einen kleineren Ort (Dorf, Kleinstadt) entschieden haben, dies vorrangig unter Hinweis auf Ruhe, Natur und Heimat taten sowie der Vertrautheit der Gemeinschaft („in den kleineren Orten ist man gut miteinander bekannt“) und dem Hinweis auf günstige Mieten.

Diejenigen, die eher größere Orte wählen würden, begründeten ihre Entscheidung entweder mit der Vielfalt an Möglichkeiten, wobei allerdings oft Hinweise fehlten, was konkret darunter zu verstehen sei; einzelne Angaben bezogen sich auf das »Mehr« an Geschäften und Shoppingmöglichkeiten, Freizeit- und Kulturangeboten, Arbeitsmarktmöglichkeiten und Verkehrsverbindungen. In anderen Antworten dominierten als Begründung eher Push-Faktoren aus Sicht eines kleinen Ortes. Hier wurden „Langeweile“, „nichts los hier“ als Argumente für das Verlassen der heimatlichen Region genannt. Zusätzlich thematisierte diese Gruppe auch die soziale Kontrolle in den Dörfern und kleineren Orten und die Möglichkeit, sich dem durch die Anonymität der Großstadt entziehen zu können.

Damit bestätigen die Abiturienten in Teilen die Ergebnisse der Untersuchung von Becker/Moser (2013: 94), die bei den Jugendlichen vier Gründe für ihren Fortzug ausmachen:

- Fehlende berufliche Arbeitsplätze bzw. berufliche Entfaltungsmöglichkeiten in der Region,
- Bessere Zukunftsperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten,
- Verwirklichung eigener Ausbildungspläne,
- Wunsch nach anderen Lebensstilen und –möglichkeiten.

*Frage 5: Wenn Sie an die letzten zwei, drei Jahre zurückdenken, was hat Ihnen an Ihrem Wohnort und seiner direkten Umgebung besonders gut gefallen?*

Zu dieser Frage liegen, da Mehrfachantworten möglich waren, 933 Antworten von allen 421 Abiturienten vor (500 Antworten von Abiturientinnen, 385 von Abiturienten, 48 nicht zuzuordnen). Aus Gründen der Zeitersparnis beim Beantworten des Fragebogens und einer leichteren Auswertung waren sechs Antwortmöglichkeiten vorgegeben, allerdings bestand Gelegenheit, ergänzend Punkte zu benennen.

In den Antworten stehen die Bezüge zu Freunden, Bekannten und Familie mit weitem Abstand an erster Stelle (94,5 % weibl., 89,6 % männl.), gefolgt von den Möglichkeiten, die ein ländlicher Raum an Naturerleben, Ruhe und Freizeitaktivitäten bietet (63,3 % weibl., 69,3 % männl.). Vereinsleben rangiert auf dem dritten Platz (37,1 % weibl., 56,4 % männl.) (Abb. 83 u. 84). Hier wäre zu prüfen, ob die Angebote für die Zielgruppen weiter zu optimieren sind. Diese drei Hauptkriterien machen unterschiedslos in allen Orten ca. 90 % der Nennungen aus und können als zentrale Bindungsfaktoren der Jugendlichen an den Raum gelten, was ähnlich auch in einem Experteninterview bestätigt wurde:

*„Und das, was zentrale Bindefaktoren sind, sind im Wesentlichen Gemeinschaftskontexte, Vereine, aber auch Familien, natürlich für die Zielgruppe interessant, das sind auch Freunde“ (Interview ZZHH, Z. 236 f.).*

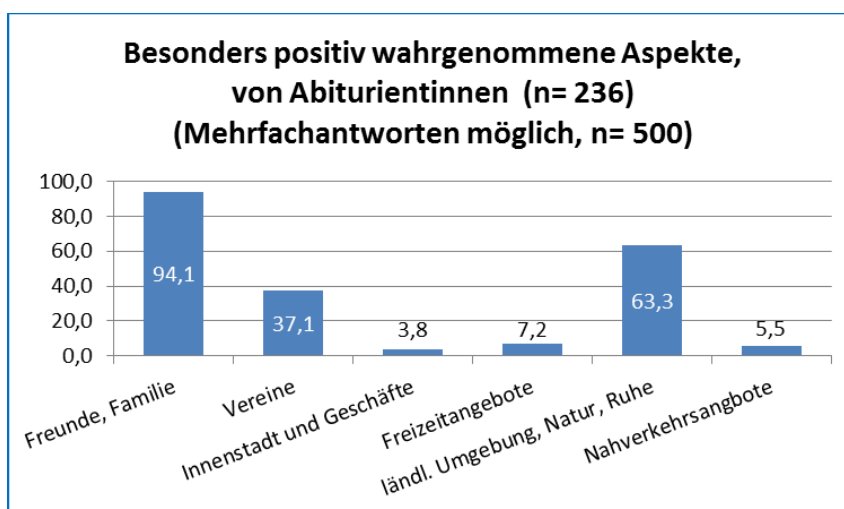


Abb. 83: Abiturientenbefragung 2017 an fünf Gymnasien im Untersuchungsgebiet, besonders positiv durch Abiturientinnen wahrgenommene Aspekte am Wohnstandort, Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung



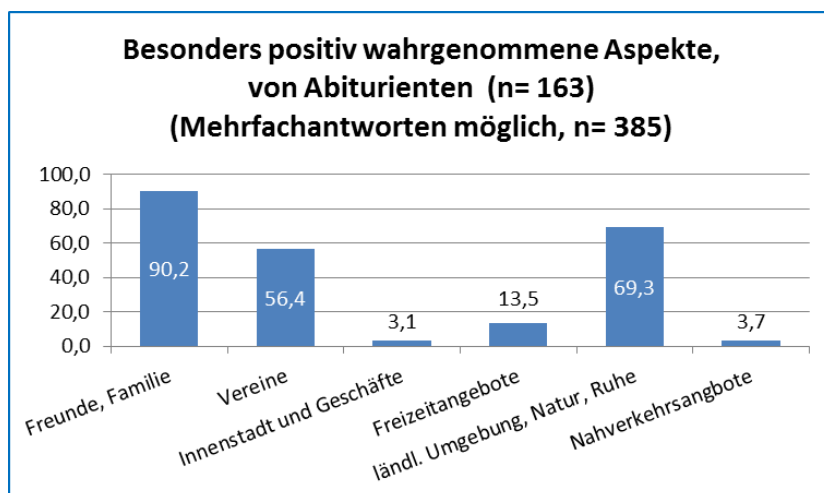


Abb. 84: Abiturientenbefragung 2017 an fünf Gymnasien im Untersuchungsgebiet, besonders positiv durch Abiturienten wahrgenommene Aspekte am Wohnstandort, Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

Freizeitangebote wie Kino, Theater, Sporteinrichtungen, Bistros und Kneipen spielen ebenso wie die Nahverkehrsverbindungen und die Innenstädte mit ihren Geschäften so gut wie keine Rolle bei den erinnerten positiven Bezügen zum derzeitigen Wohnort. Sie fallen mit insgesamt nur ca. 10 % aller Nennungen mehr als deutlich zurück. Selbst die Mittelstädte Brilon und Höxter mit ihrem vergleichsweise breiteren Geschäfts- und Freizeitangebot können bei den Abiturienten diesbezüglich kaum punkten. 34 Abiturienten machten Gebrauch von der Möglichkeit weitere Punkte zu benennen (s. Übersicht freie Antworten zu Frage 5). Die meisten dieser Antworten können den vorgegebenen Antwortkategorien zugeordnet werden, wobei zwischen eher konstruktiven Angaben und eher ablehnenden oder ironisch zu verstehenden unterschieden ist:

Ort	Anmerkungen
Brilon, weibl.	Jeder kennt sich, Musikschule
Brilon männl.	Kneipen, nicht viel, ländliche Gegend, Flexibilität
Brilon, o. Angabe	eigentlich nichts, viele Arbeitgeber
Beverungen, w.	Dorfleben, jeder kennt jeden & hilft jedem, Freibad, Lage an der Weser, kann mein Hobby, reiten, hier sehr gut ausüben
Beverungen, m.	Partys, teilweise Freizeitangebote
Bartrup, w.	Das Leben an sich, die Ruhe (Sicherheit), aber dennoch eine nahe Verbindung zu größeren Städten, aber auch die kleinen Geschäfte, Shisha-Bar, Disko, Natur, Zusammenhalt von Menschen (in Dörfern)
Bartrup, m.	Orte ohne Menschen, Freibad, Park, Feuerwehr, viel Möglichkeiten, die Ruhe
Blomberg, w.	Naturleben
Blomberg, m.	Freundin, Freunde
Höxter, w.	Super Busverbindungen!, Autobahnen! Nichts
Höxter, m.	viele Lokale/Kneipen, Kein "Großstadtdschungel", es ist entspannt, ruhig, Bürgerstuben, BurgerKing, herzliche Stimmung der Stammkneipe
Höxter, o. Angabe	Schützenfest

Abiturientenbefragung 2017 an fünf Gymnasien im Untersuchungsgebiet, Übersicht über die freien Antworten zu Frage 5 („Was hat besonders gut gefallen?“)

*Frage 6: Was haben Sie in den letzten zwei, drei Jahren an Ihrem Wohnort und der direkten Umgebung besonders vermisst oder was hätte deutlich besser sein können?*

Bei dieser Frage sollten die Abiturienten in freier Antwort die Dinge benennen, die ihrer Meinung nach als Angebote am Standort fehlen und welche sie besonders vermisst haben. Die Häufigkeit einzelner Nennungen lässt Rückschlüsse auf die Bedeutung dieser Kriterien am Wohnort und seiner näheren Umgebung aus Sicht der befragten Zielgruppe zu. Dies hat dann besonderes Gewicht, wenn diese Kriterien Einfluss für die künftige Wohnortwahl gehabt haben (s. hierzu Frage 7).

In über 350 Fragebogen wurde hierzu auswertbar geantwortet. Insgesamt liegen über 480 Einzelhinweise auf wahrgenommene Defizite vor.<sup>230</sup> Ob durch die zwischen den Standorten unterschiedliche Antwortintensität (Anzahl benannter Punkte je Abiturientin/ Abiturient) auf den Grad der Zufriedenheit oder Unzufriedenheit geschlossen werden kann, muss offen bleiben:

- Brilon: 106 Anmerkungen von 110 Abiturienten,
- Höxter: 67 Anmerkungen von 63 Abiturienten,
- Barntrup: 92 Anmerkungen von 84 Abiturienten,
- Blomberg: 125 Anmerkungen von 95 Abiturienten,
- Beverungen: 93 Anmerkungen von 69 Abiturienten.

Inhaltlich lassen sich die Antworten zu folgenden Kategorien zusammenfassen (Abb. 85):

- Freizeitangebote für Jugendliche,
- Verkehrsverbindungen im Rahmen des ÖPNV,
- Einkaufsmöglichkeiten, Geschäfte,
- Anbindung an schnelles Internet.

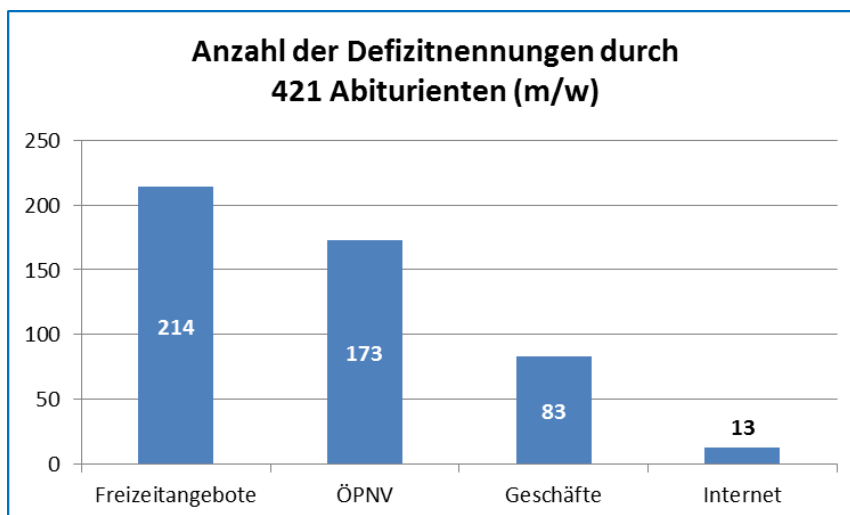


Abb. 85: Abiturientenbefragung 2017 an fünf Gymnasien im Untersuchungsgebiet, Anzahl der Defizitnennungen durch die Abiturienten (m/w), Angabe absolut, Quelle: eigene Erhebung

<sup>230</sup> Der Vollständigkeit halber soll noch eine kleine Gruppe von acht Abiturienten erwähnt sein, die in diesem Punkt ihren Heimatregionen Urteile wie „alles ist gut“ o. ä. ausstellten.

Die Ergebnisse zeigen nur graduelle Unterschiede zwischen den Antworten weiblicher und männlicher Abiturienten. Fast 58 % aller Nennungen durch die Abiturientinnen bezogen sich auf Freizeitangebote und 50 % auf den ÖPNV. Bei den männlichen Mitschülern waren diese Anteile jeweils geringer. Dies kann mit einem größeren Anteil der männlichen Abiturienten zu tun haben, die in (meist lokalen) Vereinen aktiv sind (s. hierzu die Ergebnisse zu Frage 5). Über die Ergebnisse beim Kriterium ÖPNV kann an dieser Stelle mangels weitergehender Informationen nur spekuliert werden: So könnte die geringere Anzahl an Nennungen z. B. mit einem höheren Grad individueller Motorisierung bei den männlichen Abiturienten zusammenhängen, einer besseren Vernetzung zwischen motorisierten und nicht-motorisierten Abiturienten oder einer stärkeren Nutzung eher ortsgebundener Aktivitäten (lokale Vereine, Beschäftigung mit dem Internet, über das sich die männlichen Abiturienten ebenfalls deutlich häufiger beklagen), so dass Defizite beim ÖPNV in dieser Gruppe nicht in einem vergleichbaren Maß zum Tragen kommen.

Wenn auch einige Anmerkungen wie der Wunsch nach Shoppingcentern, großen Elektromärkten oder Modehäusern für Klein- und Mittelstädte unrealistisch sind, so beziehen sich die meisten Hinweise auf jugendgerechte Freizeitangebote – hier können die Kommunen sicherlich noch kreativere Angebote entwickeln.<sup>231</sup> Es wurden folgende mehr oder weniger konkrete Vorschläge gemacht:

- Aufenthaltsmöglichkeiten mit attraktiven Aktivitäten am Abend oder an Wochenenden (Kneipe, Bistro, Bar, Club, Disco, Restaurant; Bowling, Paintball, Kartbahn; Bolzplätze, Grilleinrichtung),
- Mehr und alternative, ausgefallenerere Sportangebote (auch in Sportvereinen), Fitnessstudio,
- Festivals, Konzerte und Events im regionalen Umfeld,
- Kino (Anzahl Nennungen: Brilon 4, Beverungen 5, Barntrup 4, Blomberg 6, Höxter 27),
- Stärkere Nutzung des regionalen Umfeldes für Aktivitäten wie z. B. die Weserwiesen in Beverungen.<sup>232</sup>

Ähnlich wie in Beverungen (Weserwiesen) kann am Beispiel Höxter exemplarisch gezeigt werden, wie intensiv geführte öffentliche Debatten Einfluss auf das Antwortverhalten nehmen kann. Von den Abiturienten am Standort Höxter wurden insbesondere die Punkte Schwimmbad, Freibad (24 Nennungen) sowie Kino (27 Nennungen) angesprochen, die am

---

<sup>231</sup> So bietet beispielsweise die Tobit Software AG in Ahaus u. a. ein »Personal Cinema« an. Online: <https://tobit.software/Willkommen>, zuletzt abgerufen 26.05.2019.

<sup>232</sup> Die Umgestaltung ist intensiv in der Öffentlichkeit diskutiert worden und nun in Planung, s. hierzu Interview BM 4, Z. 213 ff.. S. auch: Neue Westfälische vom 07.02.2019: „Nachdem im Juni 2018 Beverungen den Zuschlag im landesweiten Förderprogramm zur Verbesserung der Tourismusinfrastruktur erhalten hatte, ist der erste Entwurf der Gestaltungsplanung erstellt und im Bezirksausschuss vorgestellt worden. Nachdem mit den Ideen von Beverungen Marketing die Weserwiese nördlich der Weserbrücke bereits aufgewertet worden und ein generationenübergreifender Treffpunkt geworden war, „wollen wir nun mit der Neugestaltung des Weserufers die gesamte Fläche weiterentwickeln“, sagt Bürgermeister Hubertus Grimm. Ziel ist es, die Aufenthaltsqualität sowie die touristischen Infrastrukturen insgesamt zu verbessern.“ Online: [https://www.nw.de/lokal/kreis\\_hoexter/beverungen/22370565\\_Erste-Eindruecke-der-neuen-Weserpromenade-in-Beverungen.html](https://www.nw.de/lokal/kreis_hoexter/beverungen/22370565_Erste-Eindruecke-der-neuen-Weserpromenade-in-Beverungen.html), zuletzt abgerufen 26.05.2019.

Standort vermisst werden. Hierin spiegelt sich eine langjährige, aber intensiv einige Monate vor der Befragung begonnene Diskussion in Politik und Stadtgesellschaft wider, welche die Abiturienten aufgegriffen haben.<sup>233</sup> Genau diese Aufmerksamkeit gegenüber in der Öffentlichkeit geführten Diskussionen ließe sich auch für Positivmeldungen nutzen.

Sicherlich nehmen die Kommunen die Stimmung in der Bevölkerung und bei den Jugendlichen wahr – allerdings verfügt lediglich Brilon über ein eigenes kommunales Jugendparlament<sup>234</sup>, durch dessen Engagement einige der auch von den Abiturienten in der Befragung bemängelten Punkte zwischenzeitlich durch die Kommune in Angriff genommen wurden wie die Wiedererrichtung eines Kinos.<sup>235</sup> Fraglich bleibt ebenso, inwieweit Bürgermeister engeren Kontakt zu den Schülern halten wie in diesem Beispiel oder Schülerversammlungsgremien<sup>236</sup> nutzen, um über Anliegen und Stimmungen aus erster Hand informiert zu bleiben:

*„Ich treffe ja oft auf Schülerinnen und Schüler, habe auch oft Schulklassen hier im Rathaus, mit denen ich immer gerne diskutiere. Ich gehe auch in die Schulen, und es war einfach immer so, wenn ich gefragt habe, was fehlt Euch (...).“ (Interview BM 1, Z. 257 ff.)*

Der zweite Bereich, der von den Jugendlichen als stark defizitär wahrgenommen wird, ist der ÖPNV. Hier sind es zum einen die wenigen oder insbesondere am Abend und am Wochenende gänzlich fehlenden Verbindungen, die bemängelt werden, zum anderen sind die Kosten aus Sicht der Schüler sehr hoch, wie die nachstehenden (wörtlichen) Anmerkungen aus den Fragebogen verdeutlichen:

- Nahverkehr abends/nachts, Nachtbusse (Brilon),
- Bezahlbare öffentliche Verkehrsmittel (Beverungen), seit der Oberstufe jeden Monat 60 € zahlen,
- Öffentliche Verkehrsmittel sind zu teuer, in meinem Dorf fährt lediglich der Schulbus (Bartrup),
- Nahverkehrsanbindung auch zu später Stunde, keine Busverbindung abends (Blomberg),
- Spätere Bus-/Bahnverbindungen, günstigere Fahrkartenpreise für Bus (Höxter).

Ein drittes Defizitfeld ist der Bereich Geschäfte / Einkaufsmöglichkeiten / Shopping. Besondere hier liegen die Wünsche der Jugendlichen und die Möglichkeiten in Klein- und Mittelstädten im ländlichen Raum weit auseinander. Wer im Konsum Identität finden will,

---

<sup>233</sup> Die sehr kontrovers geführte Schwimmbad- und Freibaddebatte in Höxter ist zwischenzeitlich versachlicht und die Einrichtungen sind in Planung bzw. im Bau. S. auch: Neue Westfälische vom 11.05.2019, online: [https://www.nw.de/lokal/kreis\\_hoexter/hoexter/22452813\\_Ein-Dachschaden-am-Hallenbad-und-seine-dramatischen-Folgen-fuer-Hoexter.html](https://www.nw.de/lokal/kreis_hoexter/hoexter/22452813_Ein-Dachschaden-am-Hallenbad-und-seine-dramatischen-Folgen-fuer-Hoexter.html), zuletzt abgerufen 26.05.2019.

<sup>234</sup> S. hierzu Interview BM 1, Z. 294 ff.

<sup>235</sup> S. hierzu Interview BM 1, Z. 256 ff., auch: Westfalenpost vom 25.05.2018, online: <https://www.wp.de/staedte/altkreis-brilon/brilon-bekommt-ein-kino-center-id214380563.html>, zuletzt abgerufen 26.05.2019.

<sup>236</sup> S. hierzu auch Beierle S. et al (2016), S. 47 f., die der Jugendpartizipation einen hohen Stellenwert im Rahmen der jugendgerechteren Demografiepolitik einräumen.

dem setzen Bevölkerungsdichte und Kaufkraft Grenzen. Es ist darüber hinaus abzusehen, dass die Warenverfügbarkeit über das Internet eher noch zu einer weiteren Ausdünnung der Angebote in den Innenstädten beitragen wird, die bereits jetzt schon von einigen Befragten beklagt wurde. Hier sind es vor allem Eltern, aber auch die Schulen, die durch Vorbildfunktion und Erklärung ökonomischer Zusammenhänge das Bewusstsein dafür schärfen müssen, dass Shoppen keinen Lebenszweck darstellt.

Nichtsdestotrotz sollten Hinweise auf längere Öffnungszeiten der Läden (Brilon), der Wunsch nach dem Vorhandensein von Dorfläden (Barntrup), das Fehlen einiger Branchen (Elektronikangebote, Barntrup) oder das Überangebot bestimmter Dienstleistungen (Friseur, Höxter) überdacht werden. Auch die Möglichkeit, Klein- und Mittelstädte über preiswerte Schnellbuslinien an größere Orte ggf. auch jenseits der östlichen Landesgrenze anzuschließen, ist zu bedenken.

Beim Blick auf die einzelnen Standorte (Abb. 86) zeigen sich zwar Unterschiede, die Gesamtaussage ist jedoch überall dieselbe: Mangelnde Freizeitangebote und die geringe Zahl an Verbindungen im ÖPNV abends und an Wochenenden sind die Hauptdefizitbereiche, die von den Befragten benannt wurden.<sup>237</sup>

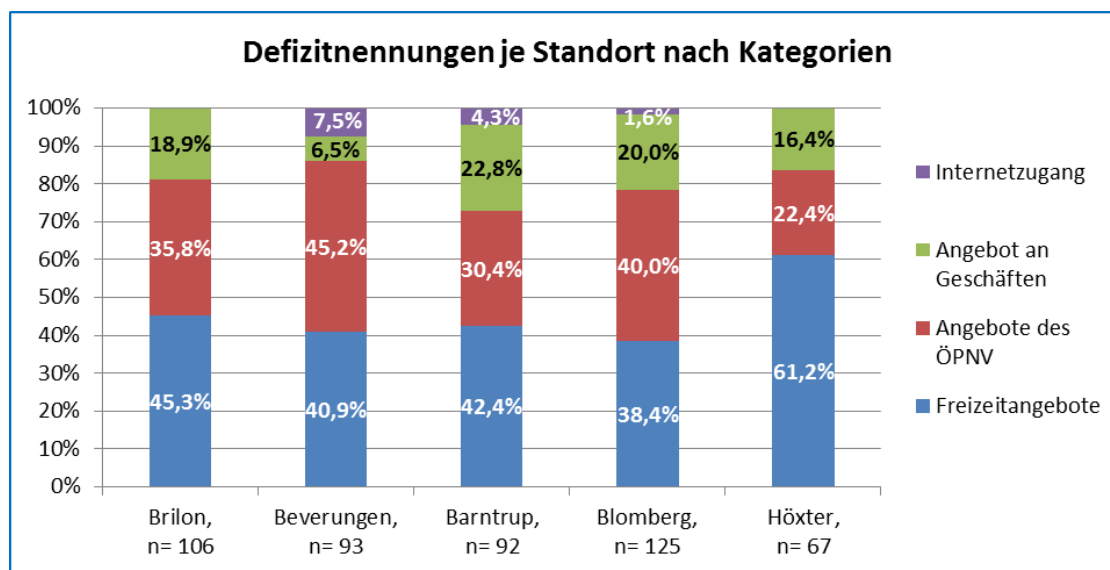


Abb. 86: Abiturientenbefragung 2017 an fünf Gymnasien im Untersuchungsgebiet, Anteil der Defizitnennungen je Schulstandort nach Kategorien, Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

<sup>237</sup> Weiterreichende Interpretationen sind aufgrund der geringen Grundgesamtheit nur schwer möglich. So könnte es z. B. sein, dass die auffällig geringe Zahl an Defizitnennungen beim Geschäftsangebot in Beverungen weniger auf eine besonders befriedigende Branchenvielfalt am Standort zurückzuführen ist; vielmehr kann dieser Bereich im Schatten der als wesentlich wichtiger erachteten und als Hauptdefizit wahrgenommenen Anbindung an den ÖPNV stehen.

Frage 7: Welchen Einfluss haben diese Punkte lt. Frage 5 und 6 auf Ihre Entscheidung zum künftigen Wohnort gehabt (vgl. Frage 2)?

Ca. 60 % der Abiturientinnen und ca. 65 % der Abiturienten gaben an, dass die positiven und negativen Infrastrukturfaktoren, die von ihnen zuvor in den Fragen 5 und 6 benannt worden waren, einen großen bzw. sehr großen Einfluss auf die Frage nach dem künftigen Wohnort gehabt haben (Abb. 87).

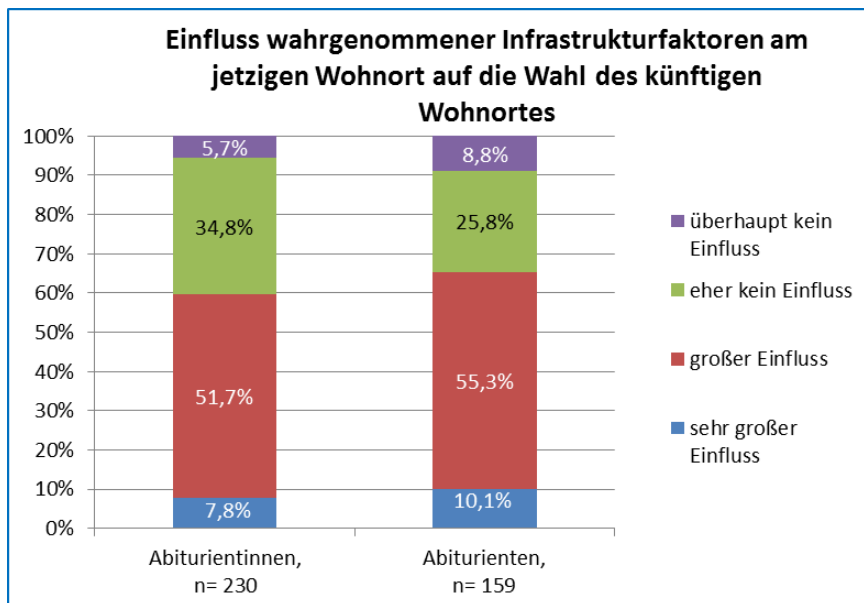


Abb. 87: Abiturientenbefragung 2017 an fünf Gymnasien im Untersuchungsgebiet, Einfluss der positiv u. negativ wahrgenommenen Infrastrukturfaktoren am jetzigen Wohnort (Fragen 5 u. 6) auf die künftige Wohnortwahl, Angabe in % nach Geschlecht, Quelle: eigene Erhebung

Die Wahrnehmung dieser Faktoren beeinflusste die Wohnortwahl stärker in der Gruppe, die ihren künftigen Wohnort außerhalb der Heimatregion suchen wird, als in der, die in der Heimatregion wohnen bleiben wollen (67 % gegenüber 58 %) (Abb. 88).

Auch wenn dieser Unterschied nicht sehr groß ist und die Wahl des künftigen Wohnortes sich prioritär voraussichtlich an Gründen wie dem individuellen Studien- oder Berufswunsch, dem Verhalten in der Peergroup oder den finanziellen Möglichkeiten ausrichten wird, so bedeutet das Ergebnis doch auch, dass Klein- und Mittelstädte sich sehr wohl über ihre Einflussmöglichkeiten Gedanken machen sollten, wie sie durch zielgruppenspezifische Angebote ihre Attraktivität für die jüngere Bevölkerung steigern können, um so auf potenzielle Wohnortwechsler frühzeitig einwirken zu können. Selbst wenn sie nur einen Teil der hier genannten Vorstellungen realisieren und entsprechend vermarkten würden, so könnte dies neben dem erkennbar guten Willen auch die Atmosphäre mancher Kommunen in Richtung Zukunft stärken – und die liegt eindeutig bei der jungen Generation.

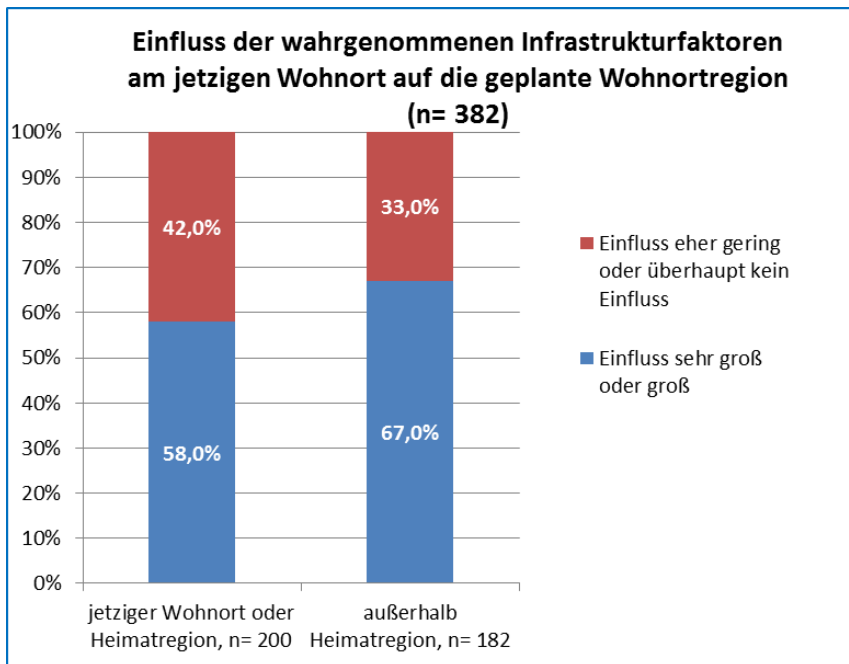


Abb. 88: Abiturientenbefragung 2017 an fünf Gymnasien im Untersuchungsgebiet, Einfluss der positiv u. negativ wahrgenommenen Infrastrukturfaktoren am jetzigen Wohnort (Fragen 5 u. 6) auf die Wahl der künftigen Wohnortregion, Angabe in Prozent, Quelle: eigene Erhebung

Der Zusammenhang zwischen dem Erleben der Vor- und Nachteile einzelner Infrastrukturfaktoren und geplanten Entscheidungen zum künftigen Wohnstandort verstärkt sich noch beim Vergleich mit den Aussagen in Frage 4 zu den gewünschten Wohnortgrößen (Abb. 89).

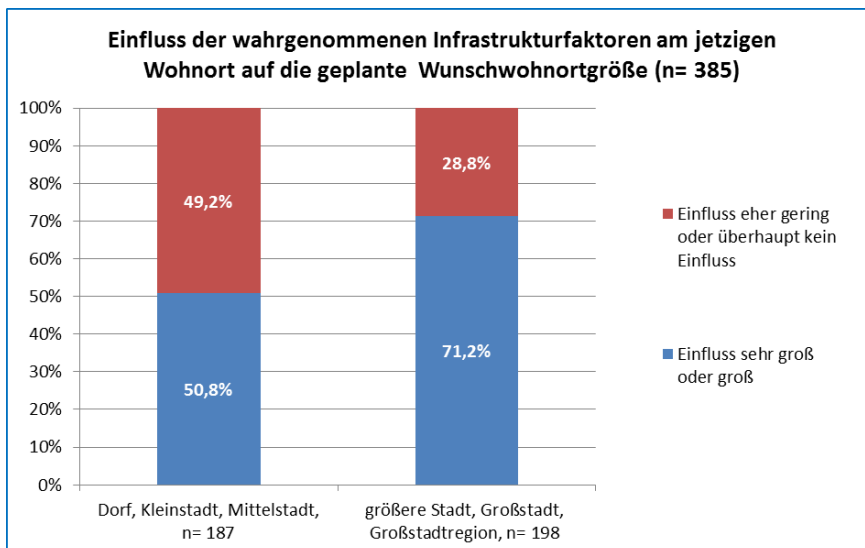


Abb. 89: Abiturientenbefragung 2017 an fünf Gymnasien im Untersuchungsgebiet, Einfluss der positiv und negativ wahrgenommenen Infrastrukturfaktoren am jetzigen Wohnort (Fragen 5 u. 6) auf die Wahl der künftigen Wunschwohnortgröße, Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

Ist der Wunschwohnort eher ein kleinerer Ort (Dorf, Klein- oder Mittelstadt), dessen Vor- und Nachteile den Abiturienten durch das eigene Erleben hinreichend bekannt sind, wer-

den die positiven und negativen Attraktivitätsfaktoren in ihrem Einfluss als indifferent wahrgenommen und man ist anscheinend stärker bereit, sich zu arrangieren (50,8 % zu 49,2 %). Bei der Gruppe, die sich einen größeren Wohnort wünscht (größere Stadt, Großstadt, Großstadtregion) sind es über 71 % der Befragten, die einen (sehr) großen Einfluss solcher Faktoren bei sich feststellen.

Von der gedanklichen Verabschiedung aus der Heimatregion zum realen Fortzug ist es dann oft nur noch ein kleiner Schritt. Ob und welche Maßnahmen mit einem vertretbaren Aufwand geeignet wären, eine Gegenreaktion auszulösen, wären Themen für weitergehende Untersuchungen.

*Frage 8: Was bedeutet „Heimat“ für Sie? Nennen Sie ein oder zwei Stichworte, die Ihnen spontan einfallen!*

Mit dieser Aufforderung am Ende des Fragebogens sollten die Abiturienten in freier Assoziation einen oder mehrere Hinweise auf einen aktuell wieder modern gewordenen Begriff geben und welche positiven oder negativen Konnotationen sie mit ihm verbinden. Dies geschah in der Absicht, verbale Anknüpfungspunkte zu erhalten, mit denen die Identifikation mit dieser Region gestärkt werden kann.

Antworten liegen von fast allen Befragungsteilnehmern vor (401 von 421). Nur in wenigen Fällen werden Ansätze einer Definition gegeben: „Verbindung zur Region, Patriotismus“, „Ort, an dem man aufgewachsen ist“, „wo meine Wurzeln liegen“, „Heimat ist dort, wo man sich mit identifizieren kann“ oder „Heimat ist kein Ort“. Negative oder eher ablehnende Assoziationen gab es lediglich in zwei Antworten: „Nichts, Saufen wahrscheinlich am ehesten (Westfalen halt)“ und „Wald, Langeweile, nichts los“.

Alle übrigen Antworten sind neutral bis explizit positiv und wohlwollend. In über 90 % nannten die Befragten in unterschiedlicher Kombination die Begriffe „Familie“, „Freunde“, „Zuhause“, „Geborgenheit“, „Wohlfühl“, „Glück“, „Vertrautheit“ u. ä.. Andere beschreiben positiv empfundene Grundsituationen wie: „man kann man selbst sein“, „freie Entfaltung“, „Selbstverwirklichung“, „Entspannung“. Weitere 57 Antworten beinhalten die Stichworte „Natur“ oder „Ruhe“, haben einen ausgesprochenen Regionalbezug („Sauerland“, „Weser“, „Boffzen!“<sup>238</sup>, „Lippisch sein“, „Land mit Persönlichkeit“) oder benennen Typisches wie „Tradition“, „Dorffeste“, „Schützenfest“. In sieben Antworten wird der Begriff „Sicherheit“ thematisiert, wobei fast immer die Sicherheit durch den Familienzusammenhalt gemeint ist; lediglich eine Antwort bezieht sich auf ein „sicheres Umfeld“.

Ausgehend vom Alter der Befragten ist die Hauptassoziation zum Begriff »Heimat« vor allen Dingen die familiäre Bindung, wie aus den Begriffen Eltern, Elternhaus und den mit ihnen eng verbundenen Emotionen wie Geborgenheit und Vertrautheit hervorgeht. Zu-

---

<sup>238</sup> Ort in Niedersachsen der Nähe von Hörter



sätzlich sind Freunde, Vereine u. ä. Jugendeinrichtungen zu nennen, in denen man seine Peergroup trifft und die eine langfristig hohe Bindungswirkung an die Region entfalten können. Wie sich bereits in den Antworten zu den Fragen 3 und 5 gezeigt hat, werden auch hier mit Natur und Ruhe die quasi natürlichen und prägenden Qualitäten der die Befragten umgebenden Landschaft mit dem Heimatbegriff assoziiert.

Insbesondere dieses Thema könnte sich als »ein« wichtiger Aspekt für eine generationsübergreifende »Land-Marke« erweisen und als Grundlage für Marketing- und Imagekampagnen auch für diese Altersgruppe genutzt werden.

### **3.3 Zusammenfassung**

1. An der Befragung beteiligten sich 421 Abiturienten an fünf Gymnasien in Brilon, Beverungen, Höxter, Blomberg und Bartrup. Die Teilnahmequote lag bei durchschnittlich 87 %. Die Studierneigung liegt bei Abiturientinnen und Abiturienten bei ca. 45 %. Eine duale Ausbildung planen mit knapp 23 % deutlich mehr Abiturienten als Abiturientinnen (14 %). Letztere interessieren sich dafür deutlich öfter für Übergangslösungen (Job, Ausland, Praktikum).
2. Ihre künftigen Wohnorte planen die Abiturientinnen anders als ihre männlichen Mitschüler deutlich häufiger außerhalb der bisherigen Region (57 % weibl., 43 % männl.) und bestätigen so den Trend, dass unter den Bildungswanderern deutlich mehr Frauen als junge Männer aus den ländlichen Räumen in die größeren Städte abwandern (s. auch Kap. 3.2).
3. Betrachtet man die Befragungsergebnisse unter der Fragestellung, wie viele Abiturienten die Region voraussichtlich dauerhaft verlassen werden, so ergeben sich in Abhängigkeit der Gewichtung von Aspekten wie der Größe des präferierten Wunschwohnortes und den Überlegungen einer möglichen Rückkehr Werte, die von ca. 40 % bis zu knapp 70 % des Jahrgangs reichen.
4. Zu der Abwanderung aus der Region trägt neben den in dieser Lebensphase vorhersehbaren und nachvollziehbaren Gründen wie Studien- oder Berufswahl und generelle Loslösung vom Elternhaus auch die Wahrnehmung solcher Faktoren bei, welche die Attraktivität einer Stadt oder einer Region ausmachen. Zu den positiv durch die Abiturienten erinnerten Faktoren zählen vor allen Dingen Familie und Freunde (>90 %) sowie die Ruhe der ländlichen Umgebung (ca. 66 %). Außer den Vereinen, die von 56 % der Abiturienten, aber nur von 37 % der Abiturientinnen genannt wurden, gibt es jedoch kaum Hinweise, dass kommunale Einrichtungen oder Angebote positiv wahrgenommen worden wären. Vielmehr bemängelten über 50 % der Befragten nichtexistente Freizeitangebote für Jugendliche, ca. 45 % den ausgedünnten und teuren ÖPNV und 20 % waren mit dem Geschäftsangebot an den Wohnorten unzufrieden.

5. Knapp 70 % derer, die ihren nächsten Wohnort außerhalb der Heimatregion planen, sagten, dass der Einfluss dieser Attraktivitätsfaktoren auf ihre geplante Wohnortwahl sehr groß oder groß sei. Hier könnten die Kommunen also einen Imagegewinn erzielen, wenn sie in den Dialog mit den Jugendlichen treten und versuchen würden, deren Belange in Erfahrung zu bringen, um sie stärker zu berücksichtigen. So wie bestimmte Vorstellungen (z. B. das Shopping) für Kleinstädte als wenig realistisch dargestellt und in ihrem wirtschaftlichen Kontext besprochen werden müssen, könnten andere Ideen oder alternative Möglichkeiten gemeinsam mit den Jugendlichen projiziert werden, um die regionale Bindung frühzeitig zu stärken.
6. Es ist nicht zuletzt genau das Negativimage von Langeweile, „nichts los hier“ und „ohne Auto geht gar nichts“, welches das Bild des ländlichen Raumes auch in den Augen vieler Großstadtbewohner nachhaltig prägt. Für einen Imagewechsel – »Provinz ja, aber nicht provinziell« – wäre es sinnvoll, wenn die zum Studium außerhalb der Region abwandernden Abiturienten, die später als Fach- und Führungskräfte in der Region benötigt werden, das möglichst positive Bild einer aktiven, attraktiven und auch jugendliche Belange wertschätzenden Kommune an ihre neuen Interims-Wohnorte mitnehmen und dort das Image des ländlichen Raumes authentisch-positiv prägen würden.

## **4. Unternehmensbefragung – Herausforderungen durch Megatrends**

Dieses Kapitel stellt die Ergebnisse einer breit angelegten Unternehmensbefragung vor, welche die aktuellen Herausforderungen an größere Betriebe fokussiert. Welchen Einfluss nehmen die räumliche Lage und die infrastrukturellen Rahmenbedingungen auf die Unternehmen? Welche Bedeutung haben Megatrends wie demografischer Wandel, Globalisierung oder Digitalisierung und wie beeinflussen sie das unternehmerische Denken und Handeln?

### **4.1 Ziele und Inhalte der Befragung, Ablauf und Rücklaufquoten**

Im Sommer 2015 wurden im Untersuchungsgebiet 78 größere Unternehmen, zumeist Industriebetriebe, befragt. Vorrangiges Ziel war, Informationen über die wesentlichen Herausforderungen in Erfahrung zu bringen, mit denen sich Unternehmen dieser Größe aktuell oder in absehbarer Zeit konfrontiert sahen. Gleichzeitig sollten Reaktionsmuster erkannt, Best Practice-Optionen aufgenommen und auf ihren möglichen Transfer zu anderen, auch kleineren Betrieben geprüft werden.

Es wurden größere Unternehmen bevorzugt in die Befragung einbezogen, weil sie aufgrund ihrer stärker differenzierten Organisationsstruktur eher die Möglichkeit besitzen, Konzepte zu erarbeiten, Kontakte mit Institutionen zu halten, Ideen aufzugreifen und in Pilotbereichen umzusetzen, so dass von ihnen Anregungen ausgehen können, die von kleineren Unternehmen übernommen und auf ihre Bedürfnisse hin angepasst werden könnten.

Die gewonnenen Befragungsergebnisse sollten zusammen mit Informationen aus anderen Quellen wie IHK-Magazinen oder der regionale Tagespresse etc. Ansatzpunkte liefern für vertiefende leitfadengestützte Interviews mit Firmenvertretern, Verbandsvertretern, Wirtschaftsförderern und Lokalpolitikern. Zitate aus diesen Interviews sind in die nachfolgende Auswertungsanalyse eingearbeitet.

#### **4.1.1 Vorgehen bei der Unternehmensauswahl, Repräsentativität**

Die Auswahl der Unternehmen erfolgte in mehreren Schritten. Im Rahmen mehrfacher Besuche des Untersuchungsgebietes wurden zunächst alle Industrie- und Gewerbegebiete angefahren und die dort ansässigen Betriebe erfasst. Barntrup wurde als zwölfte Kommune erst zu einem späteren Zeitpunkt in die Untersuchung aufgenommen; der größte ansässige Betrieb (KEB) ließ sich nicht in die Fragebogenaktion einbinden, auch lehnte man Interviewanfragen ab.

Die Liste aller erfassten Betriebe in den Industrie- und Gewerbegebieten beinhaltete am Ende 528 Namen von Industrie-, Handwerks-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen

und kommunalen Einrichtungen. Neben großen und mittleren Industriebetrieben waren darunter ebenso Autohäuser, Handwerksbetriebe, Softwareunternehmen, Architekturbüros, aber auch Exoten wie Betriebe für Altfilmrecycling oder Imkereibedarf.

In einem zweiten Schritt wurden die größeren Industrie- und Handwerksbetriebe auf Basis der Sichtung von Gebäude- und Grundstücksgrößen herausgefiltert. Es ergaben sich 116 größere Industrie- und 184 Handwerksbetriebe. Diese wurden in einem dritten Schritt einer genaueren Betrachtung auf Basis ihrer Internetauftritte unterzogen. Unter Berücksichtigung von Kriterien wie Mitarbeiterzahl, Funktion als Ausbildungsbetrieb und Branchenzugehörigkeit sowie unter Beachtung einer gewissen Ausgewogenheit der Anzahl zu befragender Betriebe pro Ort und Einwohner (ca. 1 Betrieb je 2.500 Einw.) konnten letztlich 66 Industrieunternehmen, 10 größere Handwerksbetriebe und – aufgrund ihrer lokalen Bedeutung – je ein Unternehmen aus dem Bereich Handel und Spedition ausgewählt werden. Weitere drei Industriebetriebe außerhalb des engeren Untersuchungsgebietes in Holzminden (Symrise und Stiebel-Eltron) und Bromskirchen (Ante-Holz) wurden wegen ihrer regionalen Bedeutung als Arbeitgeber in unmittelbarer Nähe zu Orten des Untersuchungsgebietes (Holzminden - Höxter, Bromskirchen - Hallenberg) in die Befragung aufgenommen. Da bis zur Verteilung der Fragebogen ein Unternehmen Insolvenz anmelden musste (AKL in Warburg) und ein Unternehmen mit einem größeren vor Ort verschmolzen wurde (Roma-Plastik in Brilon mit Egger, Brilon), wurden unter Berücksichtigung des Ausfalls von KEB (Barntrup) letztlich von 81 geplanten Fragebogen 78 verteilt (Abb. 90).

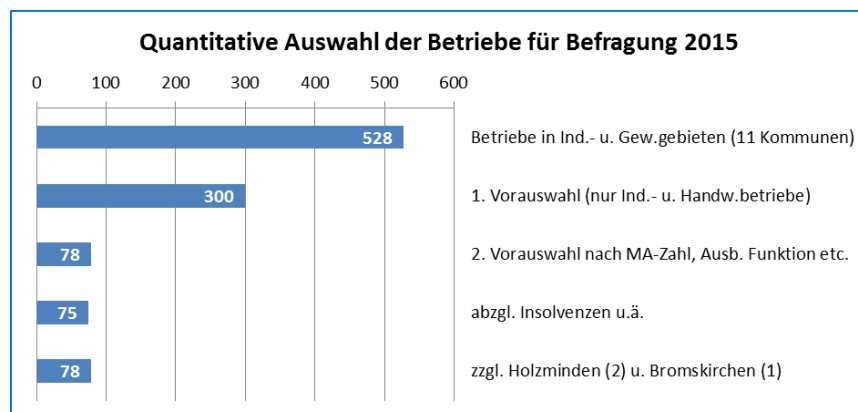


Abb. 90: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, quantitativer Auswahlprozess, Angabe absolut, Quelle: eigene Erhebung

Mit den beiden Ausnahmen eines Transportunternehmens (Kleinwächter in Hallenberg) und eines Möbelherstellers, der vorzugsweise in Polen und Weißrussland fertigt (BEGA in Lügde), handelt es sich fast ausschließlich um größere, vor Ort produzierende Industrieunternehmen in den Branchen Metall, Elektro, Chemie- und Kunststoff, Papier, Glas, Nahrung, Holzverarbeitung, Möbelfertigung und Textil sowie wenige größere Handwerksbetriebe in den Bereichen Metall und Elektro. Die Grenzen zwischen industrieller und handwerklicher Fertigung sind fließend und für die Betrachtungen in der Regel unerheblich, da fast alle ausgewählten Betriebe unter ähnlichen Rahmenbedingungen arbeiten und zu-

meist überregionale Absatzmärkte bedienen. Auch weisen die befragten größeren Handwerksbetriebe zum Teil Belegschaftsstärken von über 50 Mitarbeitern auf. Daher werden in den nachstehenden Darstellungen die Beschäftigten beider Gruppen zusammengefasst. Ebenfalls werden aus Gründen einer vereinfachten Darstellung und besseren Lesbarkeit die in Summe ca. 200 Beschäftigten des nicht am Standort produzierenden Möbelherstellers sowie des Transportunternehmens addiert.

In der EU gelten gemäß der EU-Empfehlung 2003/361/EG Unternehmen >250 Mitarbeiter und einem Jahresumsatz von >50 Mio. Euro oder einer Bilanzsumme >43 Mio. Euro als Großunternehmen. Dagegen grenzt das Institut für Mittelstandsforschung in einer aktuellen Definition die KMU (Kleine und Mittlere Unternehmen) von den Großunternehmen durch die Beschäftigtenzahl <500 Mitarbeiter) und Jahresumsatz ≤50 Millionen € ab.<sup>239</sup> Da die befragten Unternehmen mit Ausnahme der berichtspflichtigen Aktiengesellschaften im Regelfall keine Umsatzzahlen nennen, werden hier die Beschäftigtenzahlen als alleiniges Abgrenzungskriterium herangezogen. Danach zählten zwei Betriebe zu Kleinstunternehmen <10 Mitarbeitern und 18 zu den kleinen Unternehmen (in Summe 25 %). 50 Unternehmen (= 63 %) werden den mittleren Unternehmen und 9 Betriebe (= 12 %) den Großunternehmen zugeordnet (Abb. 91).

Diese Verteilung entspricht nicht dem Durchschnitt des verarbeitenden Gewerbes 2015 in Deutschland, da bewusst größere Unternehmen für die Befragung ausgewählt wurden.<sup>240</sup>

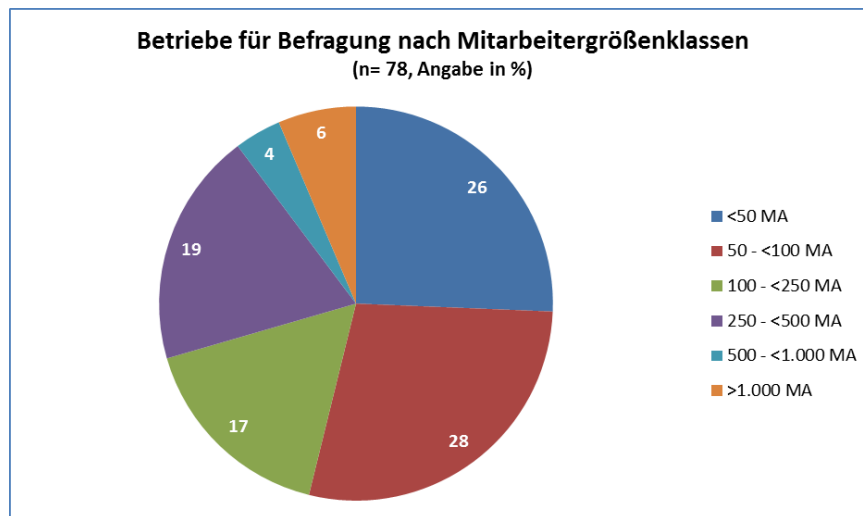


Abb. 91: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, befragte Betriebe nach Mitarbeitergrößenklassen, Angabe in Prozent, Quelle: eigene Erhebung

Die Mehrzahl dieser Unternehmen sind familiengeführte Betriebe in der Rechtsform einer GmbH, einer GmbH & Co. bzw. einer GmbH & Co. KG. Lediglich drei Unternehmen sind Aktiengesellschaften (Delignit in Blomberg, Symrise in Holzminden, Centrotec in Brilon).

<sup>239</sup> Zur Definition von KMU s. u. a. <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn/> und [https://de.wikipedia.org/wiki/Kleine\\_und\\_mittlere\\_Unternehmen](https://de.wikipedia.org/wiki/Kleine_und_mittlere_Unternehmen), zuletzt abgerufen 27.05.2019.

<sup>240</sup> Verteilung der Größenklassen im verarbeitenden Gewerbe in Dt. 2015: Kleinst- und Kleinunternehmen= 89 %, Mittlere Unternehmen= 8 %, Großunternehmen= 3 % (DESTATIS, Tab. 48121-0002).

Einige Betriebe haben neben ihrem Stammsitz im Untersuchungsgebiet weitere Zweigwerke errichtet, ca. 15 % Betriebe gehören zu (meist internationalen) Unternehmensgruppen wie Benteler oder ABB. Einige dieser Tochterunternehmen besitzen eine eigene Geschäftsführung vor Ort wie z. B. Bond Laminates GmbH (Brilon, Teil des deutschen Lanxess-Konzerns), Stelzer Rührtechnik International GmbH (Warburg, Teil der finnischen Vaahto-Gruppe) oder Wentus Kunststoff GmbH (Höxter, Teil des irischen Clondalkin-Konzerns).

### Repräsentativität

Das Untersuchungsgebiet ist entgegen dem optischen Eindruck ein durch Industrieproduktion geprägter Landesteil. Insgesamt liegt der Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im produzierenden Sektor im Mittel aller Kommunen des Untersuchungsgebietes mit ca. 44 % deutlich über dem NRW-Landesdurchschnitt von 26,9 %. (Abb. 92). Lediglich Höxter als Kreisstadt weist mit 30,5 % einen annähernd landesdurchschnittlichen Wert auf.<sup>241</sup>

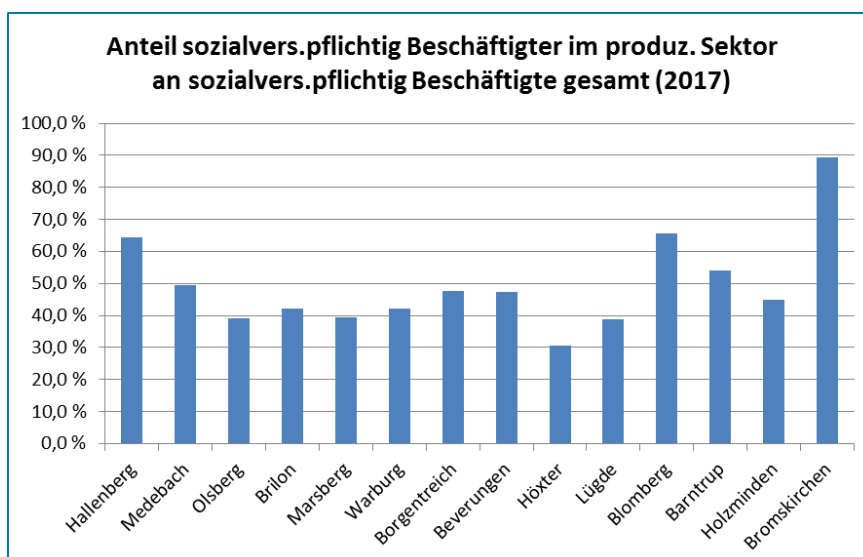


Abb. 92: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im produzierenden Sektor an sozialvers.pflichtig Beschäftigten gesamt, alle Orte im Untersuchungsgebiet zzgl. Holzminden (Niedersachsen) u. Bromskirchen (Hessen), Stand: 2017, Angabe in %, Quellen: IT.NRW (Kommunalprofile), Statistik-Hessen, IHK-Hannover.

In den ausgewählten Betrieben waren zum Zeitpunkt der Befragung knapp 23.000 Personen beschäftigt (Abb. 93).<sup>242</sup> Dies entspricht einem Anteil von ca. 30 % an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in den zwölf Kommunen des Untersuchungsgebietes zzgl. Holzminden und Bromskirchen (in Summe ca. 76.000) und von ca. 66 % an allen Beschäftigten im produzierenden Gewerbe dieser Kommunen (in Summe ca. 35.000).

<sup>241</sup> Weitere Informationen s. Kap. 1.2.

<sup>242</sup> Angaben lt. Fragebogen oder nachträglich recherchiert (Internet, Nachfrage im Unternehmen)

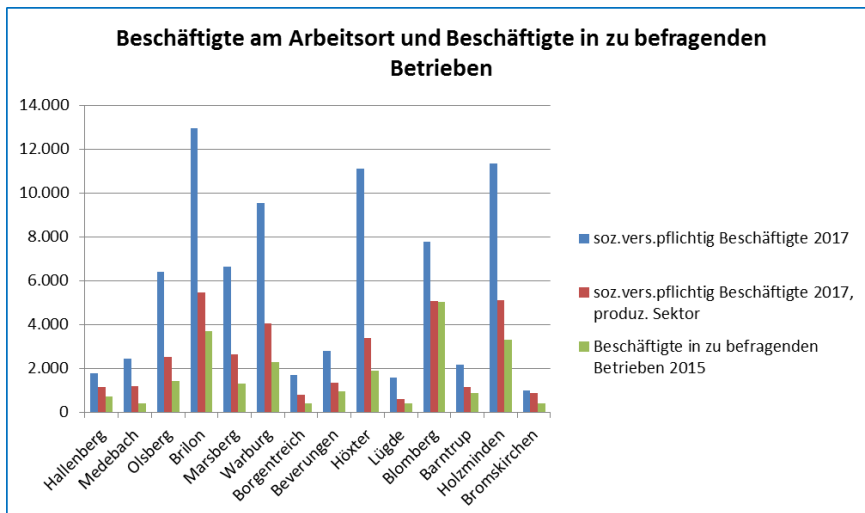


Abb. 93: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsplatz, im produzierenden Sektor und in zu befragenden Betrieben, alle Orte im Untersuchungsgebiet zzgl. Holzminden (Niedersachsen) u. Bromskirchen (Hessen), Stand: 2017 u. 2015, Angabe absolut, Quellen: IT.NRW (Kommunalprofile), Statistik-Hessen, IHK-Hannover, eigene Erhebung

Die Rücklaufquote bei der Fragebogenaktion betrug 64,1 %. Von den 78 angesprochenen Unternehmen konnten 50 Fragebogen einzelnen Unternehmen zugeordnet und ausgewertet werden; ein Fragebogen wurde anonym zurückgeschickt (Abb. 94).

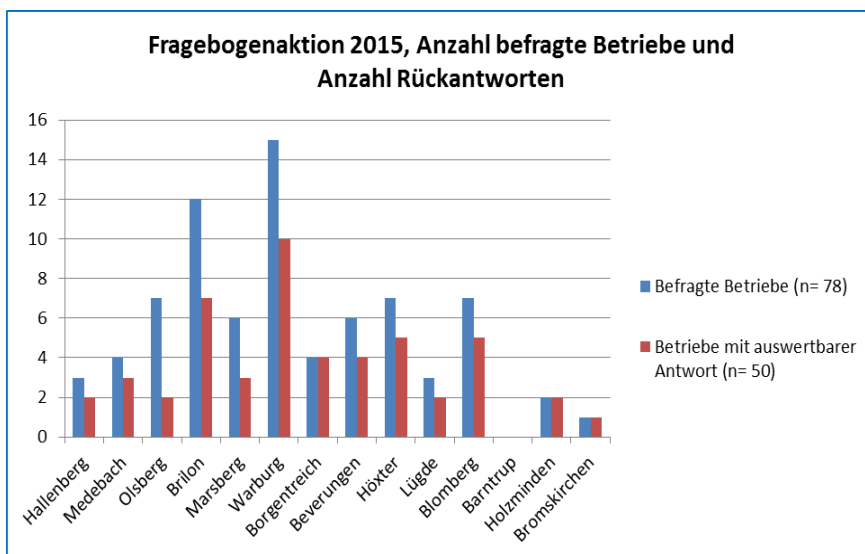


Abb. 94: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Fragebogenrücklauf je Ort, Angabe absolut, Quelle: eigene Erhebung

In den meisten Kommunen lag die Verteilung der Rückantworten vergleichbar hoch zwischen 50 % und 75 %. Lediglich in Olsberg ergab sich eine deutlich negative Abweichung, so dass im Nachgang versucht wurde, mit Vertretern der angeschriebenen Unternehmen dieses Standortes ein leitfadengestütztes Interview zu führen, das sich an die Inhalte und die Struktur des Fragebogens anlehnen sollte. Im Ergebnis blieb es jedoch bei zwei kurzen Telefoninterviews, in denen die Komplexität des Fragebogens nicht nachgezeichnet wer-

den konnte. Die Aussagekraft der Unternehmensbefragung ist für Olsberg daher als gering anzusehen.

Die Betriebsgrößenstruktur im Rücklauf entspricht in etwa der Grundgesamtheit der für die Befragung ausgewählten Betriebe (Abb. 95).

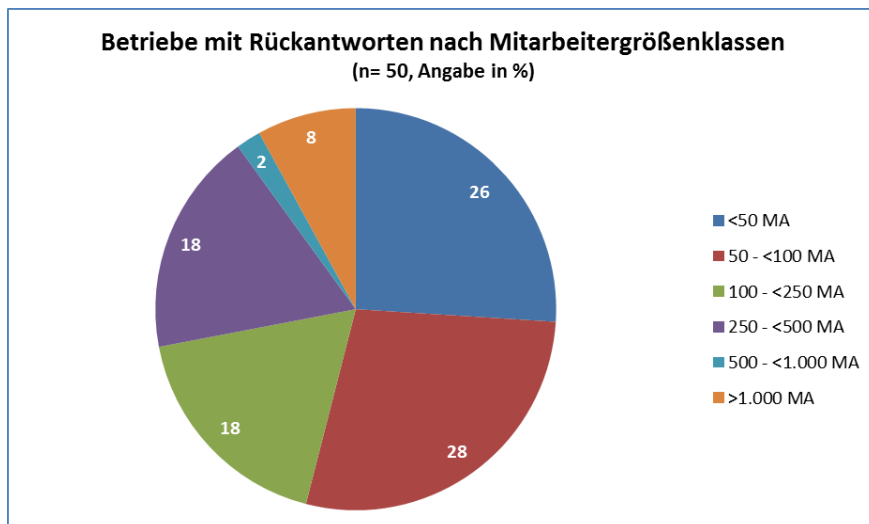


Abb. 95: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Rücklauf nach Mitarbeitergrößenklassen, Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

In den 50 Unternehmen mit auswertbaren Rückantworten waren ca. 15.500 Mitarbeiter beschäftigt. Damit beziehen sich die Aussagen aus den Rückantworten der Fragebogenaktion auf ca. 20 % aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in den Kommunen, auf ca. 44 % der Beschäftigten im produzierenden Gewerbe und auf über 70 % der Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe (Abb. 96).

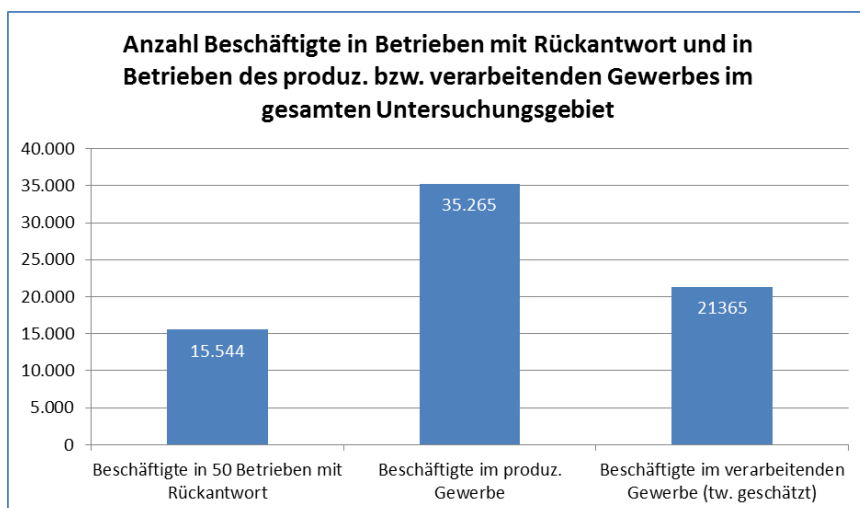


Abb. 96: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Anzahl Beschäftigte in Betrieben mit Rückantwort und an Beschäftigten im produzierenden und verarbeitenden Gewerbe an den Standorten der befragten Unternehmen, Angabe absolut, Quellen: IT.NRW, Statistik-Hessen, Statistik-Niedersachsen, eigene Erhebung.



Die Antworten aus der Fragebogenaktion erlauben somit Schlussfolgerungen, die für größere Industrieunternehmen im Untersuchungsgebiet und ihre Beschäftigten Relevanz besitzen.

#### 4.1.2 Fragebogenstruktur, Befragungsaktion

Um einen vertieften Einblick in die herausfordernden Situationen zu gewinnen, welchen sich die Unternehmen im Untersuchungsgebiet ausgesetzt sehen, wurde bewusst das Risiko eingegangen, einen umfangreichen Fragebogen bei den Geschäftsführungen zu platzieren (s. Anhang). Er umfasste neben einem separaten Anschreiben insgesamt acht Seiten mit 45 Fragen, die zu drei größeren Themenkomplexen zusammengefasst waren. Zur Erhöhung der Akzeptanz wurden, so weit möglich, geschlossene Fragen gestellt und ein im Regelfall fünfstufiges Bewertungsraster vorgegeben. Trotz der Länge des Fragebogens nutzten immerhin 36 Betriebe (= 72 % aller Rückmeldungen) die Möglichkeiten, freie Formulierungen in zumindest einem Feld zusätzlich anzufügen. Dies lässt auf eine intensive Beschäftigung mit dem Fragebogen schließen.

Primär zielte die Befragung darauf, aktuelle Anforderungen durch sogenannte Megatrends und die unternehmerischen Reaktionen hierauf zu identifizieren. Der Fragebogen sprach folgende Aspekte an:

- **Standortbewertung** mit den Unterpunkten verkehrliche Erreichbarkeit, Internetanbindung, Gewerbeflächenangebot (Fragen 2.1 - 2.10),
- **Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern** mit den Unterpunkten Erstausbildung, Fachkräftegewinnung, Mitarbeiterbindung, kommunale Attraktivität (Fragen 3.1 - 3.15),
- **Globalisierungsanforderungen** mit den Unterpunkten Forschung und Entwicklung, Industrie 4.0, Hochschulkooperationen (Fragen 4.1 - 4.9).

Der Fragebogen wurde mit einem Anschreiben an die jeweiligen Geschäftsführungen der Unternehmen (inkl. frankiertem Rückumschlag) persönlich bei den Betrieben im Untersuchungsgebiet abgegeben. Damit sollte die Ernsthaftigkeit des Anliegens untermauert und gleichzeitig die Möglichkeit gegeben werden, Nachfragen zum Hintergrund der Befragung unmittelbar zu beantworten. Drei Betriebe lehnten die Annahme ab.

Der Rücklauf betrug nach fünf Wochen ca. 50 %. 39 Betriebe, die noch nicht geantwortet hatten, erhielten den Fragebogen per Post erneut. Auf diese Aktion antworteten weitere zwölf Betriebe, wobei ein Betrieb keine Angaben zu Firmennamen, Standort u. ä. machte, so dass seine Zuordnung nicht möglich war. Im Regelfall wurden alle Fragen des Fragebogens beantwortet; Abweichungen werden in den nachfolgenden Auswertungen benannt.

## 4.2 Auswertung der Befragung

Ein erstes zusammenfassendes Ergebnis über die Einschätzung möglicher Herausforderungen, die durch die Lage des Standortes, den demografischen Wandel oder Aspekte der Globalisierung für die jeweilige Wirtschaftsregion entstehen könnten, lieferten die Antworten auf die Fragen 5.1 - 5.3: *Wie hoch schätzen Sie die Risiken für Ihre Wirtschaftsregion ein, die durch die „periphere Grenzlage“ bzw. „demografischen Wandel“, „die Globalisierung“ entstehen?* (Abb. 97).

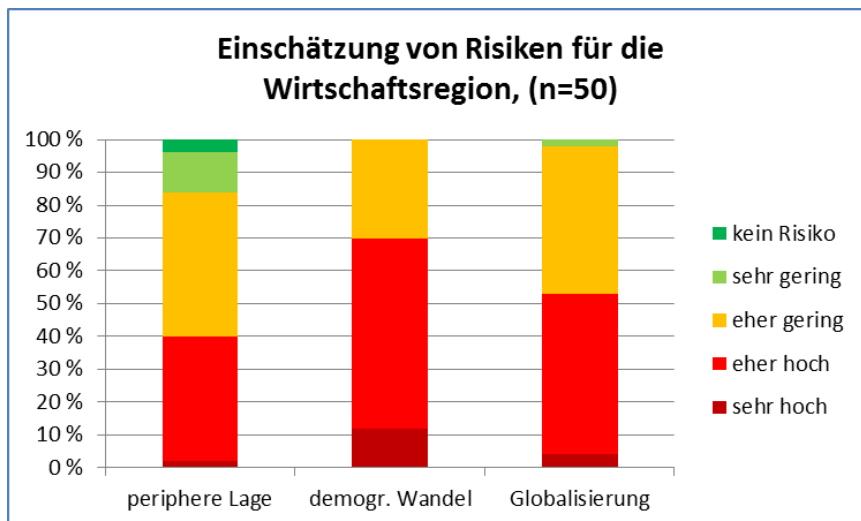


Abb. 97: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Einschätzung von Risiken aufgrund Lage und Megatrends für die Wirtschaftsregion durch befragte Unternehmen im Untersuchungsgebiet (Fragen 5.1-5.3), Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

Die beiden Faktoren »Lage des Unternehmensstandortes« und »Globalisierungsaspekte« wurden von lediglich 40 % bzw. 50 % der Unternehmen und somit als deutlich weniger risikobehaftet beurteilt als das Thema »demografischer Wandel«.

Dieses Thema wurde von 70 % der befragten Unternehmen als ein sehr (12 %) bzw. eher hohes Risiko (58 %) eingeschätzt. Im Wesentlichen wurde hierunter – so die Auswertung der weiteren Fragen und der Tenor der später geführten Interviews – ein »Weniger« an Nachfragenden im Bereich der beruflichen Erstausbildung und bei den technischen Fachkräften (Facharbeitern, Meistern, Technikern, Ingenieuren) verstanden. Der Aspekt »älter« und mit ihm die zwangsläufig künftige Verstärkung des Aspektes »weniger« oder »anders« (z. B. bzgl. Arbeitsorganisation, Aufgabenverteilung, Gesunderhaltung, Qualifizierung), wurde zwar rational nachvollzogen, aber als Problem einer noch undeutlichen Zukunft und vor dem Hintergrund aktuell dringender zu lösender Probleme eher verdrängt oder wie es ein Interviewpartner aus einem Großbetrieb auf den Punkt brachte:

*„Kurzfristige Entscheidungen stehen immer noch über strategischen Entscheidungen (bei kleineren Unternehmen, Anm. d. Verf.) im Kreis Höxter“ (Interview U 12, Z. 347 f.).*

Folgt man zeitlich der Entwicklung des Risikofaktors »Demografie«, z. B. in aktuellen Umfragen der verschiedenen Kammern (IHK, HWK), so hat sich dieser Aspekt in den Jahren bis 2019 kontinuierlich verstärkt, so dass auf ihn, bei den im Anschluss an die Fragebogenaktion geführten Interviews, ein besonderer Schwerpunkt gelegt wurde. In diesen Interviews, die zu großen Teilen 2017 und 2018 geführt wurden, kam ebenfalls deutlich zum Ausdruck, dass sich im Rückblick auf die Jahre 2014 / 2015 die Arbeitsmarktsituation für die Unternehmen weiter verschlechtert hat:

*„Also, es ist schwieriger geworden, ja. Wir haben uns früher die Auszubildenden ausgesucht, heute suchen sich die Auszubildenden die Betriebe aus“ (Interview U 2, Z. 134 f.).*

*„Da muss man unterscheiden. Für den kaufmännischen Bereich liegen uns viele Bewerbungen vor, deutlich mehr, als wir Plätze haben. Im technischen Bereich ist es in der Tat schwieriger geworden, aber bislang konnten wir noch alle Plätze besetzen“ (Telefoninterview U 4, Z. 9 ff.).*

*„Also, es ist extrem schwierig geworden im Bereich Facharbeiter, Werker. Also dazu muss man wissen, wir haben ja hier Vollbeschäftigung, ich glaub, die Arbeitslosenquote ist bei 3,5 % oder so (...) es ist extrem schwierig, Facharbeiter zu kriegen. Deswegen, wir bilden dann ja auch ganz normal Facharbeiter aus. Also, das ist wirklich deutlich schwieriger geworden in den letzten Jahren“ (Interview U 6, Z. 148 ff.)*

*„Ich würde sagen, aber das, vielleicht sagen das auch alle, vielleicht ist es aber auch einfach nur, weil man älter wird, ich glaube, zumindest nach dem Papier, die Qualität hat nachgelassen“ (Interview U 1, Z. 123 ff.).*

*„Also der Bedarf bei uns ist nicht so hoch an Masse, sondern an Qualität“ (Interview U 12, Z. 356 f.).*

Die Bedeutung, die unternehmensseitig dem demografischen Wandel zugemessen wurde, äußerte sich ebenfalls in den Antworten auf die Fragen 3.1 und 3.2 (Abb. 98 u. 99). Hier hielt fast die Hälfte der Antwortenden das Thema zum Zeitpunkt der Befragung bereits für wichtig und weitere 30 % für eher wichtig:

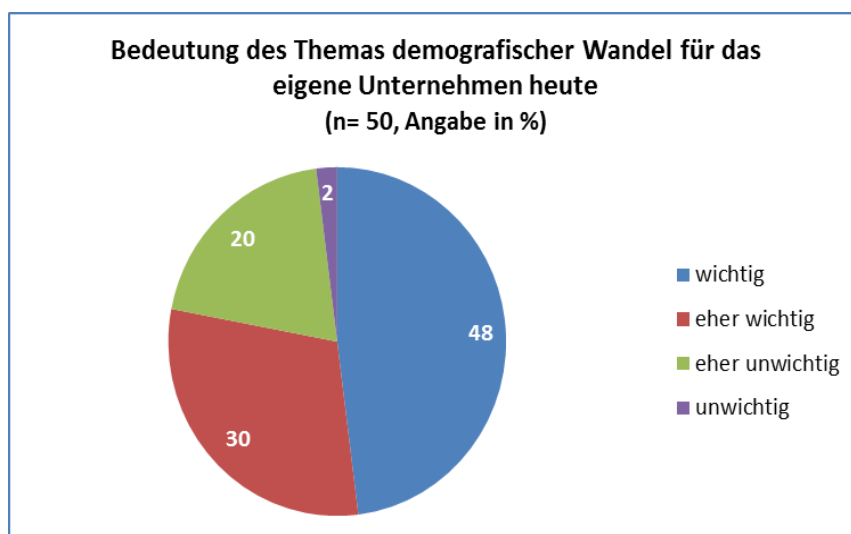


Abb. 98: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Bedeutung des Themas demografischer Wandel für das eigene Unternehmen 2015 (Frage 3.1), Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

Und ebenfalls über 80 % vermuteten, dass die Bedeutung dieses Themas für das eigene Unternehmen in Zukunft weiter (stark) zunehmen werde, sei es bei der Quantität oder der Qualität:

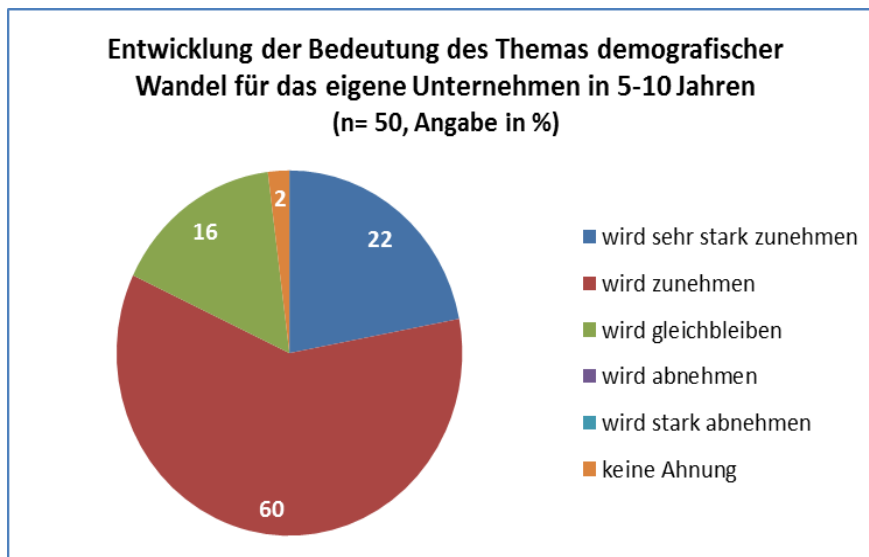


Abb. 99: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Bedeutung des Themas demografischer Wandel für das eigene Unternehmen in 5-10 Jahren (Frage 3.2), Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

Über die konkreten Herausforderungen für die Unternehmen und deren Reaktionen wird an anderer Stelle in einem eigenen Kapitel berichtet (Kap. 5.). Im Folgenden werden die weiteren Ergebnisse der Unternehmensbefragung dargestellt.

#### 4.2.1 Periphere Lage

Aus Sicht der Rheinachse oder des Ruhrgebietes liegt das Untersuchungsgebiet in peripherer Lage am Ostrand von NRW an der Grenze zu Hessen bzw. Niedersachsen und abseits von Agglomerationsräumen und Metropolregionen. Da in den auswertbaren Fragebogenrückläufern lediglich drei Unternehmen (= 6 %) eine ausschließlich regionale Ausrichtung ihrer Absatzmärkte genannt hatten, dagegen 30 (= 61 %) im Wesentlichen international und global tätig sind, bedeutet die Lage der Standorte im Untersuchungsgebiet, dass Kontakte zu Lieferanten und Kunden, Bezugsquellen und Absatzmärkten nur mit erhöhtem Aufwand (Entfernung, Zeit, Kosten) zu realisieren sind. Obwohl einige Unternehmen weite Strecken z. B. bis zum nächsten Autobahnanschluss in Kauf nehmen müssen, so wird ein hierdurch ausgelöstes Standortrisiko selbst von der Hälfte der Unternehmen in deutlicher Abseitslage (>30 km bis zu einem Autobahnanschluss) als eher gering bzw. sehr gering eingeschätzt (Abb. 100).

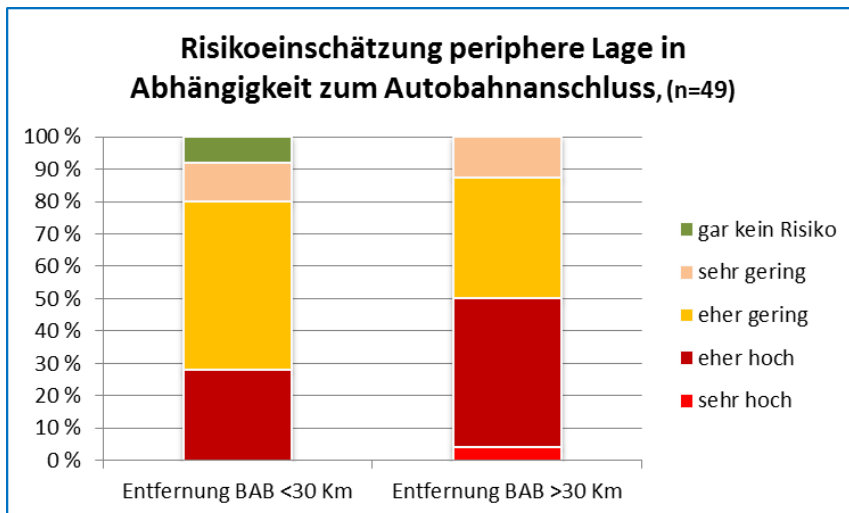


Abb. 100: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Risikoeinschätzung durch periphere Lage (Frage 5.1) nach Entfernung zum nächstgelegenen Autobahnanschluss, Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

Diese schwache Wirkung des Faktors Distanz findet eine Erklärung darin, dass die Mehrzahl der Unternehmen in der Region aus Handwerksbetrieben oder kleineren Betrieben der Weiterverarbeitung landwirtschaftlicher Produkte oder der Holzwirtschaft hervorgegangen ist. Sie werden meist nach wie vor durch die Gründerfamilie geführt und sind am jeweiligen Standort über die Jahre hinweg gewachsen. Alleine 19 der befragten Betriebe befinden sich bereits seit weit über 40 Jahren, teilweise seit dem 19. Jahrhundert in der Region (Abb. 101).

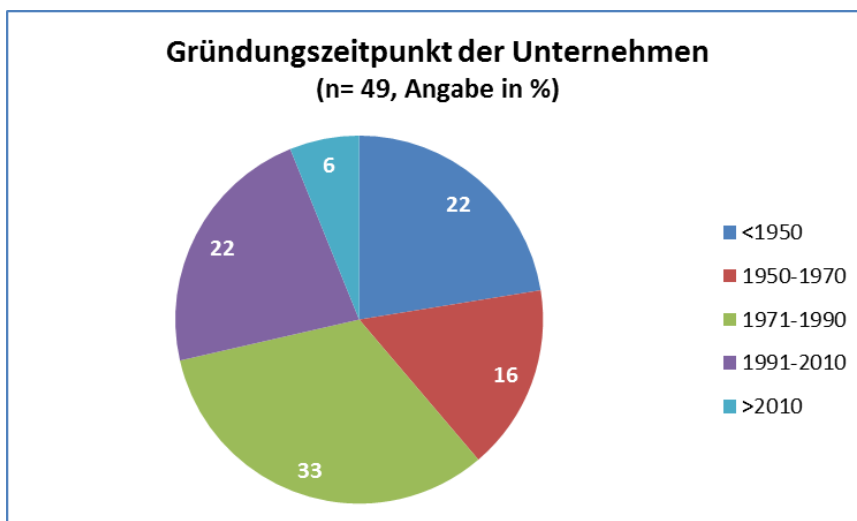


Abb. 101: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Gründungszeitpunkte der Unternehmen, Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung, Homepages der Unternehmen

An ihren Standorten sind die Inhaberfamilien verwurzelt und den Kontakten und Bindungen sind sie treu geblieben, trotz sich verändernder wirtschaftlicher Rahmenbedingungen, Vergrößerungen der Produktionsanlagen oder Anpassungen des Produktportfolios, wie viele Beispiele zeigen:

*„Wir sind und das steht halt auch nicht umsonst auf der Internetseite, wir sind hier wirklich in der Region verwurzelt. Familienunternehmen, aber auch wirklich durch und durch. Viele Unternehmen sagen das, sind aber trotzdem ein internationaler Konzern, aber bei uns ist es wirklich so, dass sie hier Generationen von Familien finden, dass sie, was viele Unternehmen sogar ablehnen, verheiratete Ehepaare im Unternehmen finden (...) Das ist hier mehr als überdurchschnittlich der Fall. Dadurch ist natürlich auch wiederum die Möglichkeit, doch noch Mitarbeiter- oder Verwandtenkinder zu bekommen (...)“ (Interview U 13, Z. 32 ff.).*

Die Firmengeschichte eines anderen ebenfalls größeren Unternehmens, das heute im Wesentlichen in der Kunststoff- und Systemtechnik tätig ist und mit einem anderen Zweig in der Büroeinrichtungsbranche arbeitet, begann mit der Herstellung von Käsehordenwagen:

*(...) das hat etwas mit unserer Geschichte zu tun (...). Familie S. kommt aus der Landwirtschaft und Familie V. aus der Käserei. (...) Und mein Großvater mütterlicherseits hatte eine recht, recht große Käserei in Bad Driburg und hat damals schon, in 50er, 60er Jahren, seinen Käse bis Washington D.C. verfrachtet. Und zwar hatte die Familie V. damals ein Rezept, das jetzt nicht mehr geschützt ist, aber früher, und zwar für die Herstellung von Kochkäse. Und Leute, die eine gewisse Affinität zu Kochkäse haben, die kennen das noch, das war die Marke »Heideröslein«, und die war damals der Verkaufrenner in der Familie und mein Vater ist ja der S., kommt aus der Landwirtschaft, und die beiden haben zusammen dann die Firma gegründet. Und da ist mein Großvater als erstes natürlich hingegangen und hat gesagt: ‚Was bräuchte ich eigentlich?‘, und so kam das“ (Interview U 9, Z. 6 ff.).*

Ein weiteres Unternehmen stellte bis nach dem Zweiten Weltkrieg Zigarren her und richtete seine Produktion dann auf die Herstellung von Kupferdraht um, blieb aber trotz der Umstellung durch völlig neue Bezugs- und Absatzmärkte am Standort:

*„Dass wir zum Elektrodraht gekommen sind, ist mehr den Zufällen des Krieges zu verdanken (...), weil mein Vater und mein Onkel der Meinung waren, es sind ja so viele Häuser zerstört, da brauchen die Leute auch überall wieder elektrische Klingeln. Und in jeder Klingel saß früher so ne kleine Spule und also müsste das eigentlich ein gutes Geschäft sein. Also nichts, sagen wir mal, wo man eine Marktanalyse gemacht hat, so wie man das heute machen würde, sondern einfach aus dem Bauchgefühl heraus. Und das Zigarrendrehen, also unser „Wickeln“ hieß das ja, also der Wickel war ja so der innere Kern, die Rohzigarre, und unser Produkt, Kupferlackdraht, heißt auch Wickeldraht, im Englischen »winding wire«. Also von daher ist da Kontinuität im Wort“ (Interview U 15, Z.21 ff.).*

Die Bedeutung des persönlichen Faktors bei der Standortentscheidung sogar jenseits betriebswirtschaftlicher Maßstäbe wird vor allem in einem Beispiel deutlich, das aus dem Umfeld des Untersuchungsgebietes stammt:

*„Die haben hier ein Riesenlogistikzentrum aufgebaut, in Detmold investiert. Tolle Sache. Warum? Nicht weil das Management das so wollte, sondern weil der Firmenchef, der ist seit 1000 Jahren in Detmold, gesagt hat, ich will’s aber hier machen. Das Management (...) sagt, wenn wir das rein nach betriebswirtschaftlichen Kriterien entschieden hätten, hätten wir das ganz woanders hin gebaut, weil ein Logistikzentrum in Detmold ist falsch. Jetzt haben wir, Gott sei Dank, das Thema Familienunternehmen und Mittelstand. Die machen das dann eben nicht nach rein betriebswirtschaftlichen Kriterien, sondern die sind schon auch standorttreu“ (Interview IHK 3, Z. 339 ff.).*

Knapp 50 % der befragten Unternehmen gaben als Begründung für ihre Standortwahl an, dass es sich um den Wohnort des Unternehmensgründers, eines Geschäftsführers oder um

einen »unternehmenshistorischen« Standort handele (Abb. 102). Fast Zweidrittel der befragten Unternehmen schätzen den eigenen Standort als sehr gut oder gut erreichbar für die eigenen beruflichen Kontakte ein (Frage 2.7). Dies spricht ebenfalls für eine gelebte Verwurzelung der Unternehmen und ihrer Führungskräfte in der Region, so dass die zusätzlichen Anstrengungen, die z. B. für Messe-, Kongressbesuche und Dienstreisen aufgrund der Entfernungen anfallen, auch nur bei knapp der Hälfte der Unternehmen (48 %) eine eher negative Beurteilung nach sich zieht.

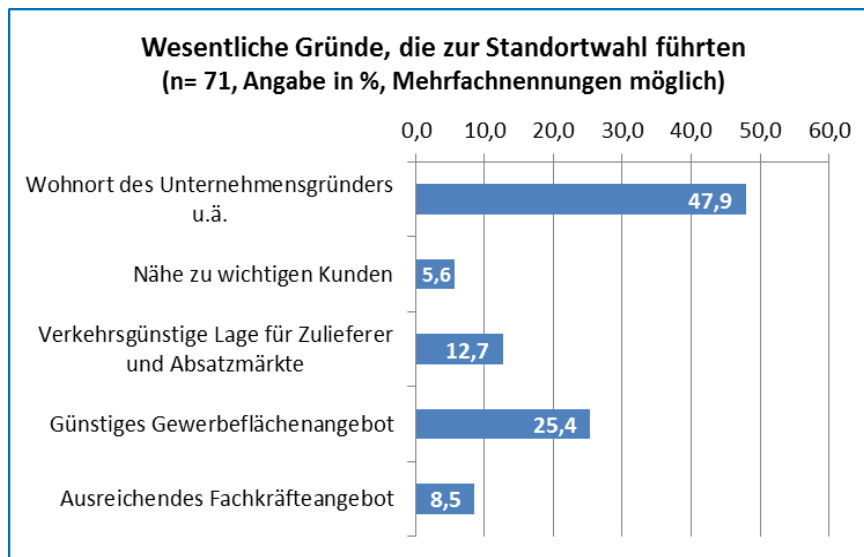


Abb. 102: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Gründe der Standortwahl (Frage 1), Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

Die generelle Lage der Unternehmensstandorte im Untersuchungsgebiet wird eher in der Mitte Deutschlands verortet (69 %), denn am Rande von NRW (Frage 2.10, Abb. 103).<sup>243</sup>

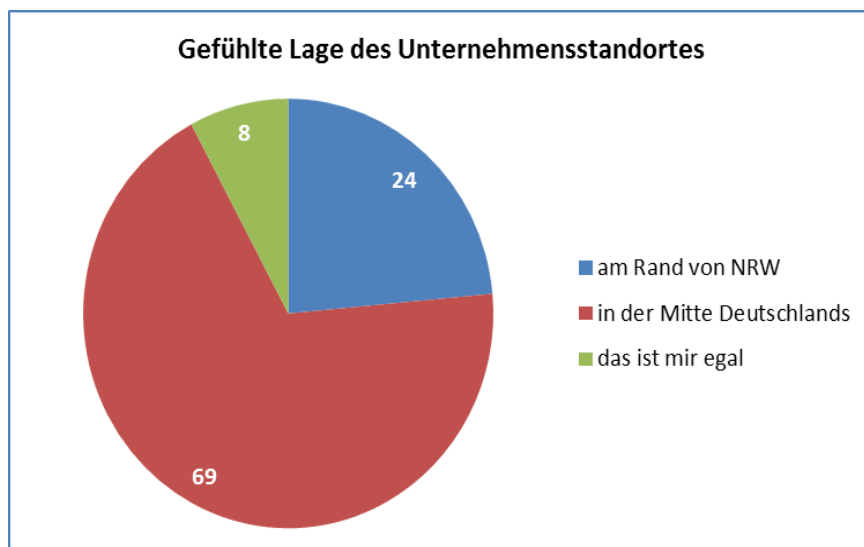


Abb. 103: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Gefühlte Lage des Unternehmensstandortes (Frage 2.10), Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

<sup>243</sup> Selbstkritisch ist hier zu fragen, ob bereits die Wahl des Begriffes »Rand« in der Fragestellung Einfluss auf das Antwortverhalten genommen hat: Wer sieht sich schon gerne am »Rand«!?

„Verglichen mit früher ist natürlich die Situation insoweit erst mal besser geworden. Geographisch, weil mit dem Fall der Mauer wir ja plötzlich zentral in Europa liegen“ (Interview U 15, Z. 49 ff.).

Bei all denen, die sich eher am Rand von NRW sehen, war der Anteil derer, die in der peripheren Lage auch ein Risiko sahen (Frage 5.1) mit 55 % höher als im Durchschnitt aller Befragten (40 %). Ob es sich dabei aber eher um ein Gefühl der Nichtbeachtung oder um eine nüchterne, betriebswirtschaftliche Beurteilung des Standortes handelt, kann aus den Antworten nicht abgeleitet werden.

„Also im Zentrum Deutschlands auf keinen Fall. Es ist eher am Rande und man kriegt’s nicht direkt mit, aber es wird schon so’n bisschen hinter der vorgehaltenen Hand wird dann schon so gesagt, ‚Ihr habt ja eure Kühe, ihr habt ja euren Tourismus, euch geht’s doch gut‘. Der Rest wird nicht so richtig gesehen. (...) wenn sie jetzt die Straße langgefahren sind und sie im alten Zustand nicht kennen (...), die war über Jahre hinweg in einem katastrophalen Zustand und es hat Jahre gedauert, bis was passiert ist. Also von daher ist man hier schon am Ende der Welt. Das muss man schon sagen“ (Interview U 1, Z. 360 ff.).

#### 4.2.2 Gewerbeflächen

Bei der Begründung der Standortwahl folgten mit deutlichem Abstand auf das Hauptargument des historisch gewachsenen Standortes weitere Begründungen wie z. B. das günstige Gewerbeflächenangebot (Frage 1). Nach Ansicht vieler Unternehmensvertreter stehen auch heute noch genügend Flächen zur Ansiedlung und Erweiterung zur Verfügung (Frage 2.9, Abb. 104). Über 80 % der Befragten waren sich sicher, bei Bedarf weitere Gewerbeflächen am Standort zu bekommen. Dabei mag auch eine Rolle spielen, dass sich einige größere Unternehmen bereits frühzeitig mit ausreichenden Erweiterungsflächen versorgt hatten und sie ihre komfortable Situation nun unreflektiert auf die Gesamtlage übertrugen.

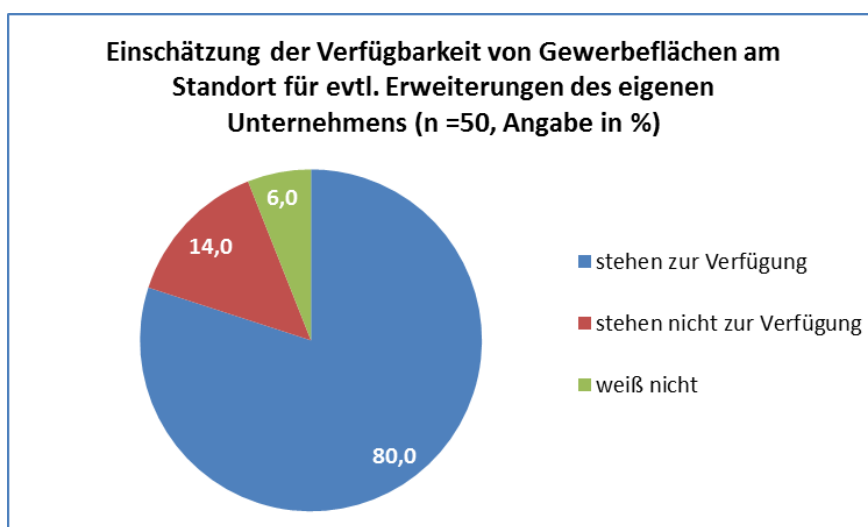


Abb. 104: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Verfügbarkeit von Gewerbeflächen aus Sicht der Betriebe (Frage 2.9), Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung



Zwar bewerteten 72 % der Befragten die Attraktivität ihres Standortes für Unternehmensgründer unter dem Aspekt der Gewerbeflächen (Frage 3.14) als sehr (18 %) bzw. eher attraktiv (54 %), doch muss diese insgesamt positive Einschätzung mit Blick auf einzelne Kommunen (Abb. 105) und den weniger optimistischen Beurteilungen der Wirtschaftsförderer für die gesamte Unternehmenslandschaft differenziert betrachtet werden.

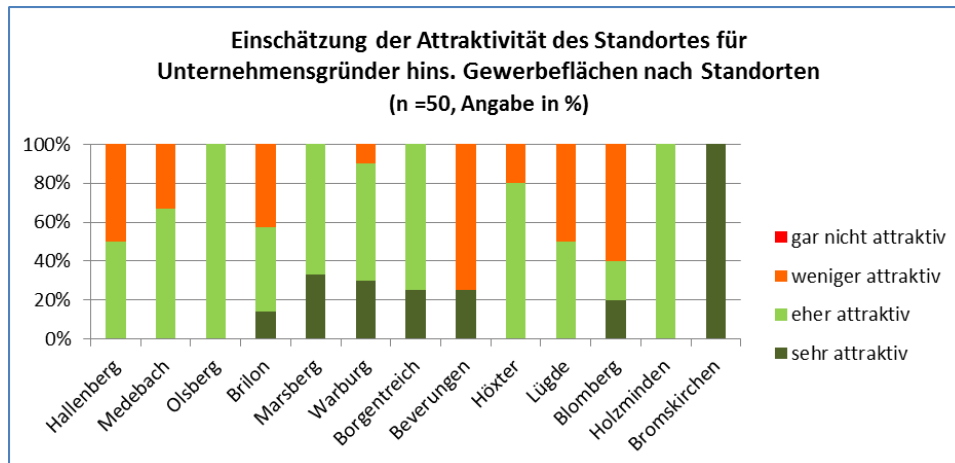


Abb. 105: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Einschätzung der Attraktivität des Standortes hins. Gewerbeflächen für Unternehmensgründer (Frage 3.14), Angabe in % für die Orte des Untersuchungsgebietes, Quelle: eigene Erhebung

Dabei spielen zum einen die restriktiven Neuflächenausweisungen eine Rolle, wie sie in den Vorgaben der Landesregierung durch das 5-ha-Flächenverbrauchsziel im Landesentwicklungsplan NRW von 2016 vorgesehen waren. Diese Zielsetzung wurde durch die neue Landesregierung im LEP 2019 zwar »aufgeweicht«, aber auch langwierige Planungsverfahren im Zuge der Regionalplanerstellung und die Aktualisierung von Flächennutzungsplänen können künftig die Neuausweisung von Gewerbeflächen zumindest hinauszögern, zumal der Flächenverbrauch nach Aussagen der Landesregierung insgesamt weiterhin restriktiv gehandhabt werden soll. In Warburg sind von ca. 1,5 Mio. qm Gewerbe- und Industriefläche derzeit nur noch 110.000 qm verfügbar.

*„Also, das ist auf jeden Fall ein Punkt. Wir sind mittlerweile relativ knapp. Man sucht natürlich noch, aber ich sag mal, eine große Nachfrage wird schon schwieriger zu bedienen“ (Interview WF 5, Z. 55ff.).*

*„Die gesamte Entwicklung soll mal in diesem Bereich weitergehen. (...) Das heißt direkt hier am ... Weg ist nichts, wir müssen ein Stück weiter nach hinten und da ist dann das Problem, der Flächennutzungsplan hört genau an dieser Kante auf, man muss Planung betreiben, man muss Düsseldorf überzeugen, warum, wieso, weshalb, die sagen, ihr habt doch noch Fläche, die sagen dann auch, hier sind doch noch Flächen, nehmt die doch erstmal – das ist nicht einfach! Und da sind Planungshorizonte von fünf, sieben, acht Jahren überhaupt kein Thema. Aber erklären Sie mal einem Unternehmen, das heute hier sitzt, ich brauch ‘ne neue Halle, ja, kannste in acht Jahren haben. Wissen Sie, was die Ihnen sagen“ (Interview WF 2, Z. 276 ff.).*

*„Und auch aktuell ist es so, dass wir uns bemühen und, das wissen Sie auch, dass es nicht so einfach ist, heutzutage zusätzliche neue Flächen zu entwickeln in Gewerbegebieten und wenn, dann muss*

*man woanders was wegnehmen (...) Wir sind momentan dabei, das Gewerbegebiet trotzdem zu erweitern, erweitern zu wollen. Wir haben erst vor kurzem noch diverse Flächenverkäufe gehabt. Auch ein Großunternehmen unten im Gewerbegebiet überlegt, womöglich ein zusätzliches Werk noch zu bauen“ (Interview WF 1, Z. 32 ff.).*

*„Wir sehen sehr wohl, dass die Gewerbeflächen entlang der A 44 langsam volllaufen und dass auch die Großen, die dort Interesse haben, die VWs dieser Welt, dass wir bei denen auf dem Schreibtisch liegen und dass wir sagen, wir telefonieren, wir sprechen mal, wie sind denn die Konditionen. Also, ich sehe im Moment mehr Bewegung, als das ich die bedienen könnte (...)“ (Interview WF 4, Z. 113 ff.).*

Nach Angaben von NRW.Invest<sup>244</sup> standen in den zwölf Kommunen des Untersuchungsgebietes Mitte 2019 ca. 980.000 qm an Gewerbe- und Industriefläche zur Verfügung (s. Übersicht verfügbare Gewerbeflächen in den Kommunen). Diese Angaben müssen allerdings – folgt man den kommunalen Homepages – um ca. 30 % reduziert werden. Mögliche Gründe sind fehlende Aktualisierungen oder das Zurückziehen von Verkaufsabsichten privater Anbieter. Insbesondere in Orten mit einer in den vergangenen Jahren dynamischen Wirtschaftsentwicklung wie Medebach, Brilon, Warburg und Blomberg, in denen die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zwischen 2012-2017 deutlich stärker als im NRW-Landesdurchschnitt wuchs, macht sich die Gewerbeflächenknappheit als Folge der starken wirtschaftlichen Entwicklung der jüngsten Vergangenheit bemerkbar.

In Marsberg hat sich die Situation insoweit entspannt, als Bodendenkmalfunde im Gewerbe- und Industriegebiet Westheim II die Stadt 2016 ausbremsten, die hier einen produzierenden Betrieb mit einem Flächenbedarf von ca. 40.000 qm und bis zu 100 neuen Arbeitsplätzen ansiedeln wollte. Die Grabungen sind 2018 abgeschlossen worden.<sup>245</sup> Bereits 15 Jahre zuvor, als die Firma Centrotec sich in diesem Industriegebiet vergrößern wollte, verhinderten Grabungen des Amtes für Bodendenkmalpflege, die dort eine frühmittelalterliche Siedlung vermuteten, die Umsetzung dieses Erweiterungsvorhabens. Die Firma wanderte angesichts unsicherer Planungshorizonte nach Brilon ab.<sup>246</sup> Eine neue Stadtführung wies dieselbe Fläche anscheinend in Unkenntnis der vergangenen Ereignisse erneut als Gewerbefläche aus.

---

<sup>244</sup> Online: <https://germansite.de/GermanSite/main.xhtml#>, zuletzt abgerufen 28.05.2019.

<sup>245</sup> Nach Abschluss der Arbeiten beschrieben Bürgermeister und die Wirtschaftsförderer des Kreises und der Stadt die Situation im November 2018 erleichtert: „„Es war keine einfache Entscheidung“, gestand Bürgermeister Klaus Hülsenbeck. Aber ohne die für die Kommune sehr kostspieligen Grabungen hätte die Stadt das Vorhaben aufgeben müssen, dort Flächen an Investoren zu veräußern. Ausschlaggebend waren die potentielle Kaufkraft und die rund 100 zusätzlichen Arbeitsplätzen, welche durch den Investor in Aussicht stehen. „Wir haben großes Glück, dass der Investor immer noch bei der Stange steht“, so Hülsenbeck. (...) Auch für andere Flächen im Gewerbegebiet gebe es Interessenten, mit denen Gespräche geführt würden, berichtete Wirtschaftsförderin Michaela Schröder.“ In: Sauerlandkurier vom 2.11.2018, online: <https://www.sauerlandkurier.de/hochsauerlandkreis/marsberg/ausgrabungen-westheim-erkenntnisgewinn-archaeologen-10432936.html>, zuletzt abgerufen 26.10.2019.

<sup>246</sup> Westfalenpost vom 11.02.2017, online: <https://www.wp.de/staedte/altkreis-brilon/industriebetrieb-kann-sich-noch-nicht-in-marsberg-ansiedeln-id209568977.html>, zuletzt abgerufen 28.05.2019.

<b>Ort</b>	<b>Verfügbare Flächen in Gewerbe-/ Industriegebieten lt. NRW.Invest in qm (Stand: 7/2019)</b>
Hallenberg	keine Angabe, lt. Kommune: Lehmbach II mit ca. 40.000 qm
Medebach	Holtischer Weg: 45.000, lt. Kommune sind diese Flächen nur noch eingeschränkt verfügbar
Olsberg	Bahnhof: 3.200, Bigge Süd: 4.900, lt. Kommune ist im Gebiet Bruchhausen eine Erweiterung von ca. 30.000 qm vorgesehen
Brilon	In der Dollenseite: 100.000, lt. Kommune sind nur noch 12.000 qm verfügbar (davon ca. 7.000 qm in Ortsteilen)
Marsberg	Zur Egge: 34.000, Westheim I/II: 100.000, Unterm Ohmberg: 45.000, Vor dem Bruch: 28.000, Paulinenstraße: 50.000, Meisenberg: 77.000
Warburg	Oberer Hilgenstock: 40.000, Industriestraße/Heidweg: 13.000, Auf der Hellbecke: 15.000
Borgentreich	Am Spiegelberg: 65.000
Beverungen	Am Wall: 6.700, Osterfeld: 22.400 (lt. Kommune nur 4.000 qm)
Höxter	Wirtschaftspark: 35.000, Fürstenau: 6.000, Zur Lüre: 24.000
Lügde	Pyrmonter Straße: 67.000, Rischenau: 38.000, Dallensen: 9.400
Blomberg	Feldohlentrup: 47.800, Westerholz: 74.200
Barntrop	Im Wied: 12.000, Im Kälbertal: 3.000, Am Bahnhof: 16.500
<b>SUMME</b>	<b>verfügbare Flächen, Stand Juli 2019: 982.100 qm</b>

Übersicht über verfügbare Gewerbeflächen in den Kommunen (Stand 12/2018),  
Quellen: NRW.Invest, Homepages der Kommunen.

Besonders deutlich wird die aktuelle Gewerbeflächenknappheit am Beispiel Brilon. Hier wurden im November 2018 die mit externer Unterstützung erarbeiteten Ergebnisse eines einjährigen Strategieentwicklungsprozesses unter dem Titel „Brilon 2030“ vorgestellt. In diesem als »Good Practice« zu bezeichnenden Vorgehen wurde u. a. herausgearbeitet, dass in Brilon Ende 2018 nur noch 2,18 ha Gewerbefläche kurzfristig veräußerbar sind. Mehr als die Hälfte der Betriebe hat keine Erweiterungsmöglichkeit am eigenen Standort, obwohl insbesondere nur kleinere Flächen bis zu 5.000 qm gefragt sind. Acht Betriebe planen nach einer aktuellen Befragung im Rahmen dieses Strategieprozesses bereits ihren Standort zu verlagern, 25 Betriebe möchten sich aktuell erweitern. Die Dynamik der vergangenen Jahre, in denen die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Zeitraum 2010-2017 um ca. 33 % stieg und etwa 13 ha Gewerbeflächen veräußert wurden, wird sich nach den Erkenntnissen aus dem Strategieentwicklungsprozess ohne weitere Gewerbeflächenausweisung nicht mehr aufrecht erhalten lassen. Daher wird in dem Konzept u. a. vorgeschlagen, dass die Stadt kurzfristig die in ihrem Besitz befindlichen 7,8 ha Gewerbefläche bebaubar herrichtet und in einem koordinierten Verfahren neue Gewerbeflächen ausweist.

## PROJEKTVORSCHLAG: ERSTELLEN EINES GEWERBEFLÄCHEN-KONZEPTEES ...

1. Alle Gewerbe- und Industriegebiete mit dem jeweiligen Unternehmensbesatz sind erfasst.
2. Alle Wirtschaftsflächen (GE/GI evtl. auch MI) mit Kriterien wie Flächengröße, Eigentum (privat oder öffentlich), Preis, Restriktionen und Ausschlusskriterien für Branchen, Verkehrsanbindung sowie Breitbandanbindung sind erhoben.
3. Die Wirtschaftsflächen nach Art (Brachfläche, Konversionsfläche, Entwicklungsfläche) und Zeitpunkt der Verfügbarkeit sind erfasst.
4. Der zukünftige Wirtschaftsflächenbedarfs für die Stadt ist prognostiziert.
5. Die Gewerbeflächenverkäufe der letzten 10 Jahre sind analysiert.
6. Neue Vorschauflächen sind identifiziert.
7. Der Bedarf einer interkommunalen Entwicklung z.B. der LEP 6 Fläche wird bewertet und betrachtet.
8. Eine Ansiedlungsstrategie, mit Zielgruppen (Wertschöpfungsketten Bauen und Wohnen und Maschinenbau) und Vergabekriterien ist erstellt.
9. Mit Hilfe des Gewerbeflächenkonzeptes ist der Bedarf an Flächen verdeutlicht, für die Bezirksregierung aufbereitet und wird vorgestellt.

19

MODULDREI

Übersicht Projektvorschlag (Auszug) für ein Gewerbeflächenkonzept in Brilon, Quelle: Ergebnispräsentation<sup>247</sup> der Beratungsgesellschaft Moduldrei im Rahmen von „Wirtschaftsstandort Brilon 2030“

Im Zuge dieses Strategie- und Planungsprozesses wurden deshalb alleine für das Themenfeld Gewerbeflächen zwei Dutzend Einzelmaßnahmen<sup>248</sup> festgelegt (s. Übersicht Projektvorschlag), die in einer einjährigen Umsetzungsphase nun abgearbeitet bzw. angestoßen werden sollen. So ist u. a. geplant, in zweijährigen Abständen eine Unternehmensbefragung zu Themen wie Standortzufriedenheit und Flächenbedarf durchzuführen. Langfristige Entwicklungsnotwendigkeiten können auf diese Weise identifiziert und nach Abstimmung mit den zuständigen Fachreferaten letztlich als inner- oder interkommunale Lösungen der Bezirksregierung vorgestellt und auf den Genehmigungsweg gebracht werden. Zur Steuerung der Flächenvergabe sollen in Brilon festgelegte, quantifizierbare Vergabekriterien wie Gewerbesteueraufkommen pro Fläche oder die Arbeitsplatzdichte pro Fläche zur Anwendung kommen.

Dabei ist hier wie in anderen Kommunen davon auszugehen, dass die Dynamik weniger von Neuansiedlungen als vielmehr von den Erweiterungen bestehender Unternehmen ausgeht, wie auch Wirtschaftsförderer und Verbandsvertreter in den Interviews betonten:

*„Das ist schon sicher erstmal der Bestand, der da ist und wo die Beziehung auch gepflegt werden muss. Neuansiedlung, wie heißt es so schön, ist dann der Königsweg am Ende des Tages“ (Interview WF 1, Z. 155 f.).*

<sup>247</sup> Standortstrategie Wirtschaftsstandort Brilon 2030, 27.11.2018, Jörg Lennhardt, Moduldrei Strategie und Kommunikation GmbH, Dortmund, Online: <https://www.briloner-wirtschaft.de/aktuelles/meldungen/Ergebnisse-Standortstrategie.php>, zuletzt abgerufen 29.05.2019.

<sup>248</sup> Online: <https://www.briloner-wirtschaft.de/aktuelles/meldungen/Ergebnisse-Standortstrategie.php>, zuletzt abgerufen 28.05.2019.

*„Und die Problematik ist einfach für den Kreis Höxter, die Wahrscheinlichkeit, dass sich dort auch Industrie neu ansiedelt oder umsiedelt Richtung Kreis Höxter, ist eher unwahrscheinlich. Und ich habe den Bürgermeistern auch mal, (...) gesagt, dass es nicht deren Zielsetzung sein darf, (...) Industrien an Land zu ziehen. Das ist ein Riesenaufwand für eigentlich keinen Erfolg. (...) Man muss aus meiner Sicht im Schwerpunkt dafür sorgen, das gilt ja beim Neukunden- und Bestandskundengeschäft immer, dass man versucht, im Bestand zu wachsen. D.h., man muss die Gegebenheiten dort am Standort so positiv gestalten für die Unternehmen, dass sie dort am Standort wachsen. Das ist eigentlich der Königsweg. Neuansiedlung, da muss man schon Glück haben, das muss passen und dann nimmt man die natürlich gerne, aber das ist, was den Aufwand angeht, viel, viel höher als die Bestandspflege und da sollten die Kommunen eher darauf setzen“ (Interview IHK 1, Z. 294 ff.).*

Derartige kompakte Strategieprozesse können bei der mittel- und langfristigen Gewerbeflächenplanung helfen, sich über die Problematiken Gewissheit zu verschaffen und Prioritäten zu setzen. Vor allem bieten sie aber Gelegenheit, sich mit den Unternehmen vor Ort an einen Tisch zu setzen und gemeinsam tragfähige Lösungen zu erarbeiten, wie dies z. B. auch in Medebach der Fall ist, um einen »Flächenkannibalismus« letztlich zu vermeiden:

*„Und von daher müssen wir aber perspektivisch doch parallel planen und haben da auch vor, jetzt in den nächsten Wochen mal mit unseren Unternehmern zusammen an einen Tisch zu gehen, unter anderem mit den Firmen, die ich gerade genannt habe, um auch gemeinsam voran zu gehen“ (Interview WF 1, Z. 44 ff.).*

#### 4.2.3 Gewerbesteuer

Die Gewerbesteuer ist für die Gemeinden die wichtigste eigenständige Steuerquelle. Sie wird auf der Basis des Gewerbeertrags berechnet, ist daher stark konjunkturabhängig und lässt keine gesicherten langfristigen Planungshorizonte zu. Aber rund die Hälfte des gesamten Steueraufkommens der Kommunen wird allein aus der Gewerbesteuer erzielt: 52,9 Milliarden Euro betrug es im Jahr 2017.<sup>249</sup> So ist verständlich, dass die Kommunen einen einheitlichen Zuweisungsschlüssel, der als Gegenentwurf zur Gewerbesteuer immer wieder diskutiert wird, möglichst zu verhindern suchen: „Ein einheitlicher Zuweisungsschlüssel (...) wäre nur eine ‚elende Gleichmacherei‘, sagt Wilhelm Speckhardt, der CDU-Bürgermeister von Eschborn. ‚Konkurrenz belebt das Geschäft und fördert das Wachstum. Das kann man im Rhein-Main-Gebiet besichtigen.‘ Städte und Gemeinden hätten bei einem einheitlichen Zuweisungsschlüssel keinen Anlass mehr, sich aktiv um die Ansiedlung von Unternehmen zu bemühen.“<sup>250</sup> Doch auch wenn die Kommunen bei der Festlegung der Hebesätze neben einem gesetzlich festgelegten unteren Grenzwert von 200 Punkten über die Höhe der Hebesätze frei entscheiden können, so ganz frei sind sie nicht, denn:

*„Die Crux bei uns in Nordrhein-Westfalen, die ich auch deutlich kritisiere, ist die Kopplung des Gemeindefinanzausgleiches an die fiktiven Hebesätze im Bereich der Gewerbesteuer. Wir könnten hier theoretisch weniger Gewerbesteuer auch nehmen, wir haben auch eine Kommune, Brakel, gehabt, die hat das mal ein paar Jahre durchgehalten. Das Problem ist nur, das fällt ihnen als Kämmerer*

---

<sup>249</sup> Destatis, Statistisches Jahrbuch, Finanzen und Steuern, zuletzt abgerufen 29.05.2019.

<sup>250</sup> FAZ vom 05.04.2010, online: <https://www.faz.net/aktuell/politik/inland/gemeindefinanzen-das-ringgen-um-die-gewerbesteuer-1964526.html>, zuletzt abgerufen 29.05.2019.

*und Bürgermeister wieder ganz böse auf die Füße, wenn sie nämlich ihre Pflichtaufgaben im Sozialbereich machen müssen und kriegen dadurch entsprechende Zuweisungen. Spätestens dann müssen sie an der Steuerschraube drehen“ (Interview WF 6-1, Z. 515 ff).*

Hier wären die Kriterien der Zuweisungen beim Gemeindefinanzausgleich für Kommunen im ländlichen Raum anzupassen, da sie sich in einer anderen Situation als Kommunen im »Speckgürtel« der Metropolregionen befinden, die mit einer hohen wirtschaftlichen Dynamik, einer großen Zahl von Start up-Unternehmen und regionalen Betriebserweiterungen aufwarten. So konnte Bürgermeister Daniel Zimmermann von der Stadt Monheim bei Düsseldorf den Gewerbesteuerhebesatz ab 2011 drastisch von 435 auf 300, dann auf 285 und letztlich auf 260 senken. 300 Unternehmen mit 2.500 Arbeitsplätzen siedelten sich innerhalb kurzer Zeit an und der Schuldenstand von 125 Mio. € konnte in einen Überschuss von 78 Mio. € verwandelt werden, wie 2017 zu lesen war.<sup>251</sup>

Für die Unternehmen ist die Gewerbesteuer zwar „spätestens seit dem Inkrafttreten der Unternehmenssteuerreform 2008 zu einem ernsthaften Standortfaktor geworden“, da die Abzugsfähigkeit als Betriebsausgabe für Kapitalgesellschaften (z. B. GmbH, Aktiengesellschaft) nicht mehr möglich ist,<sup>252</sup> doch ein Gefälle bei den Hebesätzen führt nicht automatisch dazu, dass alteingesessene Betriebe in großer Zahl einen Standortwechsel in Erwägung ziehen, zumal die Sätze volatil sind und sich Verlagerungen nicht kurzfristig rechnen. Außerdem ist bei Verlagerungen über größere Distanzen immer auch die Frage mitzudenken, ob die eingearbeiteten Fachkräfte diesen Schritt begleiten und ggf. längere Pendeldistanzen zum neuen Arbeitsplatz in Kauf nehmen würden.

Im Untersuchungsgebiet bewegen sich die Gewerbesteuern der einzelnen Kommunen in vergleichbaren Größenordnungen, sind jedoch höher als in den benachbarten Kommunen vor allem in Niedersachsen, aber auch in Hessen (Abb. 106). Im Durchschnitt weisen die Kommunen des Untersuchungsgebietes einen Hebesatz von 440 aus, die angrenzenden Kommunen in den benachbarten Bundesländern von 365. Besonders prägnant ist der Unterschied zwischen Blomberg (443) oder Barntrop (445) zu Bad Pyrmont (345) und Höxter (435) zu Holzminden (370). So hat denn auch 2018 Höxter als eine von insgesamt nur sieben Kommunen in NRW den Gewerbesteuerhebesatz auf nunmehr 427 gesenkt. Die Differenz durch die unterschiedlichen Hebesätze zwischen Höxter (435) und Holzminden (370) beträgt für die Unternehmen ca. 22.000 € pro 1 Mio. Ertrag.

---

<sup>251</sup> Süddeutsche Zeitung vom 11.05.2017, online: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/nrw-vor-der-wahl-monheim-zieht-ploetzlich-geld-an-1.3481456>, zuletzt abgerufen 29.05.2019. Zwischenzeitlich konnte die Rheinuferpromenade neu gestaltet werden (online: <https://www.monheim.de/stadtleben-aktuelles/mitmach-portal/aktuelle-projekte/rheinpromenade>, zuletzt abgerufen 26.10.2019) und 2019 stellte die Stadt allen Bürgern im Alter von 18-20 Jahren ein Interrailticket kostenfrei zur Verfügung (NRZ vom 26.9.2019, online: <https://www.nrz.de/region/niederrhein/monheim-schenkt-18-bis-20-jaehrigen-ein-interrail-ticket-id227204733.html>, zuletzt abgerufen 26.10.2019).

<sup>252</sup> Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, Februar 2017, S. 32.

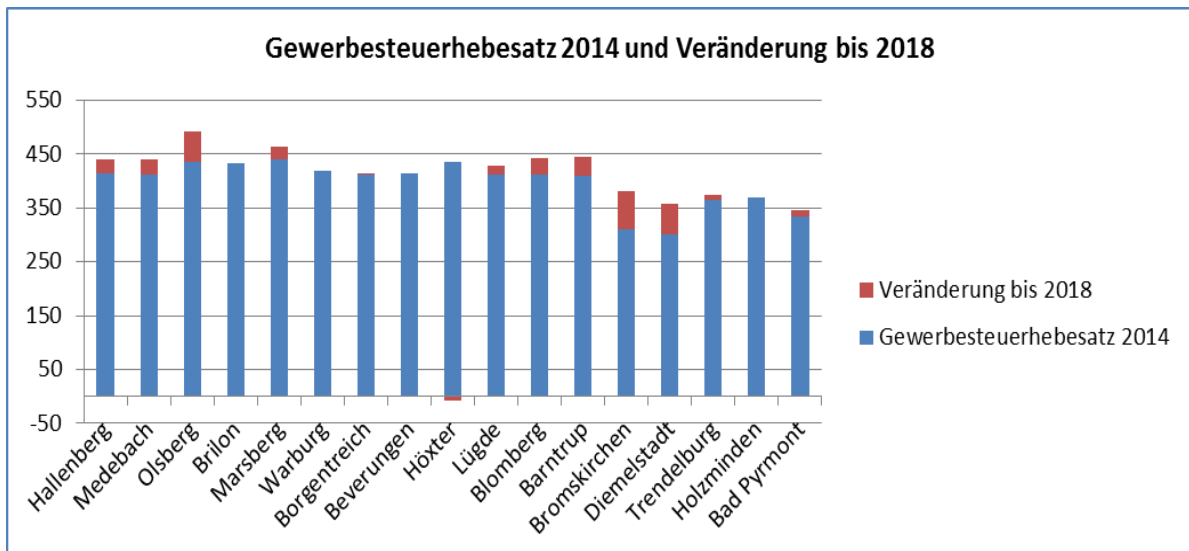


Abb. 106: Gewerbesteuerhebesätze im Untersuchungsgebiet und angrenzenden Kommunen 2014 und Veränderung bis 2018, Angabe in %, Quelle: IT.NRW (Tab. 71517-36i), IHK Ostwestfalen

In der Befragung hielten trotz der – regional betrachtet – relativ hohen Hebesätze in NRW 68 % der Unternehmen bei der Frage nach der Attraktivität des jeweiligen Standortes hinsichtlich der Gewerbesteuer (Frage 3.14) das Untersuchungsgebiet für sehr (10 %) bzw. eher (58 %) attraktiv (Abb. 107).

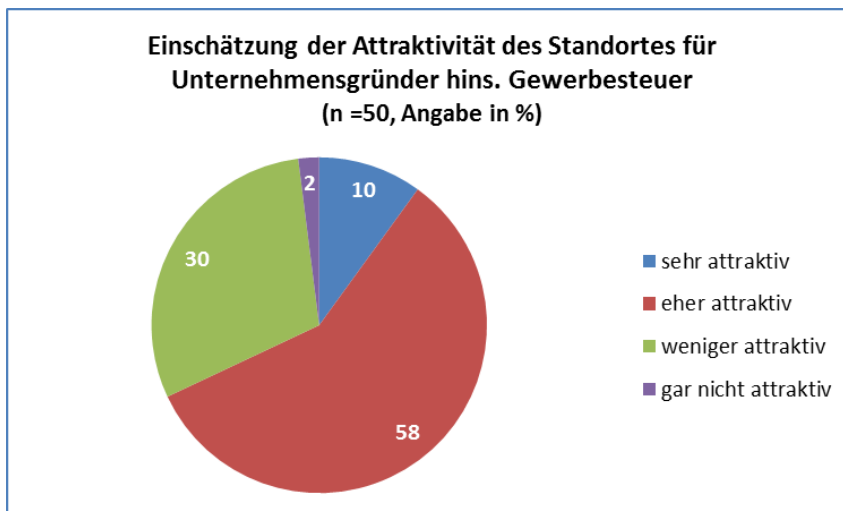


Abb. 107: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Einschätzung der Standortattraktivität bzgl. Gewerbesteuer für Unternehmensgründer (Frage 3.14), Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

Zwar wurden in den Interviews die unterschiedlichen Hebesätze beklagt, insgesamt scheint das Thema Gewerbesteuer jedoch eine eher untergeordnete Rolle bei der Bewertung der Standorte zu spielen:

„... also Blomberg ist kein Niedriggewerbesteuerort (...), aber wir sind Blomberger und bleiben immer Blomberger und egal, was die Steuersätze sind“ (Interview U 17, Z. 213).

*„Ein im Moment noch zu vernachlässigender Faktor. Zwei Argumente, warum: Erstens, weil die Grundstückspreise die Gewerbesteuern von ein, zwei, drei Geschäftsjahren in der Gegenrechnung auffangen und der zweite Punkt ist, wir haben halt Kommunen, die noch nicht in der Haushaltssicherung sind. Und wenn eine Kommune ein solches Projekt haben möchte, dann hat der Bürgermeister in Abstimmung mit dem Rat auch die Möglichkeit, Brücken zu bauen“ (Interview WF 6-1, Z. 511 ff.).*

*„Und ne niedrigere Gewerbesteuer gibt's auch nicht, was ja sinnvoll wäre, wenn ich ne Neuansiedlung hätte, dass ich sag, ok, jetzt zahlst du mal für drei Jahre die Hälfte der Gewerbesteuer, das wäre ja sinnvoll“ (Interview U 15, Z. 261 ff).*

*„Natürlich schaut man nach Niedersachsen. Und für einen Unternehmer wäre es schon interessant, sich in Lauenförde anzusiedeln, wenn er dann in Beverungen ein bisschen mehr zahlen muss. Aber ich glaube, davon machen die ihre Entscheidung letztendlich nicht abhängig“ (Interview BM 4, Z. 384).*

Im Gegensatz zu Überlegungen von Unternehmensverlagerungen ist die Höhe der Hebesätze jedoch bei Unternehmensneugründungen oder der Gründung von Zweigwerken nicht unwesentlich. Zwar spielen auch hier das Gewerbeflächenangebot und die Grundstückspreise die größere Rolle, doch vermutete ein Interviewpartner, dass es bei der Gründung eines Zweigwerkes von Phoenix Contact in Bad Pyrmont auch auf die Höhe der Gewerbesteuer angekommen sei:

*„Also, eine untergeordnete Rolle spielt's mit Sicherheit nicht, weil einer der größten Arbeitgeber in Lippe ist die Firma Phoenix Contact in Blomberg, die haben, das haben die zwar nicht so gesagt, aber ich weiß es, dass es schon ein Beweggrund war, einen Standort in Pyrmont vor 15 Jahren aufzubauen, weil dort die Gewerbesteuer eben ein Drittel, ein Drittel niedriger ist als hier in Lippe“ (Interview U 15, Z. 74 ff.).*

#### 4.2.4 Verkehrliche Anbindung

Kontrovers wird von Verbänden, Kommunen und Unternehmen vor allem die verkehrliche Anbindung beurteilt, wobei aus Unternehmenssicht insbesondere dem Güterstraßenverkehr und der Anbindung an das Bundesfernstraßennetz eine besondere Bedeutung zukommt. Dies ist verständlich, spielt doch für die Unternehmen in der Region bei der Anbindung an ihre Märkte der Straßenverkehr die herausragende Bedeutung (Frage 2.6). Der Gütertransport geschieht zu 100 % per LKW, lediglich die Firma Egger (Brilon) verfügt über einen eigenen Gleisanschluss, über den Teile des Holztransportes abgewickelt werden (Frage 2.1). So ist es nicht verwunderlich, dass knapp 80 % der befragten Unternehmen eine gut ausgebaute, mehrspurige Bundesstraße und 95 % eine Anbindung an das Autobahnnetz für (eher) wichtig halten.

Andere Verkehrsträger spielen demgegenüber nur eine untergeordnete Rolle. Die Bahn ist für den Geschäfts- und Güterverkehr der Unternehmen unerheblich, zumal sie im Untersuchungsgebiet mit der Ausnahme des ICE-Haltepunktes in Warburg nur durch Regional- und S-Bahnverkehr vertreten ist. Auch die regionalen Flughäfen Paderborn-Lippstadt (NRW) und Kassel-Calden (Hessen) besitzen lediglich für 30 % der befragten Unternehmen eine



(eher) wichtige Bedeutung im Geschäftsverkehr bzw. für Kurierflüge z. B. bei eilig benötigten Ersatzteilen (Abb. 108).

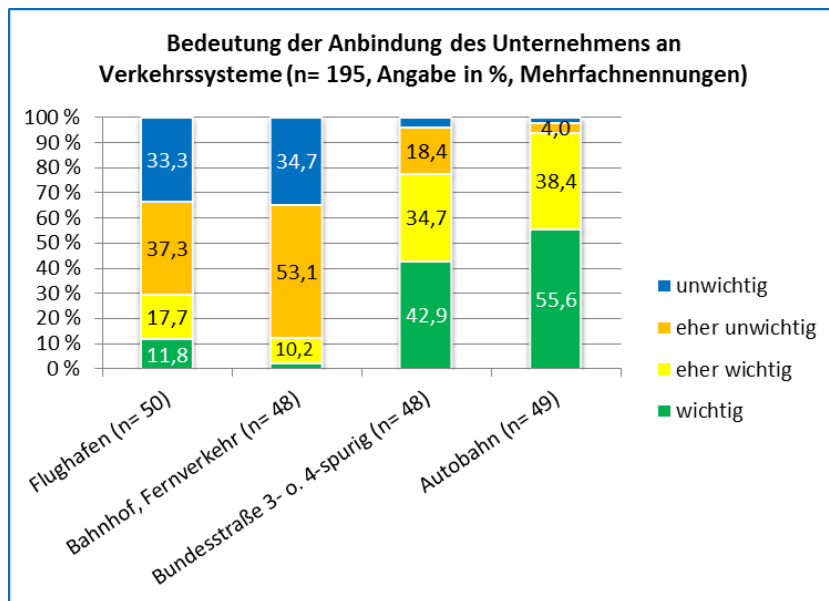


Abb. 108: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Bedeutung der Anbindung des Unternehmens an Verkehrssysteme (Frage 2.6), Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

Auf die verkehrliche Anbindung der einzelnen Kommunen und die Entfernungen zu den Hauptverkehrsträgern (Autobahn, Eisenbahn, Flughafen) und Verdichtungsräumen wurde bereits hingewiesen (s. Kap. 1.3.1). Insbesondere von Verbandsvertretern wird nicht selten die Straßenverkehrsinfrastruktur in ländlichen Räumen bemängelt. Die Befragung ergab, dass die Unternehmen mit der Infrastruktur mehrheitlich (eher) zufrieden sind. Allerdings differenziert sich die Beurteilung aus nach den als eher günstig bewerteten Standorten in einer Entfernung von <30 km zu Autobahnanschlüssen und ungünstiger gelegenen Standorten (>30 km Entfernung zu einem Autobahnanschluss), (Frage 2.2, Abb. 109 u. 110).

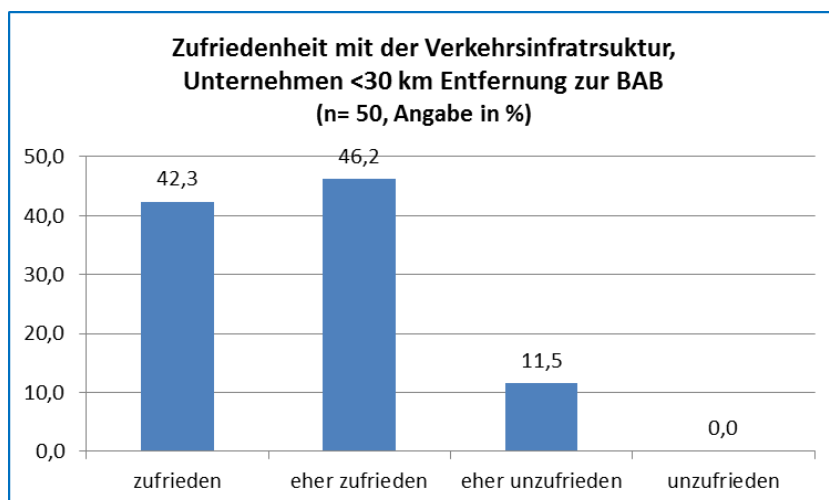


Abb. 109: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Zufriedenheit von Unternehmen mit der wichtigsten Verkehrsinfrastruktur <30 km Entfernung zu einem Autobahnanschluss (Frage 2.2), Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

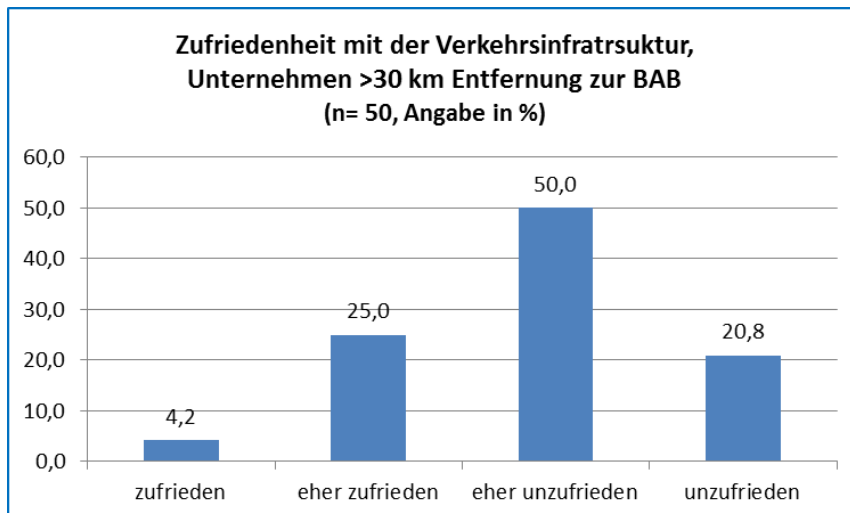


Abb. 110: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Zufriedenheit von Unternehmen mit der wichtigsten Verkehrsinfrastruktur >30 km Entfernung zu einem Autobahnanschluss (Frage 2.2), Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

Während fast 90 % der Unternehmen in Standorten <30 km Entfernung zur Autobahn mit der Verkehrsinfrastruktur (eher) zufrieden sind, sind es in den ungünstig gelegenen Standorten >30 km Entfernung lediglich 30 %. Als günstig eingestufte Kommunen können Warburg, Borgentreich und Marsberg sowie Brilon und Olsberg gelten mit Anschlüssen an die A 44 (Dortmund - Kassel) bzw. A 46 (Meschede - Ruhrgebiet).

Die Aussage wird zusätzlich gestützt durch die Einschätzungen über die Erreichbarkeit der Unternehmen für Kunden und Lieferanten (Frage 2.7). Während 86 % der Unternehmen, die in einer Entfernung von <30 km zum nächsten Autobahnanschluss liegen, die Erreichbarkeit des Standortes für Kunden und Lieferanten als (sehr) gut beurteilen, sind dies nur 14 % der Unternehmen in >30 km Entfernung zur Autobahn.

Im Straßensystem fehlen einzelne Ortsumgehungen oder ampelgeregelte Kreuzungen und manche Einmündungen auf Bundesstraßen beeinträchtigen aufgrund fehlender längerer Beschleunigungsspuren den Verkehrsfluss. Zwei Orte (Lügde, Medebach) sind nicht an das Netz der Bundesstraßen angeschlossen und im südlichen Teil des Untersuchungsgebietes ist vor allem die Verbindung zwischen Brilon und Marsberg (B 7) nur unzureichend ausgebaut, eng, kurvenreich und unfallträchtig. Doch trotz der Negativmeinungen über die Situation der überörtlichen Straßenverbindungen im Untersuchungsgebiet kann der jetzige Ausbau des Gesamtsystems und die Anbindung der Kommunen an nahegelegene Bundesautobahnen vor allem im mittleren und nördlichen Teil des Untersuchungsgebietes (Kommunen in den Kreisen Höxter und Lippe) mit vielfach alternierend dreispurig ausgebauten Bundesstraßen (B 1, B 252, B 239, B 83) als weitgehend zufriedenstellend betrachtet werden.

Einige Hinweise, die zum Zeitpunkt der Befragung noch aktuell waren, sind zwischenzeitlich aufgegriffen worden. So wurde in Medebach die Verbindungsstraße nach Frankenberg

(L 740) auf NRW-Seite neu asphaltiert und in Warburg wird derzeit eine neue Anbindung des Gewerbegebietes Obere Hilgenstock an die B 252 gebaut. Mit Fertigstellung des Autobahnteilstücks A 46 bei Olsberg (Talbrücke Nuttlar) bleiben auf längere Sicht von allen Kommunen im Untersuchungsgebiet neben Lügde nur die Orte Hallenberg und Medebach im Abseits der Bundes- und Fernstraßen.

Bedingt durch »Just-in-time-Belieferung« sind Zeitbedarfe für den Gütertransport kritisch, doch dürften 30 Minuten mehr oder weniger zum nächsten Autobahnanschluss für Betriebe mit Kunden, die im überregionalen bzw. im europäischen und außereuropäischen Markt agieren (85 % aller befragten Unternehmen), gemessen am Zeitbedarf für die Gesamttransportstrecke eine zu vernachlässigende Rolle spielen, zumal die temporäre Stau- gefahr auf den Autobahnen mittlerweile so hoch ist, dass geringere Geschwindigkeiten auf Bundesstraßen im Untersuchungsgebiet nicht gravierend ins Gewicht fallen. Außerdem muss bei allem Unmut, der sich in manchen Äußerungen zur Verkehrssituation widerspie- gelt, gesehen werden, dass sich im Unterschied zur Situation in den Ballungsgebieten z. B. an Rhein und Ruhr die Fahrzeiten im Untersuchungsgebiet beinahe exakt planen lassen, für eine Entfernung von 30 Kilometer werden 30 Minuten und für eine Entfernung von 60 Kilometer 60 Minuten benötigt, denn:

*„(...) Staus haben wir hier nicht, Staus haben wir hier wirklich nicht“ (Interview IHK 1, Z. 60 f.).*

So bleiben die Sichtweisen und Einschätzungen zur Anbindung über die Straßensysteme höchst subjektiv und es bestätigt sich, dass Peripherie nicht nur eine metrische Distanz, sondern vor allem auch eine Frage der Perzeption ist, wie die folgenden Aussagen zeigen:

*„Ich habe einen Vertriebsingenieur, der setzt sich morgens früh ins Auto, fährt in die Schweiz, macht seine Gespräche, fährt abends zurück. (...), ob er 40 Minuten nach Warburg zur Autobahn auf Land- straße fahren muss oder nicht. Das spielt doch alles gar keine Rolle“ (Interview U 10, Z. 477 ff.).*

*„Es wird gestöhnt. 30 Minuten bis zur Autobahn in alle Richtungen, das ist schon ein Faktor, den man nicht wegwischen kann. Und bei der Umfrage, wir haben auch regionale Auswertungen ge- macht für die vier größeren Kommunen, gerade die Detmolder schimpfen sehr, dass Ihnen die Nähe zur Autobahn fehlt. Ja, es ist nicht von der Hand zu weisen, dass man über Bundesstraße wirklich lange, lange braucht, um an die Autobahn zu gelangen“ (Interview IHK 3, Z. 330 ff.).*

*„Die Anbindung für die Industrie muss natürlich interessant sein, der Weg zur Autobahn, der muss da sein, man kann ruhig ein bisschen weiter weg sein, aber innerhalb von 20 Minuten, halbe Stunde sollte man auf eine Autobahn drankommen. Die Verkehrsanbindung, da muss man was tun, man hat zwar hier den Ostwestfalen-Highway, wie man den so schön hier bezeichnet, oder die B 1, die hätte man inzwischen mal komplett dreispurig ausbauen können“ (Interview U 18, Z. 326 ff.).*

*„(...) dass die Verkehrsanbindung eben, na, mäßig ist“ (Interview IHK 1, Z. 68 f.), zum Raum Höxter).*

Andererseits wird aber auch berichtet:

*„Wir hatten hier viele Jahre mal einen IHK-Präsidenten, der zusammen mit einer Partnerfamilie Chef war eines großen Klebstoffherstellers, Exportquote astronomisch, mit eigenen Produktions- stätten in Malaysia inzwischen, in den USA, in der Schweiz, (...) trotzdem Mittelständler. Der sitzt*

*hier irgendwo an der Umgehungsstraße in Detmold(...). Schlecht, eigentlich schlecht, der braucht ewig bis er an der A 2 ist. Der hat aber sich mal hingestellt vor einen Ministerpräsident Clement, damals war er das, und gesagt, so, jetzt kommt hier der Verkehrsteil und jetzt steht hier, ich soll schimpfen, obwohl es doch ganz schön ist hier, auch mit dem Verkehr, das geht doch alles hier, woanders ist schlimmer. Ja, das war jetzt natürlich nicht die Botschaft, die wir uns als Fachleute vorgestellt hatten, aber da war das Kind in den Brunnen gefallen“ (Interview IHK 3, Z. 320 ff.).*

*„Lkw-Verkehr ist nun mal per se ein etwas langsamerer Verkehr, und ich glaube, dass die LKWs da mehr auf einer viel befahrenen Autobahnstrecke verlieren an Zeit als auf dem Transit durch den Kreis Höxter. Also, das ist, glaube ich, nicht so relevant, das ist nicht so relevant. Gefühlt, natürlich immer. Klar, das gilt auch für Firmenbesuche, wenn Kunden mal Firmen besuchen müssen, dann haben Sie ein gutes Durchkommen auf den Autobahnen und sind dann eben stark gehandicapt und sie kommen schon genervt an“ (Interview IHK 1, Z. 114 ff.).*

Bei diesen Einschätzungen spielt der Umfang der zu transportierenden Güter (Anzahl, Gewicht, Maße) eine wesentliche Rolle. So betont denn ein Unternehmensvertreter aus einem Ort, der deutlich über 30 Kilometer vom nächsten Autobahnanschluss entfernt liegt und dessen Unternehmen große Tonnagen bewegt:

*„(...) nichtsdestotrotz sind wir hier natürlich logistisch nicht sehr glücklich, weil – da kommt jetzt wieder die periphere Randlage hinzu – die Landesregierung ja so gut wie keine Neubaumittel mehr in der Peripherie einsetzt. Das ist natürlich schon von Nachteil, weil, wenn sie hierherkommen, also auf jeden Fall schon mal eine Stunde bis zur Autobahn, Nord-Süd-West-Ost, Ost sogar eigentlich noch weiter weg und der LKW-Verkehr, wir fahren hier ja an den Standort im Jahr 100.000 Tonnen, also 50.000 rein, 50.000 Tonnen raus, dann ist das natürlich schon ein Handicap“ (Interview U 15, Z. 52 ff.).*

Anders dagegen ein Unternehmen aus der Elektronikbranche, ebenfalls über 30 km von der nächsten Autobahn entfernt:

*„Transporte sind kein Problem. Die B 1 ist zum Teil 3-spurig ausgebaut. Wir transportieren keine schweren Güter wie in der Stahlbranche. Bei uns werden kleine und hochwertige Güter produziert; wird dann ein VW-Bus vollgemacht, so transportiert der dann schon schnell zwei Millionen Euro“ (Gespräch U 16).*

Da es sich bei Transporten im Untersuchungsgebiet im Regelfall nicht um Massengüter, sondern um End- oder Zwischenprodukte aus einem bereits hohen Stadium der Wertschöpfungskette handelt, ist der Kostenanteil für den Warentransport trotz der peripheren Lage zu den Absatzgebieten nicht generell hoch. So zeigt sich bei der Frage nach den Transportkosten ein uneinheitliches Bild (Fragen 2.4 und 2.5). Jeweils die Hälfte der Befragten gab an, dass der Transportkostenanteil gemessen an den Gesamtkosten hoch (12 %) oder eher hoch (39 %) bzw. eher gering (33 %) oder gering (16 %) sei.

Auch wenn 2/3 der Befragten angeben, der Transportkostenanteil an den Gesamtproduktionskosten habe (eher) zugenommen, scheinen Aspekte rund um den Gütertransport dennoch keinen wesentlichen Standortnachteil zu bedeuten, zumal die Betriebe unter den gegebenen Rahmenbedingungen seit Gründung der Unternehmen, also seit vielen Jahren, mit ihnen leben und sich arrangiert haben. Eine Gegenüberstellung von Betrieben, die jeweils hohe bzw. geringe Transportkosten für sich in Anspruch nahmen, zeigt keine auffälli-

gen Abgrenzungsmöglichkeiten mit der Ausnahme, dass die Betriebe, deren Märkte vornehmlich international sind, mehrheitlich (eher) geringe Transportkostenanteile an ihren Gesamtkosten haben (19 Betriebe gegenüber 11 Betrieben), was vermutlich jedoch stärker mit den spezifischen Produkten, für die sich entsprechende Preise Erlösen lassen, als mit den Kosten für den Transport zu tun haben dürfte.

#### 4.2.5 Breitbandverfügbarkeit

Strategisch bedeutsamer für die Zukunft des ländlichen Raumes als eine (noch) bessere Anbindung an das Fernstraßensystem ist für Unternehmen, Kommunen und Privatpersonen die Versorgung mit schnellem Internet. In der Unternehmensbefragung 2015 wurde allgemein nach dem Stand der Verfügbarkeit von Breitband gefragt (Frage 2.8). Da es keine allgemein verbindliche Definition dieses Begriffes gibt, kann aus den Antworten der Unternehmen nicht die tatsächliche Geschwindigkeit für Down- bzw. Uploads zum Befragungszeitpunkt geschlussfolgert werden. Da sich aber gut 60 % der befragten Unternehmen mit einem nach damaligem Verständnis »schnellen Internet« versorgt sahen, deutet dies auf eine – zum damaligen Zeitpunkt – gewisse Zufriedenheit in der Mehrheit der Unternehmen hin (Abb. 111).

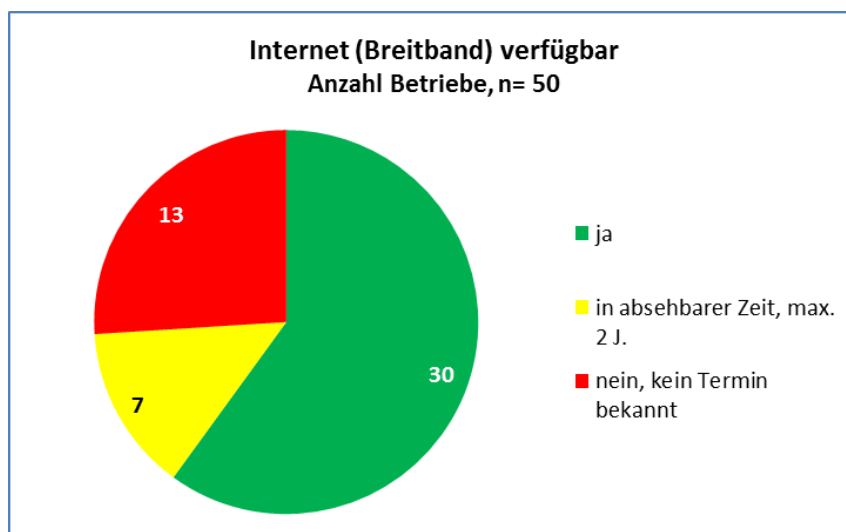


Abb. 111: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Breitbandverfügbarkeit bei befragten Unternehmen (Stand: Sommer 2015), Angabe absolut, Quelle: eigene Erhebung

Die Versorgungsstandards waren allerdings regional sehr unterschiedlich. Während 2015 bereits im südlichen Teil des Untersuchungsgebietes (Hochsauerlandkreis) die meisten der befragten Unternehmen über schnelles Internet verfügten oder ein konkreter Anschlusstermin für die nähere Zukunft benannt werden konnte, war der Anteil der unterversorgten Unternehmen vor allem im Kreis Höxter mit knapp 50 % (11 von 23 Unternehmen) deutlich höher (Abb. 112).

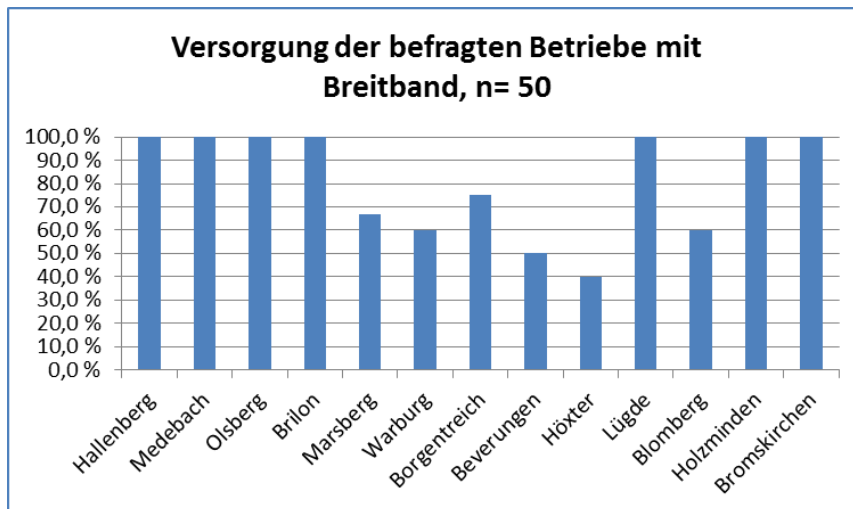


Abb. 112: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Breitbandversorgung befragter Betriebe (Sommer 2015) nach Standorten, Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

*„(...) hier in Blomberg haben wir eine gute Verbindung. Wenn sie so zehn, zwanzig Kilometer weiter fahren über Land, dann bricht hier bestimmte Verbindungen ab, auch Netze ab“ (Interview U 17, Z. 204 ff.).*

Nicht selten waren die Unternehmen gezwungen, aufgrund des schleppenden Ausbaus bei gleichzeitig dringender betrieblicher Notwendigkeit die Anschlüsse selbst zu finanzieren oder sich alternative Lösungen z. B. per Funk einzurichten:

*„Wir haben selbst bezahlt, weil wir, ok, wir konnten nicht darauf warten, das ist einfach zu wichtig. Wir haben das auf eigene Kosten, hier zum nächsten Knotenpunkt Kabel gelegt. Aber, das tun natürlich nicht alle. Aber auch ein kleines Architekturbüro, das kann nicht mit 5 Mbit arbeiten oder mit 10 Mbit“ (Interview U 15, Z. 266 ff.).*

Angesichts der Gesamtsituation war es nicht verwunderlich, dass in den Interviews vor allem mit Gesprächspartnern der jeweils zuständigen IHK, den Wirtschaftsförderern, Kreishandwerkerschaften und Bürgermeistern und auch hier wieder besonders im Norden des Untersuchungsgebietes die Gesamtsituation stärker beklagt und die Schuldzuweisungen in Richtung Bundes- und Landesregierung deutlicher ausfielen:

*„Versorgung mit schnellem Internet: Handlungsbedarf, hohe Wichtigkeit, geringe Zufriedenheit der Unternehmen. Ja, mit Abstand Faktor Nummer eins. (...) Handlungsbedarf sogar noch vor Straßen, Abgaben (...) Nur gemessen an dem, was ich bei einer 50 %-Exportquote und mit der industriellen Struktur, die wir hier haben, bräuchten, da fangen wir bei 50 an. (...) Das hat man vor vielen Jahren mal liberalisiert (...) wir haben das alle nicht richtig durchschaut, dass es ja noch einen geben muss, der sich noch um Infrastruktur kümmert (...). Die kommen nicht von selbst, und das regelt auch nicht der Markt und schon gar nicht im ländlichen Raum. (...) Das Land refinanziert seinen Haushalt zu einem Gutteil gerade aus der Industrieregion, weil da wird noch Geld verdient, und dann kann's nicht sein, dass da nix zurückkommt. Da muss mehr fließen“ (Interview IHK 3, Z. 237 ff.).*

*„Wir haben eine Grundsatzentscheidung getroffen, dass wir unsere Gewerbegebiete mit Glasfasertechnologie ausbauen. Damit bin ich aus der Diskussion um irgendwelche Datenraten bin ich damit raus. Wir können es uns aber schlichtweg nicht leisten, ich sag Ihnen auch 'ne Summe, wir haben's ja durchrechnen lassen, ca. 74 bis 75 Mio. € in die Hand zu nehmen, um unsere 124 Dörfer komplett*

mit Glasfaser auszurollen. Das wird ein iterativer Prozess sein, den wir immer wieder anstoßen werden.(...) Meine Kritik an dem Thema Breitband geht in Richtung ganz klar des Bundes. Der Bund hat ganz, ganz sträflich vernachlässigt überhaupt ein Verfahren, eine Strategie an den Tag zu legen. Er hat lediglich ein politisches Ziel formuliert, 50 Mbit für alle bis 2018 (...) Das ist nicht machbar, deswegen hat man ja sogar die Zahlen ja auch wieder nach oben oder unten kalkuliert. Und der größte Fehler, der gemacht worden ist, ist im Prinzip diese Aufgabe komplett auf die Kommunen zu verlagern, die sind damit hoffnungslos überfordert. (...) hier fängt jede Kommune selber an zu fummeln und wir kriegen eine Heterogenität von technischen Infrastrukturen, die wieder in den nächsten drei bis fünf Jahren gebaut, Telekom, da Unitymedia, ein bisschen Netcom, ein bisschen EWE-tel, da ein bisschen Eifel-net und was da alles, Deutsche Glasfaser und wer da alles rum baut, also dieses Verfahren, und ich habe das öffentlich schon gesagt, also dieses Verfahren Breitbandausbau in Deutschland ist so dilettantisch und so schlecht eingestiebt worden von der Bundesebene und da mittragende Länderadministrationen, das spottet im Grunde jeder Beschreibung, das spottet jeder Beschreibung“ (Interview WF 6-1, Z. 569 ff.).

„Da gibt es eine Basisversorgung in den jeweiligen Gewerbegebieten, die aber über ein bestimmtes Datenvolumen nicht hinausgeht. Und wir zielen ja so Richtung Zukunftsperspektive auf 100 Mbit und das ist überhaupt nirgendwo. (...) Breitbandversorgung ist eines der Megathemen für den ländlichen Raum“ (Interview IHK 1, Z. 270 ff.).

„Also, Landwirte, Handwerker, Dienstleister, Industriebetriebe sind alle auf's Internet angewiesen und deswegen 'Wirtschaft 4.0'. (...) gucken sie sich doch einen KFZ-Betrieb an, der kein vernünftiges Internet hat, da funktioniert nichts mehr, weil die keinen einzigen vernünftigen Fehler mehr ausgelesen kriegen. Klar, machen das ihre Programme, aber bis die ein Update mal aufspielen und das dauert erstmal zwei Tage und sie haben ihr Auto da drin und müssen übernachten, bis ihr Auto wieder fertig ist, können sie vergessen“ (Interview KH 1, Z. 422 ff.).

„Ja, ja, es hat lange gedauert, eigentlich viel zu lange. (...) Also, das ist der Unterschied, das ist der Riesenunterschied zwischen Metropole, sag ich jetzt mal, Ruhrgebiet, wo Infrastruktur für so etwas geschaffen wird, soll aber heißen für die Zukunft, wenn das autonome Fahren kommen soll, wenn mehr Dienste kommen sollen an den Start, wie auch immer, dann können die hier nicht etabliert werden, weil halt eben zu wenig Internetverbindung. Eigentlich schade, also, das Ländliche wird mal wieder abgehängt“(Interview BM 6, Z. 190 ff.)

Im Süden des Untersuchungsgebietes fielen die Beurteilungen der Situation deutlich zufriedener aus:

„Ich glaube, wir können sagen, gerade im Hochsauerlandkreis sind alle wesentlichen Gewerbegebiete mit einer hohen Bandbreite angeschlossen“ (Interview IHK 2, Z. 44 ff.).

„Dafür haben wir eine Realität, wo viele Menschen von zu Hause aus arbeiten und das auch schnell und zügig tun möchten. Wir sind im guten Plan, 2018 das Gebiet flächendeckend bespielt zu haben, ist realistisch. Wir haben allerdings in manchen Orten nicht das Thema ‚Breitband‘ als Schwierigkeit, sondern Funk, Mobilnetz“ (Interview WF 4, Z. 305 ff.).

„Die Gewerbegebiete erfolgen momentan auch parallel. Wir haben dort auch zusätzliche Erschließungsmaßnahmen gemacht und in dem Zuge werden jetzt auch Glasfaser da gelegt bis in die Firmen rein, so dass auch da spätestens ab nächstem Jahr spätestens die hohen Bandbreiten zur Verfügung stehen“ (Interview WF 1, Z. 219 ff.).

In der Verlautbarung vom zweiten Treffen der Netzallianz Digitales Deutschland im Oktober 2014 hieß es: „In der Netzallianz Digitales Deutschland haben sich investitions- und

innovationswillige Telekommunikations- und Netzunternehmen verpflichtet, gemeinsam am Ziel der Bundesregierung mitzuarbeiten, bis zum Jahr 2018 in Deutschland eine flächendeckende Breitbandversorgung von mindestens 50 Mbit/s zu schaffen.“<sup>253</sup> Allerdings wurde der Breitbandausbau in den Folgejahren vor dem Hintergrund einer für Kommunen mit knapper und informationstechnisch wenig vorbereiteter Personalausstattung kaum zu bewältigenden Förderbürokratie verzögert. Zudem wurden und werden Technologiestandards gefördert, die im ländlichen Raum aus Kostengesichtspunkten unter den aktuellen technischen Möglichkeiten zurückbleiben. So gab es bereits Anfang 2018 Hinweise auf nicht abgerufene Fördermittel <sup>254</sup> und intransparente Informationslagen: „Die Bundesregierung hat sich zum Ziel gesetzt, dass bis 2018 alle deutschen Haushalte mindestens über eine Datenübertragungsrate von 50 MBit/s verfügen. Um dieses kurzfristige Ziel zu erreichen, fließt Förderung in Vectoring statt in FTTH (Fiber To The Home) und FTTB (Fiber To The Building). Das versucht das Bundesverkehrsministerium zu verschleiern, indem keine klaren Angaben dazu gemacht werden, welchen Anteil echte Glasfaserzugänge an der staatlichen Förderung haben“.<sup>255</sup>

Im Untersuchungsgebiet sind im Zeitraum nach 2015 die Datennetze im >50 Mbit/s-Bereich in den meisten Kommunen weiter ausgebaut worden (Abb. 113).

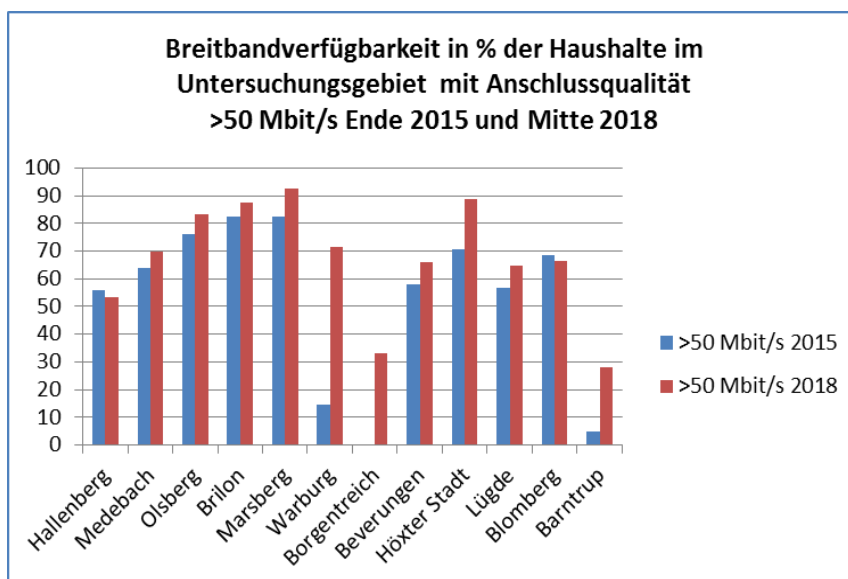


Abb. 113: Entwicklung der Breitbandverfügbarkeit in den Haushalten des Untersuchungsgebietes mit Anschlussqualität >50 Mbit/s Ende 2015 und Mitte 2018, Angabe in %, Quelle: Breitbandatlas NRW.

Doch von einer wirklich flächendeckenden Versorgung im Untersuchungsgebiet konnte auch Mitte 2018 noch keine Rede sein, selbst wenn man die aus technischen Gründen und

<sup>253</sup> Online: <https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/K/2014-10-07-Netzallianz-im-BMVI.html>, zuletzt abgerufen 29.05.2019.

<sup>254</sup> Teltarif Onlineverlag vom 14.02.2018, online: <https://www.teltarif.de/breitband-foerderung-summe-netzausbau-bund/news/71681.html>, zuletzt abgerufen 29.05.2019.

<sup>255</sup> Nachrichtenredaktion Golem vom 13.02.2018, online: <https://www.golem.de/news/kommunen-foerdermilliarden-fuer-den-breitbandausbau-kaum-abgerufen-1802-132739.html>, zuletzt abgerufen 29.05.2019.



Gründen der Informationsweitergabe durch die Telekommunikationsunternehmen bei der Datenzusammenstellung zum Breitbandatlas sich ergebenden Unschärfen berücksichtigt: Der Kreis Höxter verfügte über eine Abdeckung von 66,2 %, der Kreis Lippe von 77,7 % und der HSK von 87,3 %.<sup>256</sup> Gleichwohl stellt der NRW-Landeswirtschaftsminister zu Beginn des Jahres 2019 eine Abdeckung der privaten Haushalte von 96 % fest.

Selbst wenn der angestrebte flächendeckende 50 Mbit/s-Standard für den privaten Haushalt derzeit noch weitgehend als zufriedenstellende Lösung gelten kann, so muss dies für Industrie und Gewerbe bereits für die nähere Zukunft als überholt angesehen werden, wie auch die Interviews gezeigt haben. Zwar sind z. B. über Super-Vectoring bis zu 250 Mbit/s oder mit »g.fast« über Distanzen von 100 Metern noch 500 Mbit/s ohne kostenintensive Erdarbeiten<sup>257</sup> möglich, doch handelt es sich dabei lediglich um eine „Brückentechnik“, wie das Handelsblatt betont.<sup>258</sup> Neuere technische Entwicklungen, die den Transport erheblicher Datenvolumina benötigen, sind mit diesen Technologien nach derzeitiger Kenntnis nicht möglich. Zu denken ist dabei z. B. an die Vernetzung von Produktionsprozessen und Maschinen, an Verwaltungs- und Dienstleistungen über unterschiedliche Standorte oder an Lösungen im Bereich der autonomen Mobilität oder intelligenter Verkehrsleitsysteme, wie sie z. B. derzeit im Kreis Olpe, im Märkischen Kreis und in Monheim erprobt werden<sup>259</sup> und welche langfristig vor allem für den ländlichen Raum zu einer deutlichen Verbesserung der individuellen Mobilität z. B. von Jugendlichen oder Älteren führen können.<sup>260</sup>

Bereits 2016 kamen in einem Feature des Deutschlandfunks<sup>261</sup> Experten zu Wort, die unter dem Stichwort „Der Kampf der Telekom um das Kupfernetz“ die Bedeutung der Glasfaserinfrastruktur für die wirtschaftliche und informationstechnische Entwicklung betonten: „Dieses Glasfaser ermöglicht nicht nur die hohen Download- und Uploadmöglichkeiten, sondern es schafft auch ganz kurze Verzögerungszeiten. Wenn Sie beispielsweise über das

---

<sup>256</sup> Breitbandatlas NRW, online: <https://gigabit.nrw.de/infocenter/breitbandatlas-nrw.html>, zuletzt abgerufen 22.07.2019. Im Landkreis Holzminden ist lt. Breitbandatlas des Bundes das Stadtgebiet Holzminden mit >89 % im >50 Mbit/s-Bereich adäquat abgedeckt, in Bromskirchen (Landkreis Frankenberg, Hessen) sind ca. 60 % der Haushalte mit 50 Mbit/s versorgt, online: <https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/K/2014-10-07-Netzallianz-im-BMVI.html>, zuletzt abgerufen 29.05.2019

<sup>257</sup> Online: <https://www.dslweb.de/super-vectoring.php>, und <https://www.heise.de/newsticker/meldung/Gigabit-Internet-Deutsche-Telekom-startet-Feldversuch-fuer-G-fast-Technik-3872638.html>, zuletzt abgerufen 29.05.2019.

<sup>258</sup> Handelsblatt vom 31.07.2018, online: <https://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/kommentar-super-vectoring-reicht-fuer-den-ausbau-des-schnellen-internets-nicht-aus/22862418.html?ticket=ST-73313-0zPoqcqdfNWtNmBRhBfD-ap2>, zuletzt abgerufen 29.05.2019.

<sup>259</sup> Westfalenpost vom 17.01.2019, online: <https://www.wp.de/staedte/kreis-olpe/der-elektrobus-emily-kommt-nach-drolshagen-id216227593.html> und <https://www.heimatversorger.de/de/Privatkunden/Unternehmen/Aktuelles/Pressemeldungen/Aktuelles1/Autonome-Busse-schon-bald-in-Iserlohn.html> vom 09.03.2018, zuletzt abgerufen 29.05.2019 und Die Welt vom 3.6.2019, online: <https://www.welt.de/wirtschaft/article194634659/Autonomes-Fahren-in-Monheim-am-Rhein-Die-Stadt-der-Geisterbusse.html>, zuletzt abgerufen 26.10.2019.

<sup>260</sup> General Anzeiger Bonn vom 03.01.2019, online: <http://www.general-anzeiger-bonn.de/news/digitale-welt/5G-gegen-Funkl%C3%B6cher-Streit-um-Auflagen-wird-immer-heftiger-article4010468.html>, zuletzt abgerufen 29.05.2019.

<sup>261</sup> Der Kampf der Telekom um das Kupfernetz (Jan Rähm), Deutschlandfunk vom 08.06.2016, Online: [https://www.deutschlandfunk.de/breitbandausbau-der-kampf-der-telekom-um-das-kupfernetz.724.de.html?dram:article\\_id=356556](https://www.deutschlandfunk.de/breitbandausbau-der-kampf-der-telekom-um-das-kupfernetz.724.de.html?dram:article_id=356556), zuletzt abgerufen 29.05.2019.

Internet im Bereich Industrie 4.0 eine Maschine steuern wollen, dann kann es nicht sein, dass es zwischen dem Eingabebefehl und der Ausführung des Befehls auch nur eine Millisekunde liegt; weil das kann dazu führen, dass die gesamte Produktion fehlerhaft erfolgt. Das heißt, der Befehl muss unmittelbar ankommen, auch das ist nur über Glasfaser möglich. (...) Auch sollte man immer bedenken, dass wenn wir von Mobilfunk 5G reden, wir ein relativ dichtes Netz von Funkzellen brauchen, die Glasfaseranschlüsse benötigen. Jede dieser Basis-Stationen braucht, weil sie ein Gigabit pro Sekunde und mehr transportieren können soll, Glasfaser. Das geht über Kupferanschlüsse nicht mehr. (...) es ist irrelevant, ob wir in Zukunft 100, 200, 400 oder 800 Megabit brauchen, wir brauchen Netze, die Gigabit können. Und es gibt nur eine Infrastruktur, die Gigabit kann, und das ist Glasfaser bis ins Haus.“

Wenn also der ländliche Raum langfristig als Standort innovativer Industrien und als attraktiver Lebens- und Arbeitsmittelpunkt seiner Bevölkerung gegenüber den Metropolregionen nicht weiter verlieren, sondern vielmehr wieder an Boden gewinnen soll, so dürfen nicht von vornherein seine Entwicklungsmöglichkeiten beschnitten und die Umsetzung einzelner Facetten der als gleichwertig anzustrebenden Lebensbedingungen herausgefiltert oder herausgezögert werden. So betont denn auch der Präsident des Deutschen Landkreistages, Reinhard Sager, in einer Pressemitteilung<sup>262</sup> vom 9. Januar 2019: „Für die Landkreise sei es wichtig, die eigene Attraktivität für Menschen und Unternehmen zu steigern und weiterzuentwickeln. ‚Hierbei kommt der Digitalisierung von Angeboten, zunächst aber dem Glasfaserausbau und der 5G-Versorgung eine zentrale Bedeutung zu.‘“ Dies wird auch vom zuständigen Wirtschaftsministeriums NRW bestätigt, aber: „Bisher haben lediglich rund neun Prozent der Haushalte in Nordrhein-Westfalen einen Glasfaseranschluss mindestens in der Straße. Erst neun Prozent der Gewerbegebiete sind vollständig mit Glasfaser erschlossen, weitere 16 Prozent immerhin teilweise. Hier gibt es noch viel zu tun“<sup>263</sup>.

So gehören »echte« Glasfasertechnologie (zumindest als Fibre to the Building, FttB) und ein 5G-Standard in Bereichen, die für z. B. autonome Mobilität erforderlich sind, zwangsläufig zur notwendigen Infrastruktur gerade auch im ländlichen Raum, und zwar ‚bis an jede Milchkanne‘. Anders als dies die Bundesministerin für Bildung und Forschung, Anja Karliczek, im November 2018 formulierte, erklärte der Hauptgeschäftsführer des Deutschen Städte- und Gemeindebundes, Gerd Landsberg, gegenüber dem RedaktionsNetzwerk Deutschland (RND): „Wir brauchen 5G gerade an jeder Milchkanne, weil die Verfügbarkeit von leistungsfähigen Verbindungen für die Landwirtschaft und die Entwicklung der ländlichen Räume eine entscheidende Rolle spielt.“<sup>264</sup>

Auch für die Bürgermeister der Kommunen im Untersuchungsgebiet steht deshalb der Internetausbau möglichst mit Glasfasertechnologie in der Prioritätenliste weit oben.

---

<sup>262</sup> Online: <https://www.landkreistag.de/presseforum/pressemitteilungen/2434-09-01-2019-ii.html>, zuletzt abgerufen 29.05.2019.

<sup>263</sup> Online: <https://www.wirtschaft.nrw/breitband-nordrhein-westfalen>, zuletzt abgerufen 22.07.2019.

<sup>264</sup> taz vom 23.11.2018, online: <http://www.taz.de/!5552538/>, zuletzt abgerufen 29.05.2019.

„Also, viele Bereiche haben wir schon angeschlossen. Gewerbegebiete im Schwerpunkt auch. Da gibt es noch ein paar Außenbereiche. Die aber jetzt über das Bundesförderprogramm auch mit angeschlossen werden. Da haben wir den Zuschlag bekommen, auch für die weißen Flecken, die wir in den Dörfern noch hatten“ (Interview BM 1, Z. 219 ff).

So der Bürgermeister einer Kommune im Altkreis Brilon. Im nördlichen Teil des Untersuchungsgebietes fallen die Reaktionen auch 2018 noch immer deutlich negativer aus:

„Es funktioniert in Deutschland miserabel, und zwar angefangen von der Förderung. Es gibt Förderprogramme, wo den Kommunen vorgeworfen wird, ihr müsst sie nur abrufen. Die sind aber überhaupt nicht passend. (...) Und das heißt einfach, die suchen sich die Rosinen aus und alles andere bleibt hinten vor. Und wenn man dann vom früher zuständigen Minister dann auch noch wortwörtlich zu sagen bekommt: ‚Wir haben das Ausbauziel 75 Prozent und das werden wir erreichen!‘ Dann ist ja klar, wer da auf der Strecke bleibt, nämlich der ländliche Raum. Und wir haben uns hier im Kreis Höxter mit allen zehn Kommunen unter Leitung der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung zusammengetan und haben gesagt, das lassen wir uns so nicht mehr bieten, das ist das Zukunftsthema schlechthin bei uns hier und ohne Digitalisierung brauchen wir auch keine weiteren Entwicklungen in unserem ländlichen Raum betreiben und sind seit 2014 intensivst an diesem Thema dran und schaffen es jetzt endlich – man muss sich das auf der Zunge zergehen lassen – nach fünf Jahren in 2019 alle Ortschaften mit wenigstens 50 Megabit, mit Ausbaustufen bis zu 100 vielleicht sogar 250 über Vectoring zu versorgen. (...) Ich bin mittlerweile der Hauptvermittler von Internetanschlüssen für unsere Bevölkerung und für unsere Gewerbebetriebe hier, weil ich es mir absolut zur Chefsache gemacht habe und habe gesagt, ich möchte jeden Anschluss, möchte ich wissen, wo es hakt, und ich bombardiere die Telekom wöchentlich mit Problemen, die es hier gibt, und ich habe jetzt auch angeregt hier im Kreis Höxter, dass wir all das, was hier an Dingen nicht funktioniert unmittelbar der Staatssekretärin Frau Bär auf den Tisch bringen. Weil, ich bin’s jetzt einfach auch leid, dass wir uns hier wirklich von der einen Seite zur anderen Seite schieben lassen und nachher diejenigen sind, die es nicht bekommen. Aber wir gehen jetzt aus von 2019, zumindest einen Zwischenschritt zu erreichen“ (Interview BM 4, Z. 127 ff.).

Die Kritik ist nicht neu, weshalb auch der Begriff »Funklochrepublik« auf Platz zwei bei der Wahl der Gesellschaft für deutsche Sprache zum Wort des Jahres 2018 avancierte.<sup>265</sup>

Ob die in der Ankündigung des BMVI vom Sommer des Jahres 2018 „Turbo-Internet für alle. Das Bundesprogramm für superschnelles Breitband“ angedeuteten Vereinfachungen bei der Antragstellung und Verbesserungen bei der Finanzierung einen spürbaren Effekt auslösen, bleibt abzuwarten. Zumindest soll z. B. der 10 %-Eigenanteil der Kommunen nun auch finanzschwachen Kommunen gewährt werden und der Förderhöchstbetrag wurde von 15 auf 30 Mio. € verdoppelt.<sup>266</sup> Allerdings titelte zumindest der Kölner Stadt-Anzeiger sechs Monate später in seiner Ausgabe vom 27.12.2018: „Beim Bund liegen 25 Milliarden Euro ungenutzt herum“ und verweist u.a. auf das Bundessonderprogramm für den Breitbandausbau: „Von den 4,4 Milliarden Euro, die bereits in der vergangenen Wahlperiode bereitgestellt wurden, sind bisher erst 100 Millionen Euro abgeflossen“.<sup>267</sup> Dies entspricht

<sup>265</sup> Online: <https://gfd.de/aktionen/wort-des-jahres/>, zuletzt abgerufen 29.05.2019.

<sup>266</sup> (BMVI 2018, Relaunch des Breitbandförderprogramms, online: <https://www.bmvi.de/DE/Themen/Digitales/Breitbandausbau/Breitbandfoerderung/breitbandfoerderung.html>, zuletzt abgerufen 29.05.2019.

<sup>267</sup> Kölner Stadt-Anzeiger vom 27.12.2018, online: <https://www.ksta.de/politik/rnd/haushalt-beim-bund-liegen-25-milliarden-euro-ungenutzt-herum-31797528>, zuletzt abgerufen 29.05.2019.

einer abgerufenen Summe von lediglich ca. 2,3 %. Dass dies alles auch noch in Zeiten geschieht, in denen kaum Bauträger für die notwendigen Tiefbauarbeiten zur Verfügung stehen, vereinfacht die Gesamtsituation ebenfalls nicht.

Bei aller Euphorie über die Möglichkeiten, die ein Breitbandausbau schafft, sollte nicht vergessen werden, dass selbst nach der erfolgreichen Implementierung von Internetzugängen die Unternehmen sich noch vor einzelbetriebliche Herausforderungen gestellt sehen. Neben den höheren Kosten müssen insbesondere kleinere Unternehmen oft ohne spezielles eigenes IT-Know-how auskommen und bedürfen nach einem erfolgreichen Anschluss noch der notwendigen Unterstützung durch kompetente Dienstleister, um die neu gewonnenen Möglichkeiten überhaupt rudimentär zu nutzen. In dieser Situation beschließen nicht wenige, nicht für eine verbesserte Leistung zahlen zu wollen und bleiben beim alten Standard stehen. So berichtet ein Verbandsvertreter:

*„Wir haben ein Handwerksportal im Internet vor gut einem Jahr eröffnet, in dem alle Betriebe sich mit ihren Leistungen darstellen können in Textform und mit Bildern. Die Kunden können dann nach Betrieben suchen und erhalten eine Liste für ihren gewählten Ort. Wir haben Unterstützung angeboten, so dass die Betriebe ihre Beiträge nur als Stichworte auf einem Blatt Papier einzutragen brauchten. Das Ergebnis: Es gibt leider noch immer viele Betriebe, die noch nicht einmal ihre Öffnungszeiten angegeben haben. Aber, und das macht Mut, es gibt auch Betriebe, die das ganz professionell machen, die ihr Team vorstellen, ihren Betrieb, ihr Leistungsspektrum und die sogar ihre Arbeit über kleine Filmsequenzen demonstrieren. Hier klafft die Welt zum Teil noch ziemlich auseinander, aber man muss auch Verständnis für die kleinen Betriebe haben, wo der Meister für so etwas bei gleichzeitig vollen Auftragsbüchern keinen Kopf dafür hat oder, was es auch gibt, gar keine Ahnung vom Internet hat, was man daran merkt, dass einem die einzustellenden Bilder per Fax zugeschickt werden“ (Interview KH 2, Z. 209 ff.).*

#### 4.2.6 Globalisierung

In einem weiteren Teil der Unternehmensbefragung wurde der Megatrend Globalisierung als Herausforderung für die Unternehmen im Untersuchungsgebiet betrachtet. Der Begriff Globalisierung wurde im Fragebogen nicht näher erläutert. Vor dem Hintergrund der langjährigen intensiven medialen Berichterstattung und der Tatsache, dass bei den meisten Unternehmen die Hauptabsatzmärkte zu einem überwiegenden Teil außerhalb Deutschlands in Europa (34 %) oder außerhalb Europas (26 %) liegen, kann davon ausgegangen werden, dass Aspekte wie die „Öffnung von zunehmend mehr Räumen und Märkten für ausländische Waren, Dienstleistungen und Direktinvestitionen“, „die enorme Beschleunigung und weltweite Ausdehnung (...) des Gütertransports“, „die Entwicklung neuer, transnational organisierter Wertschöpfungsketten“ (Heinz 2008: 53 ff.)<sup>268</sup> von den Antwortenden in den Unternehmen in ähnlicher Weise zum Begriff »Globalisierung« zusammengedacht wurden.

---

<sup>268</sup> HEINZ, WERNER (2008): Der große Umbruch. Deutsche Städte und Globalisierung. Deutsches Institut für Urbanistik GmbH (Hrsg.): Edition Difü, Stadt Forschung Praxis, Bd. 6. Berlin.

Es ist nicht verwunderlich, dass besonders die Betriebe in Fragen der Globalisierung sensibilisiert sind, die auf internationalen Märkten tätig sind. Von 19 Unternehmen, die ausschließlich transnational Märkte in aller Welt bedienen, fühlten sich 17 durch Globalisierung stark bzw. eher stark beeinflusst (= 89 %), bei den 31 übrigen Unternehmen, die neben internationalen Märkten auch den regionalen und deutschen Markt bedienen, waren es nur 20 (= 65 %) (Frage 4.1).

Größere Beeinflussung bedeutet aber nicht, dass man sich einem höheren Risiko und Schwierigkeiten ausgesetzt sieht (Frage 5.3). Von den insgesamt 36 Unternehmen, die sich durch Globalisierung (eher) stark beeinflusst sehen, fühlten sich nur zwei (= 6 %) einem sehr hohen Risiko und weitere 18 (= 50 %) einem eher hohen Risiko durch Globalisierung ausgesetzt. Gleichzeitig gab es 16 Unternehmen (= 44 %), die für sich nur ein (sehr) geringes Risiko sahen (Abb. 114). Mit der gebotenen Vorsicht aufgrund der geringen Zahl Befragter kann geschlussfolgert werden, dass viele Unternehmen sich auf die Veränderungen durch Globalisierung eingestellt haben, Risiken realistisch einschätzen und zu wissen glauben, wie man sich auf globalen Märkten bewegt.

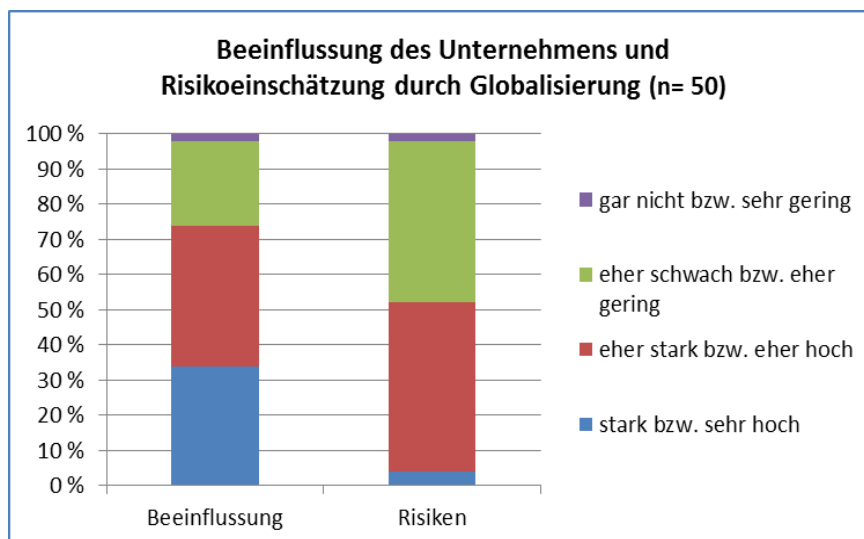


Abb. 114: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Einschätzung des Beeinflussungsgrades und des Risikos für das eigene Unternehmen durch Globalisierungseinflüsse (Fragen 4.1 u. 5.3), Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

Die größte Herausforderung besteht aus Sicht der Unternehmen (Fragen 4.2 und 4.3) in einem zunehmenden Preisdruck (42 Nennungen= 25 %) durch eine immer größer werdende ausländische Konkurrenz (35 Nennungen= 21 %). Auch die Unternehmen, die nach eigenen Angaben sich nur einem schwachen Einfluss durch Globalisierung ausgesetzt sehen, nehmen dies auf ihren Absatz- und Zulieferermärkten deutlich wahr.

Die als freies Antwortfeld konzipierte Frage 4.3 nach den größten Herausforderungen durch Globalisierung beantworteten 21 Unternehmen (= 42 %) mit knapp drei Dutzend Anmerkungen, die sich wie folgt zusammenfassen lassen:

- **Substantielle Veränderung von Märkten:**  
Transparenz der Märkte; ausländischer Wettbewerb (2x); Internethandel (2x); globale Steuerung; Nachhaltigkeit; Verlagerung der Produktionsstätten von Kunden ins Ausland mit der Folge, neue, näher gelegene Zulieferbetriebe zu gründen (2x),
- **Zunahme der Geschwindigkeit bei Marktbewegungen und Produktentwicklung:**  
Volatilität des Marktes; Flexibilität (2x); Innovationsgeschwindigkeit; Anpassungsfähigkeit; Marktanteile halten,
- **Geänderte Kundenerwartungen unter neuen Rahmenbedingungen:**  
Hoher Preisdruck (5x); qualitativ hat der ausländische Wettbewerb aufgeholt, absetzen kann man sich als deutscher Hersteller nur durch die Verbesserung in puncto "Service" für den Kunden; gute Qualität zum guten Preis verkaufen; bei allem Druck die Qualität der Produkte zu halten bzw. zu steigern (2x); Commoditization,
- **Neue Anforderungen an Führungskräfte und Belegschaften:**  
Schaffen interkultureller Kompetenzen; Führungskräftegewinnung; Weiterbildungen; Bereitschaft zur Veränderung; fehlende Fachkräfte; dem demografischen Wandel entgegenwirken,
- **Auseinandersetzung mit neuen Standards:**  
Ständige Zunahme von Regelwerken und Bürokratie; Beachtung internationaler Standards.

Einige Anmerkungen sind nicht eindeutig. So bleibt es letztlich unklar, wie das Entgegenwirken beim demografischen Wandel mit Globalisierungsherausforderungen in Verbindung gebracht werden kann. Die Mehrzahl der Antworten lässt sich jedoch so interpretieren, dass sich insbesondere die Marktbedingungen, unter denen die Unternehmen ihre Produkte entwickeln, produzieren und absetzen, durch die Globalisierung verändert haben. So hat die Geschwindigkeit, mit der neue Produkte generiert und alte Produkte abgelöst werden, deutlich zugenommen. Dies verlangt schnelle Reaktionen auf geänderte Marktverhältnisse, sowohl bei der Investition in Forschung und Entwicklung als auch in die Anpassung von Anlagen, Produktlinien und bei der flexiblen Organisation von Arbeit sowie der Aktualisierung der Qualifikationen und des Wissens der Belegschaften.

Die Transparenz über Märkte und die weltweit abrufbaren Informationen über Nachfrage- und Angebotsmengen, Kosten und Preise, die Ansprüche der nachfragenden Kunden, das Leistungsvermögen der Konkurrenten hinsichtlich Produktionskapazitäten und Qualität etc. hat in kurzer Zeit exponentiell zugenommen. Gleichzeitig stehen die Kunden-Lieferanten-Beziehungen unter Druck, weil Kunden oder Zulieferer ihre Produktionsstätten ins Ausland verlagern. Dies kann den Verlust gewachsener Beziehungen nach sich ziehen. Zumindest verursacht der Eintritt in regional neue Zulieferer- oder Absatzmärkte mit unbekanntem Akteuren und neuen Ansprüchen und Standards einen vermehrten Aufwand bei Abstimmungen und Gesprächen.

Die Austauschbeziehungen zwischen Produzenten, Zulieferern, Transporteuren und Kunden haben sich grundlegend gewandelt. Durch die Zunahme von Just-in-time-Produktion werden Teile der Lagerhaltung auf die Zulieferer und die Transporteure verlagert. Mit der Zunahme der Informations- und Austauschgeschwindigkeit und den neuen Kommunikationsmöglichkeiten haben sich auch die Ansprüche aller Akteure an Transparenz und Geschwindigkeit erhöht. Gleichzeitig hat der Internethandel als gänzlich neue Angebots- und

Vertriebsform bislang unbekannte Marktsegmente erschlossen, aber auch die Konkurrenz erhöht.

Aus den Angebotsmärkten sind vielfach Nachfragemärkte geworden, in denen die gewohnte Kunden-Lieferanten-Stabilität durch zunehmende Vernetzung und Transparenz einer größeren Marktvolatilität gewichen ist, die von allen Beteiligten ein Mehr an Flexibilität erfordert. Unternehmen müssen sich strategisch neu ausrichten und positionieren, ob sie z. B. eher maßgeschneiderte, kleinlosige, auf individuelle Bedarfe zugeschnittene Produkte und Dienstleistungen anbieten wollen oder in die »Commoditization« eintreten, also die kostengünstige Standardisierung von Produkten. Und sie müssen für sich klären, wie sie den Kunden besonderen Zusatznutzen bieten können, z. B. hohe Qualitäts- und Gütestandards, Liefertermintreue, nachhaltige Produktion oder persönliche Betreuung (»one face to the customer«).

Gleich mehrfach betonen die Unternehmer die zunehmende Bedeutung, welche die Globalisierung an Belegschaften und Führungskräfte stellt. Ohne die permanente Anpassung der fachlichen und überfachlichen Qualifikation, ohne interkulturelle Kompetenz oder ohne die Bereitschaft, sich auf ausländischen Märkten zu bewegen und ohne die ständige Weiterbildung im Umgang mit sich verändernden internationalen Standards steigt das Risiko, am Markt ausgesondert zu werden.

So hat Globalisierung durch Konkurrenz- und Preisdruck, aber auch durch die Nutzung von Chancen beim Eintritt in neue Märkte in 33 der 50 Betriebe mit auswertbaren Fragebogen (= 66 %) bereits zu weitreichenden Veränderungen geführt (Frage 4.2, Abb. 115).

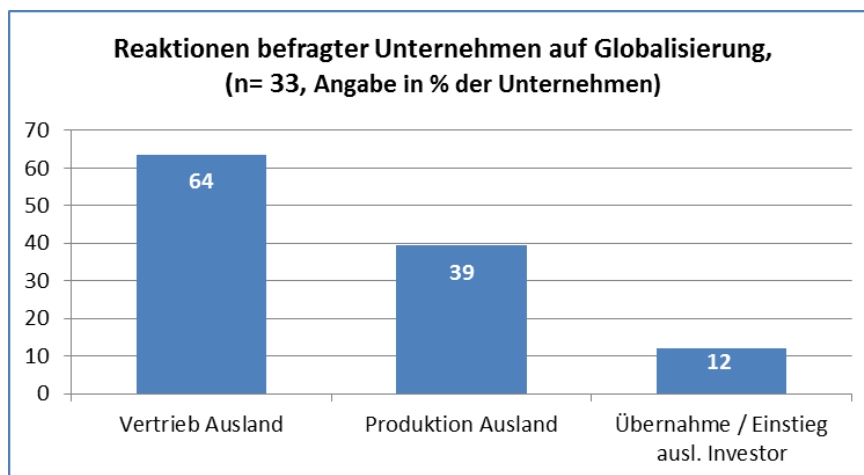


Abb. 115: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Reaktionen von Unternehmen im Untersuchungsgebiet auf Herausforderungen durch Globalisierung (Frage 4.2), Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

Von diesen 33 Betrieben haben zwischenzeitlich 21 Betriebe (= 64 %) eigene Vertriebsorganisationen im Ausland aufgebaut. Weitere 13 Unternehmen (= 39 %) haben (teilweise parallel zum Vertrieb) eigene Produktionsstätten im Ausland gegründet oder ausgewählte Fertigungsfunktionen dorthin verlagert. In vier Fällen kam es zur Übernahme des Betriebs

durch ausländische Investoren bzw. zu deren Einstieg. 2019 wurde der in der Branche bekannte Objektmöbelhersteller Kusch+Co. aus Hallenberg<sup>269</sup>, einer der Weltmarktführer im Airport Seating, d. h. der Ausstattung von Wartezonen auf internationalen Flughäfen, von der polnischen Nowy Styl-Gruppe übernommen.<sup>270</sup>

#### 4.2.7 Forschung und Entwicklung (F&E)

Die Zunahme der Innovationsgeschwindigkeit erfordert größere personelle und finanzielle Investitionen in Forschung und Entwicklung sowie in Patententwicklung und Patentschutz. In den befragten Unternehmen ist es in erster Linie die Aufgabe von F&E-Bereichen oder Mitarbeitern, die für die Produktionslinien Verantwortung tragen, oftmals die Betriebsingenieure, Ideen zu entwickeln für neue und innovative Produkte, um den Wettbewerb auf Abstand zu halten. Nicht selten werden auch Kooperationen mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen eingegangen oder werden Kunden mit ihren Erwartungen in die Produktentwicklung einbezogen. Vor allem in größeren Unternehmen sind über ein organisiertes Verbesserungsvorschlagswesen auch die Mitarbeiter aktiv in Optimierungsprozesse eingebunden und an deren Erfolg finanziell beteiligt.

Von den 50 Unternehmen, die an der Befragung teilnahmen, gab es lediglich zwei Unternehmen aus dem produzierenden Sektor (beku-Kunststoff Beverungen, bms Brilon), die zur unternehmenseigenen Produkt- und Verfahrensentwicklung keine Antwort gaben (Frage 4.4). Je ein weiteres Unternehmen stammt aus dem Logistikbereich (Kleinwächter, Hallenberg) bzw. nutzt als Zweigwerk die entsprechenden Funktionen des Stammhauses (Benteler, Warburg). Bei den verbleibenden 46 antwortenden Unternehmen ergaben sich aus fünf vorgegebenen Antwortmöglichkeiten letztlich 18 Varianten, wie Produkt- und Verfahrensentwicklung üblicherweise organisiert ist. Am häufigsten wurde die Zusammenarbeit von Betriebsingenieuren oder F&E-Bereichen mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen, die Entwicklungen durch eigene F&E-Bereiche sowie die Zusammenarbeit mit Kunden genannt (Abb. 116).

Eigene Forschungsbereiche sind personal- und sachkostenintensiv. So ist es nicht verwunderlich, dass zwar 88 % der Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten über eigene F&E-Abteilungen verfügen (14 von 16 befragten Unternehmen), es bei den Unternehmen <200 Beschäftigten aber lediglich 38 % sind. Zumindest in einigen kleineren Unternehmen wird der Wert eigener F&E zur Standortsicherung erkannt:

*„Wie gesagt, wir machen eigene Produktentwicklung (...), wir haben auch Forschungsprojekte dazu, aber in der Regel arbeiten wir ganz, ganz selten mit Hochschulen da zusammen. (...) Und da sind wir, wie gesagt, für unsere Größenordnung sind wir eigentlich sehr, sehr weit, auch vom Know-how sehr, sehr weit. Es ist für uns einfach immer ein Überlebenskampf da draußen, verstehen Sie, wir*

---

<sup>269</sup> Online: <https://de.kusch.com/>, zuletzt abgerufen 26.10.2019.

<sup>270</sup> Westfälische Rundschau vom 15.1.2019, online: <https://www.wr.de//216215123>, zuletzt abgerufen 26.10.2019.



müssen in bestimmten Dingen besser sein wie unser Wettbewerb, weil unser Wettbewerb hat mehr Geld wie wir“ (Unternehmen der Chemiebranche mit ca. 40 Mitarbeitern, Interview U 17, Z. 175 ff.).

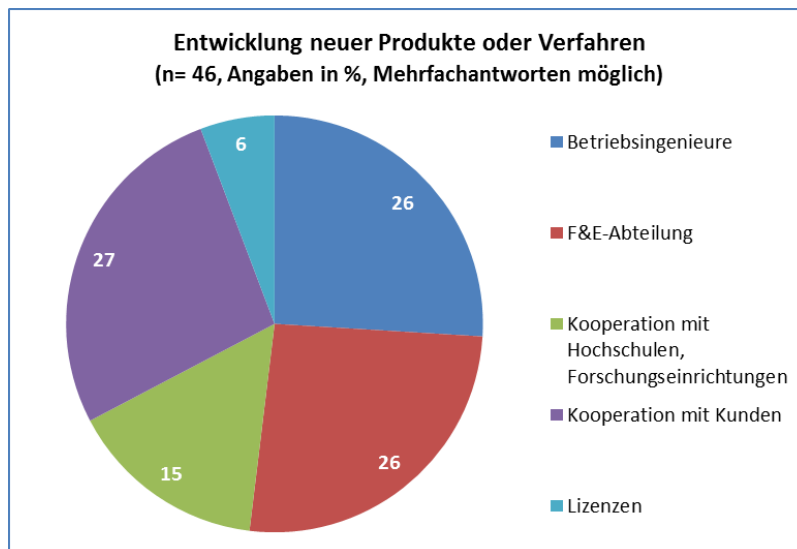


Abb. 116: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Beteiligte bei der Entwicklung neuer Produkte oder Verfahren (Frage 4.4), Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

Neben eigenen F&E-Bereichen sind daher Kooperationen mit Hochschulen oder Forschungseinrichtungen für die Entwicklung neuer Produkte und Verfahren oder die Entwicklung von Patenten wichtig. Sie werden aber in ihrer Bedeutung für nicht so gravierend gesehen, wie es hätte erwartet werden können (Frage 4.5 und 4.6, Abb. 117). So verfügen zwar 15 der 21 Unternehmen, die Patente halten, über eigene F&E-Bereiche (= 71 %). Insgesamt kooperieren allerdings nur knapp 52 % der Unternehmen, die Patente halten, mit Hochschulen und ähnlichen Einrichtungen (11 von 21) und halten auch nur 54 % aller Unternehmen solche Kontakte für (eher) wichtig.

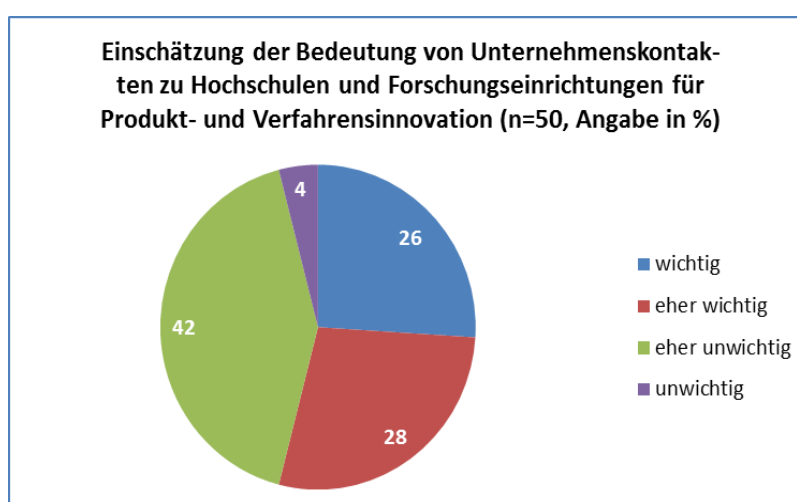


Abb. 117: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Bedeutung der Unternehmenskontakte zu Hochschulen u. Forschungseinrichtungen für Produkt- oder Verfahrensinnovation (Frage 4.6), Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

Dieser Befund lässt sich durch eine aktuelle Bertelsmann-Studie zum Thema Innovation untermauern.<sup>271</sup> Armando Garcia Schmidt, Wirtschaftsexperte und Studienleiter der Bertelsmann-Stiftung kommentiert die Studienergebnisse mit den Worten: „Gerade in den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) fehlt es häufig an einer ausgeprägten Innovationskultur. (...) Kritisch sehen die Autoren auch die unausgewogene Verteilung innovativer Unternehmen auf der Deutschlandkarte. Über die Hälfte der „Disruptiven Innovatoren“ ist in Großstädten zu Hause, während die „Konservativen Innovatoren“ überproportional in Kleinstädten angesiedelt sind. Dieses Ungleichgewicht könne sich langfristig negativ auf die Produktivität und den Wohlstand ganzer Regionen auswirken. „Wer sich ausschließlich auf Städte als Innovationsmotor verlässt, verschwendet Potenziale, fördert den Anstieg der Landflucht und vergrößert die Konfliktlinie zwischen Stadt und Land“, so Garcia Schmidt. Der Einsatz für mehr Innovationskraft braucht veränderungswillige Unternehmen und eine aktive Wirtschafts- und Innovationspolitik, so die Autoren. Hierzu muss vor allem in die klassische und auch digitale Infrastruktur investiert werden, damit die Vielzahl der Unternehmen im ländlichen Raum nicht den Anschluss verlieren.“<sup>272</sup>

So könnte die geringe Bedeutung, die Unternehmen bei der Produkt- und Verfahrensentwicklung den Kooperationen mit Hochschulen zuweisen, zum einen eine Folge der Unkenntnis über die technologischen Möglichkeiten sein, welche die Hochschulen aus der Region bieten, sofern die Fachrichtungen kompatibel sind. Zum anderen scheint die Furcht vor kooperationsbedingten Mehrbelastungen im Tagesgeschäft größer als die Bedrohung durch innovative Wettbewerber eingeschätzt zu werden, zumal wenn die Kundenbeziehungen als stabil gelten.

In der Gruppe, die bereits über konkrete Kooperationserfahrungen verfügen und üblicherweise innovative Produkte und Verfahren auf diese Weise entwickeln, nimmt die Bedeutung zu, die Hochschulkontakten zugemessen wird. In dieser Gruppe halten über 80 % der Unternehmen Hochschulkontakte für (eher) wichtig:

*„(...) wir machen immer mal wieder ein Forschungsprojekt mit ner Uni, dann ist es aber weniger lokal. Wir haben eins mit Fraunhofer in Frankfurt gemacht, wir haben eins mit Fraunhofer in der Nähe von Hamburg gemacht (...) und jetzt aktuell machen wir eins mit Chemnitz“ (Interview U 1, Z. 209 ff.).*

Auch werden die Möglichkeiten für eine Zusammenarbeit mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen in der Region von den Unternehmen mehrheitlich als sehr gut (26 %) oder eher gut (41 %) eingeschätzt (Frage 4.8, Abb. 118), aber sie müssen auch genutzt werden.

---

<sup>271</sup> Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.) (2019): Innovative Milieus. Die Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen. Gütersloh. Online: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/NW\\_Innovative\\_Milieus.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/NW_Innovative_Milieus.pdf), zuletzt abgerufen 21.11.2019.

<sup>272</sup> Online: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2019/oktober/tradition-statt-disruption-deutsche-unternehmen-investieren-nicht-genug-in-die-zukunft/>, zuletzt abgerufen 21.11.2019.

„Also, ich hab das Gefühl oder so ist meine Reflexion, ich glaub, der große Vorteil, dass wir Hochschulen vor Ort haben im Vergleich zu anderen attraktiven Standorten, wo andere attraktive Universitäten sind, dass die Hochschulprofessoren unsere Brille kennen. (...), wenn ich Professoren aus der Region habe, die kennen die Region, die kennen die Probleme der Region“ (Interview U 9, Z. 292 ff.).

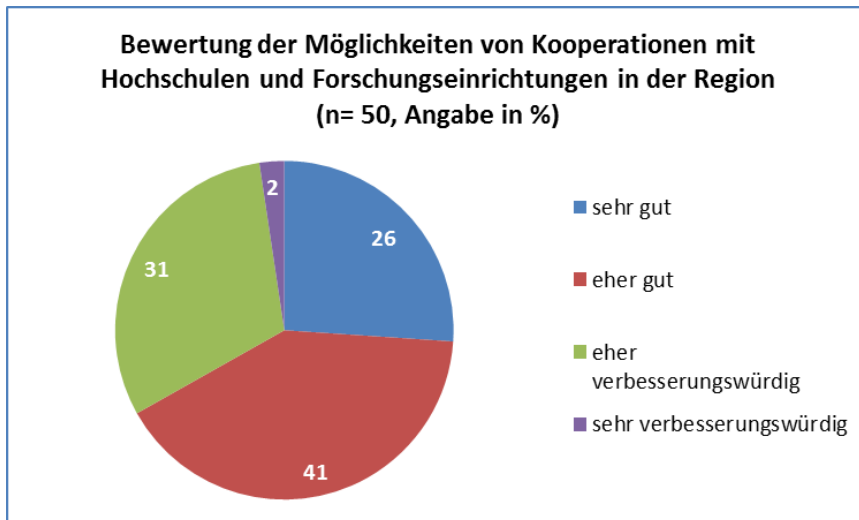


Abb. 118: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Bewertung der Möglichkeiten von Kooperationen mit Hochschulen oder Forschungseinrichtungen in der Region (Frage 4.8), Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

Auf die Frage nach Verbesserungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit von Unternehmen und Hochschulen bzw. Forschungseinrichtungen (Frage 4.9) wurde stichwortartig u. a. der Abbau administrativer und bürokratischer Vorgaben vorgeschlagen, die universitäre Praxisnähe bemängelt, auf die unzureichenden Betreuungsaktivitäten seitens der Hochschulen hingewiesen, aber auch die Schwierigkeiten bei der Kontaktaufnahme (2x) und das Reaktions- und Arbeitstempo an den Hochschulen angesprochen. Daneben kam auch die periphere Lage und Distanz zu geeigneten Hochschuleinrichtungen zur Sprache: „Durch die Standortlage keine Hochschule innerhalb 1 Std. erreichbar“ (Betrieb aus Hallenberg).

Welches Potenzial in der Zusammenarbeit von Hochschulen und Unternehmen liegt, wurde in den vergangenen Jahren z. B. in Ostwestfalen-Lippe durch den Gewinn des Spitzenclusterwettbewerbs des Bundesministeriums für Bildung und Forschung 2012, dem „Flaggschiff der Hightech-Strategie der Bundesregierung“ deutlich (zu it’s OWL s. auch Kap. 1.3.3). Von den 15 Spitzenclustern, die in drei Wettbewerbsrunden zwischen 2007 und 2012 ausgewählt wurden, findet sich die überwiegende Zahl in Süddeutschland. So ist es kein Wunder, dass der ehemalige NRW-Wirtschaftsminister Duin den Spitzenclustergewinn 2012 als „eines der besten Vorzeigeprojekte, das wir haben“ und „einer der größten Erfolge in diesem Land der letzten zehn Jahre“ bezeichnete.<sup>273</sup>

<sup>273</sup> Online: [https://www.its-owl.de/fileadmin/PDF/Veranstaltungen/2017/Abschlussveranstaltung\\_BiMO\\_und\\_Arbeit\\_4.0/04\\_Vortrag\\_Guenter-Korder.pdf](https://www.its-owl.de/fileadmin/PDF/Veranstaltungen/2017/Abschlussveranstaltung_BiMO_und_Arbeit_4.0/04_Vortrag_Guenter-Korder.pdf), zuletzt abgerufen 29.05.2019.

Zum Zeitpunkt der Befragung 2015 konnten die technischen Möglichkeiten, die im Zusammenhang mit Industrie 4.0-Entwicklungen stehen (z. B. Vernetzung, Assistenzsysteme, digitale Modellierung) von den Unternehmen vielfach noch nicht eingeschätzt werden. Auch war der Begriff »Industrie 4.0« noch relativ neu. Erstmals wurde er auf der Hannover Messe 2011 genannt. Umsetzungsempfehlungen eines Arbeitskreises Industrie 4.0 wurden auf der Hannover Messe 2013 veröffentlicht.<sup>274</sup> So ist zu verstehen, dass in der Befragung zwei Jahre später immerhin elf von 50 Unternehmen, darunter neun kleinere Fertigungsunternehmen mit <100 Mitarbeitern aus den Branchen Elektro, Kunststoff und Möbelherstellung sich explizit nicht als Kandidat für Industrie 4.0-Aktivitäten sahen. Die technische Entwicklung in diesen Branchen dürfte allerdings zunehmend zu der Erkenntnis führen, dass sich keine Branche und kein Unternehmen einer weitergehenden Digitalisierung und Vernetzung entziehen kann. Die »Zerrissenheit« zwischen Kostengesichtspunkten und Arbeitsaufwand zur technischen Umsetzung einerseits und der betrieblichen Notwendigkeit andererseits kam dabei in einem Interview zum Ausdruck:

*„In der Vernetzung einzelner Maschinen und Produktionsvorgänge völlig uninteressant. (...) Also, es ist schlicht und ergreifend gar nicht zu finanzieren. (...) Wir haben uns also eine neue Zuschnittanlage gekauft, ein neues Lager mit Managementsystem eingeführt. Und werden jetzt für unsere Unternehmen in Deutschland hier zentral zuschneiden. Das heißt, die einzelnen Zeichnungen (...) können hier dann ausgeführt werden. Das bringt etwas. Ganz klar, weil wir dann auch eine Dreischichtausnutzung der Maschine haben und sieben Tage die Woche, wunderbar, macht richtig Sinn“ (interview U 12, Z. 247 ff.).*

Es bleibt zu hoffen, dass Veranstaltungen zum Wissenstransfer wie z. B. die „solutions 2018“ unter dem Motto „OstWestfalenLippe 4.0: Digitale Transformation. Der Mensch im Mittelpunkt.“ oder die „Solutions 2019“ mit ihrem breiten Themenspektrum zu Fertigungsverfahren, Geschäftsmodellen, Arbeitswelt und Produkten im Rahmen der digitalen Transformation zunehmend Interesse bei den Vertretern auch der kleineren Unternehmen innerhalb und außerhalb von Ostwestfalen-Lippe finden.<sup>275</sup>

*„Wir haben hier eine sehr erfreuliche Aufstellung mit den Hochschulen, also hier vor allem mit der FH Lemgo, die ja auch Teil dieses (...) ‚it’s OWL‘, intelligente technische Systeme, Vorläufer von 4.0. Da haben wir als einzige Fachhochschule in Deutschland auch ein Fraunhofer-Institut, in der Fabrikssysteme erforscht werden. (...) Eigentlich jeder, der was will oder irgendein Projekt hat, kann hingehen und wird einen Ansprechpartner finden. Also das geht sehr gut. Hochschule ist auch darauf ausgerichtet, bereit, viel zu tun bei der ganzen Bürokratie, die die da haben. Es ist vielleicht noch für kleinere Betriebe, sagen wir mal so 50 Mann abwärts, die haben immer noch, aber das liegt nicht so sehr an der Hochschule, sondern an den Unternehmen selbst, die haben immer noch Berührungängste. Aber ansonsten muss ich sagen, enorm, was sich in den letzten 10 Jahren getan hat“ (Interview U 15, Z. 179 ff.).*

---

<sup>274</sup> Online: [https://de.wikipedia.org/wiki/Industrie\\_4.0](https://de.wikipedia.org/wiki/Industrie_4.0), zuletzt abgerufen 29.05.2019.

<sup>275</sup> Online: [www.solutions-owl.de](http://www.solutions-owl.de), zuletzt abgerufen 29.05.2019 und <https://www.ostwestfalen-lippe.de/solutions/veranstaltungsprogramm-solutions-2019.html>, zuletzt abgerufen 26.10.2019.

### 4.3 Zusammenfassung

1. Die Unternehmensbefragung 2015 war wesentlicher Ausgangspunkt für die vorliegende Arbeit. Gleichzeitig waren die Ergebnisse die Grundlage für weitere Untersuchungen sowie Stichwortgeber für Interviews mit Akteuren in unterschiedlichen Funktionen.
2. Für die Befragung waren 78 größere Industrieunternehmen aus dreizehn Kommunen vorgesehen. Die Rücklaufquote betrug 64 % (= 50 Unternehmen). Deren Mitarbeiterzahl machte ca. 20 % aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und ca. 44 % der Beschäftigten im produzierenden Gewerbe dieser Kommunen aus. Die Schlussfolgerungen können für größere Industrieunternehmen im Untersuchungsgebiet als repräsentativ gelten.
3. Die Befragungsergebnisse belegen die hohe Bedeutung, die dem Thema Demografie, demografischer Wandel und Fachkräftesicherung zukommt. Dieser Themenkomplex wird in Kapitel 5 gesondert behandelt. Parallel wurden mit der Erhebung auch Fragen zur Standortwahl, den Standortbedingungen und zu den wirtschaftlichen Herausforderungen im Zuge der Globalisierung angesprochen. Diese Themen waren in der Risikoeinschätzung der Unternehmen weniger bedeutsam.
4. Die periphere Lage ist für die Unternehmen unproblematisch. Die Betriebe sind entweder am Standort (»historisch«) gewachsen oder die Standorte wurden im Wissen um deren Vor- und Nachteile bewusst gewählt. Die Unternehmerschaft hat sich mit den lokalen und regionalen Infrastrukturegebenheiten arrangiert. Die vorhandenen Netzwerke werden gepflegt und wiegen zusätzliche Aufwendungen z. B. für Kundenkontakte und Termine außerhalb der Region auf.
5. Der Gütertransport der Unternehmen findet ausschließlich auf der Straße statt. Die Verkehrsanbindung wird zwar jenseits einer 30-Kilometer-Distanz zu Autobahnanschlüssen als weniger gut beurteilt, jedoch ist durch den teilweise dreispurigen Ausbau von Bundesstraßen die Gesamtsituation erträglicher, als sie in der Öffentlichkeit dargestellt wird.
6. Die Höhe der Gewerbesteuer ist in aller Regel kein ausschlaggebendes Kriterium für eine Standortverlagerung. Lediglich bei Neuansiedlung oder der Gründung von Zweigwerken spielen die Hebesätze eine Rolle.
7. Bei der Verlagerung, Erweiterung und Neuansiedlung von Unternehmen ist die Verfügbarkeit von Gewerbeflächen wesentlich. Der Bedarf an neuen Gewerbeflächen ist lokal sehr unterschiedlich. Da es kaum Konversionsflächen gibt, ist die Neuausweisung von bislang meist landwirtschaftlich genutzten Flächen die Regel. Besonders im intensiv agrarisch genutzten Raum der Warburger Börde konkurriert zunehmend die

Landwirtschaft mit den Unternehmen um Flächen. Zudem verhinderte bis zur Verabschiedung des LEP 2019 das 5-ha-Ziel größere Neuausweisungen. Interkommunale Lösungen werden nur verhalten angegangen und scheinen meist nur als ultima ratio akzeptiert zu werden.

8. Der Breitbandausbau stellt die derzeit größte infrastrukturelle Herausforderung dar. Diese betrifft im Regelfall die Haushalte und kleineren Unternehmen, da große Unternehmen in der Vergangenheit bereits eigene Lösungen entwickelt und bezahlt haben. Telekommunikationsunternehmen bieten als Brückentechnologie zwar schnelle Lösungen an, diese werden nach heutigem Kenntnisstand den künftigen Herausforderungen jedoch nicht gerecht. So wäre der Ausbau mit Glasfasertechnologie für den ländlichen Raum zwingend, damit Kommunen und Unternehmen Lage Nachteile gegenüber den Verdichtungsräumen ausgleichen können und nicht frühzeitig von zukunftsweisenden Technologien (z. B. im Zuge von Industrie 4.0) abgehängt werden. Zudem könnte das Image des ländlichen Raumes als modern und dynamisch gewinnen und zu einem veränderten gesellschaftlichen Blick mit dem Ziel einer Stabilisierung der Bevölkerungsentwicklung beitragen.
9. 60 % der Unternehmen haben ihre Hauptabsatzgebiete außerhalb Deutschlands in der EU bzw. weltweit. Die Risiken der Unternehmen, die durch Globalisierungsanforderungen drohen, werden von ihnen als beherrschbar bezeichnet. Als wesentliche Globalisierungsherausforderung wurde der hohe Preisdruck durch die Zunahme ausländischer Konkurrenten gesehen. Weitere Faktoren sind die substantielle Veränderung von Märkten, die Zunahme der Geschwindigkeit bei Marktbewegungen und Produktentwicklung, die geänderten Kundenerwartungen unter neuen Rahmenbedingungen, die neuen Anforderungen an Führungskräfte und Belegschaften sowie die Auseinandersetzung mit neuen Standards.
10. Die Unternehmen begegnen diesen Herausforderungen u. a. durch Forschung und Entwicklung entweder in eigenen Bereichen und Einrichtungen oder im Zuge von Kooperationen mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Die für Fertigungsunternehmen wichtige Industrie 4.0-Debatte hat vor allem in der nördlichen und mittleren Region des Untersuchungsgebietes durch den Gewinn des Spitzenclusterwettbewerbs „it's OWL“ 2012 wesentliche Anstöße erhalten. In der zweiten Förderphase bis 2022 sollte allerdings dem Transfer von Forschungsergebnissen in die praktische Arbeit der Firmen noch stärkeres Gewicht zukommen. Hier richtet sich das Augenmerk insbesondere auf die kleineren Firmen, die sich in der Befragung zu über 20 % nicht als Industrie 4.0-Kandidaten sahen und von denen knapp 50 % Hochschulkooperationen mit dem Ziel innovativer Produkt- und Technologieentwicklung als entbehrlich beurteilten.

## 5. Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern

Ausgehend von den Ergebnissen der Unternehmensbefragung steht im Zentrum dieses Kapitels das Auseinandersetzen mit den Auswirkungen der demografischen Entwicklung als dem für die Unternehmen aktuell wichtigsten »Megatrend«. Wie agieren die Unternehmen im Verein mit institutionellen und kommunalen Vertretern, um Auszubildende und Fachkräfte zu gewinnen und im Unternehmen zu halten? Welche Strategien, welche Instrumente werden schwerpunktmäßig eingesetzt, um sich im sogenannten »war for talents« gegenüber den Mitbewerbern und Konkurrenten durchzusetzen? Insbesondere für die »Personalpraktiker vor Ort« werden Optimierungsmöglichkeiten aufgezeigt und für einen praxisnahen Nutzen werden weitere, zum Teil weitgehend ungenutzte Möglichkeiten vorgestellt, welche die Auswirkungen des demografischen Wandels in den Unternehmen mildern können. Im Anlagenteil finden sich Maßnahmen-Checklisten zur Ergänzung (Anlage 13).

### 5.1 Bedarf und Angebot bei der Gewinnung von Mitarbeitern

Vielfältig sind die Wege, wie Arbeitsplätze durch eine ausreichende Zahl an Fachkräften besetzt werden können. Grundsätzlich kann unterschieden werden zwischen der auf Langfristigkeit angelegten Gewinnung von Mitarbeitern über die Ausbildung von Schulabgängern im Rahmen des dualen Systems der Berufsausbildung, über die Einstellung von Studienabsolventen und in selteneren Fällen auch die Übernahme von Studienabbrechern in eine (häufig verkürzte) Erstausbildung. Eine andere Quelle für Arbeitskräfte besteht in der Einstellung bereits Ausgebildeter oder an- bzw. ungelernter Kräfte vom Arbeitsmarkt und deren Einarbeitung bzw. Qualifizierung. Daneben werden zur Abdeckung von Arbeitsspitzen oder von Aufgaben, die nicht zum originären Kerngeschäft von Unternehmen gehören, Leiharbeiter, Mitarbeiter von Fremdfirmen oder Arbeitskräfte mit Zeitverträgen eingesetzt.

Der Eintritt in eine Ausbildung nach dem Ende des Schulbesuchs stellt eine bedeutende Lebensentscheidung dar.<sup>276</sup> Bei dem Gewinnen von Jugendlichen zur Erstausbildung überlagern sich praktische Gründe wie Erreichbarkeit des Ausbildungsbetriebes oder des Berufsschulstandortes mit Aspekten wie dem Interesse an bestimmten Tätigkeiten, der Einschätzung beruflicher Perspektiven, dem Verhalten in der Peergroup, dem Image des Ausbildungsbetriebes, aber auch den familiären Prägungen wie z. B. Stellenwert einer dualen Ausbildung gegenüber einem Studium.<sup>277</sup>

---

<sup>276</sup> Ein Unternehmen verbindet daher die Vertragsunterzeichnung mit einer gemeinsamen Feierlichkeit: „(...) seit mittlerweile sechs Jahren haben wir das schon, dass wir die Eltern mit einbeziehen zur Vertragsunterschrift. Wir machen da so eine richtige Feierlichkeit mit Kaffee und Kuchen“ (Interview U 12, Z. 127 ff.).

<sup>277</sup> SCHNITZLER, ANNALISA (2018): Abi und dann? Was Gymnasiastinnen und Gymnasiasten zur Aufnahme einer beruflichen Ausbildung bewegt. In: BIBB (Hrsg.): Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis. Heft 1. Bonn. S. 15-19.

Dagegen hat ein Wechsel bereits ausgebildeter Fachkräfte von einem Unternehmen zu einem anderen nicht selten mit besserer Bezahlung, neuen Karrieremöglichkeiten, Fragen der Führungskultur und des Arbeitsklimas zu tun. Hier zählen für die Entscheidung im Wesentlichen die Wahrnehmungen eines »Mehr und Besser« von Bindungsfaktoren.

### 5.1.1 Fachkräftesituation

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels im Untersuchungsgebiet (s. Kap. 2) und den heute bereits erkennbaren Engpässen bei der Einstellung von Fachkräften in einzelnen Branchen und Regionen<sup>278</sup> ist vor allem bei guter oder befriedigender Konjunktur davon auszugehen, dass sich diese Lücken ausweiten werden. Auch wenn die Einschätzung der Bundesagentur für Arbeit Mitte 2019 nach wie vor lautet: „Von einem generellen Fachkräftemangel in Deutschland kann aber weiterhin nicht gesprochen werden“<sup>279</sup> und sie lediglich auf Engpässe in Bauberufen sowie in Gesundheits- und Pflegeberufen hinweist, so signalisierten die Unternehmensvertreter im Untersuchungsgebiet auch für andere Branchen ihre Besorgnis. Mehrere Arbeitgeber machten in den Interviews deutlich, dass sich die Situation sowohl bei der Besetzung von Ausbildungsstellen wie der Einstellung von Fachkräften in den vergangenen drei, vier Jahren für sie verschlechtert habe.

Diese Entwicklung kann über die Erhöhung der Vakanzzeiten bei der Stellenneubesetzung nachvollzogen werden. Nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit stieg sie von 76 Tagen im Jahr 2012 auf 86 Tage 2015 und 115 Tage 2018 mit zunehmender Tendenz für 2019.<sup>280</sup> Ähnliches lässt sich auch für das Untersuchungsgebiet nachvollziehen. Folgt man hier im Internet einzelnen Stellenangeboten für spezielle Tätigkeiten, so waren Arbeitsplätze für Spezialisten über mehrere Monate vakant. Die Arbeitslosenquote lag z. B. im Geschäftsstellenbezirk Olsberg der Agentur für Arbeit im Juni 2018 bei nur 2,7 % und damit im Rahmen von Vollbeschäftigung. Zwischen Juni 2018 und Juni 2019<sup>281</sup> ist sie auf Kreisebene weiter gesunken. Auch dies belegt, dass es für die Arbeitgeber tatsächlich schwieriger geworden ist, Fachkräfte zu gewinnen.

Arbeitslosenquote in %	Juni 2018	Juni 2019
Hochsauerlandkreis	4,0	3,8
Kreis Höxter	3,7	3,5
Kreis Lippe	5,9	5,7

Übersicht Arbeitslosenquoten Juni 2018 und Juni 2019 auf Kreisebene,  
Quelle: Bundesagentur für Arbeit

<sup>278</sup> Online: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Footer/Top-Produkte/Fachkraefteengpassanalyse-Nav.html>, zuletzt abgerufen 23.07.2019

<sup>279</sup> Online: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf/Fachkraeftebedarf-Nav.html>, zuletzt abgerufen 23.07.2019.

<sup>280</sup> Online: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201906/analyse/analyse-d-gemeldete-arbeitsstellen-kldb2010/analyse-d-gemeldete-arbeitsstellen-kldb2010-d-0-201906-pdf.pdf>, zuletzt abgerufen 23.07.2019.

<sup>281</sup> Online: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Regionen/Politische-Gebietsstruktur/Nordrhein-Westfalen/Hoexter-Nav.html>, zuletzt abgerufen 23.07.2019.



Die über lange Zeit sehr gute Konjunktur gewährleistete eine hohe Auslastung der Betriebe und zog den Fachkräftebedarf nach oben. Seit Mitte 2019 hat sich die konjunkturelle Situation zwar eingetrübt<sup>282</sup>, doch auch ein sich andeutender Beschäftigungsrückgang ändert nichts an der Tatsache, dass der demografische Wandel und mit ihm das Fachkräfteproblem auf längere Sicht weiter ein ernster Risikofaktor der Unternehmen bleiben werden: „(...) ein Drittel der Unternehmen sieht hier nach wie vor ein Risiko“, mahnte der Präsident der IHK Ostwestfalen im September 2019, „gelöst ist das Thema natürlich nicht“.<sup>283</sup> Somit verlieren die folgenden Analysen und Folgerungen nichts von ihrer Bedeutung, außer dass sich die Problematik eventuell ein Stück weiter in die Zukunft hineinverlagern könnte.

Bereits in der Unternehmensbefragung 2015 ließen die meisten Betriebe die Notwendigkeit erkennen, sich mit dem Thema »Demografie« auseinanderzusetzen. 83 % der Firmen gaben an (Frage 3.2), dass die Bedeutung des demographischen Wandels für ihr Unternehmen in den nächsten 5-10 Jahren sehr stark zunehmen (22 %) bzw. zunehmen (61 %) wird. Nur 16 % vermuteten eine gleiche Bedeutung und ca. 2 % wollten sich nicht genauer festlegen (Abb. 119).

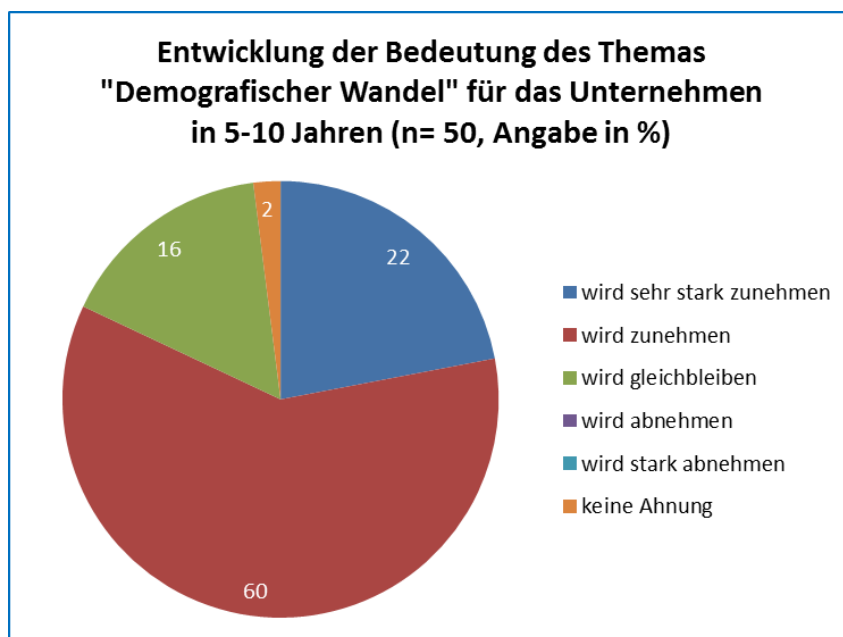


Abb. 119: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Bedeutung des Themas „Demografischer Wandel“ für das eigene Unternehmen in 5 bis 10 Jahren (Frage 3.2), Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

Hintergrund dieser Einschätzung war, dass viele Betriebe bereits Erfahrungen mit dem regionalen Fachkräftemangel gemacht hatten: 41 % gaben in der Befragung an, dass sie

<sup>282</sup> Optibelt in Höxter meldet Anfang September 2019 Kurzarbeit, online: [https://www.nw.de/lokal/kreis\\_hoexter/hoexter/22551794-Trump-und-Brexit-machen-Arntz-Optibelt-aus-Hoexter-zu-schaffen.html](https://www.nw.de/lokal/kreis_hoexter/hoexter/22551794-Trump-und-Brexit-machen-Arntz-Optibelt-aus-Hoexter-zu-schaffen.html), zuletzt abgerufen 04.09.2019. Auch bei Phoenix Contact (Blomberg) deuten sich Beschäftigungsprobleme an, online: <https://www.westfalen-blatt.de/OWL/Kreis-Lippe/Blomberg/3940329-Blomberger-Unternehmensgruppe-reagiert-auf-Konjunkturdelle-Phoenix-Contact-auf-Sparkurs>, zuletzt abgerufen 04.09.2019.

<sup>283</sup> Neue Westfälische vom 05.09.2019, online: <https://www.nw.de/nachrichten/wirtschaft/22553576-Industrie-in-Ostwestfalen-geraet-unter-Druck.html>, zuletzt abgerufen 06.09.2019.

bereits 2015 Schwierigkeiten bei der Besetzung ihrer Arbeitspositionen hatten (Frage 3.3, Abb. 120).

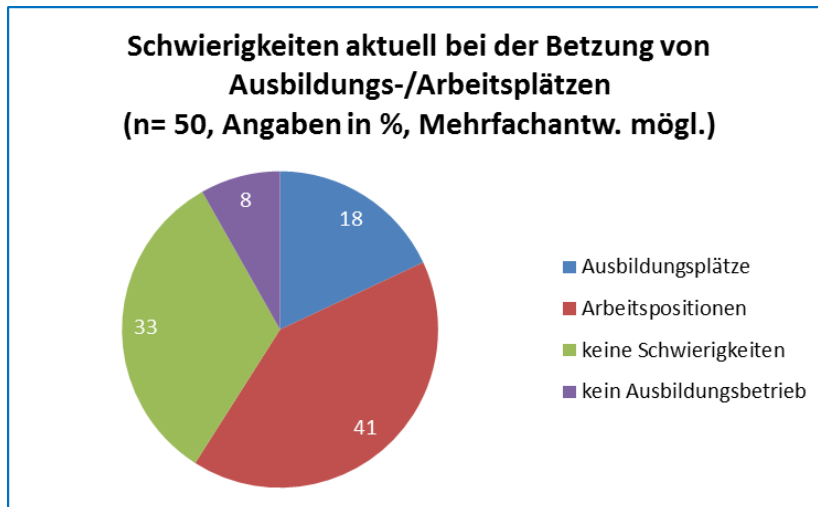


Abb. 120: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Aktuelle Schwierigkeiten bei der Besetzung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen (Frage 3.3), Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

Die Frage nach der Besetzung bestimmter betrieblicher Funktionen (Frage 3.7) ergab, dass, abgesehen von den kaufmännischen Bereichen, sowohl für Facharbeiterpositionen wie für technische Angestellte und Ingenieure die Schwierigkeiten in beinahe gleicher Größenordnung im gesamten Untersuchungsgebiet gesehen wurden (Abb. 121).<sup>284</sup>

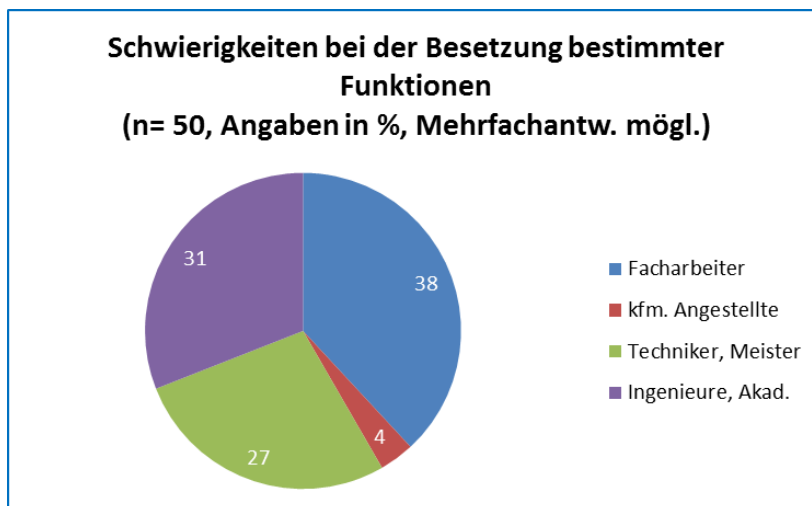


Abb. 121: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Schwierigkeiten bei der Besetzung bestimmter betrieblicher Funktionen (Frage 3.7), Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

<sup>284</sup> Es lässt sich aufgrund der geringen Grundgesamtheit weder eine Beziehung zu den Standorten der Betriebe feststellen noch zur Größe der Betriebe oder der Maßnahmen, welche zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern durchgeführt werden. Wahrscheinlicher ist ein Ursachenbündel, das sich aus Konjunkturlage einzelner Betriebe und Branchen, Image und betriebsbezogenen Gründen wie Gehalt und Arbeitsplatzbedingungen zusammensetzt.

Bei der Gewinnung neuer Fachkräfte vom Arbeitsmarkt (Frage 3.8) setzen die Unternehmen in der Regel auf bekannte Werbemaßnahmen wie Anzeigen in Zeitungen (27 %) und Hinweisen auf eigenen Webseiten (24 %), die allerdings meist wenig zielgruppengerecht sind (s. hierzu Kap. 5.2.1). Jeweils 17 % gaben an, zusätzlich in sozialen Netzwerken zu werben oder Kontakte zu Hochschulen zu halten (Abb. 122). Vereinzelt wurden für die Suche von Fach- und Führungskräften Hinweise auf den Einsatz von Personalberatungsunternehmen oder Online-Jobbörsen wie Stepstone gegeben.

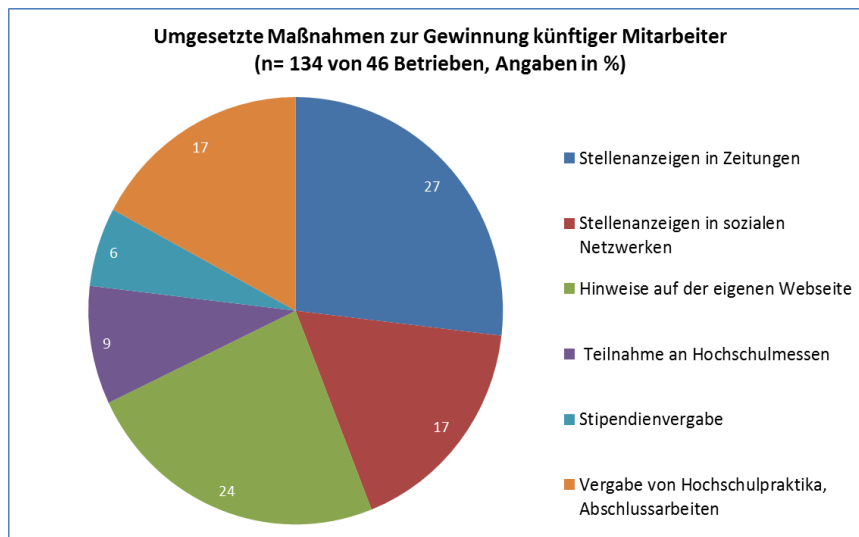


Abb. 122: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, bisher umgesetzte Maßnahmen zur Gewinnung künftiger Mitarbeiter (Frage 3.8), Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

Darüber hinaus planten einzelne Unternehmen (Frage 3.9), sich künftig mit innovativen Maßnahmen zu beschäftigen wie der Werbung für LKW-Fahrer auf Autobahnparkplätzen und Raststätten (Maßnahme einer Spedition), dem Ausbau des vorhandenen Sozialpaketes, der Einstellung zur Probe auf 450 €-Basis, Maßnahmen zum Employer Branding oder der Teilnahme an regionalen Bewerberpools.

In den Interviews wurde mehrfach die Bedeutung persönlicher Kontakte betont, die vor allem in kleineren Orten zählen, in denen man über Vereine miteinander vernetzt ist:

*„Jetzt, im Moment, merken die ganz kleinen Unternehmen das noch nicht, weil sie ihre Mitarbeiter noch aus den Fußballvereinen akquirieren können“ (Interview U 9, Z. 142 ff.).*

*„Den zu ersetzen, da haben wir schon ein bisschen rumgucken müssen (...) weil wir halt auch ein bestimmtes Profil haben wollten und hatten die Stelle aber auch gar nicht ausgeschrieben, sondern haben halt nur gesagt, hier, guck mal, kennste nicht jemanden, der jemanden kennt, der wieder jemanden kennt und der kennt jemanden und der hat sich halt beworben. (...) da sind wir mehr oder weniger per Zufall, ich war auf nem Junggesellenabschied von nem Bekannten und da war einer, der (...) Qualitätssicherung macht und als denn das von unserem Kunden an uns herangetreten (sic!) wurde, dass wir das mal machen sollten, hab ich den mal angesprochen und dann ist der vorbeigekommen, ‚oh, das find‘ ich cool, hier kann ich was aufbauen, ganz anders als bei uns – mach ich‘. Es ist natürlich auch ein Stück Glück, muss man ganz einfach mal sagen, es hätt auch sein können, dass wir da jetzt ein Jahr suchen“ (Interview U 1, Z. 158 ff.)*

Auch in einer bundesweiten Umfrage des IAB<sup>285</sup> wurden die eigene Homepage, Printmedien und Internetstellenbörsen zu den Hauptkontaktformaten im Zusammenhang mit Recruitingverfahren gezählt. Im Unterschied zur eigenen Befragung fallen hier jedoch Initiativbewerbungen und die Kontakte über die Arbeitsagenturen stärker ins Gewicht. Gerade letztere wurden in der eigenen Befragung nur einmal genannt. Hierin zeigen sich neue Kommunikationswege, aber eventuell drücken sich auch Vorbehalte aus, wie sie von Interviewpartnern beschrieben wurden:

*„Das wird dann weniger über das Arbeitsamt gemacht, sondern erst einmal nutzt man mittlerweile eigentlich hauptsächlich Jobbörsen. Das ist eigentlich so das Hauptmedium. Dann natürlich auch erst mal auf unserer eigenen Internetseite, die Stellen veröffentlichen“ (Interview U 13, Z. 54 ff.).*

*„Wir versuchen da auch mittlerweile mehr, wir haben jetzt auch einen QR-Code, dass wir da auch wirklich mehr moderner werden über die Digitalmedien, also klassische Arbeitsagentur, mmmh“ (Interview U 12, Z. 440 f.).*

*„Beim Arbeitsamt nach Fachkräften fragen, ist zwar auch eine Möglichkeit, aber das tut kaum ein Betrieb, weil der Spruch gilt: Wer auf dem Arbeitsamt gemeldet ist, mit dem ist irgendwas“ (Interview KH 2, Z. 36 ff.).*

*„Das heißt, wenn ich entsprechend studiert bin oder einen Meister habe oder, ja, einigermaßen unabhängig eigentlich einen Job suche, gehe ich nicht zum Arbeitsamt“ (Interview HV, Z. 357 ff.).*

Mit Blick auf die Zukunft zeigten sich die Befragten bei der künftigen Besetzung freier Arbeitspositionen (Frage 3.6) pessimistisch: Nur 16 % erwarteten keine Schwierigkeiten bei der Besetzung freier Arbeitsplätze, 84 % signalisierten, dass die Zukunft viel (14 %) bzw. eher schwieriger wird (70 %) (Abb. 123).

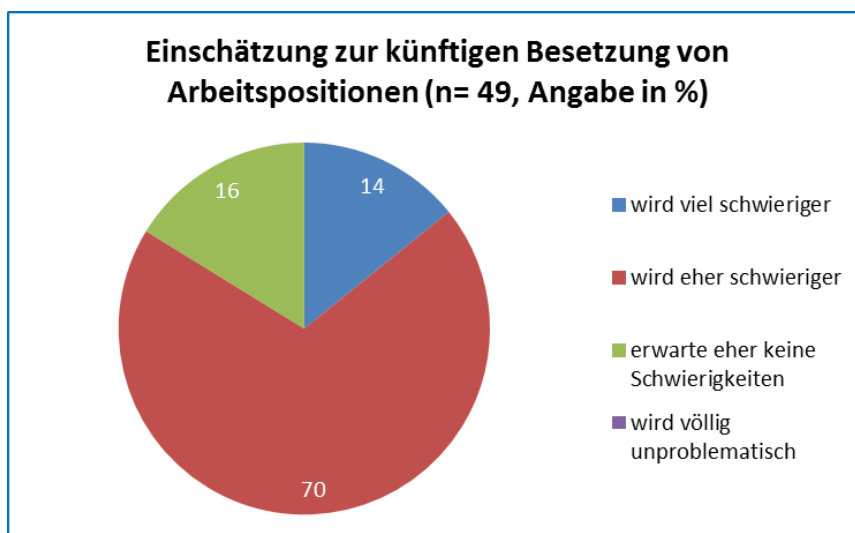


Abb. 123: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Einschätzung der künftigen Besetzung von Arbeitspositionen im eigenen Betrieb (Frage 3.6), Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

<sup>285</sup> Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, Dezember 2014, S. 4.

Diese Einschätzung wird gestützt durch die IHK-Unternehmensbefragungen der letzten Jahre. 2017 hielten im Bezirk der IHK Ostwestfalen ca. 47 % der Unternehmen den Fachkräftemangel für ein bedeutsames Risiko ihrer weiteren wirtschaftlichen Entwicklung. Dabei lagen die Werte in einzelnen Branchen noch deutlich höher, so im Maschinenbau (65 %) oder im Bereich Gummi- und Kunststoffindustrie (76 %).

Bereits wenige Monate später, im Frühjahr 2018, war die Einschätzung des Risikofaktors »Fachkräfte« bei den Industrieunternehmen der Region bereits auf insgesamt 68 % gestiegen.<sup>286</sup> Seit Einführung des Aspektes in die IHK-Unternehmensbefragung im Jahr 2011 war dies der höchste Wert (Abb. 124).<sup>287</sup>

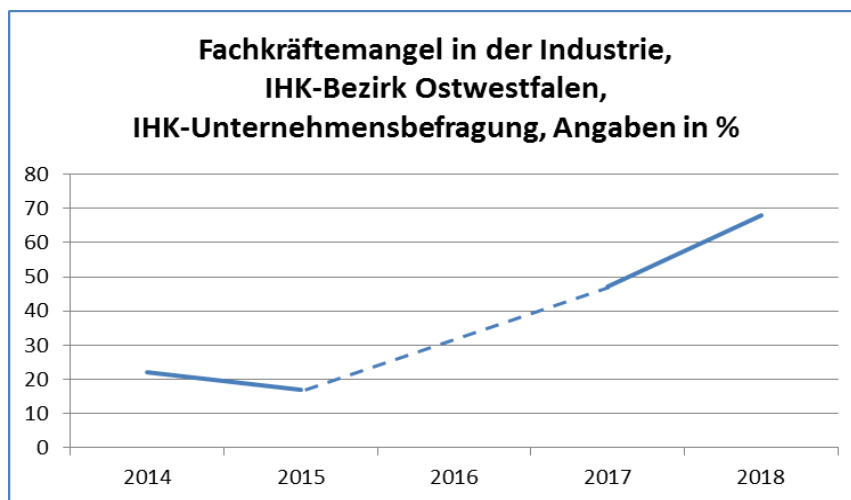


Abb. 124: Einschätzung des Fachkräftemangels als größtem Risikofaktor für Industrieunternehmen in Ostwestfalen, Angabe in % aller befragten Unternehmen, Quelle: IHK-Ostwestfalen (Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen div. Ausgaben)  
Hinweis: für 2016 liegen keine Angaben vor

So kam im April 2018 der IHK-Präsident der IHK Ostwestfalen zu Bielefeld, Wolf D. Meier-Scheuven, zu der Aussage: „Die Konjunktur schlägt im Moment alle Rekorde – und die Erwartungen für dieses Jahr sind ebenfalls positiv. 57 % der befragten Unternehmen rechnen mit steigenden Mitarbeiterzahlen – auch das ist ein Rekordwert der vergangenen zehn Jahre. Auch wenn sich das Bild derzeit etwas eintrübt: Der Fachkräftemangel dürfte in den ostwestfälischen Unternehmen auf längere Sicht weiterhin als eines der größten Risiken für die weitere wirtschaftliche Entwicklung gesehen werden.“<sup>288</sup> Und trotz der konjunkturellen Eintrübung widmete noch im September 2019 das Ostwestfalen Magazin der IHK in Bielefeld dem Talentmanagement seine Titelgeschichte: „Der Kampf um gute Köpfe. Hier sind sich alle Experten einig: Gesellschaftliche, technologische und demografische Entwicklungen führen – auch in Ostwestfalen – zu völlig veränderten Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt. Gute Fachkräfte werden knapp.“<sup>289</sup>

<sup>286</sup> Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, April 2018, S. 40 ff..

<sup>287</sup> Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, Oktober 2015, S. 10.

<sup>288</sup> Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, April 2018, S. 1.

<sup>289</sup> Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, September 2019, S. 23.

Vor allem durch die ab 2025 beginnende Verrentung der sogenannten Babyboomer der 1960er Jahre wird es immer schwieriger und aufwändiger, geeignetes Personal zu finden. Unter Berücksichtigung der notwendigen Einarbeitungszeit neuer Mitarbeiter<sup>290</sup> wäre es daher sinnvoll, sich trotz der konjunkturellen Lage bereits heute um die Gewinnung von Mitarbeitern für morgen zu bemühen, will man im sich verschärfenden »war for talents« einen Zeit- und Imagevorsprung als zukunftsorientiertes Unternehmen erwerben. Hier kann, vor allem in größeren Unternehmen, das Instrument der Altersstrukturanalyse helfen, den mittel- und langfristigen Bedarf in quantitativer, aber vor allem auch in qualitativer Sicht zu ermitteln. Mit einer einfachen »Eins zu eins-Fortschreibung« denkt man angesichts von Digitalisierungs- und Automatisierungsentwicklungen in der Regel zu kurz, wie ein Interviewpartner betont:

*„Wir gehen nicht davon aus, dass wir jeden Arbeitsplatz eins zu eins ersetzen, sondern wir gucken auch jetzt im Rahmen der Altersstrukturanalyse in Verbindung mit Nachfolgeplanung halt auch auf der einen Seite, wird der Arbeitsplatz überhaupt erhalten bleiben, die Automatisierung schreitet natürlich auch voran, was uns glücklicherweise im Rahmen des Facharbeitermangels gut in die Karten spielt, das muss man immer wieder auch sagen. (...) Und dann guckt man natürlich auch, will man die Stelle, sage ich mal, erhalten, welche Qualifikationen braucht man möglicherweise in Zukunft. Also da machen wir eigentlich erst die Entscheidung, bleibt sie überhaupt erhalten, wenn ja, vielleicht in anderer Form und dann sehen wir, wen wir dafür brauchen“ (Interview U 13, Z. 155 ff.).*

Welche Maßnahmen generell vorstellbar sind, quantifizierten die Unternehmen in der Befragung anhand einer Auflistung möglicher Ideenkategorien (Frage 3.11, Abb. 125).

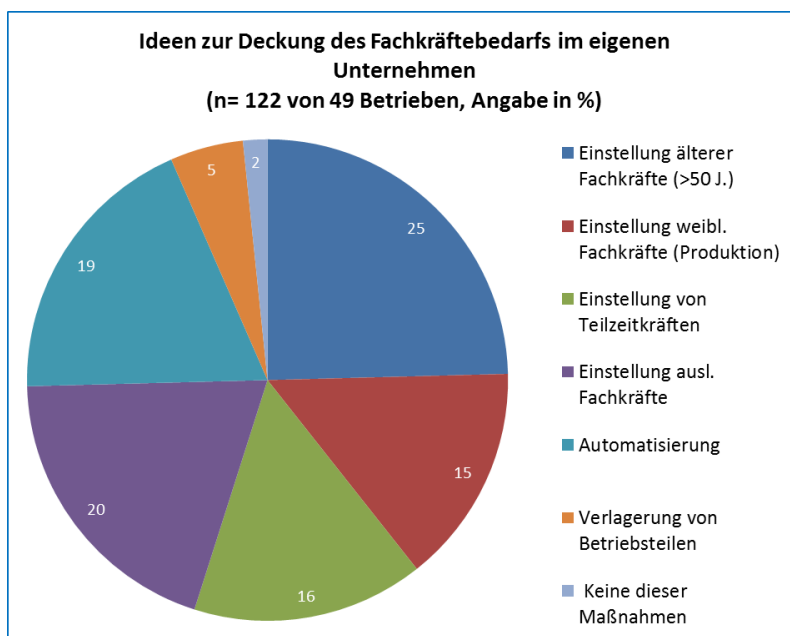


Abb. 125: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Ideen zur Deckung des Fachkräftebedarfs im eigenen Unternehmen (Frage 3.11), Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

<sup>290</sup> Nach Michael Wennemann, Geschäftsführer Berufsbildung der IHK Lippe, „braucht es knapp 5 Jahre, bis ein Auszubildender so eingearbeitet ist, dass er als Fachkraft im Unternehmen gelten kann.“ In: Lippe Wissen & Wirtschaft. Magazin der Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold, Juli 2015, S. 26 f.

Danach sind die die Unternehmen – zumindest theoretisch – grundsätzlich bereit, neue Wege zu gehen, sei es über die Einstellung älterer erfahrener Fachkräfte, ausländischer Fachkräfte, von Teilzeitkräften oder Frauen. Zwar lag z. B. die Frauenerwerbstätigkeit im produzierenden Sektor Ende Juni 2018 im Untersuchungsgebiet mit 21 % leicht über dem NRW-Landesdurchschnitt von 20 %, wies allerdings zwischen einzelnen Kommunen deutliche Unterschiede auf (Beverungen: 12 %, Blomberg: 27 %). Bei entsprechender Qualifikation und der Anpassung betrieblicher Arbeitsorganisation könnten sich weitere Rekrutierungsquellen auftun, bevor Arbeitgeber über weitere Automation oder gar die Verlagerung von Betriebsteilen nachdenken müssen. Jedoch gilt, dass die Maßnahmen in allererster Linie zur betrieblichen Organisation passen müssen:

*„(...) so gut die Ideen sind, sie passen dann aber irgendwie am Ende doch nicht zusammen. Es geht dann irgendwie nicht auf“ (Interview U 13, Z. 246 f.).*

*„Wir haben also sukzessive immer wieder Frauen (...) als Industriemechaniker eingestellt, die auch hervorragende Prüfungen abgelegt haben. Problem war dann, dass wenn sie in bestimmte Berufe, bestimmte Abteilungen bei uns reinkommen, wenn die den ganzen Tag einen 250 Gramm-Hammer in der Hand haben und draufkloppen, dann kriegen die ein Problem. Aber wir haben sie trotzdem alle behalten und sie dann in weiterführende Berufe eingesetzt. Mit gutem Erfolg. (...) Aber wir dürfen uns gerade im Bereich der Digitalisierung und auch, wenn ich über Computer Integrated Manufacturing nachdenke, brauchen wir auch wieder Köpfe. Und ich glaube nach wie vor, dass Frauen damit eher in der Region zu halten sind als Männer.“ (Interview U 12, Z. 221 ff.).*

### 5.1.2 Ausbildungssituation

Im Gegensatz zur Einstellung ausgebildeter Fachkräfte vom Arbeitsmarkt wird die Berufsausbildung im dualen System gerne als »Königsweg« einer dauerhaften Fachkräftesicherung bezeichnet.<sup>291</sup> Betriebe, die selber ausbilden, haben vor allem bei einer frühzeitig signalisierten Übernahme zum Ausbildungsende den Vorteil, ihren mittel- und langfristigen Fachkräftebedarf decken zu können und sich vom Arbeitsmarkt und seinem volatilen Angebot unabhängiger zu machen. Zudem können sie während der Ausbildung künftige Mitarbeiter bereits mit Spezifika des eigenen Unternehmens vertraut machen und von erworbenen Zusatzqualifikationen während der Ausbildung profitieren. Wenn nach Ausbildungsende und einer erfolgten Übernahme eine an den Bedürfnissen von Unternehmen und Mitarbeitern gleichermaßen ausgerichtete Personalentwicklung ansetzt, kann sich neben einer relativ stabilen Belegschaftsstruktur das positive Image eines verlässlichen Arbeitgebers in der Öffentlichkeit entwickeln, welches dem Gewinnen neuer Auszubildender und Mitarbeiter dient. Gleichzeitig ist die duale Ausbildung ein wichtiger Beitrag für die Zukunftsfähigkeit einer Region und damit auch Zeichen gemeinsamen sozialen Engagements und sozialer Verantwortung. Neben diesen Aspekten kann eine auf Kontinuität basierende Ausbildungspraxis zu einer gleichmäßigen Verteilung der Altersjahrgänge im Be-

---

<sup>291</sup> S. z. B. IHK Offenbach, Offenbacher Wirtschaft 3/2018: „Ausbildung – der duale Königsweg gegen den Fachkräftemangel“, <https://offenbacher-wirtschaft.de/ausbildung-der-duale-koenigsweg-gegen-den-fachkraeftemangel/>, zuletzt abgerufen 29.07.2019.

legschaftsaufbau beitragen. Dies bietet bei künftigen Personalentwicklungsaufgaben Vorteile gegenüber einer Konzentration auf wenige Alterskohorten.<sup>292</sup>

Allerdings steht im Zentrum der Werbung um Auszubildende vielfach das reine Ausbildungsmarketing, wo es den Unternehmen doch eher um ein Beschäftigungsmarketing gehen sollte. Mit anderen Worten: Es wird um Auszubildende geworben, obwohl eigentlich die Bedarfsdeckung künftiger Mitarbeiter im Zentrum stehen müsste. Deshalb wären deutlicher als es derzeit geschieht, frühzeitig Perspektiven und Karrieremöglichkeiten im Berufsfeld und in den Unternehmen aufzuzeigen, nicht zuletzt auch, um Vorbehalten in der Gesellschaft gegenüber einer dualen Ausbildung im Allgemeinen und dem teilweise schlechten Image bestimmter Ausbildungsberufe entgegen zu wirken.<sup>293</sup>

*„(...) man muss den Leuten, glaub ich, eine Perspektive geben, man muss schon sagen, was kann man erreichen(...)“ (Interview U 7, Z. 199 f.).*

Ferner werden die weichen Faktoren der Unternehmensführung in der Regel nicht deutlich genug herausgestellt (s. Kap. 5.2.1).<sup>294</sup> So konstatiert der Geschäftsführer der Medienfabrik in Gütersloh: „Immer wichtiger werden Benefits und soziale Standards, die Unternehmen ihren Mitarbeitern bieten. Auch Sicherheit und Eigenverantwortung werden für die Arbeitgeberwahl immer bedeutender. Denn eine gute Bezahlung wird als selbstverständlich vorausgesetzt.“<sup>295</sup> Und ein IHK-Vertreter kommt zu einer ähnlichen Einschätzung: „Das schlechte Image eines Unternehmens ist bei der Wahl des Ausbildungsplatzes schon fast ein K.-o.-Kriterium. Negative Schlagzeilen erreichen sekundenschnell Generation Y und damit die Zielgruppe von Ausbildungsunternehmen. Gute Auszubildende bleiben nur dann, wenn ihnen Wertschätzung entgegengebracht wird. Was spricht dagegen, Auszubildende an Entscheidungsprozessen mitwirken zu lassen? Oftmals helfen kreative Köpfe gegen

---

<sup>292</sup> MOGK, MARKUS; KÖCHLING, ANNEGRET (2000): Alternde Belegschaften. Dokumentation der Arbeit des Fachausschusses 3/98 der Arbeitsgemeinschaft der Engeren Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl. In: Jürgenhake, Uwe; Schumacher, Dieter (Hrsg.): Qualifizierung alternder Belegschaften. Probleme und Erfahrungen aus der deutschen Stahlindustrie (mit Beispielen aus Griechenland und Spanien). Dortmund/Gröditz.

<sup>293</sup> Ein Unternehmen hat dies erkannt und entwickelt sein Marketingkonzept weiter: „Wir haben in diesem Jahr angefangen, das Ausbildungsmarketing komplett zu überarbeiten, also eine komplette strategische Überarbeitung“ (Interview U 11, Z. 73 ff.) und an anderer Stelle: „(...) auch im Arbeitgebermarketing, das meine Kollegin betreut. Auch die möchte da sehr viele Erfolgsbeispiele, die es hier zu Unmengen gibt, also wirklich Eigengewächse, die hier Karriere gemacht haben, gibt es viele und die wollen wir auch herausstellen“ (Interview U 11, Z. 252 ff.).

<sup>294</sup> Z. B. wartet die Personalmarketing und Employer Branding Agentur „Junges Herz“ in Dresden, Teil der Orange YC GmbH, eine seit 1996 agierende Agentur für Jugendkommunikation mit einer Vielzahl an Hinweisen auf, wie ein Ausbildungsmarketing in Gang gesetzt werden kann. Sie hat zum kostenlosen Download ein umfangreiches Handbuch zum Ausbildungsmarketing als „ultimative(s) Nachschlagewerk für Personalverantwortliche, Recruiter, Unternehmer und HR-Mitarbeiter“ veröffentlicht, in dem neben grundlegenden Hinweisen ca. 40 verschiedene Aktivitäten für ein Ausbildungsmarketing vorgestellt und hinsichtlich Aufwand und Wirkung beschrieben werden. Online: <https://www.agentur-jungesherz.de/wp-content/uploads/2015/09/Ausbildungsmarketing-Das-Handbuch.pdf>, zuletzt abgerufen 01.09.2019.

<sup>295</sup> Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, April 2015, S. 8 f..



jahrzehntelanges Scheuklappendenken. Wenn der Wohlfühlfaktor hoch ist, wird sich ein Auszubildender nicht wegen 30 Euro mehr für einen anderen Arbeitgeber entscheiden.“<sup>296</sup>

Die Unternehmensbefragung und eine Analyse der Internetauftritte dieser Firmen im Jahr 2018 zeigen, dass immerhin 64 der 78 befragten Betriebe (= 82 %) ausbilden. 18 % der Unternehmen hatten Schwierigkeiten signalisiert, ihre Ausbildungsplätze besetzen zu können (Frage 3.3, s. Kap. 5.1.1). 73 % gingen davon aus (Frage 3.4), dass sich dies in den kommenden Jahren sich noch als viel bzw. eher schwieriger erweisen werde (Abb. 126).

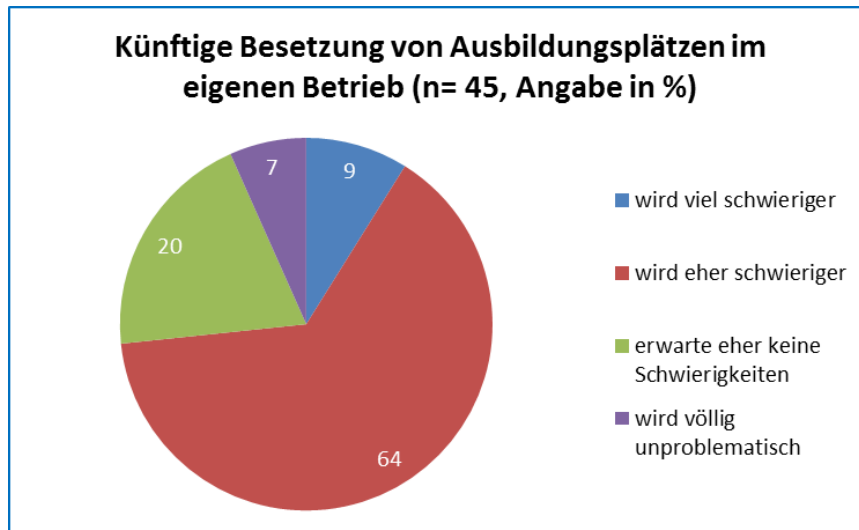


Abb. 126: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Einschätzungen zur künftigen Besetzung von Ausbildungsplätzen im eigenen Betrieb (Frage 3.4), Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

Diese Situation wurde in den Interviews mehrfach bestätigt:

*„Ja, konnten wir besetzen, auch wenn die Bemühungen in manchen Berufssparten mittlerweile anstrengender geworden sind. Also, man muss doch etwas mehr Aufwand betreiben, um die jungen Leute, sag ich mal, für gewisse Berufe zu begeistern. (...) Es gibt schlicht und ergreifend zu wenig Interessierte für bestimmte Berufe“ (Interview U 11, Z. 30 ff.).*

*„Also, es ist schwieriger geworden, ja. Wir haben uns früher die Auszubildenden ausgesucht, heute suchen sich die Auszubildenden die Betriebe aus. Das ist so“ (Interview U 2, Z. 134ff.).*

*„Ich würde sagen, (...) vielleicht ist es aber auch einfach nur, weil man älter wird, ich glaube, zumindest nach dem Papier, die Qualität hat nachgelassen“ (Interview U 1, Z. 123 f.).*

*„(...) es wird zunehmend schwerer, das Angebot sinkt“ (Interview U 6, Z. 217).*

*„Erstmal quantitativ verändert, aber insbesondere halt qualitativ. Also, wir haben in diesem Jahr und ich glaube, dass es wirklich zum ersten Mal der Fall gewesen ist, ganz klar, jemanden eingestellt, der fast ausschließlich fünf auf dem Zeugnis hatte. Wo früher, da hätten wir die Bewerbung nicht mal angeschaut. Also, das hat sich definitiv verändert“ (Interview U 13, Z. 28 ff.).*

<sup>296</sup> Lippe Wissen & Wirtschaft. Magazin der Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold, April 2015, S. 1.

Allerdings lassen die Ergebnisse auch den Schluss zu, dass es sich im Industriesektor und hier vor allem in den größeren Unternehmen und anders als im Handwerk noch vielfach um einen »gefühlten« Mangel handelt, der auf dem Unterschied zu früheren Zeiten beruht, als sich ein Betrieb aus einer größeren Zahl von Bewerbern die Besten aussuchen konnte (s. o. Zitat U 2). So kann man auch noch immer an bestimmten Eingangsvoraussetzungen festhalten, selbst wenn dies die Bewerberauswahl einschränkt:

*„Also, wir wollen schon einen gewissen Anspruch haben. (...) das ist einfach natürlich die Grundvoraussetzung. Mathe sollte mindestens eine Drei auf dem Zeugnis sein“ (Interview U 10, Z. 38).*

Als einen Grund für die schwieriger werdende Situation bei der Besetzung bestimmter Ausbildungsplätze macht ein Interviewpartner eines größeren Unternehmens weniger die rückläufige Bewerberzahl als Konsequenz der demografischen Entwicklung aus, sondern verweist auf das hohe Anforderungsniveau vor allem in technischen Berufen und Studiengängen, welches Schulabgänger von einer Bewerbung für diese Ausbildungsgänge abhalte:

*„Es ist mehr so die Entwicklung, die man in bestimmten Berufssparten beobachtet, dass da einfach die Interessenten für fehlen. Wenn man sich dazu im Vergleich die Industriekaufleute anschaut, die Bewerbungen, wie gesagt, sehr hohe Bewerberzahlen, sehr interessante Bewerber, qualitativ hochwertige Bewerbungen. Von daher würde ich das nicht auf den demografischen Wandel schieben, sondern eher auf gewisse Berufe, die an Interesse verlieren. (...) Interessanterweise sind es oft sehr technische Bereiche, (...) auch zum Beispiel duale Studiengänge, die sehr technisch orientiert sind, also die Ingenieurstudiengänge, auch da mangelt es an Bewerbern, während man unheimlich viele Bewerber bekommt, wenn man einen BWL-Studiengang ausschreiben würde“ (Interview U 11, Z. 45 ff.).*

*„Die Leute wollen mit den Händen kein Geld mehr verdienen“ (Interview U 12, Z. 40).*

Diese Aussagen decken sich mit dem Hinweis auf die Schwierigkeiten bei der Besetzung bestimmter technischer Funktionen im Betrieb. Es stellt sich jedoch auch die Frage, ob die Unternehmen gerade im ländlichen Raum genügende Anreize inkl. einer angemessenen Bezahlung setzen (s. Kap. 2.3, Bauer et al. 2019: 14) oder unterstützende Maßnahmen bieten, wenn Angebot und Nachfrage nur suboptimal zueinander passen, wie es bei Leistungsschwächen im mathematisch-naturwissenschaftlichen Bereich häufiger vorkommt.

Betrachtet man die Situation der dualen Ausbildung in den IHK-Bezirken des Untersuchungsgebietes, so hat die Zahl der abgeschlossenen Ausbildungsverträge in den vergangenen Jahren zwar zugenommen, aber auch die Zahl der unbesetzten Ausbildungsplätze:

	IHK Arnsberg	IHK Ostwestfalen	IHK Lippe
2016	2.186	7.673	1.159
2017	2.290	7.726	1.196
2018	2.302	7.873	1.346

Übersicht abgeschlossene Ausbildungsverträge 2016-2018, Quelle: IHK

Der Berufsbildungsbericht 2019<sup>297</sup> stellt fest: „Mit 57.656 unbesetzten Ausbildungsstellen wurde ein neuer Höchststand bezogen auf die Zeitreihe ab 2009 erreicht“ (BMBF 2019: 37) und beklagt an anderer Stelle, dass „der Ausbildungsmarkt in parallele Welten (zerfällt). Auf der einen Seite gibt es rund 57.000 unbesetzte Ausbildungsplätze, auf der anderen Seite sind fast 80.000 Jugendliche akut auf der Suche nach einer Ausbildung“ (BMBF 2019: 156). Auch im Untersuchungsgebiet berichtete die IHK Ostwestfalen, dass die Zahl der unbesetzten Ausbildungsstellen 2018 um 8,7 % auf 3.560 gestiegen sei<sup>298</sup> und der IHK-Bezirk Arnsberg zeigte im November 2018 an, dass noch 6.500 Ausbildungsstellen unbesetzt seien.<sup>299</sup>

Während eine kurzzeitige Unterdeckung ausgeglichen werden kann, resultiert aus einer längerfristig wirksamen Unterzahl an Bewerbern und nicht besetzten Stellen letztlich ein betrieblicher Fachkräftemangel. Diesem Missverhältnis liegt wesentlich eine Konzentration der Ausbildungsplatzsuchenden auf wenige Ausbildungsberufe zugrunde. Trotz einer Vielzahl von ca. 330 Ausbildungsberufen im dualen System werden in Deutschland seit vielen Jahren in nur zehn Berufen mehr als ein Drittel aller Ausbildungsverträge abgeschlossen, wie das Berufsbildungsinstitut 2018 mitteilte.<sup>300</sup>

Bezogen auf wesentliche Branchen im Untersuchungsgebiet wiesen einige zentrale Berufsfelder in den vergangenen Jahren eine mehrfach unausgeglichene Ausbildungsstellen-Bewerber-Relation auf. Vor allem sind negative Relationen im Kreis Höxter und im Hochsauerlandkreis festzustellen. Betrachtet man die Ausbildungsstellen-Bewerber-Relation<sup>301</sup> für einzelne Berufsgruppen im Untersuchungsgebiet, so lag teilweise in allen vergangenen fünf Berichtsjahren, die Zahl der angebotenen Ausbildungsstellen mit dem Faktor >1,2 über der Zahl der Ausbildungsplatzsuchenden. Dies entspricht einem Verhältnis von 83 Bewerbern auf 100 Stellen.

Die 2018 mit Firmenvertretern geführten Interviews zeigten gegenüber den Interviews der Jahre 2015 und 2016, dass die Sensibilität dem Thema »Demografie« gegenüber weiter zugenommen hat. Dennoch lässt sich noch immer eine gewisse Zurückhaltung erkennen, wenn es um konkretes Handeln geht. Hintergrund hierfür kann sein, dass die aktuellen Herausforderungen derzeit noch beherrschbar sind, das Tagesgeschäft vorgeht und die Entwicklung einer gezielten Personalstrategie vor allem in den kleineren Betrieben in die Zukunft geschoben wird.

---

<sup>297</sup> BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (2019): Berufsbildungsbericht 2019. Bonn. Online: [https://www.bmbf.de/upload\\_filestore/pub/Berufsbildungsbericht\\_2019.pdf](https://www.bmbf.de/upload_filestore/pub/Berufsbildungsbericht_2019.pdf), zuletzt abgerufen 23.07.2019.

<sup>298</sup> Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, Oktober 2018, S. 46.

<sup>299</sup> IHK Arnsberg, Wirtschaft. Magazin der IHK Arnsberg, November 2018, S. 1.

<sup>300</sup> Pressemitteilung des BIBB 11/2018 vom 07.03.2018, Online: [https://www.bibb.de/de/pressemitteilung\\_77368.php](https://www.bibb.de/de/pressemitteilung_77368.php), zuletzt abgerufen 23.07.2019.

<sup>301</sup> Laut Bundesverfassungsgerichtsurteil vom 10.12.1980 liegt das optimale Verhältnis bei 88 Bewerbern auf 100 Ausbildungsstellen (= Faktor 1,14), weil es erst dann ein auswahlfähiges Angebot gibt. Zitiert in Bundesagentur für Arbeit, Berichte: Arbeitsmarkt kompakt, Januar 2018, Situation am Ausbildungsmarkt, S. 8. Online: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Ausbildungsmarkt/generische-Publikationen/AM-kompakt-Ausbildungsmarkt.pdf>, zuletzt abgerufen 26.08.2019.

Nicht nur in NRW<sup>302</sup>, sondern auch in den Kreisen Lippe und Höxter stagnierte die Zahl der gemeldeten Ausbildungsstellen<sup>303</sup> auch in nachgefragten Berufen bei einer gleichzeitig sich positiv entwickelnden wirtschaftlichen Lage für die Mehrzahl der Unternehmen.<sup>304</sup>

Berufsbereiche / Nr. Berufsgruppe	Kreis	Lippe	Höxter	Hochsauerlandkreis
Produktion 221, 222 Kunststoff, Farb-/Lacktechnik	-	2014/2015: - 2015/2016: 1,46 2016/2017: 1,46 2017/2018: 1,84 2018/2019: 1,32	2014/2015: 2,13 2015/2016: ∞ 2016/2017: 1,63 - 2018/2019: 2,63	- - 2016/2017: 2,71 2017/2018: 2,36 2018/2019: 2,00
Produktion 241 - 245 Metallerzeugung, -bearbeitung, -bau, Schweiß- u. Werkzeugtechnik	-	-	2014/2015: 1,29 2015/2016: 1,52 2016/2017: 1,39 2017/2018: 1,30 2018/2019: 1,75	- 2015/2016: 1,68 2016/2017: 1,52 2017/2018: 1,61 2018/2019: 2,18
Produktion 292, 293 Lebensmittel, Speisenzubereitung	-	-	- 2015/2016: 1,97 2016/2017: 1,72 2017/2018: 2,10 2018/2019: 2,47	2014/2015: 3,23 2015/2016: 4,09 2016/2017: 2,86 2017/2018: 2,77 2018/2019: 3,97
Bau 341-343 Gebäudetechn., Sanitär, Heizung, Ver-/ Entsorgung	-	-	2014/2015: 4,33 2015/2016: 2,67 2016/2017: 1,93 2017/2018: 2,85 2018/2019: 2,14	- - - 2017/2018: 1,44 2018/2019: 1,82
Verkehr, Logistik 521 Fahrzeugführer im Straßenverkehr	-	2014/2015: 1,57 2015/2016: 1,55 2016/2017: 1,27 2017/2018: 2,00 -	2014/2015: 2,00 2015/2016: 3,60 2016/2017: 2,70 2017/2018: 2,64 2018/2019: 2,45	2014/2015: 3,33 2015/2016: 2,18 2016/2017: 7,60 2017/2018: 5,40 2018/2019: 5,29

Übersicht Relation Ausbildungsstellen zu Bewerber in den Ausbildungsjahren 2014/15-2018/19 für ausgewählte Berufsgruppen sofern Wert  $\geq 1,2$ , Stand jeweils September der Jahre 2015-2019, Quelle: Bundesagentur für Arbeit (Bewerber und Berufsausbildungsstellen - Deutschland, West/Ost, Länder, Kreise, Regionaldirektionen und Agenturen für Arbeit (Monatszahlen), S. 16 f.)<sup>305</sup>

<sup>302</sup> So nahm die Zahl der Ausbildungsbetriebe in NRW im Zeitraum 2014-2018 von 46.377 auf 45.539 ab (= -2 %). IHK NRW, Ausbildungsbericht 2019, S. 12. Online: [https://www.detmold.ihk.de/blob/lipinhk24/servicenavigation/presse-und-oeffentlichkeit/pressemeldungen/4474388/1200c9ae04e205db269dc2434366f737/Ausbildungsbericht2019\\_IHKNRW-data.pdf](https://www.detmold.ihk.de/blob/lipinhk24/servicenavigation/presse-und-oeffentlichkeit/pressemeldungen/4474388/1200c9ae04e205db269dc2434366f737/Ausbildungsbericht2019_IHKNRW-data.pdf), zuletzt abgerufen 26.08.2019.

<sup>303</sup> Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Berufsausbildungsstellen und Bewerber, Monatszahlen, Nürnberg. Online: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201809/iiia5/ausb-ausbildungsstellenmarkt-mit-zkt/ausbildungsstellenmarkt-mit-zkt-05762-0-201809-pdf.pdf>, zuletzt abgerufen 26.08.2019.

<sup>304</sup> Nach dieser IHK-Umfrage 2017 beschrieben zwei Drittel der Betriebe ihre Geschäftslage als gut. Die Hälfte der Unternehmen war zu mehr als 95 % ausgelastet. Siehe z. B. Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, Oktober 2017, S. 36 ff.. Die Arbeitslosenquoten erreichten 2017 und 2018 langjährige Tiefststände.

<sup>305</sup> Online: [https://statistik.arbeitsagentur.de/nn\\_32650/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche\\_Suchergebnis\\_Form.html?view=processForm&resourceId=210358&input\\_=&pageLocale=de&topicId=30632&regionInd=05762&region=H%C3%B6xter&year\\_month=201609&year\\_month.GROUP=1&search=Suchen](https://statistik.arbeitsagentur.de/nn_32650/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche_Suchergebnis_Form.html?view=processForm&resourceId=210358&input_=&pageLocale=de&topicId=30632&regionInd=05762&region=H%C3%B6xter&year_month=201609&year_month.GROUP=1&search=Suchen), zuletzt abgerufen 22.11.2019.

Daher mahnte eine Kammer: „Die Wirtschaft in unserem Kreis ist insgesamt gut aufgestellt“, betonte der IHK-Geschäftsführer. Dennoch sollten mit Blick auf die vorhandenen Risiken der wirtschaftlichen Entwicklung die Rahmenbedingungen im Sinne der Unternehmen gestaltet werden. Dies gälte vor allem für die Stärkung der dualen Ausbildung (...).“<sup>306</sup>

### *Zwischenfazit*

Noch hat im Untersuchungsgebiet die demografische Entwicklung nicht zu einem breitflächigen Fachkräftemangel größeren Ausmaßes geführt. Dennoch nehmen die Sorgen in einzelnen Branchen der Industrie deutlich zu, wie aktuelle Interviews und Umfragen zeigen. Vor allem mit Blick auf den Renteneintritt der Generation der Babyboomer ab 2025 müssen die Unternehmen strategische Maßnahmen und Weichenstellungen für eine geregelte Nachfolge nach dem Ausscheiden dieser Alterskohorten vornehmen, damit nicht der Mangel an Fachkräften existenzbedrohend und eine sinnvolle Altersmischung der Belegschaften unmöglich wird.<sup>307</sup>

Neben der Einstellung ausgebildeter Fachkräfte vom Arbeitsmarkt stellt die berufliche Erstausbildung im Rahmen des dualen Systems die beste Voraussetzung dar, die Arbeitskräftesituation für den Betrieb langfristig zu klären. Dabei sind vornehmlich die Sichtweisen der Jugendlichen, ihrer Eltern und Freunde bei der Wahl der Werbepostkarten und der Werbekanäle zu berücksichtigen. Nicht zuletzt spielt für eine erfolgreiche Besetzung von Ausbildungsstellen das Image von Beruf und Firma eine wichtige Rolle.

Aus diesen Erkenntnissen ergeben sich Fragen: Wie übersetzen die Unternehmen ihre Erwartungen und Befürchtungen beim Thema »Demografie und Fachkräftebedarf« in aktives Handeln? Wie ist die Rekrutierung von Auszubildenden in eine Gesamtstrategie von Personalrecruiting und Personalentwicklung eingebunden? Über welche Kanäle präsentieren sich die Unternehmen als attraktive Arbeitgeber? Gibt es Werbe- und Besetzungsoptionen<sup>308</sup>, die derzeit noch nicht in vollem Umfang ausgeschöpft werden?

Die Auseinandersetzung mit diesen Aspekten sollte möglichst in allen Unternehmen stattfinden, damit folgende Situation vermieden wird:

---

<sup>306</sup> Jürgen Behlke, IHK-Geschäftsführer (Zweigstelle Paderborn+Höxter), im Zuge der IHK-Konjunkturumfrage 2019, Pressemitteilung der IHK Ostwestfalen vom 25.03.2019, online: <https://www.ostwestfalen.ihk.de/nc/presse/aktuelle-pressemeldungen/ihk-konjunkturumfrage-fruehjahr-2019-wirtschaftslage-im-kreis-hoexter-weiterhin-robust/>, zuletzt abgerufen 27.08.2019.

<sup>307</sup> MOGK, MARKUS (2000): Alt und Jung im Betrieb – Altersmischung als neue Zielvorstellung für Großbetriebe. In: von Rothkirch, Christoph (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft. Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung. Berlin, S. 350-361.

<sup>308</sup> Die Ausbildungsvergütung ist bei der Berufswahl ein wichtiger Faktor. Der Bundestag hat im Oktober 2019 die Einführung eines Mindestlohns für Auszubildende beschlossen, obwohl sich dieses Steuerungsinstrument als zweischneidig erweisen kann, s. hierzu BIBB 2018, online: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/9019>, zuletzt abgerufen 29.07.2019. S. auch: SOLGA, HEIKE 2018: 46.

„So ist es unverständlich, wenn Betriebe noch nicht einmal in der lokalen Presse oder den wöchentlichen Anzeigenblättern eine Anzeige mit dem Hinweis auf freie Ausbildungsplätze schalten, sich aber über mangelnde Bewerbernachfrage beklagen. Die melden sich dann bei mir und klagen: „Dieses Jahr hat sich keiner bei mir beworben.“ Und wenn ich dann frage: „Haben Sie denn eine Anzeige geschaltet?“, bekomme ich zur Antwort: „Nö, das ging doch bislang auch immer so!“ Also: Klappern gehört zum Handwerk - und das gilt auch für dieses Thema. Da muss man mehr in die Offensive gehen. Es reicht eben nicht aus, am Schreibtisch zu sitzen und auf Bewerbungen zu warten“ (Interview KH 2, Z. 28 ff).

## 5.2 Handlungsoptionen zur Besetzung von Ausbildungsplätzen

Im Folgenden werden wesentliche Handlungsoptionen näher betrachtet, mit denen langfristig der Fachkräftebedarf über Auszubildende und deren Übernahme nach Ausbildungsende oder durch Absolventen von (Fach-)Hochschulen abgedeckt wird. Dabei werden Maßnahmen vorgestellt, welche die Firmen entweder als unternehmensbezogene Einzelaktion oder im Rahmen unternehmensübergreifender Kooperation einsetzen. Die Maßnahmen zielen »direkt« auf konkrete Einstellungsangebote ab oder lenken »indirekt« die Aufmerksamkeit auf Unternehmen, bestimmte Berufsfelder oder Regionen und dienen dem Aufbau eines positiven Images.

Bei den Handlungsoptionen, welche die befragten Betriebe derzeit einsetzen, lässt sich bereits ein Mix aus »direkten« und »indirekten« Maßnahmen erkennen (Frage 3.5, Abb. 127).

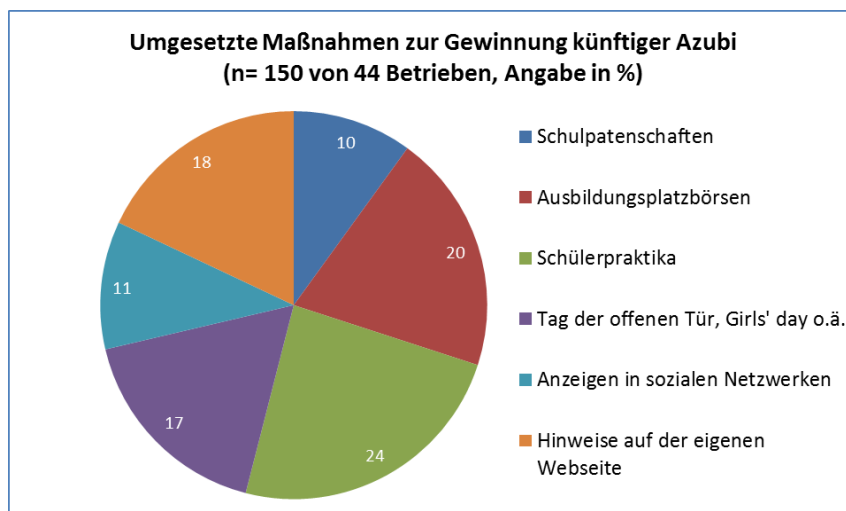
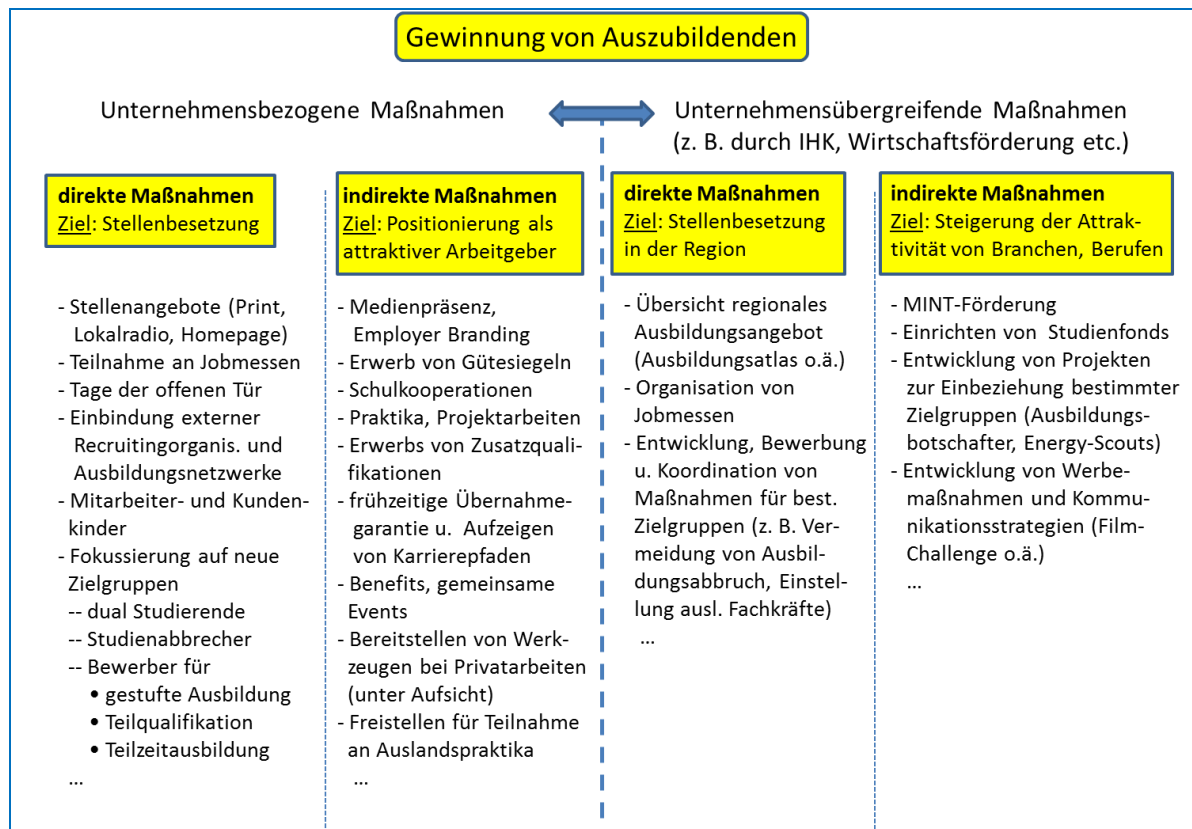


Abb. 127: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Umgesetzte Maßnahmen zur Gewinnung künftiger Auszubildender in den befragten Unternehmen (Frage 3.5), Angabe in %, Mehrfachantworten möglich, Quelle: eigene Erhebung

Die Durchführung von Schülerpraktika stand als indirekte Maßnahme mit 37 Nennungen (= 24 %) an der Spitze. 31 Betriebe beteiligten sich an Ausbildungsplatzbörsen (direkte Maßnahme) und jeweils 27 veranstalteten einen Tag der offenen Tür und warben auf ihrer Homepage (direkte Maßnahmen). Soziale Netzwerke nutzten lediglich 16 Firmen und nur 15 Betriebe hatten eine Schulpatenschaft (indirekte Maßnahme). Zusätzliche frei formu-

lierte Hinweise bezogen sich auf Anzeigen in der lokalen Presse (direkte Maßnahme), auf Betriebsbesichtigungen, auf die Förderung von MINT-Themen oder die Durchführung von Bewerbertrainings (indirekte Maßnahmen). Ein Unternehmen aus Borgentreich hat mit drei weiteren Betrieben ein lokales Personal- und Ausbildungsnetzwerk gegründet. Zur Positionierung als attraktiver Ausbildungsbetrieb und Arbeitgeber lassen sich weitere direkte und indirekte Maßnahmen eines aktiven »Employer Branding« nennen (s. Übersicht Möglichkeiten zur Gewinnung von Auszubildenden).



Übersicht Möglichkeiten zur Gewinnung von Auszubildenden<sup>309</sup>, eigene Darstellung

Hierzu zählen die Bereitstellung von Praktikumsplätzen, die Möglichkeit zur Arbeit in den Semesterferien, die Vergabe von Studienabschlussarbeiten ebenso wie die individuelle Förderung im Rahmen von Studienfonds. Hierzu gehören aber auch Maßnahmen, mit denen Firmen als „Ausgezeichneter Ausbildungsbetrieb“, als „Familienfreundliches Unternehmen“ oder mit Hinweisen auf attraktive Karrieremöglichkeiten in der Öffentlichkeit punkten, z. B. „Best Place to Learn“, „Great Place to Work“. Weiterhin gibt es die Möglichkeit, das Ausbildungsangebot auf neue Zielgruppen auszuweiten wie z. B. auf Abiturienten, die im Rahmen von dualen Studiengängen ausgebildet werden, oder Schulabgänger mit eher praktischer Begabung im Zuge von zweijährigen Ausbildungsgängen.<sup>310</sup> Zu den Maß-

<sup>309</sup> S. hierzu auch Anlage 13 in Form einer Checkliste über Maßnahmen zur Gewinnung von Auszubildenden.

<sup>310</sup> ARBEITSGEMEINSCHAFT ENGERE MITARBEITER DER ARBEITSDIREKTOREN STAHL (Hrsg.) (2009): Qualifizierungschancen für Jugendliche mit praktischer Begabung. Abschlussbericht eines Fachausschusses, Sprecher: M. Mogk (= Hans-Böckler-Stiftung, Reihe: Arbeitspapier, Bildung und Qualifizierung, Nr. 183, Düsseldorf. Online: <http://boeckler.de/6299.htm?produkt=HBS-004575&chunk=28>), zuletzt abgerufen 29.07.2019.

nahmen zählen ferner überbetriebliche Imagekampagnen z. B. seitens der IHK, der Handwerkskammern (HWK) oder Kreishandwerkerschaften (KH), mit denen die Vorteile bestimmter Ausbildungsberufe und Branchen beworben oder auf Maßnahmen der beruflichen Weiterqualifizierung nach einer dualen Ausbildung hingewiesen wird. Nicht zuletzt dienen veränderte Kommunikationsstrategien wie das gezielte Einbeziehen von Eltern und Lehrern einer Steuerung der Berufsorientierung. Daneben treten IHK, HWK und KH auf regionaler Ebene gemeinsam mit den Betrieben als Initiatoren oder Koordinatoren von Aktionen auf, mit denen das Ausbildungsimage gestärkt werden soll.

Auf einer übergeordneten Bundes- und Landesebene werden in der Regel Programme und Fördermittel für direkte und indirekte Maßnahmen zur Verfügung gestellt, die über Kommunen, Trägergesellschaften oder IHK und HWK abgerufen oder koordiniert werden. Nicht selten sind die einzelnen Aktionsebenen miteinander verzahnt. Den zentralen Baustein in NRW bildet seit dem Schuljahr 2012/2013 die Landesinitiative „Kein Abschluss ohne Anschluss“. Diese Initiative für die Phase des Übergangs von der Schule ins Berufsleben wird vom Bund bis 2020 mit ca. 90 Mio. € unterstützt.<sup>311</sup> In den einzelnen Kreisen setzen kommunale Koordinierungsstellen diese Initiative um, die sich auf drei Handlungsfelder bezieht:

- Berufs- und Studienorientierung,
- Gestaltung des Übergangs Schule – Beruf, Schule – Studium,
- Steigerung der Attraktivität des dualen Ausbildungssystems.

Alle genannten Maßnahmen haben zum Ziel, möglichst vielen Jugendlichen nach der Schule eine Ausbildung bzw. ein Studium als Start in ein zukunftsfähiges Berufsleben zu ermöglichen. Darüber hinaus zielen viele der Maßnahmen darauf, besonders die Berufe des dualen Ausbildungssystems, welche die Grundlage für industrielle oder handwerkliche Fertigungsprozesse bilden, als attraktive Alternativen zu einem Studium darzustellen. Einige dieser Maßnahmen werden nachstehend genauer betrachtet.

### 5.2.1 Direkte Maßnahmen

#### *Ausbildungsangebote über Anzeigen (Print und Portale)*

Die IHK Ostwestfalen (Bielefeld) und die IHK Lippe (Detmold) stellen seit fast 20 Jahren gemeinsam den „Ausbildungsatlas“ in einer Auflage von 20.000 Exemplaren als Printversion allen Schulen der beiden Kammerbezirke mit Abschlussklassen zu Beginn eines jeden Schuljahres zur Verfügung. Dieser Atlas informiert über das System der dualen Ausbildung, enthält eine nach Regionen und Berufsbildern sortierte Liste der Ausbildungsbetriebe und gibt Hinweise und Tipps zum Bewerbungsverfahren.<sup>312</sup> Die IHK in Arnshagen bietet auf ihrer

---

<sup>311</sup> Online: <https://www.mags.nrw/uebergang-basisinformationen>, zuletzt abgerufen 29.07.2019.

<sup>312</sup> Online: <https://www.ostwestfalen.ihk.de/ausbildung/fuer-schueler/ausbildungsatlas/>, zuletzt abgerufen 29.07.2019.



Homepage den „Lehrstellenatlas“ an, der über eine Suchfunktion nach Orten, Berufsfeldern und Berufen eine Übersicht mit Firmen und ihren Ausbildungsberufen auflistet.<sup>313</sup>

Daneben lassen sich im Regelfall die lokalen Ausbildungsangebote über kommerzielle Ausbildungsportale wie Aubi-plus<sup>314</sup>, byzznet<sup>315</sup>, meinestadt<sup>316</sup> oder kimeta<sup>317</sup> finden. Die Portale Aubi-plus und byzznet haben durch ihren Sitz in Ostwestfalen einen gewissen Heimvorteil. Während Aubi-plus die Dienste seit 1997 auch bundesweit anbietet, ist byzznet seit 2012 im Wesentlichen in Ostwestfalen-Lippe, im Hochsauerlandkreis und angrenzenden Regionen Niedersachsens aktiv. Nach Information der IHK Ostwestfalen zu Bielefeld handelt es sich bei Aubi-plus um einen Dienstleister für „Recruiting, Zertifizierung und Qualifizierung“, der Informationen über ca. 100.000 zu besetzende Ausbildungs- und Studienplätze, Jobs, Praktika, Trainee- und Absolventenstellen bereithält. Danach haben 1.300 Schulen die „AUBI-plus-Suchmaschine auf ihrer Schulwebsite integriert, um ihren Abgangsklassen den Zugang zu regionalen Ausbildungsunternehmen zu eröffnen.“<sup>318</sup> Nach eigenen Angaben nutzen ca. 1,3 Mio. Nutzer pro Monat das Portal (mit regionalen Partnernetzwerken monatlich über 2,5 Mio. Zugriffe), das ebenfalls Ausbildungsbetriebe als „Best Place to Learn“ zertifiziert. Byzznet listete nach eigenen Angaben bis 2017 ca. 1.300 Jobs von knapp 280 Firmen in 85 Städten in der erweiterten Region OWL auf. Seit 2018 ist das Unternehmen Teil der Funke Mediengruppe und hat gemeinsam mit der joblocal GmbH „die Plattform jobsowl.de gestartet, die sich zu einer der führenden Jobbörsen in ganz OWL entwickelt hat.“<sup>319</sup>

### *Ausbildungsangebote von Kommunen und Firmen über Homepages und Social Media*

Einige Kommunen sind auch selbst aktiv. Mit ihren kommunal gesteuerten und medial aufbereiteten Dienstleistungsangeboten präsentieren sich einzelne Wirtschaftsförderungen nicht nur als aktive Partner der regionalen Wirtschaft. Vielmehr ziehen sie auch das Interesse der jüngeren Bevölkerung auf ihre digital angebotenen Dienstleistungen, schaffen Transparenz über Ausbildungsangebote der Firmen ihrer Gemeinde und machen neugierig auf weitere Angebote. Im Untersuchungsgebiet sind die Wirtschaftsförderungen in Medebach und Brilon diesen Weg gegangen. Medebach listet auf seiner Kommunalhomepage alle Betriebe mit ihren Ausbildungsangeboten in der näheren Region auf.<sup>320</sup> Nach Auskunft des dortigen Wirtschaftsförderers will die Stadt diese und andere Angebotsseiten künftig noch professioneller gestalten:

---

<sup>313</sup> Online: <https://www.ihk-arnsberg.de/lehrstellenatlas>, zuletzt abgerufen 29.07.2019.

<sup>314</sup> Online: <https://www.aubi-plus.de/>, zuletzt abgerufen 29.07.2019.

<sup>315</sup> Online: <http://www.byzznet.com/>, <https://jobsowl.de/>, zuletzt abgerufen 29.07.2019.

<sup>316</sup> Online: <https://www.meinestadt.de/deutschland/lehrstellen>, zuletzt abgerufen 29.07.2019.

<sup>317</sup> Online: <https://www.kimeta.de/>, zuletzt abgerufen 29.07.2019.

<sup>318</sup> Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, März 2017, S. 13.

<sup>319</sup> Online: <https://jobsowl.de/arbeitgeber/byzznet-international-personnel-services-research-gmbh-46863>, zuletzt abgerufen 17.08.2019.

<sup>320</sup> Online: <https://www.medebach.de/wirtschaft/ausbildungsmessen-1/>, zuletzt abgerufen 29.07.2019.

„Wir planen (...) all das, was es in Medebach gibt, kompakt auf einer Plattform zu präsentieren (...) vom Kindergarten-, Schulangebot angefangen über Immobilienangebote bis hin natürlich zu Stellenbörsen“ (Interview WF 1, Z. 279 ff.).

Auch Brilon stellt, neuerdings gemeinsam mit der Stadt Olsberg, die Übersicht „Ausbildungskompass“ ins Netz, die ca. 850 Ausbildungsstellen in beiden Kommunen erfasst (Stand: Juli 2019).<sup>321</sup> Hier werden u. a. Ausbildungsplätze im Rahmen des dualen Systems gelistet. Zusätzlich wurde in Brilon das Magazin „Karriere in Brilon“ aufgelegt, in dem anhand von fünfzehn unterschiedlichen Berufsbiographien mögliche Karrieren in der Region aufgezeigt werden.<sup>322</sup>

„(...) wir haben hier unter dem Bereich Schule-Beruf verschiedene Info-Bereiche. Da sind der Ausbildungsbereich und auch der Ausbildungskompass. Hier können sich alle Unternehmen listen lassen, die Ausbildungsplätze anbieten“ (Interview WF 2, Z. 474 ff.).

Neben den regionalen Übersichtsangeboten seitens IHK, Kommunen und kommerziellen Anbietern zählen die Homepages der Unternehmen zu den wichtigsten Informationsquellen. Sie sind die Visitenkarte der Unternehmen in der medialen Öffentlichkeit. Die Hinweise auf freie Ausbildungsplätze und Arbeitsstellen, die Ausformulierung von Erwartungen seitens des Unternehmens an die Bewerber, aber zunehmend auch die Bereitstellung von Benefits für den sich bewerbenden »Kunden« Auszubildender bilden einen Teil des Employer Branding. Damit soll über bestimmte Alleinstellungsmerkmale eine weitgehende Unverwechselbarkeit im Kreis der Konkurrenten um die geringer werdenden Bewerberzahlen hergestellt werden.

#### Analyse der Attraktivität von Homepages der Unternehmen

Wie professionell stellen sich die Unternehmen im Internet auf dem Feld »Ausbildung« bei ihren potenziellen Bewerbern dar? In welchem Maß geben sie Informationen über ihr Unternehmen preis, damit sich auch Interessierte, die nicht aus dem lokalen Umfeld stammen, ein Bild machen können? Werden personalbezogene Besonderheiten und Angebote erwähnt, die Rückschlüsse auf die Attraktivität des Betriebes zulassen?

Zu diesen Fragen wurden im Frühjahr 2018 die Webseiten aller in die Befragung 2015 einbezogenen Betriebe analysiert und anhand einer Checkliste kategorisiert. Das Ergebnis ist ernüchternd und lässt großen Spielraum für Verbesserungen (Abb. 128, s. auch Anlage 11).

Zur Differenzierung der Homepages wurden fünf Kategorien gebildet:

---

<sup>321</sup> Online: <https://www.ausbildungsboerse-bo.de/ausbildungskompass/index.php?town%5B%5D=46260264749819>, zuletzt abgerufen 29.07.2019.

<sup>322</sup> Online: [https://issuu.com/oliverdulme/docs/prospekt\\_karriere\\_in\\_brilon\\_einzels](https://issuu.com/oliverdulme/docs/prospekt_karriere_in_brilon_einzels), zuletzt abgerufen 29.07.2019. Ähnlich die Wirtschaftsförderung Marsberg unter dem Motto „Marsberg – mach dein Ding“.

- Kat. 1: Homepage mit Kurzinfo zur Firma wie Geschichte, Mission, Unternehmensziele o.ä., Produkte und Produktion, Ansprechpartner; keine Hinweise auf Ausbildung oder besondere mitarbeiterbezogene Maßnahmen.
- Kat. 2: Homepage wie Kat. 1, aber zusätzlich mit einer kurzen Information über Ausbildung, angebotene Ausbildungsplätze, Ausbildungsablauf u.ä.
- Kat. 3: Homepage wie Kat. 2, aber zusätzlich mit knappen Hinweisen zu personellen Maßnahmen, die für die Bindung von Mitarbeitern wichtig sein können wie Familienfreundlichkeit, Arbeitszeitflexibilität, betriebliche Altersversorgung o.ä.
- Kat. 4: Homepage wie Kat. 3, aber mit umfassenden Informationen zu Fragen der Ausbildung und Maßnahmen, die der Mitarbeiterbindung dienen.
- Kat. 5: Homepage wie Kat. 4, aber aufwendig gestaltet mit zusätzlichen Animationen, Filmsequenzen, Verlinkungen z. B. auf Hinweise zur Region u.a. Features.

Auch wenn die Zuordnung besonders zu den Kategorien 4 und 5 dem subjektiven Geschmack des Betrachters unterliegt, zeigt das Ergebnis, dass die Webseiten in der Mehrzahl auf Produktionsprozesse, Produkte und deren Qualität inklusive der Erfüllung notwendiger Normen und Zertifizierungen fokussieren. Themen, welche die Mitarbeiter betreffen, werden vernachlässigt. Zwar wird nicht selten der im Betrieb herrschende Teamgeist herausgestellt, ein mitarbeiterfreundliches Klima oder die generelle Begeisterungsfähigkeit aller für den Betrieb gelobt – aber dies wirkt in der Regel wenig anschaulich und klischeehaft, da konkrete Beispiele fehlen.

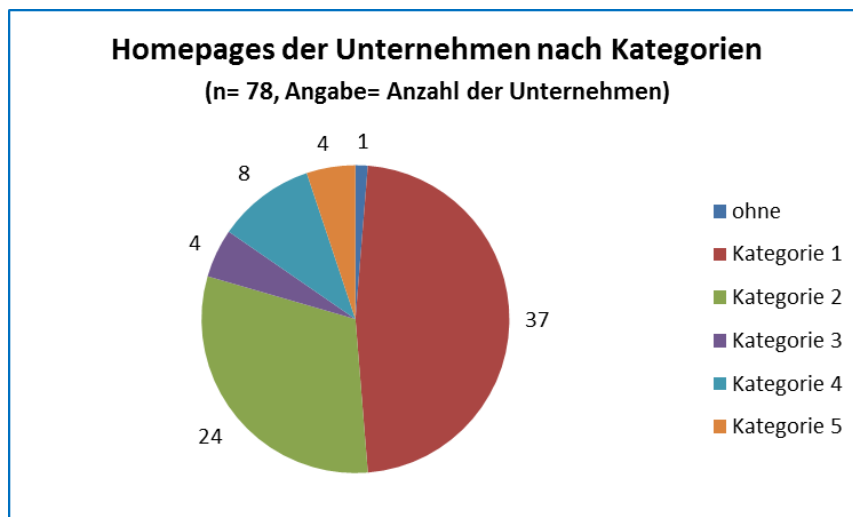


Abb. 128: Sortierung der Homepages aller 78 Unternehmen aus der Befragung 2015 nach Qualitätskategorien, Angabe absolut, Stand 3/2018, Quelle: eigene Erhebung

Positiv war, dass bis auf einen Betrieb alle Unternehmen über eine eigene Homepage verfügen. Allerdings hebt fast die Hälfte der Unternehmen (37 Betriebe= 47 %, Kat. 1) beinahe ausschließlich auf ihre Produkte und deren Erzeugung ab. Selten nur wird die mitunter jahrzehntealte Firmengeschichte mit ihren Kontinuitäten und Entwicklungssprüngen erwähnt. Mitarbeiterzahlen oder Umsätze werden in der Regel nicht genannt. Es finden sich selten Hinweise auf aktuelle Stellenangebote. Vollends unverständlich bleibt, warum von

diesen 37 Unternehmen nicht wenigstens die 23 Betriebe, die selber ausbilden – folgt man den Informationen aus der Unternehmensbefragung 2015, diversen Ausbildungsportalen oder den Interviews – auf ihrer Homepage nicht davon berichten. Dies vor dem Hintergrund, dass elf von ihnen in der Fragebogenaktion 2015 auf die künftigen Schwierigkeiten bei der Besetzung ihrer Ausbildungsplätze explizit hingewiesen haben.

Weitere 24 Betriebe (= Kategorie 2) nehmen auf ihrer Internetseite zwar Bezug auf Ausbildungsleistungen, belassen es aber meist bei der Nennung der angebotenen Ausbildungsberufe. In einigen Fällen werden noch knappe Informationen zu Ausbildungsinhalten, Ausbildungsdauer und Bewerbungsmodalitäten (Schulabschlüsse, Bewerbungsfristen, Zeugnisse) gegeben. Bei den seltenen Angeboten für ein duales Studium wird häufig auf Angaben zu den universitären Kooperationspartnern, der Gesamtorganisation und den zeitlichen Abläufen verzichtet. Auch in der Kategorie 2 waren es von 24 Unternehmen elf Betriebe, die 2015 Schwierigkeiten bei der künftigen Besetzung ihrer Ausbildungsplätze sahen. Dennoch fehlen attraktive Informationen für junge Menschen auf der Homepage.

So bleiben lediglich 16 Unternehmen der Kategorien 3-5 und damit 21 % aller in die Befragung einbezogenen Betriebe, die auf ihren Internetseiten einen umfassenderen Einblick in das Firmengeschehen gewähren. Sie berichten neben der Firmenhistorie über aktuelle technische Entwicklungen oder neue Absatzstrategien, Unternehmenserweiterungen und Auslandsvertretungen, benennen Mitarbeiterzahlen und (seltener) Umsätze, gehen auf besondere Benefits für ihre Mitarbeiter ein und erzeugen (Kategorien 4 u. 5) anhand von Mitarbeiterstatements, Bildern und Videosequenzen die erforderliche Anschaulichkeit, die es braucht, um Außenstehenden auch aus anderen Regionen einen positiven Eindruck zu verschaffen, Authentizität herzustellen und Lust auf eine Karriere in eben diesem Unternehmen zu machen.

Sicherlich sind die großen Unternehmen der Region mit über 1.000 Mitarbeitern im Vorteil, da sie in der Regel über die erforderlichen innerbetrieblichen Strukturen und Organisationseinheiten verfügen bzw. aus Gründen eines einheitlichen Corporate Design von einer Zentrale entsprechende Vorgaben und Unterstützungsleistungen zum Aufbau eines Employer Branding erhalten.<sup>323</sup> Aber neben Größe und den organisatorischen wie finanziellen Möglichkeiten setzt es vor allem das Wollen der Geschäftsführungen darüber voraus, dass potentielle Bewerber für Ausbildungs- oder Arbeitsplätze auf diesem Weg anzusprechen sind. Dass auch ein Unternehmen mittlerer Größe wie BMS in Brilon (125 Mitarbeiter) sich mit einem ausdrucksstarken und aussagekräftigen Internetauftritt präsentiert, beweist, dass dessen Güte nicht allein von der Firmengröße abhängig ist.

Hier könnten sich auch die derzeit optisch noch wenig überzeugenden Homepages der vier Mittelständler aus der Kategorie 3 mit entsprechender professioneller Hilfe durch externe

---

<sup>323</sup> Kat. 5: Phoenix Contact (Blomberg), Egger (Brilon), Symrise und Stiebel-Eltron (Holzminden); Kat. 4: KEB (Barntrop), Schwering&Hasse (Lügde), Benteler (Warburg), WEPA (Marsberg), ABB, BMS und Hoppecke (Brilon), Borbet (Hallenberg).

Werbestrategen und Webdesigner weiter optimieren.<sup>324</sup> In allen Fällen sollte auf simple Möglichkeiten für eine laufende Aktualisierung geachtet werden, damit nicht die letzten Meldungen in der Rubrik »Aktuelles« schon über drei Jahre alt sind, wie die Recherche im Sommer 2019 bei einem Betrieb ergab (H&T Tool Design, Marsberg).

Als Ergebnis der Recherche ist festzuhalten, dass zwar insgesamt 64 der untersuchten 78 Betriebe ausbilden, aber nur 40 von ihnen im Internet darauf hinweisen und von diesen wiederum nur 12 einen professionellen Eindruck beim potenziellen Bewerber hinterlassen. Letztere hatten bei der Befragung 2015 auch durchweg angegeben, dass sie sowohl hinsichtlich der künftigen Besetzung der Ausbildungs- als auch der Arbeitsplätze größere Schwierigkeiten erwarten würden. Sie haben als Konsequenz daraus ihre Internetauftritte entsprechend aufwändig und zielgruppengerecht gestaltet.

In den Interviews, die 2018 geführt wurden, haben zumindest zwei größere Betriebe<sup>325</sup>, welche bei der Bewertung ihrer Homepages lediglich der Kategorie 2 zugeordnet wurden, erkennen lassen, dass sie ihre Internetauftritte neu gestalten wollten:

*„(...) was ganz wichtig ist, wie erreichen wir Menschen. Und da sind wir jetzt gerade dabei uns wirklich auf die sozialen Medien auch nochmal zu stürzen. (...) Und ich glaube (...) das eigentliche Problem ist, dass wir alten Säcke umdenken müssen. Und wenn wir das nicht tun, dann verlieren wir. (...) Ich bin unzufrieden mit dem Internetauftritt, das gefällt mir gar nicht. Der ist leblos, obwohl der ganz neu ist, er ist leblos. Da muss viel mehr Bewegung rein, viel mehr verlinken. (...) Und wir haben erst vor kurzem richtig viel verändert. Gerade im Bereich Karriere und Ausbildung. Aber es ist nicht gut. (...) Aber es reicht noch nicht“ (Interview U12, Z. 58 ff.).*

### Aktivitäten über Social Media

Der Einwand trifft zu, dass junge Menschen, die einen Ausbildungsplatz in einem für sie passenden Ausbildungsbetrieb suchen, sich im Internet weniger über die Homepages der Unternehmen als verstärkt über Social Media-Accounts informieren. Jedoch können sich die Vorlieben für einzelne Dienste schnell ändern. Die Nutzerfunktionen bei Facebook haben sich verändert, aber auch aktuell stark frequentierte Plattformen wie Instagram, Snapchat oder Twitter können nach kurzer Zeit abgelöst werden.<sup>326</sup> Kein Unternehmen sollte ergo nur auf ein Medium setzen, sondern mehrgleisig fahren und »und das Ohr auf der Schiene haben«. Eine ebenfalls 2018 durchgeführte Analyse der Homepages der Unter-

---

<sup>324</sup> Kat. 3: Gronemeyer, Höxter; Decker, Borgentreich; H&T Presspart, Marsberg; Paul Köster, Medebach.

<sup>325</sup> Firma Optibelt, Höxter und Firma Reitz, Höxter. Die bis Mitte 2019 vorgenommenen Änderungen der Firma Optibelt können als substantielle Verbesserung gewertet werden (Design, Online-Bewerbungsverfahren, YouTube-Beitrag Escape-Room). Anpassungen der Firma Reitz bleiben dagegen weiterhin unter den Möglichkeiten eines progressiven Bewerbermarketings (fehlende Verlinkung, keine authentischen Azubi-Beiträge etc.).

<sup>326</sup> So wies die 14-jährige Lara Stephens unter der Überschrift »Alt und pummelig« in der ZEIT darauf hin, dass Teenager Facebook nicht mehr nutzen würden und »längst bessere Alternativen gefunden haben. (...) Für uns, die wir etwa zur selben Zeit wie Facebook geboren wurden, fühlt sich das Netzwerk alt und pummelig an.« In: Die ZEIT 19 v. 03.05.2018, S. 29.

nehmen ergab, dass von den 78 Firmen überhaupt nur 29 Betriebe (= 37 %) angaben, dass sie neben ihren Webseiten zusätzlich auf Social Media-Diensten aktiv sind. Von ihnen nutzte die Mehrzahl verschiedene Kanäle, um Follower und User zu unterschiedlichen Zwecken zu erreichen:

- 1 Media-Dienst= 6 Betriebe
- 2 Media-Dienste= 5 Betriebe
- 3 Media-Dienste= 7 Betriebe
- 4 Media-Dienste= 7 Betriebe
- 5 Media-Dienste= 4 Betriebe

Die beliebtesten Kombinationen waren Facebook - Twitter - YouTube oder mit einem zusätzlichen berufsbezogenen Link Facebook - Twitter - XING/Linkedin – YouTube:

Facebook	Twitter	XING	Linkedin	Instagram	YouTube	Flickr	Pinterest
26	15	6	11	4	20	1	2

Übersicht Nutzung von Social Media durch befragte Unternehmen (Mehrfachnutzung möglich),  
Quellen: Homepages der Unternehmen, eigene Erhebung

Bei dieser Verteilung ist jedoch fraglich, ob sie den Bedürfnissen der Zielgruppe gerecht wird. Während die meisten Unternehmen noch auf Facebook setzen, war auf Snapchat kein Unternehmen aktiv. LinkedIn und XING sind zwar stärker berufsorientierte Dienste, die es erlauben, Personen- und Unternehmensprofile zu erstellen, sich auf bestimmte Webseiten zu verlinken oder thematische Arbeitsgruppen zu bilden und Informationen auszutauschen, allerdings dürften sie weniger relevant für die Altersgruppe der Schulabgänger sein. Ein breites Anwendungsfeld bietet YouTube. Allerdings nutzten dabei nur acht von 20 YouTube-Firmenanwendern die Möglichkeiten, auf diesem Weg auch über Ausbildungs- und Karrieremöglichkeiten zu informieren.<sup>327</sup> In der Mehrzahl werden neben Imagefilmen und Informationen über Events, Messeteilnahmen oder Aktionärsversammlungen vor allem Dokumentationen über Produktionsprozesse, Installationsanleitungen, Produkthandling und aktuelle Arbeitsprojekte gezeigt.

Um den Einsatz digitaler Medien zur Ansprache bestimmter Zielgruppen zu optimieren<sup>328</sup>, sollten daher die Unternehmen ihre eigenen Auszubildenden sehr viel stärker in das ziel- und altersgruppengerechte Marketing mit Projekten einbinden. Einige (vor allem größere) Unternehmen lassen bereits via YouTube ihre Auszubildenden zu Wort kommen. Auch

<sup>327</sup> KEB, Phoenix Contact, Benteler, Egger, ABB, Borbet, Symrise, Stiebel-Eltron.

<sup>328</sup> Z. B. mit dem „eBusiness-Lotse OWL“, der die Websites von Unternehmen auf ihre Benutzerfreundlichkeit und Zielgruppenorientierung checkt und Hinweise für den weiteren Handlungsbedarf ermittelt. Das Projekt ist zwar Ende 2018 ausgelaufen, doch stehen die beteiligten Partner weiterhin mit Beratungsangeboten zu Verfügung. Online: <http://www.ebusinesslotse-owl.de/>, zuletzt abgerufen 29.07.2019. Ebenfalls im Kammerbezirk der IHK Ostwestfalen gibt es seit 2016 eine kostenlose Social-Media-Sprechstunde der IHK mit dem Innovationsnetzwerk InnoZent OWL. Hier werden Unternehmen in Social Media, Online Marketing und digitaler Kommunikation beraten. Näheres s. Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, September 2019, S. 4f..

kleinere Firmen können durchaus hierzu animiert werden, wie dies z. B. über die von der IHK Arnsberg gestartete „Azubi-Film-Challenge“ 2017 geschehen ist.<sup>329</sup> Im Magazin der IHK Arnsberg hieß es dazu: „Im vergangenen November fiel in einem Kickoff-Workshop unter dem Motto „Film ab! Wie mache ich einen tollen Azubi-Film?“ der Startschuss für die Challenge. (...) Mit dem Beginn des Workshops ging es für die Azubis, die aufgrund ihrer Tätigkeit und dem Berufsschulunterricht auch ein gutes Zeitmanagement brauchten, ans Eingemachte. Es wurden Ideen gesammelt, es wurde fleißig gefilmt, es wurden Projekte verworfen, es wurde die passende Musikuntermalung gesucht und geschnitten bis endlich alles fertig war. Zudem musste die Marketing-Abteilung des jeweiligen Unternehmens überzeugt werden. Der ganze Aufwand hat sich aber gelohnt. „Herausgekommen sind in der Kürze der Zeit wirklich super Filme“, lobte Ute Schemmann vom IHK-Bildungsinstitut. Die fertigen kurzen Werke sind kreativ, informativ, witzig und vor allem authentisch geworden.“<sup>330</sup> Der 1. Preis ging an die Auszubildenden der Firma Rembe in Brilon<sup>331</sup>, ein Unternehmen mit ca. 180 Mitarbeitern, das in der Weltliga der Explosionsschutzsysteme spielt.

#### *Angebote über Ausbildungs-, Berufs- und Hochschulmessen, Tage der offenen Tür*

Ausbildungs- und Berufsmessen gehören zu den Standardveranstaltungen in vielen Orten zur Anbahnung neuer Ausbildungs- und Beschäftigungsverhältnisse für Firmen auf der Angebots- und Schulen, Schüler, Eltern oder Arbeitsplatzsuchende auf der Nachfrageseite. Diese Events erreichen einen hohen Aufmerksamkeitsgrad in der Öffentlichkeit und – mit entsprechend strategischem Marketing – eine hohe Durchdringung der gewünschten Zielgruppen; gleichwohl sind sie für die Firmen nicht ganz unproblematisch.

Zum einen müssen kleinere wie mittlere Unternehmen bereit sein, sich öffentlich mit professionell ausgestatteten Großunternehmen über den besten Auftritt, den schönsten Messestand, die ansprechendsten Broschüren und die launigste Performance zu vergleichen. Zum anderen müssen Unternehmen abwägen, wie viel Zeit und Geld sie im Jahr in solche Veranstaltungen investieren wollen und können. Denn in den Regionen gibt es nicht nur eine, sondern viele Messen, Tage der offenen Tür, Informationsveranstaltungen an Schulen oder andere Aktionen wie Girls' Day (seit 2001) und Boys' Day (seit 2011).<sup>332</sup> Diese Menge an Terminen führte z. B. dazu, dass in der Presse über eine Ausbildungsmesse in Beverungen im Sommer 2017 berichtet wurde: „Obwohl die Stadthalle mit der Anzahl der Aussteller ausgefüllt war, gab es auch Kritik an der Messe. Nicht an der Organisation, sondern vielmehr an denjenigen, die nicht vertreten waren. „Es muss ein Weg gefunden wer-

---

<sup>329</sup> <https://ihk-position.com/2018/04/11/film-ab-die-azubi-film-challenge-zeigt-begeisterung-fuer-ausbildungsberufe/>, zuletzt abgerufen 29.07.2019.

<sup>330</sup> IHK Arnsberg, Wirtschaft. Magazin der IHK Arnsberg, April 2018, S. 30 f.

<sup>331</sup> Online: <https://www.youtube.com/watch?v=NGKea5V4SzM>, zuletzt abgerufen 29.07.2019.

<sup>332</sup> Lt. Wikipedia (online: <https://de.wikipedia.org/wiki/Boys%E2%80%99Day>) organisierte 2003 die Wirtschaftsförderung Holzminden als eine der ersten Initiativen bundesweit einen gemeinsamen Girls' Day und Boys' Day.

den, damit wir auch die Handwerksbetriebe zu dieser Ausstellung bekommen. Denn die sind gerade für unsere Sekundarschüler wichtig. Das sind Basisberufe, die hier fehlen', sagt Manfred Pache, Berufseinstiegsbegleiter an der Sekundarschule. Natürlich falle es kleinen Betrieben schwer, jemanden einen Tag für eine Messe abzustellen. Da geht bares Geld für den Handwerker verloren. ‚Doch wer ausbilden will, sollte eine Lösung finden‘, so Pache.“<sup>333</sup>

### Messeangebote im Norden des Untersuchungsgebietes

Die „my job owl“<sup>334</sup> ist mit ca. 230 Ausstellern nach eigenem Bekunden der Messebetreiber die größte Jobmesse in Ostwestfalen-Lippe, doch ist sie durch den Messestandort Bad Salzuflen für die Mehrzahl der Unternehmen selbst im nördlichen Teil des Untersuchungsgebietes (Kreis Höxter, Kreis Lippe) aufgrund ihrer Lage eher uninteressant. So nahmen lediglich KEB (Bartrup) und Phoenix Contact (Blomberg) in der Vergangenheit teil, wobei Phoenix Contact mit 47 Jobangeboten im Jahr 2018 noch zu den drei größten Anbietern auf der Messe gehörte. Auf der „my job owl“ im März 2020 wird mit Stand August 2019 aus dem Untersuchungsgebiet nur noch KEB teilnehmen. Die dreitägige Messe richtet sich sowohl an Fachkräfte wie an Ausbildungsplatzsuchende. Neben der Möglichkeit zur Information und Kontaktaufnahme zwischen Bewerbern und Jobanbietern werden Vorträge zu beruflichen Trendthemen wie „Inklusion am Arbeitsplatz“ oder „Arbeiten in digitalen Branchen“ geboten. Zusätzliche Angebote reichen von der Möglichkeit, sich in einem Einzelgespräch mit einem Personalberater ein individuelles Kurzprofil über die beruflichen Interessen und fachlichen Kompetenzen erstellen zu lassen, über den „Bewerbungsmappencheck“ bis zur 2018 höchst erfolgreich eingerichteten „Black Box“, in der Vorstellungsgespräche im Dunkeln bei Anonymität der Gesprächspartner durchgeführt werden, so dass Alter, Aussehen oder Handicaps keine Rolle mehr spielen und ein vorurteilsfreies Bewerbungsgespräch geführt werden kann.

Die zweitägige Messe „Berufe live“ zieht seit Jahren im September über 100 Aussteller aus Industrie, Handwerk, Dienstleistung und Verwaltung nach Detmold. 2017 kamen mehr als 8.000 Interessierte. Ausrichter ist die IHK Lippe zu Detmold. Deren früherer Präsident Hasse sagte: „Die größte Herausforderung für uns liegt in dem zukünftigen Fachkräftemangel. Auf dem ureigensten Feld der IHK, der Aus- und Weiterbildung haben wir hierzu Marksteine gesetzt. Mit Initiativen zur besseren Berufsorientierung, der jährlichen Ausbildungsmesse „Berufe live“ und aktiven Vermittlungen konnte viel erreicht werden.“<sup>335</sup> Wie auf vielen anderen Berufsmessen wird auch hier das Format des Speed Dating genutzt, um möglichst viele Kontakte zwischen Bewerbern und Ausbildungsplatzanbietern zu ermögli-

---

<sup>333</sup> Online: [http://www.nw.de/lokal/kreis\\_hoexter/beverungen/beverungen/21799442\\_Ausbildungsmesse-in-Beverunger-Stadthalle.html](http://www.nw.de/lokal/kreis_hoexter/beverungen/beverungen/21799442_Ausbildungsmesse-in-Beverunger-Stadthalle.html), zuletzt abgerufen 30.07.2019.

<sup>334</sup> Online: <https://www.myjob-owl.de/>, zuletzt abgerufen 30.07.2019.

<sup>335</sup> Lippe Wissen & Wirtschaft, Magazin der Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold, Februar 2018, S. 1.



chen. Wer sich erfolgreich präsentieren konnte, erhält einen Termin für ein intensiveres Vorstellungsgespräch oder einen Schnuppertag im Unternehmen.

Neben diesen regionalen Messen werden in den einzelnen Orten auch kleinere „Tage der offenen Tür“ o. ä. Veranstaltungen durchgeführt. So boten in Blomberg im Juni 2017 die IHK Lippe gemeinsam mit der HWK, der Bundesagentur für Arbeit und dem Netzwerk Wirtschaft-Schule für den lippischen Südosten und mit interessierten Firmen ein Speed-Dating-Format an.<sup>336</sup> Bereits wenige Monate später fand am 24. Februar 2018 die 7. Blomberger Ausbildungsmesse statt, bei der alle zwei Jahre rund 50 Unternehmen und Institutionen über 150 Berufsbilder und duale Studiengänge vorstellen und Einblicke in die bunte Welt der Berufe gewähren. Ausrichter dieser Messe ist das „Netzwerk Wirtschaft – Schule im Lippischen Südosten“, ein gemeinnütziger Verein, der den Übergang von der Schule in den Beruf u. a. durch Berufsmessen, individuelle Hilfs- und Betreuungsangebote fördert.<sup>337</sup> Angesprochen sind die Schulen im näheren Umfeld von Bad Pyrmont über Lügde bis nach Schieder-Schwalenberg.

Mit dem „Tag der offenen Betriebstür“ wurde 2014 im Kreis Höxter ein weiteres Veranstaltungsformat entwickelt, bei dem sich einzelne Firmen einer Kommune, zum Teil auch kommunal übergreifend, zu einem koordinierten Tag der offenen Tür zusammenschließen, um die Möglichkeiten im dualen Ausbildungssystem Schülern teilnehmender Schulen und – neu – ihren Eltern praktisch erfahrbar zu machen. Am 21. April 2018 fand dieser Tag zum ersten Mal auch länderübergreifend mit Unternehmen in Höxter (NRW) und Holzminden (Niedersachsen) statt. Die Organisatoren der beiden Kreise sowie des Innovationsnetzwerkes Holzminden-Höxter hatten hierzu Schüler aus Beverungen und Höxter sowie aus Holzminden und Bevern eingeladen.<sup>338</sup> Nach einer gemeinsamen Auftaktveranstaltung wurden die Schüler und ihre Eltern zu den einzelnen Unternehmen gefahren, wo neben Informationen auch kleinere praktische Arbeiten und Experimente durchgeführt oder Verkaufsgespräche simuliert wurden. Die Sicht eines Unternehmers aus Höxter zeigt recht gut, wie vielschichtig derartige Veranstaltungen aufgenommen werden:

*„(...) da waren hier leider viel zu wenig. Irgendwie zwölf Schülerinnen und Schüler mit ihren Eltern. Die Eltern waren meistens interessierter als die Kinder. Aber auch da hat man eine Außendarstellung und kann dann den Betrieb irgendwo wieder in den Fokus bringen. Ja, dann sagen die Organisatoren, die in Nordrhein-Westfalen beheimatet sind, das ist eine Schulveranstaltung. Die gehen ja dann auch in diesen Betrieb. Das machen die natürlich nur, weil dann auch eine Berufsfelderkundung abgehakt ist. Die müssen ja drei Berufsfelder erkunden in der achten Klasse. Und wenn die einen Tag der offenen Betriebstür samstags freiwillig bei Firma (...) sich das angucken, haben sie das Berufsfeld Metall abgehakt“ (Interview U 10, Z. 507 ff.).*

---

<sup>336</sup> Online: [http://www.lz.de/lippe/blomberg/21824741\\_Unternehmen-und-Bewerber-beschnuppern-sich-in-Blomberg-beim-Speed-Dating.html](http://www.lz.de/lippe/blomberg/21824741_Unternehmen-und-Bewerber-beschnuppern-sich-in-Blomberg-beim-Speed-Dating.html), zuletzt abgerufen 30.07.2019.

<sup>337</sup> Online: <http://staylipso.de/projekte/>, zuletzt abgerufen 30.07.2019.

<sup>338</sup> Online: <http://weserallianz.de/projekte/tag-der-offenen-betriebstuer/>, zuletzt abgerufen 30.07.2019.

Mit über 6.000 Besuchern, ca. 100 Firmen und 150 Berufsbildern gehörte der „Hochstift Berufemarkt“, der über 25 Jahre abwechselnd in den Kreisen Paderborn und Höxter durch IHK, HKW, KH, Agentur für Arbeit und Kolping Bildungswerk organisiert wurde, zu den großen regionalen Berufsinformationsveranstaltungen. Seit 2016 wird über neue Konzepte und Formate nachgedacht. 2019 findet er unter der Bezeichnung „STEP 1“ im Kreis Höxter an drei Tagen im Berufsbildungswerk Brakel statt.<sup>339</sup>

Mit Blick auf die Konzeption vieler Messen, bei denen ein möglichst breites Berufsspektrum vorgestellt wird, merkte ein Interviewpartner an:

*„Ich halte es für dringend notwendig, dass sich nicht die Anzahl der Messen erhöht, sondern die Spezialisierung. Die muss sich erhöhen, damit Menschen, die einfach Interesse haben, da viel mehr Informationen kriegen als jetzt auf einer Messe, wo man 25, 30 Berufe bekommt“ (Interview U 12, Z. 81 ff.).*

Diese Veranstaltungen im Norden des Untersuchungsgebietes verdeutlichen die Vielzahl der insgesamt bestehenden Angebote, die noch durch z. B. „Traumjob-Messe“ in Bad Pyrmont, oder die Ausbildungsmesse im nahe gelegenen Hameln ergänzt werden könnte.<sup>340</sup>

Angesichts eines übermäßigen Angebots zeigen Schulen und Schüler Ermüdungserscheinungen, wie Michael Wennemann, IHK Lippe, ausführt: „Freitagmorgen, 8.15 Uhr. „Berufe live“ hat gerade begonnen. Zahlreiche Schulklassen stürmen die Räume der IHK auf der Suche nach Ausbildungsberufen. Die knapp 100 Aussteller versuchen, dem Andrang Herr zu werden. (...) Fünf Stunden später: vereinzelte Schülerinnen und Schüler haben noch den Weg zur IHK gefunden. Sie haben nun alle Zeit der Welt, sich an den Ständen zu informieren. Die Aussteller fragen sich, wo die Jugendlichen bleiben (...) Samstagmorgen: eine Schulklasse besucht die Messe. Die Aussteller freuen sich, denn sie haben heute viel Zeit für die Beratung. Ab 12.00 Uhr herrscht gähnende Leere an den Ständen. So groß ist die Not dann doch nicht, den Samstagnachmittag zur Berufsorientierung nutzen zu wollen. Fazit: von 55 angeschriebenen Schulen haben sich 15 zum Besuch der Messe angemeldet. Bis auf eine haben sich alle anderen auf den Freitagvormittag konzentriert. Gespräche mit den Lehrern machen deutlich, dass es anscheinend nicht möglich ist, Unterricht vom Vor- auf den Nachmittag zu tauschen.“<sup>341</sup>

Auch in Interviews wurde auf die als »Überforderung« bezeichnete Fülle unterschiedlicher Formate hingewiesen:

*„(...) weil ein Grund für diese Verunsicherung auch ein Überangebot an Informationen ist. Viele sagen, es gibt zu viele Informationen und zu viele Formate. Wir sind in unseren Workshops in der Mit-*

<sup>339</sup> Online: <http://www.westfalen-blatt.de/OWL/Kreis-Paderborn/Paderborn/3186982-Neues-Konzept-fuer-die-Messe-im-Paderborner-Schuetzenhof-Berufemarkt-wird-modernisiert>, <https://www.step1-ausbildungsmesse.de/>, zuletzt abgerufen 30.07.2019.

<sup>340</sup> Online: <http://traumjob.dewezet-messen.de/index.php> (für 2019 abgesagt), <https://www.messen.de/de/18509/hameln/hamelner-ausbildungsmesse/info>, zuletzt abgerufen 27.10.2019.

<sup>341</sup> Lippe Wissen & Wirtschaft, Magazin der Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold, Dezember 2017, S. 1.

te der Berufsorientierung gewesen und da konnten die uns schon zwischen zehn und 15 Formaten aufzählen. Also, das ist nicht repräsentativ, aber das ist das, was wir direkt im Feld erfahren haben und das war erschreckend. Und was wir auch in so Feedback-Gesprächen mit Lehrern und Schulleitung herausgefunden haben, ist, jede Schule ja ein eigenes Berufsorientierungskonzept. (...) Und das ist das, was den Schülern häufig auch fehlt, ist, dass diese vielen unterschiedlichen Konzepte in so einen Gesamtzusammenhang gestellt werden, dass so ein roter Faden dargestellt wird, mit Meilensteinen oder das bringt dir jetzt dies oder jenes für deine persönliche Berufsorientierung“ (Interview ZZHH, Z. 318 ff.).

„Das ist ja so ein bisschen diese ganze Ausbildungsbörseninflation, die wir so haben. Die Schule da, die Schule da, die Schule dort, die (...) Schule da und so weiter und so weiter. Im Grunde hat ein Mitarbeiter mindestens ein oder zwei Tage im Monat nichts anderes zu tun, als da rumzureisen“ (Interview U 10, Z. 183 ff.).

Hinzu kommen noch die Tage der offenen Tür der einzelnen Unternehmen. Aber auch hier waren einige Einschätzungen eher skeptisch:

„Wir haben im Vertrauen die Ausbilder mal beim Bierchen gefragt, haben die gesagt, Wahnsinnsaufwand, wenig Resonanz. Also, da muss man, wenn man das drei, vier, fünf Mal gemacht hat (...) wenn man merkt, das Format wird nicht nachgefragt, muss man das wechseln“ (Interview U 10, Z.189 ff.).

„(...) Das heißt, lohnt es sich dann wirklich, den ganzen Vormittag da zu sein, Leute hierhin zu bringen, Dinge vorzubereiten, zu erklären, um zehn Personen mit ihren Eltern hier durchzuführen? Also, ich denke, von der Idee gut gemeint, weil ich glaube, die Eltern sind da einfach ein ganz wichtiger Faktor, aber Aufwand und Nutzen, mmmh“ (Interview U 13, Z. 88 ff.).

Einen zusätzlichen Aspekt bringt ein weiterer Interviewpartner ins Spiel:

„Es gibt vermehrt auch viele Konzepte, die vorrangig dazu dienen, diese Berufsinformationstage, diese einzelnen Tage, die ja mittlerweile vorgeschrieben sind in den Schulen, irgendwie zu verpacken. Und diese einzelnen Tage, die nehmen doch von der Kapazität her immer sehr viel in Anspruch und wir setzen daher mehr auf Praktika, also wirklich über mehrere Wochen als Eintagespraktika. Und der ‚Tag der offenen Betriebstür‘ ist in dem Fall ein Konzept, von dem wir sagen, der gleichen Zielgruppe bieten wir schon Girls‘ and Boys‘Day. Wenn wir jetzt anfangen, jedes Konzept da mitzugehen, dann nimmt es irgendwann unsere betriebliche Kapazität. Also, es muss sich irgendwie kosten-nutzentechnisch die Waage halten“ (Interview U 11, Z. 83).

Die große Zahl an Berufsmessen und Informationsveranstaltungen zur Berufserkundung führte 2016 denn auch im Kreis Höxter zu einer kritischen Stellungnahme des Beirats Schule und Beruf, Abteilung Bildung und Integration Kreis Höxter. Unter der Überschrift „Berufsmessen im Kreis Höxter“ kam man zu dem Fazit: „Keiner der Beteiligten ist im Moment wirklich zufrieden mit den Berufsmessen im Kreis Höxter.“<sup>342</sup> Andererseits wollten aber wichtige Akteure nicht auf die Reputation einer eigenen Berufsmesse mit kurzen Wegen für die Beteiligten und einer entsprechenden Selbstdarstellung verzichten:

„(...) Mensch, könnt ihr das nicht mal koordinieren im Kreis Höxter. Dann habe ich das in der Bürgermeisterkonferenz angesprochen. Dann hat der Kreis sich der Sache angenommen. Wir haben

---

<sup>342</sup> Online: [https://bildungsregion.kreis-hoexter.de/m\\_1452\\_dl](https://bildungsregion.kreis-hoexter.de/m_1452_dl), auch: <https://bildungsregion.kreis-hoexter.de/aktuelles/berichte/2016/901.Den-erfolgreichen-Uebergang-in-Studium-und-Ausbildung-staerken.html>, zuletzt abgerufen 30.07.2019.

*gesagt, wir machen einen Runden Tisch mit all denen, die eine Ausbildungsmesse organisieren. (...) Und da, wir haben als Bürgermeister gesagt, ja, zwei Messen im Kreis pro Jahr. (...) Wir haben es da tatsächlich nicht geschafft, auf einen Nenner zu kommen und auch die Akteure soweit einzufangen, dass man sagt, dieses Jahr machst du mal nicht, aber dafür macht mal der andere oder so. Da hat es keinen Konsens gegeben“ (Interview BM 4, Z. 440 ff.).*

So wurde trotz dieser Unzufriedenheit das Grundproblem zwar nicht gelöst, aber mit dem ersten „Angebotsatlas“ des Kreises Höxter ein Instrument zur Orientierung geschaffen, das wesentliche Informationen rund um den Einstieg junger Leute in das Berufsleben auflistete.<sup>343</sup> Neben Überschriften wie „Ausbildung und Studium in der Region“, „Berufswahl treffen“, „Ausbildungsplatz finden“, „Ausbildungserfolg sichern“ oder „Lebenssituationen meistern“ fand sich hier auch eine Übersicht über die Berufsmessen im Kreis Höxter. 2018 wurde eine aktualisierte Fassung dieses Angebotsatlas mit praktischen Tipps und Hinweisen, Anlaufadressen und Internetlinks für Schüler, Schulen und Betriebe veröffentlicht.<sup>344</sup>

#### Messeangebote im Süden des Untersuchungsgebietes

Während es im Norden des Untersuchungsgebietes keine stärkere Koordinierung der unterschiedlichen Aktivitäten in den einzelnen Kommunen zu geben scheint, so nimmt im südlich gelegenen Teil die Wirtschaftsförderung in Brilon angesichts der dominierenden wirtschaftlichen Stellung der Stadt diese Funktion bewusst wahr und wird auch vom Bürgermeister so positioniert:

*„Also, Gesundheit, das Thema Freizeit, all das hängt einfach daran, dass wir eine gute und vitale und ertragreiche Wirtschaft vor Ort haben. Deswegen ist für mich auch Wirtschaftsförderung die zentrale öffentliche Aufgabe. Und auch wenn ich ein Kulturangebot mache, ist das für mich Wirtschaftsförderung. Das hören die Kulturverantwortlichen der Stadt nicht immer so gerne, weil sie natürlich auf den Selbstwert auch der Kultur auch mit Recht hinweisen, aber ich sehe es eben durchaus durch diese Brille (Interview BM 1, Z. 23 ff.).*

So koordiniert die Wirtschaftsförderung nicht alleine das „Briloner Wirtschaftsforum“<sup>345</sup> mit einer über 30-jährigen Tradition (55 Veranstaltungen seit 1986) oder das mehrfach jährlich stattfindende „Briloner Unternehmerforum“<sup>346</sup>, sondern auch Veranstaltungen rund um das Thema Fachkräftenachwuchs und dies in der Erkenntnis, dass ein intelligentes »Weniger« manchmal ein »Mehr« sein kann. Eine übersichtliche Struktur an Messeveranstaltungen im Altkreis Brilon vermeidet die Überforderung von Ausstellern und Nachfragern und erlaubt die Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen. Überdies hat die zentrale Koordinierung den Vorteil, dass wichtige Ansprechpartner und Verantwortlichkeiten erhalten bleiben und Umsetzungsstandards kontinuierlich weiterentwickelt werden können.

---

<sup>343</sup> Online: [https://bildungsregion.kreis-hoexter.de/m\\_1034\\_dl](https://bildungsregion.kreis-hoexter.de/m_1034_dl), zuletzt abgerufen 30.07.2019.

<sup>344</sup> Online: <https://bildungsregion.kreis-hoexter.de/uebergang-schule-beruf/attraktivitaet-des-dualen-system/transparenz-auf-dem-ausbildungsmarkt/index.html>, zuletzt abgerufen 30.07.2019.

<sup>345</sup> Online: <https://www.briloner-wirtschaft.de/wirtschaft/wirtschaftsforum.php>, zuletzt abgerufen 30.07.2019.

<sup>346</sup> Online: <https://www.briloner-wirtschaft.de/wirtschaft/unternehmerforum.php>, zuletzt abgerufen 30.07.2019.

Neben der Wirtschaftsförderung sind vor allem die „Big Six“ genannten großen Unternehmen im Raum Brilon<sup>347</sup> die Haupttreiber: „Der Impuls kam da eindeutig aus Brilon“ (Interview BM 1, Z. 121). Diese Unternehmensinitiative, ein Firmenverbund, der sich 2019 zu einem Kreis von etwa einem Dutzend Firmen mit über 5.400 Arbeitnehmern und über 400 Auszubildenden in 35 Ausbildungsberufen erweitert hat, präsentierte sich 2011 bei einer ersten Messeveranstaltung den Schulabgängern. Dieser Veranstaltungstyp hat mit Modifikationen bis heute Bestand.

Darüber hinaus organisiert die Firmeninitiative seit 2013 nicht nur einen stadtweiten Fußball- und Familientag am Tag des deutschen Pokalendspiels, sondern seit 2015 auch eine Auftaktveranstaltung für alle neuen Auszubildenden unter dem Motto „school OFF – BrilOn“.<sup>348</sup> Über die erste Veranstaltung dieser Art schrieb der damalige Keynote Speaker und Mentaltrainer Frank Wilde später in seinem Facebook-Account: „Was für eine hohe Wertschätzung, für über 150 Auszubildende, durch den Bürgermeister Dr. Christof Bartsch von Brilon und ich war dabei. Wie diese jungen Leute, die teilweise erst seit dem 01.08.2015 ihre Ausbildung begonnen haben, hofiert wurden, war einfach nur Klasse zu hören. ‚Wir brauchen Euch, wir helfen Euch, wenn Ihr Fragen und Probleme habt, kommt zu mir, waren nur einige einleitende Aussagen‘ des freundlichen Bürgermeisters.“<sup>349</sup>

So findet in Brilon – seit 2018 gemeinschaftlich mit der Stadt Olsberg – eine jährliche Ausbildungsbörse als regionale Großveranstaltung statt. Waren 2012 erst 35 Aussteller bei der ersten Börse vertreten, so ist deren Zahl im März 2018 auf ca. 100 Aussteller (Unternehmen, Kammern, Universitäten, Arbeitsagentur und weiterführende Schulen) kontinuierlich gestiegen. Ca. 1.500 Schüler, Lehrer, Eltern und Interessierte besuchten die Veranstaltung 2018, über 1.700 waren es 2019 bei der Präsentation von mehr als 120 Ausstellern, die – so Oliver Dülme, Wirtschaftsförderer in Brilon – 2020 aufgrund des großen Erfolgs in dieser Form inklusive Azubi-Speed-Dating wiederholt werden soll.<sup>350</sup>

Ebenfalls durch die Wirtschaftsförderung Brilon koordiniert, findet an jährlich wechselnden Orten im Altkreis Brilon seit 2012 die auf die Zielgruppe Abiturienten ausgerichtete Ausbildungsmesse „Top-Nachwuchs für Top-Firmen“ statt.<sup>351</sup> Nahmen an der ersten Veranstaltung 2012 in Brilon nur 27 Unternehmen und fünf Hochschulen teil, so stieg deren Zahl bei der nächsten Veranstaltung 2013 in Medebach bereits auf 42 und pendelte sich

---

<sup>347</sup> Online: <https://www.briloner-wirtschaft.de/big-six/Big-Six.php>, zuletzt abgerufen 30.07.2019.

<sup>348</sup> Online: <https://www.briloner-wirtschaft.de/big-six/schoolOFF-BrilON.php>, zuletzt abgerufen 30.07.2019. Auch im Raum Höxter-Holzminden gibt es, angestoßen im Zuge des Corveyer Programms durch die Wirtschaftsinitiativen im Kreis Höxter (WIH) e.V. sowie Weserpulsar e.V. im Kreis Holzminden den Ausbildungs-Aktionstag für neu eingestellte Auszubildende. Die siebte Veranstaltung fand am 6. September 2019 statt, online: <https://www.westfalen-blatt.de/OWL/Kreis-Hoexter/Hoexter/3946151-Auszubildenden-Aktionstag-mit-Teilnehmerrekord-in-Hoexter-250-junge-Leute-erleben-Andreas-Niedrig-Ihr-seid-die-Zukunft>, zuletzt abgerufen 09.09.2019.

<sup>349</sup> Hinweis: Der Link auf der Seite der Wirtschaftsförderung Brilon wurde zwischenzeitlich gelöscht.

<sup>350</sup> Online: <http://brilon-totallokal.de/2018/03/02/ausbildungsboerse-brilon-olsberg-2018-ein-grosser-erfolg/>, <https://brilon-totallokal.de/2019/03/14/fazit-ausbildungsboerse-brilon-olsberg-2019/>, zuletzt abgerufen 30.07.2019 sowie telef. Auskunft H. Dülme vom 24.05.2018.

<sup>351</sup> Online: <https://www.top-nachwuchs-fuer-top-firmen.de/>, zuletzt abgerufen 30.07.2019.

danach in den ausrichtenden Kommunen Marsberg, Winterberg, Olsberg und Hallenberg auf ca. 50 Aussteller (Unternehmen, Hochschulen und Institutionen) ein, die jährlich ca. 500 - 600 Abiturienten über deren Berufswahlmöglichkeiten informieren. Die erste Veranstaltung wurde durch die Fachhochschule Südwestfalen evaluiert.<sup>352</sup> Ein Ergebnis dieser Befragung bei über 300 Schülern war, dass durch den Messebesuch gut 20 % der Teilnehmer ihre bisherigen Vorstellungen zur Berufswahl noch einmal überdenken wollten.

Eine auf Abiturienten zugeschnittene Berufsinformationsmesse resultierte aus der frühen Erkenntnis, dass die Unternehmen in der Region immer weniger qualifiziertes Fachpersonal und Hochschulabsolventen finden. So meldete die IHK Arnsberg 2011: „Immer häufiger finden Unternehmen nicht mehr genügend Hochschulabsolventen für ihre Stellen: 41 Prozent berichten von Problemen bei der Stellenbesetzung – 25 Prozent mehr als noch 2007.“<sup>353</sup> Hierauf aufbauend, wurde eine Projektskizze für diesen Messtyp erarbeitet, in der festgestellt wurde: „Bedingt durch die zu erwartende Bevölkerungsentwicklung wird sich die Nachwuchssituation der deutschen Wirtschaft weiterhin erheblich verschärfen. (...) Für die Wirtschaft im HSK wird sich das in der Vergangenheit immer gegebene Problem der Akquise von qualifizierten Fach- und Führungskräften durch die geschilderte Situation noch weiter verschärfen. Insbesondere kann sich die Region den Verlust qualifizierten Nachwuchses an die Verdichtungsräume künftig noch weniger leisten als in der Vergangenheit.“<sup>354</sup> Hieraus ergab sich die zentrale Forderung, dass die Schüler entweder in der Region eine Ausbildung beginnen oder nach dem Studium zurück ins Sauerland kommen sollen – ein Ansatz, der 2011 ins Leader-Förderprogramm aufgenommen wurde und u. a. im Projekt „Heimvorteil“ (s. Kap. 5.4) mündete.

Zusätzlich zu diesen zentral koordinierten größeren Veranstaltungen im Altkreis Brilon finden noch zwei lokale Messen statt, da vor allem jüngere und wenig mobile Ausbildungsplatzbewerber im ländlichen Raum oft keine Lehrstellen in entfernten Orten annehmen können. So gibt es eine interkommunale Ausbildungsbörse der Gemeinden Hallenberg, Medebach, Winterberg und Bromskirchen (Hessen) mit rund 30 Ausstellern, die im Regelfall einmal jährlich an wechselnden Standorten durchgeführt wird. Ferner hat sich Marsberg unter der neuen Leitung der Wirtschaftsförderung entschlossen, aufgrund der großen Nachwuchsschwierigkeiten der Unternehmen in dieser Region, die bisherige Ausbildungsmesse „Gesundheit – Soziales – Erziehung“, die vor allem auf den Gesundheitsstandort Marsberg (LWL Kliniken) abzielte, zugunsten einer Veranstaltung ohne speziellen Berufsschwerpunkt zu erweitern.<sup>355</sup>

---

<sup>352</sup> Hinweis: Der Link wurde zwischenzeitlich gelöscht.

<sup>353</sup> IHK Arnsberg, Wirtschaft. Magazin der IHK Arnsberg, April 2011, S. 22.

<sup>354</sup> Online: <https://www.top-nachwuchs-fuer-top-firmen.de/das-projekt/>, Seite 1, zuletzt abgerufen 30.07.2019.

<sup>355</sup> Tel. Auskunft Fr. Schröder (Wirtschaftsförderung Marsberg) am 17.05.2018.

## Hochschulmessen

Neben Unternehmen und Institutionen führen auch Hochschulen im Untersuchungsgebiet Karrieretage gemeinsam mit Unternehmen aus der Region durch. So haben beim Karrieretag der Hochschule OWL<sup>356</sup>, die im Untersuchungsgebiet an den Standorten Höxter und (auslaufend) Warburg sowie an den Hauptstandorten Lemgo und Detmold vertreten ist, die ca. 6.600 Studierenden Gelegenheit, auf dem Campus Lemgo mit Unternehmen aus den Bereichen Naturwissenschaft, Technik, Gestaltung und Wirtschaft sowie auf dem Campus Detmold mit Firmen der Bereiche Architektur, Innenarchitektur, Stadtplanung und Bauingenieurwesen in Kontakt zu treten und sich über aktuelle Stellenausschreibungen zu informieren. Der Karrieretag fand in dieser Form standortübergreifend 2019 zum sechsten Mal statt. Es präsentierten sich ca. 40 regionale und überregionale Unternehmen.

Die Fachhochschule Südwestfalen ist zwar nicht direkt im Untersuchungsgebiet vertreten, doch mit den nahegelegenen Standorten Meschede und Soest ist sie eine Studienalternative für Abiturienten aus der Region im südlichen Teil des Untersuchungsgebietes. Sie führte im April 2019 ihren 12. Karrieretag durch, der regelmäßig auf dem Campus Soest stattfindet. Der Standort Meschede wird dann mit einem Shuttleservice angebunden.

Bereits beim 10. Karrieretag 2017 mit über 100 Ausstellern stellte die IHK Arnsberg fest: „Die Messe gilt nach wie vor als effektive Plattform für Studierende, Studieninteressierte, Absolventen und Professionals, um erste Kontakte zu attraktiven Unternehmen zu knüpfen. Mit dem Wachstum und den sich verändernden Bedürfnissen von Besuchern und Ausstellern sind jedoch die Anforderungen an Organisation und Präsentation der Inhalte deutlich gestiegen. So arbeiten heute mehr Studierende am Projekt Karrieretag mit und der Online-Katalog ist noch benutzerfreundlicher geworden. Unternehmen können kostenneutral Firmenprofile und – neu – Stellenanzeigen einpflegen. Mit dem „SchülerKarrieretag“ wird zum zweiten Mal zeitgleich ein jüngeres Publikum angesprochen. Ob auf der Suche nach einem Praktikum als Studienvoraussetzung oder einem Ausbildungsplatz zum Start in ein Duales Studium: Schülerinnen und Schüler können hier fündig werden.“<sup>357</sup> Bereits ein Jahr zuvor hatte der Karrieretag mit dem Thema »Duales Studium« ein vor allem für Abiturienten interessantes inhaltliches Schwerpunktthema aufgenommen und in Informationsveranstaltungen vertieft.<sup>358</sup>

---

<sup>356</sup> Da sich die neue Website der Hochschule OWL im Sommer 2019 im Aufbau befindet, kann hier nur auf ältere Dokumente zurückgegriffen werden. So gab es beim Karrieretag 2017 neben 200 Jobangeboten auch Themenvorschläge für Abschlussarbeiten und im Rahmenprogramm die Möglichkeit, sich über Auslandsaufenthalte zu informieren, Tipps für Bewerbungen zu bekommen oder sich kostenlos Bewerbungsfotos anfertigen zu lassen. Online: <https://www.hs-owl.de/hsnews/news/newdetail/news/erfolgreich-durchstarten-karrieretag-an-der-hochschule-2017.html>, zuletzt abgerufen 30.07.2019.

<sup>357</sup> IHK Arnsberg, Wirtschaft. Magazin der IHK Arnsberg, März 2017, S. 17.

<sup>358</sup> IHK Arnsberg, Wirtschaft. Magazin der IHK Arnsberg, April 2016, S. 21.

### *Ausbildungsnetzwerke und professionelle Recruitingorganisationen*

Das Outsourcen von Leistungen rund um das Thema Ausbildung hat zugenommen, seitdem der Bewerbermangel spürbar geworden ist und das Recruiting sich als eigenständige Funktion im Personalmanagement etabliert hat. Viele Firmen machen die Erfahrung, dass die Gewinnung von Fachkräften, aber auch von Auszubildenden eine Aufgabe ist, die sich nicht mehr »nebenbei« erledigen lässt, sondern sinnvollerweise in ein komplexes Konzept von Employer Branding, Marketing, Ansprache und Betreuung bestimmter Zielgruppen einzubinden ist. Kleinere Unternehmen können diese Funktionen ohne zusätzliche Hilfestellung nur schwer erledigen. Hier springen Dienstleister ein, die meist überregional ihre Lösungen anbieten. Neben den Anbietern von Ausbildungsportalen<sup>359</sup> werden aus der Vielzahl der Angebote zwei regionale Beispiele vorgestellt.

#### *BANG Hochstift e.V.*

Das BANG-Netzwerk wurde im Jahr 2000 von drei Unternehmen aus Hövelhof gegründet mit dem Ziel, das duale System der Berufsausbildung aus Betrieb und Berufsschule um eine dritte Säule, ein überbetriebliches Ausbildungsdienstleistungsangebot, zu einem trialen Ausbildungssystem zu erweitern.<sup>360</sup> Mittlerweile gibt es im Raum Westfalen sieben BANG-Netzwerke, jeweils ein weiteres in Aachen, Pforzheim und Bremen sowie die Brancheninitiative Kunststoff „kubik by BANG“ mit Standorten in Paderborn, Lemgo und Löhne.

Die Netzwerke unterstützen ihre Mitgliedsunternehmen praxisnah durch ein gemeinsames Bewerbermanagement sowie bei der praktischen und theoretischen Ausbildung. Schulabgänger können sich entweder bei den einzelnen Unternehmen oder bei BANG für die angebotenen Ausbildungsplätze bewerben und sich in einen Bewerberpool aufnehmen lassen, der allen Betrieben offensteht. Für das Bewerbungsverfahren ist BANG auf diversen Online-Stellenbörsen präsent, wirbt über Printmedien und auf Ausbildungsmessen und hält Kontakte zu allgemeinbildenden Schulen.

Die gemeldeten Bewerber durchlaufen einen Berufseignungstest. Auf der Basis des Anforderungsprofils der Unternehmen, der Testergebnisse und der Bewerbungsunterlagen findet eine Bewerbervorauswahl statt, die ein erfolgreiches Matching sicherstellen soll. Vorstellungsgespräch und ggf. ein Praktikum schließen sich vor der Vertragsunterzeichnung an. Durch den bei BANG gebildeten Pool an Bewerbern und Ausbildungsstellen erhöht sich bei einer Fehleinschätzung für Unternehmen wie für die Bewerber die Chance, sich entweder für weitere Kandidaten oder andere Stellen zu entscheiden.

Gerade kleine Unternehmen sind oft nicht in der Lage, alle Inhalte der Ausbildungsrahmenpläne zu erfüllen. Zum Teil verfügen sie nicht über den erforderlichen Maschinenpark (z. B. CNC-Dreh- oder CNC-Fräsmaschinen, Laboreinrichtungen), um bestimmte Ausbil-

---

<sup>359</sup> Wie vorstehend erwähnt z. B. Aubi-plus, Byzznet etc.

<sup>360</sup> BANG steht für „Berufliches AusbildungsNetzwerk im Gewerbebereich“, online: <http://www.bang-netzwerke.de/index.php>, zuletzt abgerufen 31.07.2019.



dungsmodul durchzuführen. Auch kann das Personal bestimmte Inhalte nicht in der gebotenen Tiefe vermitteln (z. B. bestimmte Schweißverfahren, Pneumatik). BANG verfügt über eigene Trainingszentren, in denen Ausbildungsmodul in Praxis und Theorie vermittelt werden können.<sup>361</sup>

Im Untersuchungsgebiet haben sich bei BANG Hochstift aktuell 17 meist metallbearbeitende Betriebe aus dem Kreis Paderborn, aus Warburg sowie Marsberg und Brilon zusammengeschlossen. Von den 2015 befragten Unternehmen im Untersuchungsgebiet sind vier (Lödige, Stelzer, PRG, Centroplast) aktive Mitglieder im Verein BANG Hochstift e.V. und nutzen die angebotenen Leistungen. Weitere zwei Unternehmen (Brauns-Heitmann, Coveris) kaufen als Modulpartner lediglich einzelne Module aus dem Leistungsspektrum ein. Im Netzwerk Hochsauerland sind aus Brilon die Firmen ABB, Egger, Hoppecke und NP Poschmann vertreten. In der BANG angeschlossenen Kunststoffinitiative ‚kubik by BANG‘ sind die Firmen Centrotec (Brilon) und Coveris (Warburg) vertreten.

#### AzubiScout

Das Unternehmen AzubiScout, 2012 von Daniela Gieseler in Freudenberg gegründet, bietet Dienstleistungen rund um das Thema Ausbildung für Ausbilder und Auszubildende, Vermittlung von Auszubildenden sowie Beratung zur Ausbildung an.<sup>362</sup> Konkret umfasst das Portfolio unter dem Stichwort „Entlastung Ihrer Personalabteilung“ eine Betreuung, wie sie eine externe Ausbildungsabteilung leisten würde, ohne jedoch praktische Ausbildungsmodul wie beim BANG-Netzwerk zu vermitteln. Zusätzlich für größere Unternehmen, die zum Teil über eigene Ausbildungsabteilungen verfügen, werden u. a. Seminare für Ausbilder und Ausbildungsbeauftragte angeboten. Auf Wunsch wird der komplette Prozess von der Stellenausschreibung über die Auswahl der Kandidaten bis hin zur Vorbereitung von Verträgen und Ausbildungs-Rahmenplänen übernommen.

#### 5.2.2 Indirekte Maßnahmen

Neben Werbestrategien, mit denen konkrete Ausbildungsplätze beworben werden, bieten Unternehmen zunehmend ebenfalls Anknüpfungspunkte für eine längerfristige lockere Bindung an. Hierzu zählen z. B. das Bereitstellen von Praktikumsplätzen, die Möglichkeit zur (Semester-)Ferienarbeit oder die Themenvergabe und Betreuung bei Abschlussarbeiten. Daneben werden qualitativ neue kommunikative Wege bei der Ansprache und Einbindung der Zielgruppen beschritten. Hierzu zählen Kooperationsbeziehungen zu Schulen ebenso wie die stärkere Einbeziehung von Lehrern und vor allem Eltern in die Kommunika-

---

<sup>361</sup> Außerdem finden weitere Schulungen nach Anforderungen der Betriebe, aber auch ein regelmäßiger Werkunterricht begleitend zur Berufsschule statt. Ferner sind Prüfungsvorbereitungskurse sowohl zur Zwischen- wie zur Abschlussprüfung vorgesehen, so dass sich der Gesamtaufwand während einer 3,5-jährigen Ausbildung auf ca. 120 Tage im Trainingszentrum als dritter Säule neben Betrieb und Berufsschule summiert.

<sup>362</sup> Online: <https://www.azubiscout.com/>, zuletzt abgerufen 31.07.2019.

tion über berufliche Karrieremöglichkeiten durch eine duale Ausbildung. Ferner machen sich Unternehmen zunehmend Gedanken darum, wie sie die Ausbildung im Praxisalltag aufwerten können. Darüber hinaus engagieren sie sich finanziell durch die Förderung einzelner Personen oder beteiligen sich an Gütesiegeln.

### *Kooperationsbeziehungen zwischen Wirtschaft und Schule*

Von hoher Bedeutung für die berufliche Nachwuchssicherung sind Kooperationsvereinbarungen zwischen einzelnen Unternehmen und allgemeinbildenden Schulen vor Ort. Aus diesen quasi als Patenschaft angelegten Kooperationen entwickeln sich konkrete Maßnahmen. Das reicht von Betriebserkundungen und der Durchführung von Schülerpraktika, über die exklusive Vorstellung bestimmter Berufsbilder durch Ausbilder oder die Durchsicht von Bewerbungsunterlagen bis hin zum Ausbildungsvertrag. Auch die Lehrkräfte können durch vertiefende Betriebsbesuche und eigene Praktika in den Kooperationsunternehmen profitieren und so ihren Unterricht praxisnäher gestalten. So berichtet ein Interviewpartner:

*„(...) wo ich einmal im Jahr immer gerne so vor den Sommerferien in den Unterricht mitgegangen bin, Bewerbertraining gemacht habe, mit denen Bewerbermappen geschrieben habe, also früh diesen Namen (Unternehmensname) in die Schulen gebracht habe. (...) Also, das heißt, wir versuchen wirklich früh den Namen (Unternehmensname) auch schon in die Köpfe zu bekommen. (...) Vor allem gebe ich den Schülern dann auch einfach mal Karrieremöglichkeiten, stelle ich denen dar, also was für Möglichkeiten, wir haben hier wirklich super gute Beispiele. (...) das ist die Chance, die sie hier nutzen müssen. Sie müssen genau an den Schulen Bewerbungstraining machen, wo unser Beuteschema sitzt“ (Interview U 12, Z. 95 ff.).*

Über derartige Kooperationsabkommen zwischen IHK, Schule und Unternehmen berichtet die IHK Bielefeld regelmäßig in ihrem Magazin und auf ihrer Homepage. Im Oktober 2018 gab es im Kammerbezirk bereits über 220 Kooperationen.<sup>363</sup> Auch in den beiden anderen Kammerbezirken finden Unternehmen und Schulen zueinander, allerdings wird hierüber nicht regelmäßig berichtet.

### *Verstärkte Einbeziehung der Eltern und Lehrer in die Berufsorientierung*

Viele Jahre standen primär die Schüler als Ausbildungsplatzbewerber im Fokus der Unternehmen. Zunehmend geraten nun auch Eltern und Lehrer ins Blickfeld. Deren Bedeutung für die Berufswahl wurde lange Zeit unterschätzt. So berichtete jüngst das Bundesinstitut für Berufsbildung über die Situation im Handwerk, die sich auf die Situation in der Industrie übertragen lässt: „Noch wichtiger ist für die Jugendlichen, ob ihnen die Wahl des Berufs hilft, in ihrem sozialen Umfeld zu punkten. Ist dies nicht der Fall, nehmen viele vom betreffenden Beruf Abstand, selbst dann, wenn ihnen die Arbeit darin gefallen würde. (...) Denn immer mehr Schülerinnen und Schüler stammen aus Elternhäusern, die selbst keine Ver-

---

<sup>363</sup> Online: <https://www.ostwestfalen.ihk.de/ausbildung/fuer-schueler/kooperation-ihk-schule-wirtschaft/>, zuletzt abgerufen 31.07.2019.

bindung zum Handwerk mehr haben und von ihren Kindern das Abitur oder einen Hochschulabschluss erwarten. (...) Gleichwohl bleibt es für die Jugendlichen aber die entscheidende Frage, ob ein Beruf ihr Ansehen beziehungsweise ihre Stellung in ihrem sozialen Umfeld stärkt. Ist dies nicht der Fall, zum Beispiel, weil sie infolge der Erwartungen ihrer Eltern den Gedanken an eine Berufsausbildung im Handwerk längst aufgegeben haben, vermag auch die Aufklärung über die tatsächlichen Tätigkeiten in diesen Berufen nur noch wenig bewirken.“<sup>364</sup>

So findet die Berufswahlentscheidung nicht selten eher zufällig im Kontext der Erfahrungen, Wünsche und Hoffnungen des Elternhauses, durch nicht immer fundierte Gespräche mit Verwandten und Bekannten oder im Sinne eines Empfehlungsmarketings statt, beeinflusst durch Meinungen und Ansichten der Freunde aus der Peergroup. Auch in den Interviews mit Unternehmen und Vertretern der Kammern und kommunalen Einrichtungen wurde die besondere Rolle der Eltern (und auch der Lehrer) bei der Berufsorientierung herausgestellt. Nicht selten sind es oft schon die versteckten Botschaften in Aussagen über »harte körperliche Arbeit«, »Staub und Schmutz« oder das »Du sollst es mal besser haben!«, mit denen die Kinder und Jugendliche auf bestimmte Berufsrichtungen programmiert werden.<sup>365</sup> Hier sind vor allem die Eltern gefordert, sich selbst frühzeitig über aktuelle Berufsbilder und die späteren Entwicklungsmöglichkeiten zu informieren, bevor sich unbedachte Äußerungen zu Meinungen verfestigen oder wie es ein Wirtschaftsförderer und ein Unternehmensvertreter ausdrückten:

*„Ich glaube auch, dass, wenn Jugendliche auf der Ausbildungsbörse waren, dass da viele zum Nachdenken kommen. Wenn die dann aber zu Hause sind und Mama und Papa sagen, „So’n Quatsch, du gehst noch weiter auf die Schule und wirst was Ordentliches!“, dann war alles für die Katz!“ (Interview WF 2, Z. 468 ff.).*

*„Und die Eltern, und das ist die Klientel, die wir zukünftig einfangen müssen, die Eltern müssen sich öffnen, dass sie den Beruf als Mechaniker, als Maschinenbauer, als Elektroniker für Betriebstechnik, als Zerspanungsmechaniker, dass sie den Beruf als Chance für ihre Kinder auch zulassen und nicht schon schlechtreden alleine bei dem Gedanken, wenn der junge Mann oder die junge Frau zu Hause sagt, ich möchte gerne Elektriker werden. (...) wir müssen den Eltern klarmachen (...), dass das Berufsbild, ob es im Handwerk ist oder in der Industrie ist, dass das Berufsbild nichts Schädliches ist“ (Interview U 2, Z. 145 ff.).*

Auch die Rolle der Lehrer an den allgemeinbildenden Schulen ist bedeutsam, da sie als weitere zentrale Bezugspersonen den Jugendlichen Anregungen geben können – oder eben nicht. Zur besonderen Rolle der Lehrer äußerte sich ein Vertreter der Wirtschaftsförderung:

---

<sup>364</sup> BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung) (2018): Soziales Umfeld entscheidend für Berufswahl von Jugendlichen. Neue Erkenntnisse zu Ursachen des Lehrlingsmangels im Handwerk. Pressemitteilung 48/2018 vom 18.10.2018, online: <https://www.bibb.de/dokumente/pdf/pmbibbreporthandwerk.pdf>, zuletzt abgerufen 17.08.2019.

<sup>365</sup> Dabei sind z. B. die Möglichkeiten eines fachnahen Studiums ohne Abitur in der Öffentlichkeit weitgehend unbekannt. Online: [http://www.studieren-ohne-abitur.de/web/laender/nordrhein\\_westfalen/](http://www.studieren-ohne-abitur.de/web/laender/nordrhein_westfalen/), zuletzt abgerufen 31.10.2019.

*„(...) was wir jetzt angehen, ist eine Initiative, dass wir mit den Lehrern und ich weiß noch nicht, wie erfolgreich ich dabei bin, dass wir viel stärker die Lehrer mit ins Boot nehmen wollen und nicht nur den ein oder anderen Vertrauenslehrer, der mit den Schülern in die Unternehmen geht, sondern man tatsächlich eine Gruppe von Lehrern nimmt und sagt, „So, jetzt zeigen wir Euch mal die Unternehmen, was es bedeutet, damit Ihr in der Lage seid, den Schülern zu erklären, was gesucht wird, was gebraucht wird“. Wir brauchen die Lehrer tatsächlich als Vermittler, als Mittler zwischen einem Angebot und einer Nachfrage, einem Bedarf“ (Interview WF 4, Z. 392 ff.).<sup>366</sup>*

Die Erkenntnis einer besonderen Bedeutung von Eltern und Lehrern hat beispielsweise die Firma Egger in Brilon veranlasst, mit über 1.100 Mitarbeitern der größte regionale Arbeitgeber, auf der Ausbildungs- und Karriereseite eine eigene Rubrik „Eltern Information“ einzurichten, in der Fragen zur Ausbildung, Perspektiven, Leistungen und Ansprechpartner beantwortet werden.<sup>367</sup>

Auch im Zuge der Blomberger Ausbildungsmesse 2018 und beim „Tag der offenen Betriebstür“ in Höxter-Holzminden 2018 wurde darauf hingewiesen, dass „die Eltern während des Vormittags ihre Fragen an Geschäftsführer und Ausbilder der teilnehmenden Betriebe stellen (konnten). ‚Eltern spielen eine wichtige Rolle bei der Berufswahl von Jugendlichen. Deshalb ist es uns wichtig, auch Ihnen einen Einblick zu gewähren‘, so Mark Becker, Geschäftsführer und Inhaber des teilnehmenden Handwerksunternehmens Gebrüder Becker GmbH & Co. KG in Höxter. Viele Eltern waren begeistert von diesem Konzept und sehr interessiert daran, Unternehmen über die Wesergrenze hinaus kennen zu lernen.“<sup>368</sup> Und ebenso für Dominic Gehle vom Kreis Höxter, Leiter der Abteilung Bildung und Integration, ist die Einbindung der Eltern besonders wichtig: „Dadurch werden die Eltern für die Begleitung ihrer Kinder bei der Berufswahl sensibilisiert“. Und so, könnte ergänzt werden, merken sie, dass „für Jugendliche heutzutage nicht mehr nur Aufstiegschancen und Verdienstmöglichkeiten eine Rolle spielen. „Sie wollen sich im Unternehmen auch wohlfühlen“, so Imke Schlechter, Innovationsmanagerin Holzminden-Höxter.<sup>369</sup>

Noch einen Schritt weiter geht die IHK Arnsberg. Im November 2017 berichtete sie über die Initiative „Karriere hier“, in der sich die Akteure des Ausbildungskonsenses der Region Hellweg-Sauerland zusammengeschlossen haben.<sup>370</sup> Ziel der Initiative ist, die Eltern beim Übergang ihrer Kinder von der Schule ins Berufsleben zu unterstützen nach dem Motto:

---

<sup>366</sup> Damit Lehrer in der Lage sind, ihre Schüler nicht nur organisatorisch auf Informationsveranstaltungen vorzubereiten und sie dorthin zu begleiten, sondern ihnen bereits ein möglichst breites Spektrum beruflicher Möglichkeiten mit Anforderungen und – wichtig – Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten vorzustellen, wären verpflichtende Berufspraktika als Form der Weiterbildung deutlich zu intensivieren. Das Netzwerk „SchuleWirtschaft Deutschland“ hat eine Broschüre mit Tipps und Erfahrungsberichten hierzu veröffentlicht, online: [https://www.schule-wirtschaft-thueringen.de/fileadmin/schulewirtschaft/redaktion/BO-Pool\\_Gymnasien/Materialien/Lehrer/lehrerbetriebspraktikumlangfinal.pdf](https://www.schule-wirtschaft-thueringen.de/fileadmin/schulewirtschaft/redaktion/BO-Pool_Gymnasien/Materialien/Lehrer/lehrerbetriebspraktikumlangfinal.pdf), zuletzt abgerufen 31.07.2019.

<sup>367</sup> Online: [https://www.egger.com/shop/de\\_DE/karriere/ausbildung/eltern-information](https://www.egger.com/shop/de_DE/karriere/ausbildung/eltern-information), zuletzt abgerufen 31.07.2019.

<sup>368</sup> Online: <http://www.hoexter-news.de/wirtschaft/1599-erfolgreiche-premiere-beim-ersten-laenderuebergreifenden-tag-der-offenen-betriebstuer>, zuletzt abgerufen 31.07.2019.

<sup>369</sup> Online: <http://weserallianz.de/berufe-und-unternehmen-live-erleben-tag-der-offenen-betriebstuer/>, zuletzt abgerufen 31.07.2019.

<sup>370</sup> IHK Arnsberg, Wirtschaft. Magazin der IHK Arnsberg, November 2017, S. 5 ff.. Online: <http://www.karriere-hier.de/>, zuletzt abgerufen 31.07.2019.

„Sie, als Eltern, sind hierbei die Chefberater.“<sup>371</sup> Deshalb werden u. a. spezielle Elternveranstaltungen durchgeführt, die Gespräche mit sogenannten „Elternbotschaftern“ beinhalten, d. h. ausgewählten betrieblichen Ansprechpartnern, die über mögliche Karrierewege informieren. Allerdings wurde in einem Interview auch darauf hingewiesen, dass über diesen Weg vermutlich nur eine bestimmte Klientel erreicht wird:

*„(...) ich persönlich habe allerdings die Befürchtung, dass man mit solchen Formaten, jetzt beispielsweise eine Informationsveranstaltung für Eltern, auch immer dieselben erreicht und das sind sicherlich die Eltern, die ohnehin schon sich für das Thema interessieren und ihre Kinder wahrscheinlich adäquat begleiten können“ (Interview ZZHH, Z. 286 ff.).*

### *Wertschätzung*

Wertschätzung und Anerkennung von Auszubildenden kann u. a. durch verschiedene Funktionen vermittelt werden, mit denen Auszubildende sich profilieren können. Wertschätzung kann aber auch über die Einsatzbedingungen im Ausbildungsbetrieb erfolgen.

### Ausbildungsbotschafter

Um Unternehmen, ihre Arbeit, Ausbildungsinhalte und -abläufe, Betriebsklima und Zukunftsperspektiven möglichst authentisch der Zielgruppe Schüler und Ausbildungsplatzbewerber zu präsentieren, setzt man zunehmend auf diejenigen, die vom Alter und von ihrer Lebenssituation her der Zielgruppe am nächsten stehen, eben den Auszubildenden im Unternehmen. Immer häufiger sind sie es, die bei den Präsentationen der Firmen auf Ausbildungsmessen, bei Tagen der offenen Tür oder der Vorstellung einzelner Berufe an Schulen auftreten und den Bewerbern Rede und Antwort stehen. Dabei werden Vorteile für die Schüler, die Unternehmen und die als Botschafter einbezogenen Auszubildenden gesehen: Die Schüler erhalten glaubwürdige Einblicke in die Berufe und erweitern ihre Berufsorientierung, die Unternehmen fördern den direkten Weg der Schülerinnen und Schüler in die Berufsausbildung und sichern sich ihre Fachkräfte; die Auszubildenden in ihrer Funktion als Ausbildungsbotschafter stärken ihre persönlichen Kompetenzen, stellen ihre fachliche Kompetenz unter Beweis und werden wertgeschätzt.

So wurde über die Blomberger Ausbildungsmesse 2018 berichtet: „Die jungen Leute, die selbst noch inmitten der Ausbildung stecken, können besser darlegen, was den Beruf ausmacht und was ihnen an der Ausbildung besonders gut gefällt. Außerdem sei die Hemmschwelle, Fragen zu stellen, geringer, wenn sich etwa Gleichaltrige mit den Schülern auseinandersetzen.“<sup>372</sup> Bereits im Oktober 2015 meldete die IHK Bielefeld, dass seit März d. J. bereits 100 Ausbildungsbotschafter gewonnen werden konnten, von denen die Hälfte bereits geschult sei.<sup>373</sup> Damit gehörte die IHK Ostwestfalen zu den ersten vier Kammern in

---

<sup>371</sup> Online: [http://www.karriere-hier.de/kh\\_beta\\_karrierewege2.HTM](http://www.karriere-hier.de/kh_beta_karrierewege2.HTM), zuletzt abgerufen 31.07.2019.

<sup>372</sup> Hinweis: Der Link wurde zwischenzeitlich gelöscht.

<sup>373</sup> Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, Oktober 2015, S. 39.

NRW, die dieses Modell umgesetzt hat. Bereits ein Jahr später wurden Ausbildungsbotschafter als „Standardelement der Berufsorientierung“ gesehen.<sup>374</sup>

Auch die IHK Arnsberg fördert dieses Modell: „Nach zwei Monaten sind bereits 14 Ausbildungsbotschafter und 11 Unternehmen dabei. Auch die ersten Schultermine stehen vor den Sommerferien an. (...) Die Initiative wird mit Mitteln vom Land NRW und des Europäischen Sozialfonds gefördert.“<sup>375</sup>

### Energie-Scouts

Können Auszubildende Energie-Scouts werden, kann die Ausbildungszeit um eine interessante Facette erweitert werden und können die Unternehmen die Bedeutung der konkreten Arbeit von Auszubildenden wertschätzend herausstellen. Darüber hinaus können die Unternehmen interessante Einsparungen erzielen.<sup>376</sup> Seit dem Ausbildungsjahr 2013/2014 sind die „Energie-Scouts“ ein zentral gesteuertes Element in den Kammerbezirken der IHK Ostwestfalen und IHK Lippe. Diese Qualifizierungsmaßnahme wurde 2017 ebenfalls im Kammerbezirk Arnsberg eingeführt.

Auf den effizienten Umgang mit Betriebsmitteln zu achten, ist in allen Unternehmen Aufgabe und wird in vielen, vor allem größeren Unternehmen durch das Vorschlagswesen honoriert. Das tägliche Erleben häufig identischer Vorgänge führt jedoch zu einem gewissen Maß an Betriebsblindheit. Geschulte Auszubildende können im Rahmen wechselnder betrieblicher Einsätze mit einem unverstellten Blick zur Ressourceneffizienz beitragen und über ihre Vorschläge Wertschätzung erfahren.

Ihren Ausgangspunkt nahm die Idee, Einsparungen beim Einsatz von Betriebsmitteln zu erzielen, in Baden-Württemberg.<sup>377</sup> Zwischenzeitlich sind die Energie-Scouts ein Projekt der Mittelstandsinitiative Energiewende und Klimaschutz, die 2013 vom Bundeswirtschaftsministerium, Bundesumweltministerium, Deutschen Industrie- und Handelskammertag sowie Zentralverband des Deutschen Handwerks gegründet wurde. In der Broschüre „Qualifizierung als Erfolgsmodell. Best-Practice-Beispiele Energie-Scouts“<sup>378</sup> wird hierzu näher ausgeführt: „Die Azubis lernen in Workshops unter anderem Hintergründe zu Technologien und Verfahren, die praktische Anwendung von Messgeräten und das Erheben und Bewerten von Energiedaten. Mit diesem Know-how gehen sie anschließend in ihren

---

<sup>374</sup> Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, August 2016, S. 46 und Oktober 2017, S. 53.

<sup>375</sup> IHK Arnsberg, Wirtschaft. Magazin der IHK Arnsberg, Juli/August 2016, S. 30.

<sup>376</sup> Neben dem hier vorgestellten Beispiel sei auch auf den seit 1965 bestehenden Wettbewerb „Jugend forscht“ verwiesen. Seit 1975 werden Projekte im Fachgebiet Arbeitswelt begutachtet (z. B. zur Arbeitssicherheit) und die Sieger in Regional-, Landes- und Bundeswettbewerben ermittelt. Online: <https://www.jugend-forscht.de/stiftung-jugend-forscht-e-v/historie/zeittafel.html>, zuletzt abgerufen 02.08.2019.

<sup>377</sup> Der Ventilatorenhersteller ebm-papst führte diese Idee 2010 ein, s. hierzu Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, April 2018, S. 46 f..

<sup>378</sup> Online: <http://www.mittelstand-energiewende.de/unsere-angebote/energie-scouts-qualifizierung-fuer-azubis/>, zuletzt abgerufen 17.08.2019.

Unternehmen auf die Suche nach Stromfressern sowie ineffizienten Prozessen und Abläufen. Sie entwickeln eigenverantwortlich Effizienzprojekte zur Einsparung von Energie und anderen Ressourcen“ (S. 3). Bis Ende 2017 haben sich in Deutschland über 5.000 Auszubildende aus mehr als 1.500 Unternehmen beteiligt (S. 4).

Qualifizierung und Ehrung der Auszubildenden am Ende einer Projektperiode geschehen durch die jeweilige IHK. 2016 kamen die bundesweit besten Energie-Scouts aus Ostwestfalen-Lippe.<sup>379</sup> Insgesamt summierten sich die Einsparungen alleine in den beiden Kammerbezirken Bielefeld und Detmold bis Ende 2018 bereits auf über 1,5 Mio. €.<sup>380</sup>

#### Einbindung in das Tagesgeschäft, Projektarbeiten

Die bewusste Einbindung von Auszubildenden in den Arbeitsalltag und die Übertragung verantwortungsvoller Tätigkeiten wird von vielen Auszubildenden nicht als Last, sondern als Wertschätzung gesehen. So bestätigte im Interview ein Unternehmensvertreter:

*„ (...)wir bilden live hier im Job aus, wir haben keine Lehrwerkstatt, haben uns bewusst auch dagegen entschieden (...) wir haben im Schnitt 30 Auszubildende. Die wären sehr wohl in einer Lehrwerkstatt zu beschulen und auszubilden, aber wir haben die Philosophie – und damit sind wir in den Jahren auch gut gefahren – bei uns lernen die Auszubildenden am Produkt. Wir haben keinen Tag, an dem die Auszubildenden etwas für die so genannte Tonne produzieren. Das heißt, die machen keine Versuchsverschraubung (...), sondern die wissen, die Verschraubung, die ich hier mache, die geht zum Kunden XYZ und da wird sie gebraucht. Und wenn ich die nicht mache, dann macht sie der Geselle und wenn der Geselle nicht da ist, weil er sie nicht machen kann, dann macht's der Meister oder Bereichsleiter. Und selbst, wenn die nicht da sind, dann macht's vielleicht der Chef selber. Also, das heißt zu wissen, dass die Tätigkeit, die ich mache, keine minderwertige ist, keine Tätigkeit, die klassisch dem Auszubildenden obliegt, sondern die werden in die tägliche Arbeit eingebunden“ (Interview U 2, Z. 162 ff.).*

#### Benefits

Weitere indirekte Maßnahmen, die sowohl die Identifikation mit dem Unternehmen, die Teambildung und die Kommunikation zwischen den Beteiligten stärken, aber auch der Imageverbesserung des Ausbildungsbetriebes dienen, sind z. B. die Durchführung von Einführungswochen mit allen neuen Auszubildenden, gemeinsame Freizeitevents oder Abschlussfahrten. Zwei Interviewpartner (Geschäftsführer) aus 70-Mann-Betrieben beschrieben das so:

*„Wir haben bis jetzt das Glück, dass wir im Raum (Name des Ortes), etwas arrogant gesagt, das Hip-Unternehmen sind. Wir haben relativ neue Maschinen, wir sind relativ jung, wir sind relativ dynamisch, wir haben keine Hierarchien (...) Wir versuchen es, familiär zu halten durch diverse Veranstaltungen, die wir halt machen, den (Name der Firma)-Cup (ein Street-Soccer-Turnier der Unternehmen in der Region), (...) wir haben jetzt Karneval gemacht, also einen Wagen gemacht, sind wir*

<sup>379</sup> Lippe Wissen & Wirtschaft, Magazin der Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold, August 2016, S. 11.

<sup>380</sup> Lippe Wissen & Wirtschaft, Magazin der Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold, März 2018, S. 41 und Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, Dezember 2018, S. 50.

auch in Paderborn mit auf'm Umzug gewesen, wir machen Kanufahrten, wir machen Paintball-schießen“ (Interview U 1, Z. 88 ff.).

„Ja, natürlich gibt es diese Bindungsprogramme in Form von Feiern natürlich, Weihnachtsfeier, Sommerfesten, Fahrradtour. Jetzt waren sie gestern in so einem Bergwerk da in Holzminden. Da gibt es irgendwie so eine Abenteuer-tour. Das wird dann teilweise von den Mitarbeitern selbst organisiert. Und wenn das gut läuft, dann sage ich, alles klar, gib mir Rechnung, ich übernehme den ganzen Spaß. Oder wir schicken die Auszubildenden zum Fahrertraining zum ADAC nach Paderborn“ (Interview U 10, Z. 404 ff.).

Einzelne Betriebe bieten den Auszubildenden die Möglichkeit, in ihrer Freizeit Maschinen und Anlagen des Betriebes unter Aufsicht für eigene Arbeiten zu nutzen. So berichtet ein Interviewpartner:

„Es gibt Handwerksbetriebe, z. B. haben wir einen Schreiner, der ermöglicht seinen Handwerkslehrlingen nach Ende der Arbeitszeit unter Aufsicht, wenn noch einer da ist, sich selber was zu bauen. Die können sich einen Kicker bauen, den können sie mit nach Hause nehmen. Die kriegen das Material gestellt, die können die Materialien nutzen, die sind da am Werkeln, haben da was für, der Chef bezahlt das alles, es ist halt nur außerhalb der Arbeitszeit unter Aufsicht. So etwas spricht sich rum, der kriegt dann auch wieder Lehrlinge“ (Interview WF 2, Z. 444 ff.).

Relativ neu sind bei der Werbung um Auszubildende die Angebote ausgesuchter »Goo-dies«, mit denen Firmen weitere Aufmerksamkeit bei der Zielgruppe erreichen wollen. So bietet im Umfeld des Untersuchungsgebietes die Firma Heggemann AG in Büren, die Leichtbauteile für die Luftfahrtbranche fertigt, ihren Azubis einen „Schnupperkurs für Segelflieger“ beim Aero-Club Büren an.<sup>381</sup> Eine Firma in Löhne stellt ihren Auszubildenden zwei Kleinwagen für den dienstlichen wie privaten Gebrauch zur Verfügung.<sup>382</sup>

### Auslandspraktika

Eine andere Form der Wertschätzung und eine zusätzliche Möglichkeit, Ausbildungsbetrieb, Ausbildungsplatz und Ausbildung interessant zu gestalten und sich von anderen Ausbildungsbetrieben abzuheben, ist die Unterstützung zur Teilnahme an einem Auslandspraktikum im Rahmen des Programms Erasmus+.<sup>383</sup> Vor allem für Auszubildende in technischen Bereichen bietet sich diese Horizonterweiterung an. Nicht zuletzt wird eine Ausbildung in weniger nachgefragten technisch-gewerblichen Berufen durch dieses Element auch für Schulabgänger mit höherwertigen Abschlüssen attraktiv.<sup>384</sup> Neben dieser

---

<sup>381</sup> Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, September 2015, S. 32.

<sup>382</sup> Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, September 2016, S. 8.

<sup>383</sup> Online: [https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/opportunities/traineeships-vocational-education-apprenticeships-and-recent-graduates\\_de](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/opportunities/traineeships-vocational-education-apprenticeships-and-recent-graduates_de), zuletzt abgerufen 31.07.2019.

<sup>384</sup> 2017 lag die Zahl der jährlich geförderten Teilnehmer bei über 21.000, von denen ca. 80 % die Möglichkeit nutzten, bis zu fünf Wochen an einem solchen Praktikum im europäischen Ausland teilzunehmen. Nach dem Berufsbildungsgesetz (§2, Abs. 3) kann bis zu 25 % der regulären Ausbildungszeit im Ausland verbracht werden, bei einer Dauer von mehr als vier Wochen, ist jedoch ein mit der zuständigen Stelle abgestimmter Ausbildungsplan erforderlich (§76, Abs. 3). Online: [https://www.na-bibb.de/fileadmin/user\\_upload/na-bibb.de/Dokumente/06\\_Metanavigation/02\\_Service/Publikationen\\_Warenkorb/Jahresberichte/NAJB17\\_web.pdf](https://www.na-bibb.de/fileadmin/user_upload/na-bibb.de/Dokumente/06_Metanavigation/02_Service/Publikationen_Warenkorb/Jahresberichte/NAJB17_web.pdf), zuletzt abgerufen 31.07.2019.



Möglichkeit, ein berufsbezogenes Praktikum im europäischen Ausland zu absolvieren, besteht seit 2017 mit dem Programm „Ausbildung weltweit“ die Chance, an einem geförder-ten Praktikum vorzugsweise in China, Kanada oder den USA teilzunehmen.<sup>385</sup> Auch das vom Bundeswirtschaftsministerium, vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag sowie dem Zentralverband des deutschen Handwerks gemeinsam getragene Netzwerk „Berufsbildung ohne Grenzen“ unterstützt Auslandsaufenthalte für Auszubildende durch Beratung von Unternehmen und Teilnehmern.<sup>386</sup> Es hat 2016 bundesweit ca. 2.300 Auslandsaufenthalte von Auszubildenden, jungen Fachkräften und Berufsbildungspersonal international realisiert und begleitet.

### Erwerb von Zusatzqualifikationen

Für interessierte Auszubildende kann ohne größeren Aufwand ebenfalls die Möglichkeit angeboten werden, parallel zur Ausbildung eine Zusatzqualifikation z. B. zum Fremdsprachenkorrespondenten zu erwerben oder an Schweißlehrgängen und anderen technischen Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen, wobei der Betrieb die Freistellung zusichert und ggf. anfallende Kosten ganz oder teilweise übernimmt.

*„In der Ausbildung bereits schicken wir sie zwei Wochen nach Hameln zur DVS (...) in zwei Wochen machen die da Schweißgeschichten, obwohl es im Ausbildungsbild des Industriemechanikers, Fachrichtung Anlagen- und Systemtechnik gar nicht abgefordert ist“ (interview U 10, Z. 383).*

### Beteiligung an Stipendienprogrammen

2017 wurden über dreizehn Begabtenförderungswerke in der Bundesrepublik ca. 30.000 Personen gefördert. Zusätzlich wurde 2011 das Deutschlandstipendium ins Leben gerufen, dessen Ursprünge u. a. im Studienfonds OWL liegen und über den im Jahr 2018 mehr als 27.000 Stipendiaten gefördert wurden.<sup>387</sup> Einkommensunabhängig werden für mindestens zwei Semester monatlich 300 € ohne Anrechnung auf BAFÖG-Leistungen denjenigen gezahlt, die sich durch „gute Noten und Studienleistungen (...) wie die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen oder das erfolgreiche Meistern von Hindernissen im eigenen Lebens- und Bildungsweg“ ausgezeichnet haben.<sup>388</sup> Finanziert wird das Stipendium je zur Hälfte durch Beiträge von ca. 7.000 Unternehmen und Dienstleistern, öffentlichen Institu-

---

<sup>385</sup> Online: <https://www.go-ibs.de/angebote/fuer-unternehmen/ausbildungsweltweit/>, zuletzt abgerufen 31.07.2019.

<sup>386</sup> Online: <https://www.berufsbildung-ohne-grenzen.de/auszubildende/infos-fuer-auszubildende/> und [https://www.berufsbildung-ohne-grenzen.de/fileadmin/user\\_upload/Neuaufgabe\\_BoG-Handbuch\\_-\\_Kopie.pdf](https://www.berufsbildung-ohne-grenzen.de/fileadmin/user_upload/Neuaufgabe_BoG-Handbuch_-_Kopie.pdf), zuletzt abgerufen 31.07.2019.

<sup>387</sup> Ein wichtiger Ausgangspunkt für das Deutschlandstipendium lag im Studienfonds OWL. Hintergrund war die Einführung von Studienbeiträgen, verknüpft mit der Forderung, Stipendiensysteme zu etablieren. An vorderster Front waren die fünf staatlichen Hochschulen in Ostwestfalen-Lippe. Sie starteten eine Initiative, mit der erstmalig in Deutschland ein solches System 2006 gegründet wurde. Dieses Modell wurde bei der Einführung des NRW-Stipendiums und des Deutschlandstipendiums ab 2011 übernommen. Neben einer Vielzahl an öffentlichen Institutionen und Privatspendern engagieren sich im Untersuchungsgebiet derzeit Arntz-Optibelt, Phoenix Contact, Benteler, Vauth-Sagel und Wentus Kunststoffe als Unternehmen. Online: <https://www.studienfonds-owl.de/jubilaem/historie/#c709>, zuletzt abgerufen 31.07.2019.

<sup>388</sup> Online: <https://www.deutschlandstipendium.de/de/wie-es-funktioniert-1726.html>, zuletzt abgerufen 31.07.2019.

tionen, Privatpersonen auf der einen und der Bundesregierung über das Ministerium für Bildung und Forschung auf der anderen Seite.

Die Motivation zum unternehmerischen Engagement beschreibt u. a. eine Sprecherin von Phoenix Contact so: „Der Erfolg von Phoenix Contact beruht nicht nur auf unseren Produkten und Lösungen, sondern vor allem auf unseren Mitarbeitenden. Mit dem Deutschlandstipendium engagieren wir uns bei der Förderung von Studierenden, die sich durch hervorragende Leistungen und überdurchschnittliches Engagement auszeichnen. Denn sie sind unsere Zukunftsgestalter von morgen.“<sup>389</sup>

Trotz der Möglichkeiten, über Direkteinstiege von Geförderten dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken, fehle es – so klagt die IHK Ostwestfalen – an genügend Spendern. So standen aus Mitteln des Bundesministeriums 2017 für Ostwestfalen Gelder für knapp 900 Stipendiaten bereit, denen aber nur Zusagen für 360 Stipendiaten durch den privatwirtschaftlichen Sektor entgegenstanden und mithin über 500 Stipendien nicht vereinbart werden konnten. Zwar sei das Stipendienprogramm nicht auf eine Übernahme durch einen bestimmten Betrieb angelegt, aber über ein Rahmenprogramm mit Workshops, Unternehmensbesichtigungen, Kaminabenden, Projekten oder kulturellen Events könne Bindung aufgebaut und so die Beschäftigungssituation in OWL insgesamt gestärkt werden.<sup>390</sup>

Auch die IHK Arnsberg und Unternehmen im Hochsauerlandkreis fördern seit 2012 im Rahmen des Deutschlandstipendiums und hoffen, so Ilona Lange, Hauptgeschäftsführerin der IHK Arnsberg, ebenfalls darauf, dass „die Nachwuchs-Fachkräfte von morgen (...) nicht nur ihr Studium, sondern auch ihr späteres Berufsleben in der Region verbringen.“<sup>391</sup>

### 5.2.3 Erschließung neuer Zielgruppen

Die Anforderungen in der Arbeitswelt haben sich qualitativ und quantitativ verändert. Manche Berufsbilder sind völlig aus dem Berufskanon verschwunden oder überdauern allenfalls in handwerklichen Nischen. Andere Berufe haben sich inhaltlich neuen Bedarfen angepasst und in manchen Fachgebieten sind vollkommen neue Berufe entstanden, so im Kommunikations- und IT-Bereich.

Wie auf der Angebotsseite hat sich in den vergangenen Jahrzehnten grundlegend das Verhalten der Nachfragenden verändert. Neue gesellschaftliche Wert- und Statusvorstellungen, geänderte schulische und universitäre Organisationsformen, eine Vielzahl neuer Studienfächer oder ein erleichterter Zugang zum Studium haben mit dazu beigetragen, dass – bei gleichzeitigem Anstieg der Zahl der Studienabbrecher – seit 2013 die Zahl der Studienanfänger in Deutschland höher ist als die Zahl der Anfänger in der dualen Berufsausbil-

---

<sup>389</sup> Online: [https://www.deutschlandstipendium.de/de/wir-machen-mit-1716.php#loop\\_254](https://www.deutschlandstipendium.de/de/wir-machen-mit-1716.php#loop_254), zuletzt abgerufen 31.07.2019.

<sup>390</sup> Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, Januar 2017, S. 41 und ähnlich Juli 2018, S. 8.

<sup>391</sup> IHK Arnsberg, Wirtschaft. Magazin der IHK Arnsberg, Mai 2015, S. 43.

dung.<sup>392</sup> Diese Entwicklung – in einem Interview wurde sie als „Akademisierungswelle“ bezeichnet (Interview KH 1, Z. 543) –, macht es immer schwieriger, traditionelle Handwerks- und Industrierberufe zu besetzen. Dies kann beklagt werden<sup>393</sup>, es kann aber auch als Herausforderung verstanden werden, der mit neuen Ausbildungs- und Berufseinstiegs-konzepten ebenso begegnet werden kann wie mit einer zunehmenden Durchlässigkeit von Karrierewegen in den Unternehmen. Diese Entwicklungen müssen erkannt und in Elternhaus und Schule angemessen thematisiert werden. Dann können auch für die Unternehmen neue Zielgruppen als zusätzliche Bewerber an beiden Enden des Qualifikationsspektrums erschlossen werden.

Das duale Ausbildungssystem hat sich in vielen Regionen und Branchen von einem Angebots- zu einem Nachfragemarkt gewandelt, wie die Stellen-Bewerber-Relation (s. Kap. 6.1.2) gezeigt hat. Daher sind die Unternehmen vor dem Hintergrund rückläufiger Bewerberzahlen gut beraten, ein aktives »Azubi-Marketing« zu betreiben und parallel zu prüfen, inwieweit sie ihren Fachkräftebedarf auch über eine veränderte Struktur ihrer Einstellungspraxis decken können.

Durch die Wahl neuer Ausbildungsberufe und mit einer agilen Personalentwicklung, welche das Spektrum an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen ausschöpft, können sowohl Abiturienten (z. B. als dual Studierende oder Studienabbrecher) wie auch Geringqualifizierte (z. B. über den Erwerb von Teilqualifikationen oder im Zuge gestufter Ausbildungsgänge) als Bewerber ins Auge gefasst werden.

### *Duales Studium*

Bei den schulischen Bildungsgängen gab es in den vergangenen Jahrzehnten große Veränderungen vor allem beim Anteil der (Fach-)Abiturienten an den einzelnen Altersjahrgängen. Lag die Studienberechtigtenquote im Jahr 1960 noch bei ca. 7 % eines Altersjahrgangs, so stieg sie im Jahr 1990 auf über 31 % und – unter Einschluss der Effekte, die sich aus der Einführung des Abiturs nach acht Jahren und den zunehmenden Unschärfen aus der Fortschreibung der Volkszählungsergebnisse ergeben – auf über ca. 51 % im Jahr 2017.<sup>394</sup> In NRW haben sich diese Werte bis 2010 mit einem Vorsprung von ca. 8 - 10 % zunächst noch dynamischer entwickelt. 2017 liegt die Studienberechtigtenquote mit ca. 51 % gleich auf zum Bundesdurchschnitt.<sup>395</sup> In einem ähnlichen Maß, wie die Quote der

---

<sup>392</sup> Online: [https://www.bmbf.de/pub/Berufsbildungsbericht\\_2018.pdf](https://www.bmbf.de/pub/Berufsbildungsbericht_2018.pdf), S. 13, zuletzt abgerufen 31.07.2019.

<sup>393</sup> S. hierzu etwa die Verwendung des Begriffs „Akademisierungswahn“ im Gespräch von Prof. Nida-Rümelin mit Vertretern der IHK Ostwestfalen. In: Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, Mai 2015, S. 45.

<sup>394</sup> Online: <http://www.datenportal.bmbf.de/portal/de/K252.html> (Tab. 2.8.85), zuletzt abgerufen 02.08.2019.

<sup>395</sup> Neben Bayern (45,4 %) sind insbesondere in einigen ostdeutschen Bundesländern die Quoten der Studienberechtigten derzeit noch deutlich geringer (Sachsen-Anhalt 38,5 %, Mecklenburg-Vorpommern 44,0 %). Online: [https://www.deutschlandinzahlen.de/no\\_cache/tab/bundeslaender/bildung/hochschule/studierende/studienberechtigtenquote?sword\\_list%5B0%5D=studienberechtigtenquote](https://www.deutschlandinzahlen.de/no_cache/tab/bundeslaender/bildung/hochschule/studierende/studienberechtigtenquote?sword_list%5B0%5D=studienberechtigtenquote), zuletzt abgerufen 02.08.2019.

Studienberechtigten zugenommen hat, hat sich auch die Studienanfängerquote in Deutschland entwickelt. Ohne Berücksichtigung von Auszubildenden in rein schulischer Berufsausbildung und ausländischen Studienanfängern lag die Studienanfängerquote 2013 erstmals höher als die Anfängerquote im dualen Berufsausbildungssystem.<sup>396</sup> Durch den Geburtenrückgang und das veränderte Bildungsverhalten ist die Zahl derer geschrumpft, die für eine duale Berufsausbildung zur Verfügung stehen, wie auch die teilweise selbstkritischen Äußerungen einiger Interviewpartner bestätigen:

*„Ich glaube, momentan machen schon über 50 % der Jugendlichen Abitur. (...) Viele, die Abitur machen, eigentlich die meisten, sagen, wenn ich Abitur habe, dann muss ich auch studieren. (...) Wir haben ja früher selber gesagt, wir brauchen mehr Studierende. Ingenieurmangel war ja immer Thema, so dass wir das selber forciert haben. Aber alle gesellschaftlichen Gruppierungen haben gesagt, wir müssen mehr in diese Richtung gehen; so, und jetzt kommt das wie ein Bumerang wieder zurück, dass eben auch die landläufige Meinung, die gesellschaftliche Meinung ist, dass man im Grunde genommen Abitur haben muss, wenn man was werden will, Punkt. Und das nehmen natürlich viele Eltern so wahr und sagen und drücken und tun alles, was möglich ist, um die jungen Leute da Richtung Abitur zu bekommen“ (Interview IHK 1, Z. 202 ff.).*

*„Das nächste Problem, was das Handwerk hat, ist die seit 30 Jahren immer wieder von allen politischen Richtungen eingeschlagene Akademisierung. Wir müssen alle schlauer werden, alle studieren. (...) Wir sind bei weit über 50 % und damit fehlt einem der Nachwuchs, weil das duale Modell in den Schulen und auch bei den Eltern nicht mehr angesagt ist“ (Interview KH 1, Z. 24 ff.).*

*„(...) früher, als ich zur Schule ging, gab es noch Hauptschüler, Realschüler und Gymnasiasten. Alle drei Gliederungen hatten ganz klare Berufsfelder. Heute habe ich das Gefühl, dass die, die früher auf der Realschule waren, sind heute alle die Abiturienten, früher die die Hauptschule gemacht haben, sind heute die Realschüler und alles, was da zugekommen ist, sind heute die Hauptschüler“ (Interview U 9, Z. 150 ff.).*

Die Abiturientenbefragung 2017 (s. Kap. 4) hat gezeigt, dass viele Abiturienten ein Studium außerhalb der Region aufnehmen und diese dann oft dauerhaft verlassen werden. Für die Besetzung von Positionen, für die eine akademische Vorbildung in der Regel Voraussetzung ist, bietet es sich daher für die Unternehmen an, Abiturienten für ein duales Studium und den damit verbundenen doppelten Abschluss zu begeistern. Dies drückten auch mehrere Interviewpartner aus:

*„(...) da muss man wirklich sagen, einen Ingenieur, der in Paderborn fertig geworden ist mit Maschinenbaustudium, der aus dem Raum Paderborn oder sonst woher kommt, der geht nicht nach Medebach. (...) Einen Ingenieur hierher zu kriegen, ist relativ schwierig. (...) Es wäre keiner aus München nach Medebach gegangen, es sein denn, familiär oder sonst wie wäre eine Verbindung nach Medebach gewesen. Von daher ist es schon sehr gut, dass wir uns unsere dualen Studenten ausbilden. Die bauen mittlerweile auch alle hier in Medebach, die sind eigentlich gesettelt. Da müssen wir uns schon ziemlich dumm anstellen, wenn die gehen“ (Interview U 1, Z. 218 ff.).*

*„Wir haben hier mehrere duale Studenten. Also, wir müssen aktiv die Menschen begleiten, um sie aktiv für uns zu behalten. Das mag vielleicht in anderen Städten und anderen Regionen nicht ganz so nötig sein, weil man in sich ein sehr attraktives Umfeld hat. Wir müssen für das attraktive Um-*

---

<sup>396</sup> Online: [https://www.bmbf.de/upload\\_filestore/pub/Berufsbildungsbericht\\_2019.pdf](https://www.bmbf.de/upload_filestore/pub/Berufsbildungsbericht_2019.pdf), S. 26 f., zuletzt abgerufen 02.08.2019.

feld sorgen. (...) da kooperieren wir mit Hochschulen, bzw. Fachhochschulen, da haben wir einen sehr engen Zusammenschluss, um auch dort den Abiturienten oder Fachabiturienten einfach die Möglichkeiten aufzuzeigen, dass wir als Arbeitgeber auch eine Zukunftsfähigkeit haben“ (Interview U 9, Z. 114 ff.).

*Frage:* „Also, Sie kriegen den Ingenieur nicht aus München oder Stuttgart hierher? *Antwort:* „Nein, total utopisch. Also, gerade Ingenieure, muss man echt sagen aus meiner Sicht, es geht fast so gut wie nur über den Weg über eigene Auszubildende. Oder, das machen wir auch relativ viel, dadurch haben wir auch schon einige gewonnen, dass wir halt nicht die komplette duale Ausbildung oder Studium machen, sondern Bachelor-, Masterarbeiten und darüber die Leute kennenlernen und dadurch kommen sie ins Unternehmen und bleiben“ (Interview U 13, Z. 219 ff.).

Nach Angaben des Berufsbildungsinstituts und der Datenbank ‚AusbildungsPlus‘ ist die Zahl der dual Studierenden in Deutschland in den Jahren 2011-2016 um 40 % von ca. 60.000 auf über 100.000 gestiegen. So kommt der Bundesverband der deutschen Arbeitgeber in Verbindung mit dem Stifterverband 2018 in seinem Leitfaden für Unternehmen „Erfolgsmodell Duales Studium“ zu dem Ergebnis: „Für Unternehmen, Hochschulen und Studierende ist das duale Studium ein absolutes Erfolgsmodell: 2016 lag die Zahl der dual Studierenden erstmals über 100.000. In den letzten zehn Jahren hat sich die Studierendenzahl damit mehr als verdoppelt. Rund 48.000 Unternehmen beteiligen sich an den knapp 1.600 dualen Studiengängen, Tendenz weiter steigend.

Die Abbruchquoten liegen im dualen Studium mit 7 % weit unter dem Durchschnitt anderer Bachelor-Studiengänge (aktuell 29 %), die Übernahmequoten der Absolventinnen und Absolventen in die Betriebe sind hoch – alles Zeichen der hohen Qualität und Praxisrelevanz.“<sup>397</sup>

Von den 2016 ca. 1.600 Studiengängen für ein duales Studium (2004: ca. 500 Studiengänge) werden die meisten vor allem in ingenieurwissenschaftlichen (38 %) und wirtschaftswissenschaftlichen (34 %) Fächern angeboten. Alleine in Bayern (321 duale Studiengänge), Baden-Württemberg (275) und NRW (311) werden über 900 duale Studiengänge angeboten; dies entspricht 57 % aller dualen Studiengänge in Deutschland. In NRW hat sich die Zahl der dualen Studiengänge von 2004 bis 2016 von 86 auf 311 Studiengänge erhöht. Von den 2016 bundesweit 100.000 dual Studierenden waren 36.500 in Baden-Württemberg, 15.000 in NRW und 6.900 in Sachsen sowie 6.500 in Bayern eingeschrieben.<sup>398</sup>

Betrachtet man die Angebote genauer, die als duale Studiengänge bezeichnet werden, so lassen sich mehrere Varianten<sup>399</sup> feststellen, die sich durch ihre Ausgestaltung oder die Einordnung in die persönliche Berufsbiografie unterscheiden:

---

<sup>397</sup> Online: [https://arbeitsgeber.de/www/arbeitsgeber.nsf/res/A62F023938200413C125796C0053568B/\\$file/Duales-Studium.pdf](https://arbeitsgeber.de/www/arbeitsgeber.nsf/res/A62F023938200413C125796C0053568B/$file/Duales-Studium.pdf), S. 4, zuletzt abgerufen 02.08.2019.

<sup>398</sup> Die hohe Zahl der dual Studierenden in Baden-Württemberg ist auch das Ergebnis der über 40-jährigen Tradition der Berufsakademien in diesem Bundesland, die 2009 zur Gründung der ersten praxisintegrierenden Hochschule in Deutschland, der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW), führte, online: <http://www.dhbw.de/startseite.html>, zuletzt abgerufen 02.08.2019.

<sup>399</sup> Online: <https://www.wegweiser-duales-studium.de/infos/studienmodelle/>, zuletzt abgerufen 02.08.2019.

- ausbildungsintegrierendes duales Studium mit einem Studienabschluss als Bachelor/ Master und einer parallelen betrieblichen Berufsausbildung mit IHK-Abschluss,
- praxisintegrierendes duales Studium (kooperatives Studium) mit einem Studienabschluss als Bachelor/ Master, wobei betriebliche Praxisphasen in den vorlesungsfreien Zeiten absolviert werden,
- berufsintegrierendes duales Studium parallel zur Berufsausübung, allerdings mit einer Reduzierung der Arbeitszeit,
- berufsbegleitendes duales Studium ohne Reduzierung der Arbeitszeit.

Ferner sind Mischformen denkbar, bei denen wie z. B. im dualen Studiengang an der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Arnsberg-Lippstadt eine klassische kaufmännische Berufsausbildung mit einem IHK-Abschluss nach anderthalb Jahren kombiniert wird mit einem dreieinhalbjährigen wirtschaftswissenschaftlichen Studium, das dann berufsbegleitend zum Abschluss Betriebswirt (VWA) und Bachelor of Arts führt.

In einem befragten Betrieb werden drei unterschiedliche Formen des dualen Studiums parallel praktiziert:

*„Also, wenn wir von dualen Studien sprechen, ist das in der Regel eine kombinierte Ausbildung, also Berufsausbildung mit Studium. Und da machen wir im kaufmännischen Bereich machen wir das und da kann man halt einen Bachelor dann machen mit der Fachhochschule Südwestfalen (...) das heißt also, nach dreieinhalb Jahren haben die hier ihre Industriekaufmannausbildung und ihre Bachelorausbildung. Und da gibt's dann so Bindungsvereinbarungen, dass wir dann den Leuten sagen, okay, das kostet, das ist relativ teuer, dass wir dann sagen, okay, ihr bleibt dann drei Jahre dann noch bei uns, ansonsten kommen sie in die Rückzahlung. Das andere Modell, das wir jetzt vor vier Jahren angefangen haben, da ist ja die Hochschule Hamm-Lippstadt gegründet worden und da waren wir praktisch die ersten, die da ein Mechatronikstudium auch in der gleichen Form gemacht haben, wobei wir dann da gesagt haben, okay, das ist dann entweder eine Facharbeiterausbildung oder eine Ausbildung zum Technischen Produktdesigner parallel plus nachher dieses Studium. Da ist es ein bisschen anders, da fangen die erst nach einem Jahr an mit dem Studium und sind noch ein Jahr in der Lehre und sind dafür während des Studiums auch noch etwas weniger im Betrieb. Aber das ist halt immer so, die kriegen dann ne Ausbildungsvergütung die ganze Zeit durch und das ist das eine Modell. Das andere Modell ist das sogenannte (Firmenname)-Studentenprogramm. Das sind jetzt die Leute, (...) die bei uns eine Lehre gemacht haben, dann gesagt haben, ich mach Abitur nach und sagen, ich geh jetzt nochmal studieren. Da gibt's halt die Möglichkeit, dass wir sagen, ihr kriegt von uns in jedem Monat 450 € und dafür arbeitet ihr im Jahr 400 Stunden bei uns. Und so haben die während des Studiums ein gleichbleibendes Grundeinkommen und haben den Kontakt auch gleichzeitig zur Firma und können dann da entsprechend kompetent dann auch wieder einsteigen“ (Interview U 6, Z. 120 ff.).*

In einem weiteren Interview wurden auch Hürden aufgezeigt, die innerbetrieblich zu überwinden waren, um den Betrieb für ein duales Studium »fit« zu machen:

*„Wir haben duales Studium jetzt seit zwei Jahren im Angebot. Haben auch im dualen Studiengang Maschinenbau und im dualen Studiengang Elektrotechnik aktiv gerade vier Studenten, die dual hier ihre Ausbildung machen. Jetzt kommen im August wieder zwei dazu. (...) einmal mit der Technischen Hochschule Mittelhessen, Wetzlar, Frankenberg, und einmal mit der FH Südwestfalen in Meschede. (...) das bedarf natürlich entsprechender Vorbereitung, das bedarf entsprechender be-*

*trieblicher Organisation, wo man gerne aus dem produktiven täglichen Alltag heraus es gerne noch mal so ein bisschen schiebt. (...) wir müssen natürlich auch Konzepte erarbeiten. Das heißt, wir müssen sagen, wie können wir denn diese drei Jahre, die sechs Semester, wie können wir die gestalten in den Projektphasen, in denen die hier sind, in den betrieblichen Phasen, in den Phasen, wo sie Klausurvorbereitungen machen. Wie gehen wir mit den einzelnen Dingen um. (...) Ich muss Regeln aufstellen, muss im Grunde einen Fahrplan machen und sagen, so, da bist du dann da und da in den Abteilungen. Die Mitarbeiter müssen Bescheid wissen, welchen Ausbildungsauftrag sie im Rahmen des Studiums haben. Also, all so Dinge waren zu erarbeiten. (...) die Position, auf die sie schielen, die versuchen wir in der Zeit der dritten und vierten Semester zu erahnen, mit denen zu bearbeiten und erarbeiten und zu besprechen. (...) bin ich eher der Projektmanager, weil ich das Koordinieren gut kann oder bin ich der Konstrukteur, indem ich mehr konstruktiv um diese Ideenfindung und Problemlösungssuche Gedanken machen kann. Das müssen wir dann mit den jungen Leuten erarbeiten. Das ist zu Beginn des Studiums für die auch nicht klar, weil manche natürlich auch ins Studium gehen und auch nicht klar haben, was genau kommt auf mich zu“ (Interview U 2, Z. 182 ff.).*

Die ausbildungs- und praxisintegrierenden Kombinationen kommen Abiturienten und Betrieben gleichermaßen entgegen, weil der Wunsch nach einem Studium und den damit verbundenen möglichen beruflichen Aufstiegschancen als Akademiker ebenso erfüllt wird wie die Bindung an einen Betrieb und die Region. So betont ein größerer Betrieb aus dem Raum Höxter-Holzminden:

*„Wir (...) haben die Verlagerung eigentlich in Richtung der dualen Studiengänge durchgeführt. Das heißt, mehr auf etwas höherem Niveau einzusteigen und damit natürlich auch noch mal wieder ganz andere Personen anzusprechen. Und vielleicht darüber auch diese generelle Entwicklung, nicht zu befriedigen, aber der entgegenzukommen, dass halt immer mehr möglichst ein Abitur und ein Studium anstreben“ (Interview U 13, Z. 115 ff.). „Und da ist halt die FH Bielefeld auch schon seit vielen Jahren sehr stark, wirklich dieses echte duale Modell anzubieten, nämlich drei Monate Praxis und drei Monate dann wieder in der Hochschule. Andere Hochschulen sagen zwar, auch Paderborn zum Beispiel, ja, bei uns können sie dual studieren, aber letztlich ist es ein Vollzeitstudiengang mit einem freien Tag. Und das ist für uns nicht das Modell, was wir wollen. (...) ich bin drei Monate da, drei Monate da und wir erhöhen natürlich auch unseren Einzugsbereich, weil, wenn wir jetzt Leute aus Minden bekommen (ein weiterer Hochschulpartner des Unternehmens, Anm. d. Verf.), die sagen, okay, wenn ich an der Hochschule bin, wohne ich Zuhause, wie auch immer, oder hier, wo ich sowieso gewohnt habe, dann für die drei Monate, die ich im Unternehmen bin. Hier gibt es relativ einfach günstige Zimmer zu mieten, weil hier halt auch Studenten sind oder wir haben selber sogar eine Wohnung angemietet, wo wir drei bis vier Plätze haben. Das klappt dann offenbar für die. Sie haben halt irgendwo das eine Standbein und an der anderen Stelle müssen Sie sich das jeweils für drei Monate organisieren, was aber offenbar funktioniert (Interview U 13, Z. 129 ff.).<sup>400</sup>*

Auch ein Wirtschaftsförderer stellt fest:

*„Es wird immer mehr, das haben die Firmen hier erkannt. (...) da sind die Unis auch sehr rege, sowohl Fachhochschule Südwestfalen wie auch in Hamm-Lippstadt (...) da sind einige hier gleich eingestiegen, Firma Hoppecke hat da z. B. sehr gute Erfahrungen gemacht. Das läuft, das ist wichtig und das wird auch angenommen“ (Interview WF 2, Z. 480 ff.).*

---

<sup>400</sup> Ein Interviewpartner, der ebenfalls an der FH Bielefeld ausbilden lässt, erklärt: *„FH Bielefeld (...) mit dem Campus Minden, weil dort Großunternehmen sitzen, die da federführend diesen Studiengang mitkreiert haben wie zum Beispiel Wago oder aber auch Melitta und Co., die da in der Region sitzen und da diesen Campus aufgezogen haben und da dieses praxisintegrierte Studium anbieten mit den Schwerpunkten Maschinenbau, Elektrotechnik, also wirklich sehr praxisorientiert“ (Interview U 12, Z.184 ff.).*

Auch in der Berichterstattung der drei zuständigen Industrie- und Handelskammern wird das duale Studium positiv beworben. So schreibt die IHK Arnsberg, dass sich Ausbildungsbetriebe mit dem dualen Angebot ein erweitertes attraktives Bewerberpotential erschließen und hochqualifizierte Kräfte mittelfristig an den Betrieb und die Region binden würden. Diese seien durch Ausbildung und Studium bereits in das Unternehmensumfeld eingearbeitet und im Vergleich zu rein akademisch ausgebildeten Absolventen direkt produktiv.<sup>401</sup> Die IHK Lippe zu Detmold berichtet über eine Befragung von Abiturienten und kommt hinsichtlich der Nachfrageseite zu dem Ergebnis: „(...) immerhin 21 Prozent können sich ein duales Studium (...) vorstellen.“<sup>402</sup>

Ein wenig Wasser in den Wein gießt ein Interviewpartner, der sich mehr Geradlinigkeit bei der Ausgestaltung der Studienalternativen wünscht und darauf hinweist, dass Bindungsfristen nach dem Ende des Studiums keine Garantie für ein Dauerbeschäftigungsverhältnis sind:

*„Duales Studium, bin ich ein totaler Gegner. Erst mal gibt es keine vorgeschriebene Struktur. Jeder kann machen was er will. Der eine macht mit IHK-Abschluss, der andere macht ohne IHK-Abschluss, der eine macht nur bis zum Bachelor, der andere macht mit Master. (...) da sollte man, um überhaupt mal so eine klare Linie reinzukriegen, zumindest irgendwie ein Mindestmaß (...) definieren und gerade für kleine und mittlere Unternehmen halte ich das einfach auch für zu kostenintensiv, weil, wir wollen uns ja nichts vormachen, jeder Vertrag ist nur so toll, wie er letztendlich auch praktikierbar ist. Wenn ich jemandem sage, ich finanziere dir dein Studium und du verpflichtest dich, anschließend zwei Jahre oder drei Jahre bei mir zu arbeiten, wobei diese Verpflichtungszeiträume doch relativ gering sind (...) und der sagt zu seinem Unternehmen, Unternehmen, ich möchte gerne bei meinem Professor Sowieso promovieren, wie kommen wir auseinander? Da kann ich doch als Betrieb nicht sagen, ich bestehe auf Vertragserfüllung. Da kommt ja einer zur Arbeit, der gar keine Lust hat, zur Arbeit zu kommen. Das ist doch überhaupt nicht praktikabel“ (Interview U 10, Z. 275 ff.).*

In einem anderen Interview wurde darauf hingewiesen, dass einzelne Unternehmen den Absolventen eines dualen Studiums für den weiteren Berufsweg nicht nur die besseren Rahmenbedingungen bieten, sondern sie aus der Bindung herauskaufen („Das ist wie eine Ablösesumme“, Interview U 12, Z. 205). Das Unternehmen des Interviewpartners reagiert darauf, indem es u. a. die Kandidaten frühzeitig in den konkreten weiteren Karriereweg einbezieht:

*„(...) und früh genug damit beginnt, schlicht und ergreifend einen Nachfolger für die Person X über dieses System heranzuziehen, denn dann (...) ist es für ihn viel interessanter oder für sie“ (Interview U 12, Z. 207 ff.).*

Die Auswertung der Datenbank „AusbildungPlus“ des BIBB und der Internetseiten aller in die Befragung einbezogenen 78 Unternehmen ergab, dass 2018 nur 17 Unternehmen (=

---

<sup>401</sup> IHK Arnsberg, Wirtschaft. Magazin der IHK Arnsberg, September 2016, S. 39.

<sup>402</sup> Lippe Wissen & Wirtschaft, Magazin der Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold, Januar 2017, S. 30 ff.. Die eigene Abiturientenbefragung 2017 ergab einen Wert von 10-13 % bei einer gleichzeitig noch hohen Zahl Unentschlossener (25 %) auf die Frage nach der weiteren Planung des künftigen Bildungsweges.



21 %) regelmäßig Angebote für duale Studiengänge vorhielten. Weitere 15 Unternehmen (= 19 %) hatten in der Vergangenheit Erfahrungen mit dualen Studiengängen gesammelt, machten dieses Angebot aber nicht jedes Jahr. Vier Unternehmen waren nur mit Zweigwerken im Untersuchungsgebiet vertreten, boten aber über ihre Hauptwerke duale Studiengänge an (Abb. 129).<sup>403</sup> Eine sinnvolle Ausweitung des Angebots könnte selbst für kleinere Unternehmen zu einer Attraktivierung beitragen.

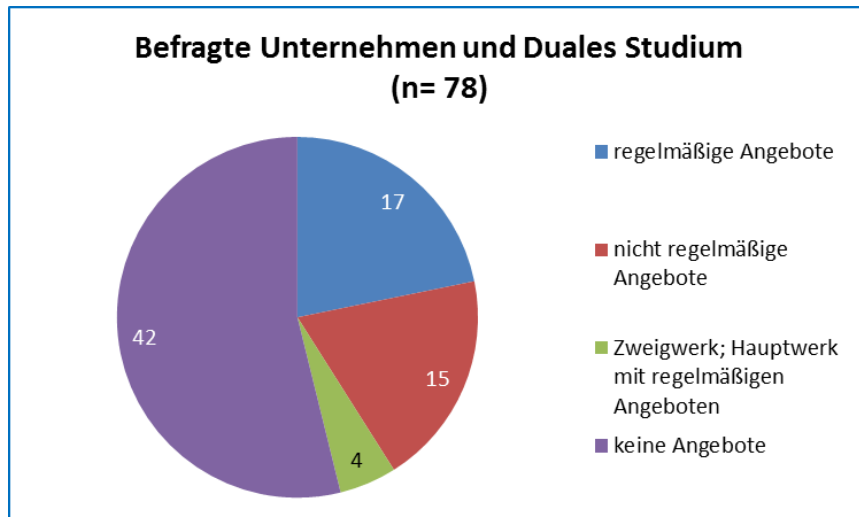


Abb. 129: Angeboten zum dualen Studium in den 2015 befragten Unternehmen im Untersuchungsgebiet, Angabe absolut, Quelle: Homepages der Unternehmen

Internetrecherche und Interviews zeigen, dass sich die Mehrzahl der angebotenen Studiengänge auf technische Fächer wie Elektrotechnik, Maschinenbau und Produktionstechnik beziehen (57 %), gefolgt vom Bereich Betriebswirtschaft (28 %) sowie Wirtschaftsingenieurwesen (15 %).

Eine wesentliche Rolle für den Erfolg dualer Studienangebote spielen die Erreichbarkeit des Studienortes, die Kooperationsbedingungen zwischen Hochschulen und Unternehmen und die langfristige Bindung von Beschäftigten an das Unternehmen (s. o. Interview U 1, Z. 218 ff., Interview U 2, Z. 182 ff.):

*„(...) wir haben einen Mitarbeiter gehabt, der bei uns gefräst hat und der hat gesagt, er möchte gerne ein duales Studium machen und dann war halt die Frage wo. Und was von hier aus am nächsten ist, ist Frankenberg (TH Mittelhessen mit Außenstelle u.a. in Frankenberg)“ (Interview U 1, Z. 114 ff.).*

Im Süden des Untersuchungsgebietes sind vor allem die FH Südwestfalen, die TH Mittelhessen und die VWA in Arnsberg beliebte Kooperationspartner. Im nördlichen Teil des Untersuchungsgebietes wurden die Universitäten in Bielefeld und Paderborn, die

<sup>403</sup> Die Datenbank des Berufsbildungsinstituts „AusbildungPlus“ weist auf der Angebotsseite im Sommer 2019 insgesamt nur 12 Betriebe aus. Nach Information des BIBB (mdl. Auskunft von Maik König, BIBB, am 11.05.2018) beinhaltet diese Datenbank jedoch nur die Firmen, die sich nach Rückmeldung der Hochschulen über dual Studierende beim BIBB auf Nachfrage registrieren lassen bzw. ihre Daten dort aktualisieren. Online: <http://www.ausbildungplus.de/html/index.php>, zuletzt abgerufen 02.08.2019.

FH in Bielefeld, die Hochschule Ostwestfalen-Lippe mit dem Standort Lemgo sowie die Hochschule Weserbergland in Hameln als Partner für duale Studien genannt. Vereinzelt werden auch Kooperationen mit weiter entfernten Hochschulen eingegangen, so der Privaten Hochschule für Wirtschaft und Technik in Vechta/Diepholz, der Berufsakademie Eisenach oder der Dualen Hochschule Baden-Württemberg.

Eine Alternative zum klassischen Hochschulstudium bzw. zum dualen Studium sieht die Industrie- und Handelskammer Nord Westfalen im Modell „Ausbildung kompakt“ einer Kombination aus Ausbildung, Fortbildung zum Meister oder Wirtschaftsfachwirt und Qualifikation zum Ausbilder gemäß AEVO (Ausbildereignungsverordnung).<sup>404</sup> Allerdings handelt es sich bei diesem Angebot eher um ein Nischenmodell.<sup>405</sup>

### *Studienabbrecher*

Nach einer Untersuchung von 6.000 Exmatrikulierten<sup>406</sup>, die 2010/2011 ihr Studium aufgenommen hatten, brachen durchschnittlich ca. 30 % der Studierenden ihr Studium ab. Je nach Studiengang und Hochschultyp stieg dieser Wert z. B. auf 42 % in mathematisch-naturwissenschaftlich ausgerichteten Bachelor-Studiengängen an Fachhochschulen (Heublein et al. 2017: 264 ff.). Diese Quoten zeigen, dass Hochschulzugangsberechtigung nicht immer mit Hochschulbefähigung gleichzusetzen ist. Doch kann für Unternehmen die Gruppe der Studienabbrecher als potenzielle Mitarbeiter interessant sein. „Das Bestreben, Studienabbrecher als Zielgruppe für das System der beruflichen Bildung zu erschließen, manifestiert sich auf politischer Ebene schließlich in der Förderung von speziell an Studienabbrecher gerichteten Beratungs- und Qualifizierungsangeboten. In diesem Zusammenhang ist insbesondere auf das 2015 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) initiierte Förderprogramm „Jobstarter Plus“<sup>407</sup> zu verweisen, in dessen Rahmen inzwischen vielfältige Projekte entstanden sind“, so die Studie (Heublein et al. 2017: 217). Diese verweist darauf, dass sich seit einer Vorläuferbefragung 2007/2008 der Anteil der Studienabbrecher, die sechs Monate nach der Exmatrikulation eine Berufsausbildung aufgenommen haben, von 22 % (2008) auf 43 % (2015) fast verdoppelt hat. Von diesen haben ca.

---

<sup>404</sup> Online: <https://www.ihk-nordwestfalen.de/bildung/Ausbildung/bildung-A-Z/AusbildungKompakt/3590912>, zuletzt abgerufen 09.09.2019.

<sup>405</sup> Nach Auskunft der diesbezüglich aktiven IHK Nord Westfalen kommt das Angebot über ca. 30 Teilnehmer pro Jahr nicht hinaus (tel. Information der IHK Nord Westfalen am 02.08.2018). Auch die IHK Ostwestfalen, die 2015 positiv über dieses Kombi-Modell berichtete (s. Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, November 2015, S. 42 f.), lässt die Aktivitäten an dieser Stelle seit 2017 ruhen, da trotz guter Resonanz der beteiligten Firmen die weitere Nachfrage zu gering war (tel. Auskunft IHK Ostwestfalen am 31.07.2018). Gründe für die geringe Resonanz liegen nach Auskunft der IHK Nord Westfalen am ehesten in der Konkurrenz der attraktiveren Alternativen, duales Studium oder Studium.

<sup>406</sup> HEUBLEIN, ULRICH et al. (2017): Zwischen Studierenerwartungen und Studienwirklichkeit. Ursachen des Studienabbruchs, beruflicher Verbleib der Studienabbrecherinnen und Studienabbrecher und Entwicklung der Studienabbruchquote an deutschen Hochschulen. Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH. Hannover. Online: [https://www.dzhw.eu/pdf/pub\\_fh/fh-201701.pdf](https://www.dzhw.eu/pdf/pub_fh/fh-201701.pdf), zuletzt abgerufen 02.08.2019.

<sup>407</sup> Online: <https://www.jobstarter.de/de/ausbildungsmanagement.html#section1921>, zuletzt abgerufen 02.08.2019.

zwei Drittel eine Ausbildung im dualen System begonnen und ein Drittel eine schulische Ausbildung (Heublein et al. 2017: 219).

Die IHK Ostwestfalen betont, dass Studienabbrecher (hier „Studienaussteiger“ genannt, an anderer Stelle auch „Studienzweifler“, s. Magazin v. Juni 2017, S. 48) hervorragende Perspektiven hätten, zumal die duale Ausbildung mit Abitur, Vorwissen und erworbenen Qualifikationen auf bis zu 18 Monate verkürzt werden könne.<sup>408</sup> Mit „Reset your Career“ leitete die IHK-Zweigstelle Paderborn 2016 eine Initiative für Studienabbrecher gemeinsam mit der Universität Paderborn, der Agentur für Arbeit und interessierten Unternehmen ein, um frühzeitig Möglichkeiten im Rahmen einer dualen Ausbildung aufzuzeigen.<sup>409</sup>

Auch das BANG-Netzwerk (s. Kap. 5.2.1) bereitet unter dem Projektnamen „High Azubi“ Studienabbrecher aus ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen gemeinsam mit Betrieben und Berufsschulen in 24 Monaten über eine Kombination von Workshops und Lehrgängen zu Themen der Führungs- und Arbeitsmethodik, der Betriebswirtschaft, der Vertiefung praktischer Fertigkeiten und Fremdsprachenkenntnisse auf Schlüsselpositionen im mittleren Management als Techniker oder Industriemeister vor.<sup>410</sup>

Im Bezirk der IHK Arnsberg wurde gemeinsam mit der Handwerkskammer Südwestfalen und der Bundesagentur für Arbeit die Initiative „Spurwechsel – Karriere anders denken“ ins Leben gerufen, um Studienabbrechern Perspektiven außerhalb der Hochschule aufzuzeigen.<sup>411</sup> Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung weist die IHK darauf hin, dass „Studienabbrecher (...) für Betriebe sehr interessant (sind), weil diese über eine hohe schulische Qualifikation verfügen und nach einer erfolgreichen Umorientierung genau wissen, was sie wollen. Karriere kann man auch ohne Studium machen“, sagte Meinolf Niemand, Hauptgeschäftsführer der Handwerkskammer Südwestfalen. (...) Die Initiative ‚Spurwechsel – Karriere anders denken‘ ermöglicht gemeinsam mit den Studienabbrechern, Anschlussperspektiven zu entwickeln. Dies kann ein Studienfach- oder Hochschulwechsel, aber auch eine Ausbildungs- oder Arbeitsaufnahme sein. Beim Spurwechsel in eine betriebliche Ausbildung vermitteln Arbeitsagentur und Kammern individuell passende Ausbildungsberufe und zeigen damit die vorhandenen regionalen Karriereperspektiven im Sauerland auf.“<sup>412</sup>

---

<sup>408</sup> Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, Oktober 2015, S. 37 f.. s. hierzu z. B. das Programm „Switch“ der IHK Aachen, online: <https://www.aachen.ihk.de/bildung/Initiativen/switch/2975402>, zuletzt abgerufen 04.09.2019.

<sup>409</sup> Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, Juli 2016, S. 34, s. auch online: <https://www.ostwestfalen.ihk.de/bildung/berufsorientierung/neustart-fuer-studienaussteiger-innen/>, zuletzt abgerufen 02.08.2019.

<sup>410</sup> Online: <http://www.bang-netzwerke.de/pdf/Brosch%C3%BCre%20High%20Azubi%202018%20web>, zuletzt abgerufen 02.08.2019.

<sup>411</sup> Online: [www.spurwechsel-hsk.net](http://www.spurwechsel-hsk.net), zuletzt abgerufen 02.08.2019.

<sup>412</sup> IHK Arnsberg, Wirtschaft. Magazin der IHK Arnsberg, Mai 2015, S. 36.

Eine weitere Übersicht über die Einsatzmöglichkeiten von Studienabbrechern vor allem in kleineren und mittleren Unternehmen zeigt eine aktuelle Broschüre des Bundesinstituts für Berufsbildung Bonn.<sup>413</sup>

### *Bewerber mit Qualifikationsdefiziten*

Am anderen Ende des Qualifikationsspektrums stehen Bewerber mit schulischen Qualifikationsdefiziten, bei denen die Betriebe anhand der Zeugnisnoten vor allem in den mathematisch-naturwissenschaftlichen Fächern zweifeln, ob eine gewerblich-technische Berufsausbildung im dualen System erfolgreich beendet werden kann. Es können An- oder Ungelernte sein, die bereits seit längerer Zeit im Arbeitsprozess stehen und für die – aus persönlichen oder aus betrieblichen Gründen – Qualifikationserweiterungen eine sinnvolle berufliche Perspektive darstellen. Auch Jugendliche mit gesundheitlichen oder sozialen Auffälligkeiten gehören zu dieser Gruppe. Trotz aller tatsächlichen oder vermuteten Schwierigkeiten können sie mit Unterstützung Ausbildungs- und Arbeitsleistungen erbringen, sich auf bestimmte Arbeitspositionen hin entwickeln und ausfüllen.

Nach Angaben der IHK Ostwestfalen hatten sich 2014 nur zwei Drittel der Betriebe auf Leistungsschwächere eingestellt, 2016 seien es bereits drei Viertel der Betriebe: „Dafür nutzen die Betriebe vor allem auch Einstiegsqualifikationen, eigene Nachhilfe im Betrieb sowie die ausbildungsbegleitenden Hilfen der Arbeitsagenturen. Um das Ausbildungsziel zu erreichen, bieten inzwischen 40 Prozent der Betriebe eigene Nachhilfe an.“<sup>414</sup>

Diese Maßnahmen setzen allerdings ein Umdenken der Geschäftsführung in der Personalstrategie voraus, wie ein Unternehmen deutlich macht:

*„(...) dann wollen wir das (gemeint ist die ERA-Entgeltsystematik, Anm. d. Verf.) auch dahingehend aufweichen, dass wir da auch mal Profile für Hilfsarbeiter, also Produktionshelfer anbieten, die wir in der Vergangenheit nicht hatten. Das heißt, es hatte wirklich so ein lernschwächerer Kandidat also gar keine Chance in einem Unternehmen wie (Unternehmensname) unterzukommen, weil wir immer auf einem Facharbeiterniveau unterwegs waren, wo mindestens eine zweijährige, eher eine dreieinhalbjährige Ausbildung vonnöten war, um überhaupt den Einstieg hier zu haben. Das heißt, wir konnten das auch so gar nicht anbieten. Und wir haben da auch umgedacht. Also zukünftig werden wir uns da strategisch auch anders aufstellen, um da einfach auch diese schwächeren Kandidaten (...) zu integrieren“ (Interview U 12, Z. 409 ff.).*

Qualifikationsdefizite lassen sich durch Angebote beheben, die der Ausbildung vorgeschaltet werden. Ganz wesentlich zum Aufbrechen des traditionell eher starren Systems der beruflichen Ausbildung hat die Erprobung von Ausbildungsbausteinen im Programm „Jobstarter Connect“ beigetragen. Diese wurden auf Anregung des Innovationskreises Berufli-

---

<sup>413</sup> BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG BIBB (2019): Studienabbrecher als Auszubildende ins Boot holen. Ein Ratgeber für kleine und mittlere Unternehmen. Bonn. Online:

[https://www.bmbf.de/pub/Studienabbrecher\\_als\\_Auszubildende\\_ins\\_Boot\\_holen.pdf](https://www.bmbf.de/pub/Studienabbrecher_als_Auszubildende_ins_Boot_holen.pdf), zuletzt abgerufen 02.08.2019.

<sup>414</sup> Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, September 2016, S. 9.

che Bildung unter der Federführung des BMBF im Jahr 2007 „für 14 ausgewählte Ausbildungsberufe bundeseinheitlich und kompetenzbasiert auf der Grundlage der bestehenden Ausbildungsordnungen“ entwickelt, wie im Evaluationsbericht<sup>415</sup> aus dem Jahr 2014 festgehalten wurde und wie die Vielzahl erfolgreich abgeschlossener Maßnahmen zeigen, über die der Praxisband zum Jobstarterprogramm berichtet.<sup>416</sup> Eine aktuelle Übersicht zu Handlungsempfehlungen, die vor allem auf die Bedarfe kleiner und mittlerer Unternehmen zugeschnitten sind, bietet das Institut der deutschen Wirtschaft in Köln durch das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) an.<sup>417</sup>

### Gestufte Ausbildungsgänge

Neben der Möglichkeit, die betriebsinterne Arbeitsorganisation unverändert bestehen zu lassen und erkannte Lernschwierigkeiten bei Auszubildenden durch geeignete Fördermaßnahmen aufzufangen, lässt sich alternativ überlegen, die Arbeitsstrukturen und damit die vorgeschalteten Ausbildungsstrukturen neu auszurichten. Eine Variante sind gestufte Ausbildungsgänge. In den letzten 15 Jahren hat sich vor allem der Maschinen- und Anlagenführer als zweijähriger Beruf für einfache industrielle Produktionstätigkeiten für Jugendliche mit praktischer Begabung als mögliche Alternative zum Beruf des Industriemechanikers erwiesen: „Als Alternative zum Anlernprozess, der zwar in einigen Fällen als ausreichend, aber vor dem Hintergrund (...) steigender beruflicher Anforderungen als wenig sinnvoll angesehen wird, kommt eine 2-jährige Ausbildung zum Maschinen- und Anlagenführer (M+A-Führer) in Frage. Eine Ausbildung dürfte die Akzeptanz in der betriebsinternen Öffentlichkeit erhöhen, den Anforderungen der Einsatzbetriebe und der Jugendlichen entgegen kommen und auch dem Image (...) deutlich mehr nutzen, als wenn auf eine Ausbildung gänzlich verzichtet wird. Zwar hat die Vergangenheit gezeigt, dass durch die in der Berufspraxis erworbene Erfahrung das Negativeimage einer Anlernstätigkeit „verschliffen“ und ausgeglichen wird, doch muss diese Vorgehensweise angesichts einer zunehmend auf formale Abschlüsse ausgerichteten Berufs- und Arbeitswelt in Frage gestellt werden. Somit stellt eine 2-jährige Ausbildung die deutlich zukunftsweisendere Variante dar“ (Arbeitsgemeinschaft engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl 2009: 43). Allerdings konnten sich die Gewerkschaften für 2-jährige Ausbildungsberufe nicht erwärmen: „Zweijährige Ausbildungen leisten nicht, was sie versprechen“.<sup>418</sup>

Ein Interviewpartner sieht Vorteile und stellt fest:

---

<sup>415</sup> EKERT, STEFAN; GREBE, TIM (Interval GmbH) (2014): Externe Evaluation von JOBSTARTER CONNECT. Abschlussbericht. Berlin, S. 1. Online: [http://www.interval-berlin.de/documents/InterVal\\_2014\\_Externe%20Evaluation%20JOBSTARTER%20CONNECT\\_Abschlussbericht.pdf](http://www.interval-berlin.de/documents/InterVal_2014_Externe%20Evaluation%20JOBSTARTER%20CONNECT_Abschlussbericht.pdf), zuletzt abgerufen 02.08.2019.

<sup>416</sup> PROGRAMMSTELLE BEIM BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG FÜR DAS PROGRAMM JOBSTARTER (Hrsg.) (2014): Mit Ausbildungsbausteinen zum Berufsabschluss. JobStarter Praxis, Bd. 8. Bonn. Online: [https://www.bmbf.de/pub/Jobstarter\\_Praxisband\\_8\\_bf.pdf](https://www.bmbf.de/pub/Jobstarter_Praxisband_8_bf.pdf), zuletzt abgerufen 02.08.2019.

<sup>417</sup> Online: <https://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/fachkraefte-qualifizieren/foerdermassnahmen-in-der-ausbildung>, zuletzt abgerufen 02.08.2019.

<sup>418</sup> Online: <http://www.dgb.de/themen/++co++d40d3fdc-9bda-11df-6658-00188b4dc422>, zuletzt abgerufen 27.10.2019.

*„(...) Maschinen- und Anlagenführer, der läuft nur über zwei Jahre. Der richtet sich im Grunde genommen schon auch an Schüler, die halt wirklich im Theoriebereich ihre Schwierigkeiten haben. Von daher, das ist erstmal gut, dass es solche Berufe überhaupt gibt, wo man nicht unbedingt dreieinhalb Jahre auf relativ hohem Niveau Dinge pauken muss und nachher in der Prüfung auch niederschreiben muss. Also, das ist schon mal gut. Aber bei den anderen Berufen, bei den Elektronikern, da sind einfach die Möglichkeiten begrenzt. Da kann man keinen durchschleifen, der die Fähigkeiten einfach nicht hat und nicht aufbauen kann“ (Interview U 13, Z. 104 ff.).*

Ein anderer macht deutlich, dass die Qualifikation mit der betrieblichen Organisation und den spezifischen Produktionsanforderungen kompatibel sein muss:

*„Der Kollege in der Nachbarschaft, die Firma (Firmenname), die haben das ja gemacht, die haben den Maschinen- und Anlagenführer als Ausbildungsberuf ins Leben gerufen, weil die gesagt haben, wir haben halt viele, die das Zeug für den großen Industriemechaniker vielleicht nicht haben und uns an der Stelle das Grundkenntniswissen genügt für den Produktionsbereich. Aber das reicht uns nicht“ (Interview U 2, Z. 93 ff.).*

Letztlich werden in der Praxis 2-jährige Ausbildungsgänge in Deutschland noch relativ wenig genutzt. Sie machten bundesweit 2018 nur 8,6 % aller dualen Ausbildungsgänge aus (2018: 45.570 Neuabschlüsse von 531.413 in Summe), von denen zudem mehr als die Hälfte alleine auf den Beruf des Verkäufers entfiel. Im Beruf des M+A-Führers wurden 2018 bundesweit 4.759 neue Ausbildungsverträge abgeschlossen. In NRW nahm er in der Rangskala neu abgeschlossener Ausbildungsverträge mit 1.251 Neuverträgen Platz 29 ein. Dies entspricht etwas mehr als 1 % aller 116.700 in NRW neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge.<sup>419</sup> Von den in die Untersuchung einbezogenen 78 Betrieben boten 2018 lediglich elf Unternehmen eine Ausbildung zum M+A-Führer an.<sup>420</sup>

#### Teilqualifikationen über IHK-Zertifikate und Erstausbildung junger Erwachsener

Mit ersten Erkenntnissen aus dem Projekt „Ausbildungsbausteine“<sup>421</sup> startete 2013 der DIHK eine dreijährige Pilotphase, mit der für An- und Ungelernte im Zuge der Nachqualifizierung über IHK-zertifizierte Teilqualifikationen eine Brücke zum Erwerb eines Berufsabschlusses gebaut werden sollte.<sup>422</sup> Die Unternehmen profitierten dabei von der Möglichkeit, durch schrittweise Qualifizierung neue Mitarbeiter gewinnen und diese zu potenziellen Fachkräften weiterentwickeln zu können. In diesem Kontext werden Teilqualifikationen verstanden als aus „anerkannten Ausbildungsberufen abgeleitete Kompetenzfelder, mit denen sich formal geringqualifizierte Erwachsene schrittweise weiterbilden können, um

---

<sup>419</sup> M+A-Führer Arbeitsamtsbezirk Detmold: Platz 24 mit 30 Ausbildungsverträgen von 1.971 = 1,5 %, Arbeitsamtsbezirk Paderborn Platz 33 mit 27 Ausbildungsverträgen von 3.240 = 0,8 %, Arbeitsamtsbezirk Meschede-Soest Platz 30 mit 45 Ausbildungsverträgen von 4.113 = 1,1 %.

<sup>420</sup> Delignit u. Synflex in Blomberg, Schwerin & Hasse in Lügde, Vauth-Sagel in Korbach/Beverungen, Kosbahn in Warburg, WEPA in Marsberg, Bond Laminates, Egger u. Hoppecke in Brilon, HSK Duschkabinen in Olsberg, Borbet in Hallenberg.

<sup>421</sup> Online: [https://www.bmbf.de/pub/Jobstarter\\_Praxisband\\_8\\_bf.pdf](https://www.bmbf.de/pub/Jobstarter_Praxisband_8_bf.pdf), S. 68 ff.

<sup>422</sup> DIHK (2013): Zertifizierung von Teilqualifikationen – eine Pilotinitiative der IHK-Organisation. Berlin. Online: <https://www.dihk.de/ressourcen/downloads/dihk-teilqualifikation>), zuletzt abgerufen 03.08.2019.

später einen Berufsabschluss nachzuholen.“<sup>423</sup> Damit eine Aushöhlung des Systems der originären dualen Ausbildung verhindert und wohl auch, um eine breite Zustimmung der Gewerkschaften zu erhalten<sup>424</sup>, wies der DIHK ausdrücklich darauf hin, dass mit der Einführung von Teilqualifikationen das duale System nicht gefährdet werden dürfe, indem z. B. Unternehmen anstelle einer dreijährigen Ausbildung lediglich die benötigten Teilqualifikationen ausbilden.

Das Projekt richtete sich lt. DIHK (DIHK 2013: 2) an die Gruppe der „über 25-Jährigen, für die eine traditionelle Berufsausbildung im Betrieb und in der Berufsschule nicht mehr zielführend ist. Dazu zählen insbesondere junge Erwachsene ohne Berufsabschluss, Berufsrückkehrer mit nicht mehr aktueller beruflicher Qualifikation nach der Familienpause, ältere Beschäftigte ohne Ausbildung oder mit einer beruflichen Qualifikation, die ebenfalls so lange zurückliegt, dass sie als Basis für die Beschäftigungsfähigkeit nicht mehr ausreicht.“ Für den Teilnehmerkreis wurde später auch die Gruppe der geflüchteten Menschen mit Bleibeperspektive in Betracht gezogen. Teilqualifikationen sind von anerkannten Berufen abgeleitet und bieten die Chance, mit Bestehen der Externenprüfung einen vollwertigen Berufsabschluss zu erhalten.

Die Pilotphase wurde 2016 nach Einbeziehung von bundesweit 42 Industrie- und Handelskammern, einem Angebot von Teilqualifikationen aus über 20 Berufen und über 2.000 Teilnehmern abgeschlossen und mit folgendem Ergebnis evaluiert: „Zertifizierte Teilqualifikationen können die große Herausforderung der Nachqualifizierung nicht allein lösen, sind aber ein hilfreiches Instrument, das unter anderem den Weg in Richtung Berufsabschluss erleichtern kann, auch bei Personen, bei denen das erfolgreiche Durchlaufen einer vollständigen Umschulung nicht sicher erscheint oder die einen niedrighschwelligeren Einstieg benötigen. Ferner können TQ den Übergang in Arbeit unterstützen, die Nachqualifizierung von Geflüchteten fördern und die Beschäftigungsstabilität von geringqualifizierten Beschäftigten erhöhen“ (Interval 2016: 7).<sup>425</sup>

Vor diesem Hintergrund hat sich das Konzept „Teilqualifikation“ in der Bildungslandschaft als Möglichkeit für den Erwerb notwendiger Qualifikationen bis hin zum Erreichen eines Berufsabschlusses etabliert. Im Rahmen einer 2017 auf drei Jahre angelegten Förderung durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung unter dem Stichwort „CHANCEN NUTZEN!“ wird die Koordinierungsstelle beim DIHK sich um den bundesweiten Transfer der Ergebnisse und Erfahrungen aus der Pilotphase kümmern und Ideen zur Stärkung der Externenprüfung erproben.<sup>426</sup> Eine vorläufige Übersicht über die Berufe, in denen derzeit

---

<sup>423</sup> Online: <https://www.ostwestfalen.ihk.de/ausbildung/fuer-ausbilder/teilqualifikationen/>, zuletzt abgerufen 03.08.2019.

<sup>424</sup> Online: [https://www.bmbf.de/pub/Jobstarter\\_Praxisband\\_8\\_bf.pdf](https://www.bmbf.de/pub/Jobstarter_Praxisband_8_bf.pdf), S. 117 ff.

<sup>425</sup> INTERVAL GmbH (im Auftrag des DIHK, Deutscher Industrie- und Handelskammertag) (2016): Evaluation der IHK-Pilotinitiative Zertifizierung von Teilqualifikationen, zentrale Ergebnisse. Berlin. Online: <https://www.dihk.de/themenfelder/aus-und-weiterbildung/ausbildung/ausbildungspolitik/positionen/teilqualifikation>, zuletzt abgerufen 15.08.2019.

<sup>426</sup> Online: <https://www.bmbf.de/de/chancen-nutzen-mit-teilqualifikationen-richtung-berufsabschluss-6153.html>, zuletzt abgerufen 15.08.2019.

Teilqualifikationen angeboten und gefördert werden, findet sich u. a. auf der Homepage des DIHK, darunter Berufe, die für Industrieunternehmen interessant sind wie Elektroniker für Betriebstechnik, Industriemechaniker, Konstruktionsmechaniker, Zerspanungsmechaniker oder Maschinen- und Anlagenführer. Finanziert wird die Teilnahme an den Maßnahmen meist über das Programm WeGebAU der Agentur für Arbeit.<sup>427</sup> Auch besteht bei dem flexiblen System der Teilqualifikation die Möglichkeit, Mitarbeiter in einer konjunkturellen Schwächephase nicht freizustellen, sondern sie in dieser Zeit zu qualifizieren und weiter an das Unternehmen zu binden.

Während sich sowohl die IHK Lippe und vor allem die IHK Ostwestfalen bei diesem Thema in ihren Magazinen auffällig zurückhalten<sup>428</sup>, liegen besonders positive Rückmeldungen zum Konzept der Teilqualifikationen aus der Region Hellweg-Sauerland vor. So schreibt das BMBF im Mai 2018: „Erste Erfahrungen zeigen bereits, dass das Konzept aufgeht: In der Region Hellweg-Sauerland ist es in den vergangenen Jahren über die IHK-Organisation gelungen, ein erfolgreiches Angebot im Bereich Teilqualifikation zu initiieren. Im Jahr 2017 wurden dort über 500 Kompetenzfeststellungen in sieben Berufen durchgeführt – 95 Prozent dieser Verfahren waren erfolgreich. Erste Teilnehmerinnen und Teilnehmer konnten so bereits über Teilqualifikationen und eine anschließende Abschlussprüfung einen vollwertigen Berufsabschluss nebenberuflich nachholen.“<sup>429</sup> Nach eigenen Angaben ist die IHK Arnsberg mit ihrem Ansatz zur Weiterentwicklung von geringqualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern deutlich erfolgreicher als jede andere IHK in Deutschland. Mittlerweile werden über dieses Konzept 10,5 Mio. Euro an Fördermitteln der Bundesagentur für Arbeit für die Qualifizierung von Mitarbeitern in den Unternehmen der Region genutzt.<sup>430</sup>

In einem Interview wurde der Fall eines Fachhochschülers beschrieben, der seit Jahren als Angelernter in der Produktion arbeitet und nun seine Ausbildung nachholt. Damit erwirbt er sich aus Sicht des Unternehmens nicht nur die Aussicht auf eine späte berufliche Karriere, sondern auch einen besseren Schutz vor Arbeitslosigkeit, da Ungelernte in der Regel häufiger von Arbeitslosigkeit betroffen sind als beruflich Qualifizierte:

*„Also beispielsweise hat im letzten Jahr ein Auszubildender als Verfahrensmechaniker angefangen, der über eine Fördermaßnahme eine Umschulung, also die Ausbildung über eine Umschulung ab-*

---

<sup>427</sup> WeGebAU= Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen. Online: <https://www.bbq.de/fragen-und-antworten-rund-um-die-wegebau-foerderung/>, zuletzt abgerufen 15.08.2019.

<sup>428</sup> Die IHK Lippe berichtete nur einmal über die ersten Teilnehmer „mit viel Lebenserfahrung“, die sich der Herausforderung stellten, sich in neue berufliche Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kenntnisse einzuarbeiten und nach sechs Monaten Qualifizierung die ersten erfolgreichen Absolventen einer Teilqualifizierung im Bereich Fachlagerist/-in und Maschinen- und Anlagenführer/-in waren und offiziell ihre Zertifikate in Empfang nehmen konnten. In: Lippe Wissen & Wirtschaft, Magazin der Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold, November 2016, S. 32 f.).

<sup>429</sup> Online: <https://www.bmbf.de/de/chancen-nutzen-mit-teilqualifikationen-richtung-berufsabschluss-6153.html>, zuletzt abgerufen 15.08.2019.

<sup>430</sup> IHK Arnsberg, Wirtschaft. Magazin der IHK Arnsberg, Juni 2018, S. 26.



*solvidern kann, da er bislang keine Berufsausbildung hat und bei uns seit seinem Fachabitur in der Produktion gearbeitet hat. Und da ging's darum, mal so ein Konzept mitzugehen, jemandem ohne Berufsabschluss die M3glichkeit zu geben, sich zu qualifizieren. Vor dem Hintergrund Fachkräftemangel die eigenen Mitarbeiter, die irgendwo in der Produktion tätig sind, eben in eine gezielte Ausbildung zu bringen und als Fachkraft auszubilden“ (Interview U 11, Z. 94 ff.).*

Unter dem Stichwort „Zukunftsstarter“<sup>431</sup> beschäftigt sich diese Initiative mit der Erstausbildung junger Erwachsener zwischen 25 und 35 Jahren ohne Berufsausbildung.

### Teilzeitausbildung

Ein weiteres, wenig genutztes Instrument, zusätzliche Personengruppen für eine duale Ausbildung zu interessieren, ist die Teilzeitausbildung, die seit 2005 im Berufsbildungsgesetz (§ 8 BBiG) verankert ist. Hierbei wird die wöchentliche oder tägliche Ausbildungszeit planmäßig verkürzt, um z. B. jungen Müttern und Vätern die Gelegenheit zu geben, Ausbildung und Familie besser miteinander zu kombinieren oder pflegebedürftige Angehörige zu betreuen. In der Praxis ergeben sich verkürzte betriebliche Phasen mit einer Anwesenheitszeit von 25-30 Wochenstunden inkl. Berufsschule statt einer 40-Stundenwoche.

Im Abschlussbericht des BIBB aus dem Jahr 2016 zur „Vereinbarkeit von Ausbildung und Familie – 10 Jahre Teilzeitausbildung im BBiG (§ 8)“ wurden die Erfahrungen aus zehn Jahren Umsetzung der Teilzeitausbildung u. a. mit den Worten zusammenfasst: „Teilzeitausbildung ist zwar bekannt, wird aber selten genutzt“ (BIBB 2016: 13).<sup>432</sup> Insgesamt wurden danach 2014 bundesweit lediglich 2.262 Teilzeitausbildungsverträge abgeschlossen, 2016 waren es lt. Berufsbildungsbericht<sup>433</sup> bundesweit 2.085 Neuverträge (BMBF 2018: 93), wobei die Länder Baden-Württemberg, Hessen und vor allem NRW mit dem NRW-Landesprogramm TEP (Teilzeitberufsausbildung, Einstieg begleiten, Perspektiven öffnen) als Trendsetter gelten<sup>434</sup>, in denen fast 50 % aller Teilzeitausbildungsverträge abgeschlossen wurden (BIBB 2016: 12).

Bemängelt wurden vor allem die noch zu wenig verbreitete Kenntnis über die Möglichkeiten der Teilzeitausbildung, besonders aber die zu geringe Bereitschaft der Berufsschulen, flexible Präsenzregelungen für Schülerinnen und Schüler mit Familienverantwortung einzuführen. Der Bericht kommt daher zu der Schlussfolgerung: „Diese Vordringlichkeit der lernortbezogenen Flexibilität und der besseren Unterstützung bei der Kinderbetreuung

---

<sup>431</sup> Die Initiative „AusBILDUNG wird was – Spätstarter gesucht“, s. hierzu online: [https://www.gib.nrw.de/service/gib-newsletter/newsletter\\_archiv/g.i.b.-newsletter-nr.-330/wege-in-arbeit/initiative-erstausbildung-junger-erwachsener-wird-verlaengert-und-das-engagement-ausgebaut](https://www.gib.nrw.de/service/gib-newsletter/newsletter_archiv/g.i.b.-newsletter-nr.-330/wege-in-arbeit/initiative-erstausbildung-junger-erwachsener-wird-verlaengert-und-das-engagement-ausgebaut), zuletzt abgerufen 10.09.2019.

<sup>432</sup> BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung) (2016): Vereinbarkeit von Ausbildung und Familie – 10 Jahre Teilzeitausbildung im BBiG (§8) Bonn. Online: [https://www2.bibb.de/bibbtools/tools/dapro/data/documents/pdf/eb\\_34303.pdf](https://www2.bibb.de/bibbtools/tools/dapro/data/documents/pdf/eb_34303.pdf), zuletzt abgerufen 15.08.2019.

<sup>433</sup> BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (2018): Berufsbildungsbericht 2018. Bonn. Online: [https://www.bmbf.de/upload\\_filestore/pub/Berufsbildungsbericht\\_2018.pdf](https://www.bmbf.de/upload_filestore/pub/Berufsbildungsbericht_2018.pdf), zuletzt abgerufen 15.08.2019.

<sup>434</sup> Online: <https://www.mags.nrw/teilzeitberufsausbildung>, zuletzt abgerufen 15.08.2019.

verdient gerade deshalb besondere Aufmerksamkeit, weil die vorherrschende unflexible und nicht zusammenpassende zeitliche Organisation von Berufsschule und Kinderbetreuung schnell zur Quelle von Problemen bei der Ausbildung werden kann“ (BIBB 2016: 15).

Im Untersuchungsgebiet berichtete lediglich die IHK Ostwestfalen in den letzten Jahren über Teilzeitausbildung, hier in einem kaufmännischen Beruf in einem Autohaus.<sup>435</sup> Im Oktober 2015 wies in einem Gastbeitrag die Leiterin der Unternehmenskommunikation eines großen Mittelständlers aus dem Kreis Höxter auf die Möglichkeit hin, wie Frauen durch mehr Flexibilität über Teilzeitausbildung und bei der Arbeitszeitgestaltung, die Chance auf eine Angleichung des Qualifikationsstandes gegeben werden kann.<sup>436</sup> Im IHK-Bezirk wurden 2016 insgesamt nur 82 Auszubildende von insgesamt ca. 20.000 in Teilzeit ausgebildet.

#### 5.2.4 Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen

Ebenfalls eine Möglichkeit, die Zahl ausgebildeter Fachkräfte im Unternehmen zu erhöhen und Nachwuchsprobleme aufzufangen, kann darin bestehen, durch das Verhindern von Ausbildungsabbrüchen, berufliche Ausbildungskarrieren zu retten. Nach Angaben des Berufsbildungsberichts 2018 wurden im Jahr 2016 insgesamt über ein Viertel aller Ausbildungsverträge (= 25,8 %) vorzeitig gelöst (BIBB 2018: 16). In Zeiten ungünstiger Angebots-Nachfrage-Relation liegt die Quote nach Angaben des BIBB näher bei 20 % (BIBB 2018: 89).

Diese Werte spiegeln die Situation auch im Untersuchungsgebiet wider. Die IHK Bielefeld berichtete 2015 bei insgesamt ca. 7.750 neu abgeschlossenen Ausbildungsverträgen über 1.997 Ausbildungsabbrüche (= 25,8 %) und über 21,4 % gelöster Verträge im Jahr 2017. Von ihnen entfiel mehr als die Hälfte (= 12 %) auf Verträge des ersten Ausbildungsjahres und hier insbesondere auf die Probezeit.<sup>437</sup> Neben Konflikten im Ausbildungsbetrieb mit Ausbildern und Vorgesetzten spielen lt. Berufsbildungsbericht (BIBB 2018: 90) aber auch mangelnde Ausbildungsqualität, ungünstige Arbeitsbedingungen, gesundheitliche Gründe oder falsche Berufsvorstellungen eine Rolle für den Ausbildungsabbruch.

Einigen dieser Ursachen kann durch die Initiative „VerA – Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen“ begegnet werden. Sie wurde 2008 durch den Senior Experten Service (SES) zusammen mit den Spitzenverbänden der deutschen Industrie, des Handwerks und der freien Berufe über eine gemeinnützige Stiftung ins Leben gerufen.<sup>438</sup> Der SES bringt junge Menschen bei einem drohenden Ausbildungsabbruch mit kompetenten und erfahrenen Senior Expertinnen und Experten zusammen, die ihnen Orientierung geben. „SES-Ausbildungsbegleiter sind ehrenamtlich tätig, kennen die Sorgen junger Menschen und

---

<sup>435</sup> Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, Juli 2016, S. 44 f..

<sup>436</sup> Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, Oktober 2015, S.26.

<sup>437</sup> Noch vor Beginn der Ausbildung wurden 269 Verträge (ca. 3 %) gelöst. Gründe sind in der Aufnahme eines Studiums, im Wechsel in den Wunschberuf oder zum Wunschausbildungsbetrieb zu vermuten.

<sup>438</sup> Online: <https://www.bmbf.de/de/initiative-vera-stark-durch-die-ausbildung-1076.html>, zuletzt abgerufen 15.08.2019.

helfen ihnen individuell: Sie beantworten fachliche Fragen, begleiten Übungen für die Berufspraxis, unterstützen die Prüfungsvorbereitung, kümmern sich um den Ausgleich sprachlicher Defizite, fördern soziale Kompetenz und Lernmotivation und stärken das Vertrauensverhältnis zwischen Auszubildendem und Ausbilder“, so heißt es auf der Homepage des Ministeriums. Wenn auch die Zahl der 92 Begleitungen bis Sommer 2015 nicht sehr hoch erscheint, ist „jeder einzelne Auszubildende, der über die VerA-Begleitung eine positive berufliche Entwicklung erfährt, (...) ein wertvoller Erfolg.“<sup>439</sup> Das Programm VerA wurde 2018 bundesweit verlängert und die Förderung ist bis Ende 2022 sichergestellt.

### 5.2.5 MINT-Förderung

Das Untersuchungsgebiet ist Teil einer der stärksten Wirtschaftsregionen Deutschlands<sup>440</sup> und setzt z. B. mit dem Spitzencluster „it's OWL“ und innovativen Industrie-4.0-Lösungen auf Branchen, in denen ausgewiesene MINT-Qualifikationen erforderlich sind. Um auch langfristig diesen technischen Vorsprung zu sichern, muss ausreichend naturwissenschaftlicher und technischer Sachverstand verfügbar sein. Nach dem MINT-Frühjahrsreport 2019 des Instituts der deutschen Wirtschaft<sup>441</sup> gab es im April 2019 mit 478.300 offenen Stellen in MINT-Berufen nach 2018 einen zweiten Allzeit-Höchststand. Unter Berücksichtigung unbeschäftigter MINT-Fachkräfte resultiert „für Ende April 2019 eine über sämtliche 36 MINT-Berufskategorien aggregierte Arbeitskräftelücke in Höhe von 311.300 Personen. Die Lücke hat damit den zweithöchsten Wert für den Monat April seit Beginn der Aufzeichnungen im Jahr 2011 erreicht“ (IW 2019: 7). Die Zahl unbesetzter MINT-Arbeitsplätze lag in NRW mit 92.800 an der Spitze aller Bundesländer (IW 2019: 64) noch vor Bayern (85.800) und Baden-Württemberg (76.100).

Nach Expertenmeinung müssen entsprechende Angebote bei Jugendlichen früh ansetzen, da sich individuelle Einstellungen und Haltungen zu künftigen Berufsfeldern bereits in der frühen Kindheit entwickeln, wie z. B. Chemiedidaktikerin Lück von der Uni Bielefeld erläutert.<sup>442</sup> Und über das eigene Erleben können auch bereits erste Anknüpfungspunkte mit der nächsten Generation geschaffen werden:

*„Ich weiß, dass wir schon mit der Grundschule über die MINT-Förderung die ersten Kontakte haben, dass wir teilweise eingeladen wurden. Da hat die dritte Klasse uns einfach ihre Projekte präsentiert und da haben wir da gesessen auf den kleinen Stühlen, aber auch denen ist der Name (Unternehmensname) schon ein Begriff. Wir haben sogar Kindergärten eingeladen, hier mal durchzugehen. Da ging's natürlich immer darum (...) „Guck mal, wie der Papa arbeitet“. Und wir haben ja auch Mitarbeiter, die sind in der dritten Generation hier (Interview U 12, Z. 116 ff.).*

---

<sup>439</sup> Online: <http://www.owl-journal.de/ausbildungsabbrueche-mit-vera-vermeiden/>, zuletzt abgerufen 15.08.2019.

<sup>440</sup> IHK Arnsberg, Wirtschaft. Magazin der IHK Arnsberg, Januar 2018, S. 19.

<sup>441</sup> IW (Institut der deutschen Wirtschaft) (2019): MINT-Frühjahrsreport 2019, MINT und Innovationen – Erfolge und Handlungsbedarfe. Gutachten für BDA, BDI, MINT Zukunft schaffen und Gesamtmetall. Köln. Online: [https://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/MINT-Fr%C3%BCjahrsreport%202019.pdf/\\$file/MINT-Fr%C3%BCjahrsreport%202019.pdf](https://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/MINT-Fr%C3%BCjahrsreport%202019.pdf/$file/MINT-Fr%C3%BCjahrsreport%202019.pdf), zuletzt abgerufen 15.08.2019.

<sup>442</sup> Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, Juli 2015, S. 10 f..

Auch ist mittlerweile bekannt, dass Mädchen didaktisch und methodisch anders an technische Themen herangeführt werden müssen. Vor diesem Hintergrund setzen Anstrengungen zur Förderung der sogenannten MINT-Fächer auch im Untersuchungsgebiet bereits im Kindergarten an. So wurden 2018 deutschlandweit z. B. knapp 31.400 Kitas, Horte und Grundschulen mit der gemeinnützigen Initiative „Haus der kleinen Forscher“ erreicht.<sup>443</sup>

In NRW ist es vor allem die Gemeinschaftsinitiative „Zukunft durch Innovation.NRW“ (zdi), über welche der naturwissenschaftlich-technische Nachwuchs gefördert und ein Beitrag zum Landesvorhaben „Kein Abschluss ohne Anschluss“ geleistet wird.<sup>444</sup> Nach eigenem Bekunden ist sie mit über 4.500 Partnern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Schule, Politik und gesellschaftlichen Gruppen die größte Initiative ihrer Art in Europa und wird durch die NRW-Ministerien für Schule, Wirtschaft und Wissenschaft unterstützt. Mehr als 40 zdi-Netzwerke und ca. 70 zdi-Schülerlabore sind aktuell über NRW verteilt und agieren über unterschiedliche Trägerorganisationen. Im Untersuchungsgebiet sind dies im Raum Lippe das zdi-Zentrum Lippe.Mint in Trägerschaft der Lippe Bildung e.G., in Höxter der Verein Natur und Technik e.V. und im Hochsauerlandkreis die FH Südwestfalen, Fachbereich Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften.

Folgt man der Berichterstattung in den Medien, so sind Schülerlabore mit ihren Angeboten vor allem im nördlichen Teil des Untersuchungsgebietes aktiv, so das „HEXLab“ an der Hochschule Ostwestfalen-Lippe in Höxter, das „tec4you-lab“ am Kreisberufskolleg Brakel, das „TechLipp“ an der Hochschule Ostwestfalen-Lippe in Lemgo, das „teutolab“ Biotechnologie an der Universität Bielefeld und das Schülerlabor „coolMINT.paderborn“ an der Universität Paderborn und am Heinz Nixdorf MuseumsForum. Nach mündlicher Auskunft des Leiters des zdi-Zentrums Lippe<sup>445</sup> sind Kontakte zwischen benachbarten zdi-Zentren zwar vorhanden, kreisübergreifende Kooperationen kommen allerdings so gut wie nicht vor, nicht zuletzt wegen der Entscheidungen über die Zuwendung finanzieller Fördermittel an die beteiligten Partner.

Zusätzlich zu dieser kreisbezogenen Konzentration der Arbeit der zdi-Netzwerke agiert im lippischen Südosten mit der Schwering & Hasse-Stiftung in Lügde<sup>446</sup> noch eine weitere Institution, die MINT-Förderprojekte in dieser Region initiiert. So formulierte der Senior-Chef von Schwering & Hasse in Lügde und frühere Präsident der IHK Lippe im Interview zu seinem MINT-Engagement:

---

<sup>443</sup> Online: <https://jahresbericht2018.haus-der-kleinen-forscher.de/>, zuletzt abgerufen 15.08.2019.

<sup>444</sup> Online: <https://www.zdi-portal.de/>, zuletzt abgerufen 15.08.2019.

<sup>445</sup> Telefonat mit Carsten Kießler am 26.07.2018.

<sup>446</sup> Neben den MINT-Aktivitäten unterstützt die S&H-Stiftung weitere Projekte in Lügde und Bad Pyrmont, u. a. über die „Stiftung Für Lippe“ das Projekt „Fit for Job“, das in Kooperation mit Berufsbildungsexperten, Partnern und Sponsoren der heimischen Wirtschaft mit inzwischen rund 600 freiwilligen Teilnehmern bis 2019 durchgeführt wird. Ziel des Projektes ist, Schüler ab Klasse 9 beim Übergang von der Schule in die Ausbildung professionell zu beraten und die persönlichen Stärken über die Unterrichtsfächer hinaus individuell zu fördern und Zusatzqualifikationen zu vermitteln, die in einem Bewerbungsverfahren nützlich sein können. Online: <https://www.fuer-lippe.de/projektfoerderung/projekte/fit-job-fit-die-ausbildung/>, zuletzt abgerufen 15.08.2019.

*„Das machen wir einmal im Jahr, das haben wir jetzt vier- oder fünfmal hintereinander gemacht, dieses MINT-Thema (...) die Schule hier, inzwischen haben wir auch die Schule in Schieder-Schwalenberg, nächstes Jahr sogar hier über die Landesgrenze hinweg. Da tun wir auch was für die Handwerker, weil die da dann auch die Möglichkeit haben, sich zu präsentieren, eben MINT-Themen. Da gibt's immer ein Schwerpunktthema, dieses Jahr war es Rollen, dann war es Hören und Sehen und Wasser“ (Interview U 15, Z. 271 ff.).*

Letztlich profitieren nicht nur Kita-Kinder und Schüler von MINT-Projekten, sondern auch die Lehrer, wie ein Verantwortlicher für die Organisation des Projektes betont: „Hier gelingt die Vernetzung zwischen den Einrichtungen und das Verständnis untereinander ist gewachsen. Die anfängliche Berührungsangst ist komplett gewichen.“<sup>447</sup>

Als weitere MINT-Aktivitäten können im Norden des Untersuchungsgebietes u. a. genannt werden:

- Das Hermann-Vöchting-Gymnasium in Blomberg ist als einzige Schule im Untersuchungsgebiet seit 2015 Mitglied des nationalen Excellence-Netzwerks „Verein mathematisch-naturwissenschaftlicher Excellence-Center an Schulen e.V. (Verein MINT-EC)“, dem bundesweit ca. 325 Schulen mit Sekundarstufe II und ausgeprägtem MINT-Profil angehören, davon 92 in NRW.<sup>448</sup>
- Die Firmen Vauth-Sagel, Mahrenholz und Hegla aus Beverungen sponsern neben anderen Firmen in den Kreisen Höxter und Paderborn den dortigen „Förderpreis der Wirtschaft“. Dieser wird seit 2008 jährlich an den natur- und ingenieurwissenschaftlichen Schülernachwuchs beider Kreise mit überdurchschnittlichen Leistungen in den Fächern Mathematik, Chemie, Physik und Biologie verliehen. Neben einem Preisgeld können die Schüler während der Herbstferien im Rahmen der Herbst-Uni Vorlesungen, Workshops und Laborexperimente an der Universität Paderborn besuchen.<sup>449</sup>
- Der Verein „Natur und Technik“ in Höxter vermittelt nicht nur Maßnahmen, die der vertieften Berufs- und Studienorientierung im MINT-Bereich für Schüler an Klasse 8 dienen, sondern vergibt auch den Luise-Holzapfel-Preis, mit dem besondere Leistungen von Kindern und Jugendlichen bis Klasse 13 im MINT-Bereich gewürdigt werden.<sup>450</sup>
- Studierende in MINT-Fächern an vier in Ostwestfalen vertretenen Hochschulen haben mit „MINT-Mentoring“ die Möglichkeit, aktiv an ihrer beruflichen Entwicklung zu arbeiten. Im Gegenzug können sich regionale Unternehmen als attraktive Arbeitgeber platzieren und langfristig für ihren Fachkräftenachwuchs sorgen. Eine Qualifizierungsreihe für Mentees und Mentoren/innen sowie der Aufbau eines Pools an Nachwuchskräften werden von den Unternehmen finanziell unterstützt. Hochschulen wählen die MINT-Studierenden aus und begleiten diese während des Programms.<sup>451</sup>

Vergleicht man die Fülle der Angebote rund um das Thema MINT, über die in den IHK-Magazinen oder im Internet in den Kreisen Lippe und Höxter berichtet wird, mit den Informationen, die aus dem Hochsauerlandkreis verfügbar sind, so finden sich z. B. im Magazin der IHK Arnsberg der Jahre 2014-2018 keine Hinweise auf MINT-Aktivitäten oder Aktio-

---

<sup>447</sup> Lippische Zeitung vom 12.05.2017, online: [https://www.lz.de/lippe/luegde/21778240\\_Schwering-und-Hasse-Stiftung-investiert-in-die-Foerderung-Jugendlicher.html](https://www.lz.de/lippe/luegde/21778240_Schwering-und-Hasse-Stiftung-investiert-in-die-Foerderung-Jugendlicher.html), zuletzt abgerufen 15.08.2019.

<sup>448</sup> Online: <https://www.mint-ec.de/>, zuletzt abgerufen 15.08.2019.

<sup>449</sup> Online: <https://www.uni-paderborn.de/nachricht/87798/>, zuletzt abgerufen 15.08.2019.

<sup>450</sup> Online: <http://www.natur-und-technik.org/lhp/>, zuletzt abgerufen 15.08.2019.

<sup>451</sup> Online: <https://www.owl-maschinenbau.de/?s=MINT+mentoring>, zuletzt abgerufen 15.08.2019.

nen des regionalen zdi-Netzwerks. Auch wenn auf dessen Homepage auf Labore, Camps, Girls' Day, Aktionen zu Mädchen in Männerberufe u. ä. hingewiesen wird, so sind die Informationen in ihrer Zahl überschaubar im Vergleich mit den sich zu einem MINT-System verknüpfenden Informationen aus Ostwestfalen bzw. den Kreisen Lippe und Höxter.<sup>452</sup> Hinzu kommt, dass nach den 2019 verfügbaren Zahlen lediglich acht Unternehmen und nichtschulische Institutionen als Partner das zdi-Netzwerk im Hochsauerlandkreis unterstützten, darunter die Firmen Hoppecke (Brilon) und Oventrop (Olsberg).<sup>453</sup> Alleine beim zdi-Netzwerk Lippe sind es dagegen über 20 Unternehmen und nichtschulische Institutionen.

Allerdings wies ein Interviewpartner aus dem Hochsauerlandkreis auf die dortige Kinderuni und die ergänzenden Aktivitäten der Betriebe hin:

*„Wir haben die Kinderuni installiert vor zwei Jahren. Die Kinderuni nun nicht eben nur, dass die Kinder nach Meschede gebracht werden zur Fachhochschule und da ihre Vorlesungen haben, sondern bei uns ist das ergänzt durch Betriebsbesichtigungen. Die gehen auch in unsere Betriebe vor Ort und da kindgerecht wird ihnen dargestellt, was macht Papa denn hier und was geschieht denn hinter den Mauern. Das meistens dann in Verbindung mit dem, was auch in Meschede in den kindgerechten Vorlesungen gemacht wird. Kommt sehr gut an“ (Interview BM 1, Z. 76 ff.).*

#### 5.2.6 Angeworbene Jugendliche aus dem Ausland

Ca. 7.500 junge Arbeitslose wurden seit 2013 mit dem Programm *MobiPro* von Südeuropa nach Deutschland entweder als Lehrlinge in Ausbildungszentren oder als Fachkräfte in Betriebe vermittelt. Das Programm läuft mit dem Ausbildungsjahr 2019/2020 aus. In der Rückschau muss die hohe Abbruchquote von etwa 40 % trotz Sprach- und Integrationskursen als kritisch betrachtet werden. Sie wird im Regelfall mit Einsamkeit und mangelnder Integration erklärt.<sup>454</sup> Im Untersuchungsgebiet wurden zumindest in einem Fall gegenteilige Erfahrungen gemacht. 2015 wurden sechs Auszubildende aus Spanien für den Hotel- und Gastronomiebereich eines Hotels in Höxter eingestellt, die zwischenzeitlich ihre Ausbildung beendet haben.<sup>455</sup> Über eine weitere Anwerbung in Kroatien berichtete die IHK Arnsberg, wo 35 junge Menschen der Einladung in den Tourismusbereich des Sauerlands gefolgt sind.<sup>456</sup>

Was sich bis 2015 zunächst auf die EU-Staaten (insbesondere Spanien) konzentrierte, hat sich im Zuge der Vielzahl an Geflüchteten in den Jahren 2015 und 2016 auf Personen ande-

---

<sup>452</sup> Online: [https://www.ostwestfalen-lippe.de/images/Flyer\\_ZDI.pdf](https://www.ostwestfalen-lippe.de/images/Flyer_ZDI.pdf) oder <http://www.natur-und-technik.org/startseite/>, zuletzt abgerufen 15.08.2019.

<sup>453</sup> Online: <https://www.zdi-hsk.de/ueber-uns/partner/unternehmen/>, zuletzt abgerufen 15.08.2019.

<sup>454</sup> Online: <https://www.dw.com/de/spanier-als-deutsche-azubis-warum-mobipro-gescheitert-ist/a-40685728>, zuletzt abgerufen 15.08.2019.

<sup>455</sup> Online: <http://www.pflichtlektuere.com/19/01/2015/wirtschaft/>, zuletzt abgerufen 15.08.2019. Nach telefonischer Auskunft (Frau Hoppe, Hotel Niedersachsen in Höxter am 02.09.2019) sind zwei Teilnehmer zwischenzeitlich nach Spanien zurückgekehrt, die übrigen in Deutschland geblieben, zwei von ihnen arbeiten noch immer im Hotel Niedersachsen in Höxter.

<sup>456</sup> IHK Arnsberg, Wirtschaft. Magazin der IHK Arnsberg, Februar 2015, S. 8 ff..

rer Länder ausgeweitet. Dabei ist die anfängliche Euphorie, durch die Ausbildung von Geflüchteten Fachkräfteengpässe zügig zu beseitigen, mittlerweile einer nüchternen, aber auch leicht positiven Bilanzierung von Aufwand, Möglichkeiten und Nutzen gewichen. In einem Unternehmen wurde mit dem Instrument der einjährigen Einstiegsqualifizierung<sup>457</sup> dem Bewerber Zeit gegeben, sich notwendige Sprachkenntnisse anzueignen, gleichzeitig konnte der Betrieb die tatsächlich vorhandenen Qualifikationen realistisch einschätzen:

*„Auch die Qualifizierung von Geflüchteten ist nicht zuletzt seit der Zuwanderung ein Thema. Man bekommt öfter Bewerbungen aus diesen Bereichen. Das Vorgehen an der Stelle, wir haben zuletzt jemanden in einer Einstiegsqualifizierung gehabt und aus der Einstiegsqualifizierung war dann zum Beispiel erkenntlich, das ist ein sehr schönes Mittel gewesen, diese einjährige Einstiegsqualifizierung, zu schauen, welche Qualität bringt der Bewerber, der mit einem Chemiestudium aus Syrien kam, wie kann er inhaltlich da mithalten. Und nach dem einen Jahr Einstiegsqualifizierung sind wir dann zu dem Schluss gekommen, dass er tatsächlich noch einmal in die Berufsausbildung muss, um gewisse Standards zu erfüllen und konnten ihn dann direkt in die Berufsausbildung übernehmen“ (Interview U 11, Z. 181 ff.).*

Schrieb die IHK Ostwestfalen in ihrem Magazin im Dezember 2015 noch: „Eine gelungene Integration möglichst vieler Flüchtlinge kann mittel- bis langfristig einen Beitrag zur Sicherung der Fachkräfte in unserem Land leisten. (...) Normalerweise sind nach fünf Jahren bereits 50 Prozent der ehemaligen Flüchtlinge in den Arbeitsmarkt integriert.“<sup>458</sup> Und vor dem Hintergrund rückläufiger Einwohnerzahlen in Ostwestfalen bis 2040 hieß es weiter: „Hier können die vielen Asylbewerber und Flüchtlinge Abhilfe leisten, denn etliche von ihnen sind im erwerbsfähigen oder typischen Ausbildungsalter.“ Bereits im März 2016 hieß es: „(...) diese Wunschvorstellungen platzten nach und nach wie Seifenblasen.“<sup>459</sup>

Zwei Jahre später wurden in einem Beitrag im Magazin der IHK Ostwestfalen<sup>460</sup> von zwei der bundesweit ca. 150 IHK-Willkommenslotsen, die Geflüchtete bei ihrem Weg in den Beruf unterstützen, weitere Hürden thematisiert. Hierzu zählen neben den Sprachbarrieren, die für einen erfolgreichen Berufsschulbesuch mindestens das Sprachniveau B2 vorsehen, die nach wie vor bestehenden Unsicherheiten beim Bleiberecht, aber auch die lange Ausbildungsdauer und die Höhe der Ausbildungsvergütung im dualen System, da „viele der Geflüchteten unter hohem Druck stehen, Geld nach Hause an ihre Familie zu schicken. (...) Deshalb sind sie auch an Tätigkeiten im Helferbereich interessiert, weil sie damit schnell eigenes Geld verdienen können. Eine dreijährige Ausbildung mit geringerem Verdienst ist da auf den ersten Blick nicht so reizvoll.“ Hinzu kommen aber auch Alltagsprobleme wie z. B. eine eingeschränkte Mobilität für Fahrten zwischen Wohn- und Ausbildungsstelle, da die Geflüchteten oft keinen Führerschein, erst recht kein Auto besitzen und der ÖPNV nicht immer eine Alternative bietet.

---

<sup>457</sup> Online: [https://con.arbeitsagentur.de/prod/apok/ct/dam/download/documents/dok\\_ba013244.pdf](https://con.arbeitsagentur.de/prod/apok/ct/dam/download/documents/dok_ba013244.pdf), zuletzt abgerufen 11.09.2019.

<sup>458</sup> Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, Dezember 2015, S. 7 ff..

<sup>459</sup> Lippe Wissen & Wirtschaft, Magazin der Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold, März 2016, S. 1.

<sup>460</sup> Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, Februar 2018, S. 46 f..

Aus den nichteuropäischen Asylherkunftsländern waren in Deutschland im Mai 2019 insgesamt 391.000 Beschäftigte registriert (BA 2019: 9) <sup>461</sup> und ergänzend stellt ein Mitarbeiter des IAB, Prof. Herbert Brücker, fest: „Derzeit seien ungefähr 36 Prozent der Flüchtlinge zwischen 15 und 64 Jahren in Arbeit, etwa 380.000 bis 400.000 Menschen. (...) Sehr viele seien als Leiharbeiter beschäftigt, zu relativ geringen Löhnen. ‚Darüber hinaus gibt es einen hohen Flüchtlingsanteil in der Gastronomie, in der Security, im Reinigungsgewerbe, auf dem Bau und in der Pflege.‘ Etwa 50 Prozent der Flüchtlinge mit Job seien aber als Fachkräfte oder Spezialisten und Experten tätig. (...) ‚Dies ist ein überraschend hoher Wert, wenn man bedenkt, dass nur jeder fünfte Flüchtling vor der Flucht einen Berufsabschluss gemacht oder ein Hochschulstudium abgeschlossen hat.‘ (...) Brücker zeigte sich mit der Integration der Flüchtlinge auf dem Arbeitsmarkt insgesamt ‚recht zufrieden‘.“ <sup>462</sup>

Gleichzeitig meldet das Deutsche Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung gemeinsam mit dem DAAD, dass z. B. die Zahl der in Deutschland 2018 studierenden Syrer zwischenzeitlich die sechsstgrößte Gruppe ausländischer Studierender in Deutschland ausmacht.<sup>463</sup> Wenn auch die Zahl mit 3.600 Studierenden noch sehr überschaubar ist und nicht eindeutig geklärt ist, ob sie alle zum Kreis der 2014-2016 Geflohenen zählen, so ist doch ebenfalls zu berücksichtigen, dass sich die Zahl zwischen 2015 und 2018 um fast 230 % erhöht hat. Als Grund für einen nach der Flucht zeitversetzten Eintritt ins Studium kann der Erwerb von Sprachkenntnissen auf einem Niveau angenommen werden, dass ein Studium erfordert. Nach einer Information in der Online-Ausgabe der „Welt“ haben sich 58 % von ihnen für Ingenieurwissenschaften eingeschrieben.<sup>464</sup>

Auf Schwierigkeiten machte im Februar 2018 die IHK Arnsberg aufmerksam, als sie die Integration von Flüchtlingen zum Hauptthema ihres monatlichen Magazins machte und u. a. ausführlich über Erfahrungen mit dem Einsatz von zwei jungen Pakistani in einem Sportgeschäft in Brilon berichtete.<sup>465</sup> Über eigene Erfahrungen berichteten auch einige Interviewpartner, wobei sich deren Engagement an den persönlichen und administrativen Möglichkeiten ausrichtete:

*„Wir haben in der Spitze so 100, 130, 140 Flüchtlinge auch bei uns gehabt. (...) Wir sind auch hergegangen und sind mit den Flüchtlingen in die Firmen reingegangen, das heißt, wir haben drei Unternehmer (...) und die drei haben gemeinschaftlich eine Veranstaltung für Flüchtlinge gemacht. Wir*

---

<sup>461</sup> BA (Bundesagentur für Arbeit) (2019): Berichte, Arbeitsmarkt kompakt Juli 2019, Auswirkungen der Migration auf den deutschen Arbeitsmarkt Deutschland (Monatszahlen), online: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Statistische-Analysen/Statistische-Sonderberichte/Generische-Publikationen/Auswirkungen-der-Migration-auf-den-Arbeitsmarkt.pdf>, zuletzt abgerufen 15.08.2019.

<sup>462</sup> Meldung in ntv am 6. August 2019: 50 Prozent in qualifiziertem Job, Mehr Flüchtlinge als erwartet finden Arbeit. Online: <https://www.n-tv.de/wirtschaft/Mehr-Fluechtlinge-als-erwartet-finden-Arbeit-article21189301.html>, zuletzt abgerufen 15.08.2019.

<sup>463</sup> DZHW und DAAD (2019): Wissenschaft weltoffen kompakt. Daten und Fakten zur Internationalität von Studium und Forschung in Deutschland. Online: [http://www.wissenschaftweltoffen.de/kompakt/wwo2019\\_kompakt\\_de.pdf](http://www.wissenschaftweltoffen.de/kompakt/wwo2019_kompakt_de.pdf), zuletzt abgerufen 16.08.2019.

<sup>464</sup> Welt vom 16.08.2019, online: <https://www.welt.de/politik/deutschland/article198603681/Unis-Syrische-Studenten-erobern-die-Hochschulen.html#cs-lazy-picture-placeholder-01c4eedaca.png>, zuletzt abgerufen 16.08.2019.

<sup>465</sup> IHK Arnsberg, Wirtschaft. Magazin der IHK Arnsberg, März 2018, S. 9 ff..



*haben die über die Sprachkurse eingeladen, haben die hier ins Rathaus bestellt und sind mit denen ins Gewerbegebiet gefahren, so dreißig Stück waren's ungefähr, und haben ihnen mal auch aus Unternehmersicht aufzeigen wollen, was denn für Voraussetzungen, Erwartungen auch an sie gestellt wird. Auch da (...) haben wir auch zu viel an sprachlicher Kenntnis schon vorausgesetzt, alles ist nicht so richtig angekommen, aber nichtsdestotrotz haben wir auch im Nachgang sofort einige Praktikumsplätze vermitteln können und haben auch sogar fünf, sechs Arbeitsverträge schließen können. Und da fängt's jetzt an, dann ist immer das Problem, dann hast Du Gute und die Unternehmen wollen sie behalten und dann fängt die Problematik an, dass sie zurück sollen und müssen. Also, von daher, die man haben will, ist man nicht sicher, als Unternehmen investier ich in die rein, kann ich sie am Ende des Tages auch behalten“ (Interview WF 1, Z. 331 ff.; Anm. d. Verf.: In einem der drei Betriebe waren zum Zeitpunkt des Interviews zwei Geflohene angestellt).*

*„Gleichwohl wird man natürlich versuchen müssen, durch die verschiedensten Instrumentarien, durch JobCenter, Arbeitsamt und so weiter erst mal dafür zu sorgen, dass die die grundlegenden Voraussetzungen erfüllen, Sprache, das muss erst kommen und wenn das da ist, warum nicht. Das wäre natürlich eine große Hilfe. Das sind ja zum Teil auch Menschen, die auch vernünftige Qualifikationen haben. Das sind ja nicht alles nur Ungelernte, nein, im Gegenteil“ (Interview WF 3, Z. 268 ff.).*

*„Also, beim Neujahrsempfang letzten Sonntag hat Bürgermeister verkündet, dass aktuell 28 Flüchtlinge in Arbeit sind in dieser Stadt und fünf eine Lehre machen. (...) Mit den Integrationspaten, die es hier gibt, da wird sehr viel getan. Ich hier selber kriege in dem Bereich immer dann etwas mit, wenn die Unternehmen sagen, „Mensch, wir brauchen mal Infos, was müssen wir machen?“ Also, ich glaub schon, dass die Bereitschaft da ist, bei allen Problemen, die es da gibt. Ich glaube schon, dass sich da was tut, ja“ (Interview WF 2, Z. 579 ff.).*

Die Erfahrungen zeigen, dass es neben Empfehlungen wie der Umstellung der Ausbildungsorganisation in Richtung Erwerb von Teilqualifikationen oder Ausbildung in gestuften Ausbildungsberufen (s. Kap. 5.1.3) wichtig ist, den Geflohenen mehr Zeit zu geben für den Spracherwerb und damit für das Verständnis fachlicher Inhalte im Berufsschulunterricht. Zusätzlich kommt es auch auf die Bereitschaft von Firmeninhabern, Ausbildern, Mitarbeitern und Paten an, Integrationsleistungen zu unterstützen. Ein Beispiel berichtet über die Ausbildung von 16 Geflüchteten an der Fachschule für Sozialpädagogik in Warburg-Rimbeck, das Vorbild für ähnliche Situationen sein kann. Diese werden ab Sommer 2018 in einer eigenen Flüchtlingsklasse unterrichtet und erfahrene Studierende übernehmen Patenschaften.<sup>466</sup>

### **5.3 Employer Branding zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern**

Ausgebildete Fachkräfte werden am Arbeitsmarkt in Konkurrenz der Unternehmen untereinander mit ihren spezifischen Firmenkulturen, personalpolitischen Instrumenten und mitarbeiterbezogenen Angeboten gewonnen und jeder Betrieb versucht, sie über geeignete Maßnahmen an sich zu binden. Diese reichen vom Entgelt über Arbeitsbedingungen, Arbeitszeitregelungen, Homeoffice-Möglichkeiten, Kinderbetreuungsangeboten, Werks-

---

<sup>466</sup> Online: [https://www.nw.de/lokal/kreis\\_hoexter/warburg/22192406\\_Am-Rimbecker-Berufskolleg-beginnen-16-Fluechtlinge-eine-Ausbildung.html](https://www.nw.de/lokal/kreis_hoexter/warburg/22192406_Am-Rimbecker-Berufskolleg-beginnen-16-Fluechtlinge-eine-Ausbildung.html), zuletzt abgerufen 15.08.2019.

renten, Gesundheitsmaßnahmen, Betriebsklima, Führungs- und Unternehmenskultur bis hin zum Branchen- oder Firmenimage (s. hierzu auch Maßnahmen-Checkliste, Anlage 13). Dabei entscheidet sich der Arbeitnehmer zwischen den ihm bekannten Kriterien im aktuellen Arbeitsverhältnis und denen eines potenziellen neuen Arbeitgebers. Informationen aus unterschiedlichen Quellen – Freunde und Bekannte, Mitarbeiter, Homepage, Bewertungsportale etc. – spielen eine wichtige Rolle, da sie Auskunft geben über die »weichen Faktoren«, die zunehmend an Gewicht gewinnen: „Mitarbeiter schauen immer häufiger, ob in ihrem Unternehmen oder bei potenziellen Arbeitgebern die sogenannten weichen Faktoren stimmen: attraktive Räume, transparente Kommunikation, kostenlose Getränke im Sommer oder Obst in der kalten Jahreszeit, Angebote für Gesundheitsprävention und Qualifizierung.“<sup>467</sup> Was Mitarbeiter über Unternehmen denken und sprechen, bestimmt die Arbeitgebermarke in der Öffentlichkeit (Olesch 2014: 32), eben das »Employer Branding«.

Nach einer Definition der Deutschen Employer Branding Akademie von 2006 versteht sich „Employer Branding“ als „die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. (...) Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages.“<sup>468</sup> Oder wie es Unternehmensvertreter im Interview ausdrücken:

*„(...) ich glaube auch so die Marke und der Name, das spielt schon eine große Rolle. Und wenn man hier so sehr prominent vertreten ist, wo nahezu jeder dran vorbeifährt, und dann steht da dick (... Name des Unternehmens) dran und das gibt's seit fast hundert Jahren, das hat natürlich eine andere Wirkung, als wenn jetzt irgendwo zwei Straßen weiter ein kleines Unternehmen steht mit hundert Mitarbeitern. Das ist schon so. Also da hat man sicherlich noch mal Vorteile. Allein einfach auch in der Außenwirkung (...) Wir werden vom Gymnasium angerufen, wir wollen Kontakt zu (Name des Unternehmens) haben, was können wir gemeinsam machen. Das ist schon vorteilhaft“ (Interview U 13, Z. 299 ff.).*

*„Günstig ist, dass aufgrund der überschaubaren Struktur die Unternehmen bekannt sind, sie haben ein gewisses Employer Branding, eine Arbeitsgebermarke, sie haben eine hohe Identifikation, die teilweise über Generationen geht und sie haben eine Gehalts- und Lebensstruktur, die den ein oder anderen Wettbewerbsvorteil darstellt. Sicherlich haben wir damit zu kämpfen, auch Fachpersonal zu bekommen. Wir geben sehr viel Zeit und Geld aus für Fachkräftesicherung und -entwicklung und da bedienen wir uns der heimischen Sozialnetworks. Das heißt, wir sind aktiv in Vereinen, wir sind aktiv in Schulen (...) da sind wir schon sehr, sehr präsent, weil - auch im persönlichen Bereich - (...) was wahrscheinlich auch daran liegt, dass wir jetzt keine Aktiengesellschaft sind, sondern ein Familienunternehmen“ (Interview U9, Z. 85 ff.).*

Zunehmend werden aber auch in den klein- und mittelständischen Unternehmen positiv konnotierte Besonderheiten<sup>469</sup> und die Betonung der Einzigartigkeit aufgrund bestimmter

---

<sup>467</sup> Freie Presse vom 29.08.2019, S. 13, Ramona Nagel: Die Kümmerer erobern den Landkreis.

<sup>468</sup> Online: [https://de.wikipedia.org/wiki/Employer\\_Branding](https://de.wikipedia.org/wiki/Employer_Branding), zuletzt abgerufen 01.09.2019.

<sup>469</sup> Neben den hier näher bezeichneten Bindungsfaktoren wurde in Interviews mehrfach das E-Bike-Leasing als ein weiteres, oft nachgefragtes Beispiel für einen Bindungsfaktor genannt (z. B. Interview U 5, U 6, U 11, U 13).

Alleinstellungsmerkmale herausgestellt und als Gewinnungs- und Bindungsfaktoren wirksam:

*„Das meine ich damit: Wir machen Familienfeste, wir machen Ausbildungsmessen, wir engagieren uns in vielen Vereinen, wir sind in vielen Netzwerken drin, wir sind bei den Institutionen drin, wir spenden, wir, wir sind einfach da, wir sind und das ist, glaube ich, der ganz große Vorteil, wir sind anfassbar. Es ist, wir sind kein Gespenst wir haben ein Gesicht, wir vertreten Meinungen, eindeutig, aber wir sind echt“ (Interview U 9, Z. 172 ff.).*

Was bislang häufig über das Sponsoring der örtlichen Vereine, die Ausrüstung lokaler Fußballmannschaften mit Trikots oder die logistische und materielle Unterstützung von Bürgerfesten geschah, wird zunehmend durch strategische Konzepte ergänzt:

*„Ja, diese Konzepte kommen vermehrt. Also, man merkt es immer wieder, das Konzept Homeoffice nimmt zu (...) Und auf der anderen Seite das Thema betriebliches Gesundheitsmanagement, Gesundheitsförderung, ein sehr junges Thema, das ist ein sehr neues Projekt, was ich zum Jahresanfang auflegen werde. Der erste Schritt waren schon so Maßnahmen wie das Dienstbikeleasing oder so diverse Rückenurse, die wir mit Produktionsmitarbeitern gemacht haben. Da einen strategischen Aufbau zu finden, das wird erst noch kommen. Das ist noch ein sehr junges Thema“ (Interview U 11, Z. 218 ff.).*

Diese Aktivitäten ermöglichen die Teilnahme an überregionalen Wettbewerben und können durch die Auszeichnung des Betriebes mit einem Gütesiegel als Teil einer exklusiven Gruppe »belohnt« werden, was wiederum über eine positive Berichterstattung in der regionalen Presse zur Steigerung des Bekanntheitsgrades beiträgt und das Image als »wertiges« Unternehmen stärkt. Ein weiterer Nebeneffekt: Die Teilnahme an derartigen Wettbewerben dient nicht zuletzt oft auch dazu, sich innerhalb der Organisation über Schwerpunkte und Abläufe Gedanken zu machen und sich ggf. neu zu fokussieren.

Die Bindung des beschäftigten Personals an das Unternehmen spielt auch deshalb eine große Rolle, da es sich in der Regel um eingearbeitetes Fach- und Führungspersonal handelt, das mit den betrieblichen Abläufen, Organisationsstrukturen, internen Ansprechpartnern, Kunden, Lieferanten und den unausgesprochenen Regeln und Normen bestens vertraut ist und dafür sorgt, die Firma auch durch schwierige Zeiten zu bringen. Durch den Wechsel von Fach- und Führungskräften können den Unternehmen hohe Kosten entstehen. Summiert man die Fluktuationskosten (Austrittskosten, Vakanzzeiten, Rekrutierungsaufwand, Einarbeitung mit Effizienzverlusten), so können sich diese schnell auf mehrere 10.000 € belaufen.

Auch die Wirtschaftsförderer bemühen sich daher in Gesprächen mit Unternehmen deutlich zu machen, dass Bindungsmaßnahmen letztlich im Sinne der Unternehmen selbst sind:

*„(...) den Unternehmen deutlich zu machen, das Instrumente wie CSR (Corporate Social Responsibility, Anm. d. Verf.,) und Employer Branding keine Hirngespinnste von irgendwelchen Psychologen sind, sondern das mittlerweile 'ne knallharte Tatsache ist, der man sich unternehmerisch auch stellen muss. (...) immer wieder dafür zu werben, dass trotz im Moment noch guter Auslastungsquoten, aber es wird enger auch beim Personal, auch durchaus über Bedarf auszubilden, beziehungsweise*

*auch duale Studiengänge natürlich mal mit in die Ebene der Instrumente, die man da personalpolitisch auch hat, da mit reinzubringen“ (Interview WF 6-1, Z. 45 ff.).*

*„(...) und die (gemeint sind Unternehmen) müssen sich schon Gedanken machen, wo kriegen sie denn ihre Arbeiter und ihre Facharbeiter her. Die müssen anders denken. Aber das aufs Tapet zu heben, ist Aufgabe unseres Jobs, unserer Funktion“ (Interview WF 4, Z. 57 ff.).*

### 5.3.1 Gütesiegel

Bereits seit den 1980er Jahren zählen die Vorgaben aus Qualitätsmanagementsystemen und deren Auditierung zu den Grundvoraussetzungen, um im globalen Wirtschaftssystem zu bestehen. Die Anwendung der Qualitätsnorm DIN EN ISO 9000 ff. setzte Mindeststandards, mit denen die Qualitätsanforderungen von Kunden erfüllt werden. Noch weiter reichen die Kriterien aus dem EFQM-Modell für Business Excellence<sup>470</sup>, die detaillierte Vorgaben für einzelne Managementfunktionen wie z. B. Aus- und Weiterbildung oder die Ermittlung von Mitarbeiterzufriedenheit beinhalten.

Neben diesen Aktivitäten, die mittlerweile auch in den KMU zum »daily business« zählen, sind es im Untersuchungsgebiet vor allem die Gütesiegel „Ausgezeichneter Ausbildungsbetrieb“ und „Familienfreundliches Unternehmen“, die zusätzlich einen besonderen Fokus auf Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung legen. Vereinzelt lassen sich auch Unternehmen über „Great Place to Work“, „Top Employer“ oder „Best Place to Learn“ zertifizieren.

Das Gütesiegel „Ausgezeichneter Ausbildungsbetrieb“<sup>471</sup> wird seit 2013 durch die „ertragswerkstatt GmbH“ in Werdohl<sup>472</sup> bundesweit an mittlerweile ca. 150 Betriebe vergeben. Nach eigenen Angaben steht das Gütesiegel für ein hohes Engagement des Betriebes in der beruflichen Ausbildung und eine hohe Zufriedenheit der Auszubildenden. Die Zertifizierung erfolgt zum einen über die Bewertung wesentlicher Ausbildungskennziffern und besonderer Zusatzangebote, zum anderen anhand einer Befragung der im Unternehmen beschäftigten Auszubildenden. Im Untersuchungsgebiet zählen zu den 2018 „Ausgezeichneten Ausbildungsbetrieben“ in Brilon die Firmen Egger, Sonepar, Rembe und Centrotherm sowie H&T in Marsberg, Paul Köster in Medebach sowie 2017 Borbet in Hallenberg.

Ein weiteres Gütesiegel für Ausbildungsbetriebe ist der Award „Best Place to Learn“, der von der Firma AUBI-plus GmbH in Hüllhorst seit 2014 als Zertifizierer vergeben wird.<sup>473</sup> Dieses Gütesiegel steht nach eigenen Angaben für ein „Versprechen auf eine überdurchschnittlich gute betriebliche Ausbildung“<sup>474</sup> und wird anhand einer umfassenden Befra-

---

<sup>470</sup> Online: <https://de.wikipedia.org/wiki/EFQM-Modell>, zuletzt abgerufen 01.09.2019.

<sup>471</sup> Online: <https://www.ausgezeichneter-ausbildungsbetrieb.de/>, zuletzt abgerufen 01.09.2019.

<sup>472</sup> Online: <http://www.ertragswerkstatt.de/content.t.01/index.php?id=71>, zuletzt abgerufen 01.09.2019.

<sup>473</sup> Online: <https://www.bestplacetolearn.de/>, zuletzt abgerufen 01.09.2019.

<sup>474</sup> Online: <https://www.bestplacetolearn.de/audit-duale-ausbildung/teilnahme-und-ablauf/>, zuletzt abgerufen 01.09.2019.

gung zu über 70 Qualitätskriterien vergeben. Das Gütesiegel wendet sich an Betriebe, die seit über fünf Jahren kontinuierlich ausbilden, mindestens zehn Auszubildende im Bestand haben und weitere zehn Ausgebildete, deren Prüfungen maximal drei Jahre zurückliegen. Von den 2015 befragten Unternehmen gehörten die Firmen Benteler und das Netzwerk BANG Hochstift e.V. zu den zertifizierten Unternehmen.

Ähnlich wie das Gütesiegel „Familienfreundlicher Arbeitgeber“ der Bertelsmann-Stiftung<sup>475</sup> wird das Gütesiegel „Familienfreundliches Unternehmen“ im Kreis Höxter und im Bereich der IHK Arnsberg jeweils von einer unabhängigen Jury regionaler Akteure unter Mitwirkung externer Gutachter vergeben. Hintergrund ist die bundesweite Initiative „Lokale Bündnisse für Familie“, welche das Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend 2004 mit dem Ziel ins Leben rief, die Lebens- und Arbeitsbedingungen für Familien zu verbessern.<sup>476</sup> Im Bereich der IHK Arnsberg wurden die ersten Unternehmen im Kreis Soest ab 2010 zertifiziert. Im gesamten IHK-Bezirk haben bis 2019 über 125 Unternehmen, Einrichtungen und Dienstleister das Siegel »familienfreundlich« erhalten.<sup>477</sup> Im Kreis Höxter begann man 2013 damit, Zertifizierungen durchzuführen. Derzeit sind ca. 30 Unternehmen mit dem Gütesiegel ausgezeichnet.<sup>478</sup>

Die Vorteile des Gütesiegels bestehen für die regionalen Koordinatoren im „Imagegewinn als attraktiver Arbeitgeber, in der Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung, der Steigerung der Rückkehrquote nach Elternzeit, der Reduzierung der Fehlzeiten, Ausfallkosten und Fluktuationsquote sowie insgesamt der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens“.<sup>479</sup>

Der DIHK bietet unter dem Titel „Erfolgsfaktor Familie“ u. a. eine Checkliste<sup>480</sup> mit Maßnahmen, die auch von KMU kostengünstig umgesetzt werden können. Hierunter fallen z. B. Modelle größerer Flexibilität bei der Wahl von Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsorganisation ebenso wie Hilfen bei der Kinderbetreuung und Unterstützung der Mitarbeiter durch Serviceangebote. Mehrfach wird auf die Bedeutung der Einbindung von Beschäftigten in Elternzeit durch betriebliche Information, Einladung zu Veranstaltungen und eine feste Ansprechpartnerschaft im Personalbereich hingewiesen, die sich auch um den erfolgreichen Wiedereinstieg kümmert. Gleichzeitig wird ein „Fortschrittsindex Vereinbarkeit“

---

<sup>475</sup> Online: <https://www.familienfreundlicher-arbeitgeber.de/pruefer.html>, zuletzt abgerufen 01.09.2019.

<sup>476</sup> Online: <https://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de/mitmachen/partner-im-buendnis-werden.html>, zuletzt abgerufen 01.09.2019.

<sup>477</sup> Online: <https://www.suedwestfalen.com/familie-bildung/familienfreundliche-arbeitgeber/familienfreundliche-unternehmen>, zuletzt abgerufen 01.09.2019.

<sup>478</sup> Online: <https://www.kreis-hoexter.de/service-kontakt/pressestelle/pressemitteilungen/2017/2057.14-Unternehmen-erhalten-das-Zertifikat-8222Familienfreundliches-Unternehmen-im-Kreis-Hoexter8220.html> und <https://hoexter-news.de/wirtschaft/4030-familienfreundliche-unternehmen-im-kreis-hoexter-erhalten-guetesiegel>, zuletzt abgerufen 01.09.2019.

<sup>479</sup> Online: [http://www.wirtschaftsfoerderung-hsk.de/253781-wfghsk-de-wAssets/docs/fachkraefte/zertifikat-ffu/Flyer\\_FFU\\_HSK-13.02.2017-final.999.pdf](http://www.wirtschaftsfoerderung-hsk.de/253781-wfghsk-de-wAssets/docs/fachkraefte/zertifikat-ffu/Flyer_FFU_HSK-13.02.2017-final.999.pdf), zuletzt abgerufen 01.09.2019.

<sup>480</sup> Online: [https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/data/mediathek/Checkliste\\_Massnahmen\\_familienfreundliche\\_Massnahmen.pdf](https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/data/mediathek/Checkliste_Massnahmen_familienfreundliche_Massnahmen.pdf), zuletzt abgerufen 01.09.2019.

angeboten, der es Unternehmen erlaubt, familienfreundliche Unternehmenskultur sichtbar zu machen.<sup>481</sup>

Dieses Spektrum möglicher Maßnahmen wird ebenfalls in einem IHK-Beitrag deutlich: „Neben flexiblen Arbeitszeitmodellen, dem Wiedereinstieg nach Familienzeit mit angepasster Wochenarbeitszeit oder Telearbeitsplätzen wurden Unterstützungsangebote für Beschäftigte mit Pflegeaufgaben, Zuschüsse zur Kinderbetreuung oder Angebote eines betrieblichen Gesundheitsmanagements für die Beschäftigten und deren Angehörige hervorgehoben. Des Weiteren wurde die Anpassung der wöchentlichen Arbeitszeit oder Freistellung bei familiären Notfällen, die Organisation oder finanzielle Unterstützung von Ferienbetreuungsangeboten sowie die Möglichkeit gewürdigt, Fahrzeuge und Werkzeuge oder den Wäsche-Bügel-Service auch für private Zwecke zu nutzen.“<sup>482</sup>

Allerdings gilt auch hier, dass die gelebte Praxis mit den kommunizierten Leitbildern übereinstimmen sollte, wie die Soziologin von Alemann (Universität Paderborn) in einem Artikel für das OWL-Journal<sup>483</sup> vor allem mit Blick auf die »Väterzeit« feststellt: „Väter sollten die Möglichkeit haben, ihren familiären Aufgaben und Verpflichtungen – die Wissenschaft spricht hier von „Care-Verantwortung“ – nachzukommen, ohne dass sich daraus Nachteile für ihre Karrieren ergeben. (...) Eine explizit ausgesprochene Erlaubnis, Vereinbarkeitsangebote wahrzunehmen, kann viel bewirken. Ausgesprochen vom Vorgesetzten, nicht nur durch ein Zertifikat für Familienfreundlichkeit. So werden Hürden abgebaut und verborgene Regeln ihrer Einflussnahme entzogen.“

In Zeiten dynamischer Informationsverbreitung über Social Media und Internetportale für Unternehmensbewertungen können den Betrieben erhebliche Nachteile entstehen, wenn zwischen Schein und Sein eine zu große Lücke klafft. Daher kommt der Authentizität eine große Bedeutung zu. Hildegard Köster vom Familienunternehmen Paul Köster GmbH in Medebach beschreibt im Zusammenhang mit der Verleihung eines Gütesiegels, sie habe „der Jury einfach berichtet, was in dem Unternehmen geleistet wird, um Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu erleichtern: angefangen von Regelungen, die Kinderbetreuung bis zur Pflege eines Familienangehörigen ermöglichen, über das offene Ohr der Geschäftsführung für die Sorgen der Mitarbeiter bis hin zur gemeinsamen Lösungsfindung. „Es ist nicht so, dass uns ein Mitarbeiter, der vorübergehend ausfällt, nicht fehlt“, sagt Hildegard Köster. „Aber wir machen das möglich. (...) Wenn wir jemanden einstellen, dann immer mit der Grundeinstellung, ihn oder sie bis zur Rente zu beschäftigen und Perspektiven zu bieten.“<sup>484</sup> Dieses Unternehmen hat zwischenzeitlich die Gütesiegel „Familienfreundliches Unternehmen“ erhalten, wurde rezertifiziert als „Familienfreundliches Unternehmen“, war mehrfach „Ausgezeichneter Ausbildungsbetrieb“, Gewinner beim „Großen Preis des Mittelstandes“ und „Premier Finalist beim Großen Preis des Mittelstan-

---

<sup>481</sup> Online: <https://fortschrittsindex.erfolgsfaktor-familie.de/>, zuletzt abgerufen 23.11.2019.

<sup>482</sup> IHK Arnsberg, Wirtschaft. Magazin der IHK Arnsberg, Juli/August 2015, S. 21.

<sup>483</sup> Online: <http://www.owl-journal.de/mogelpackung-familienfreundliches-unternehmen/>, zuletzt abgerufen 01.09.2019.

<sup>484</sup> IHK Arnsberg, Wirtschaft. Magazin der IHK Arnsberg, Mai 2015, S. 9 f..

des“. Auf die Interviewfrage nach der Motivation für ein derartiges Engagement war die klare Antwort:

*„Dahinter steckt die Motivation, auf uns aufmerksam zu machen. Wir sind in der Tat hier im Sauerländer Bereich am Rande des Wahrnehmungsbereiches“ (Interview U 2, Z. 13 f.).*

Mittlerweile hat sich sogar die IG Metall im Altkreis Brilon vor dem Hintergrund des demografischen Wandels für ein eigenes Gütesiegel entschieden und Betriebe ausgezeichnet, die über Mindeststandards wie einen Tarifvertrag und einen Betriebsrat verfügen, die Ausbildungs- und Qualifizierungsangebote umsetzen und eine positive Beschäftigtenentwicklung aufweisen. Die Auszeichnungen als „Gute Arbeitgeber“ wurden erstmals 2018 im Rahmen eines »World Cafés« zum Thema Attraktivität des ländlichen Raums für Fachkräfte überreicht.<sup>485</sup>

### 5.3.2 Weiche Faktoren der Unternehmensführung

In der Unternehmensbefragung 2015 benannten 48 von 50 Betrieben insgesamt 146 Maßnahmen, die sie zur Bindung von Mitarbeitern einsetzen (Frage 3.10). Fraglich bleibt, ob diese Aktivitäten regelmäßig, systematisch und im Sinne einer mittelfristig wirksamen Strategie oder eher spontan und aktuellen Notwendigkeiten gehorchend durchgeführt werden. Dennoch hat es den Eindruck, dass das Thema »Personal« in seiner strategischen Bedeutung von den meisten Betrieben erkannt worden ist. Mit 35 Nennungen standen Maßnahmen zur Personalentwicklung, Karriereentwicklung und Weiterbildung an der Spitze (Abb. 130). Maßnahmen zu »guter Führung« folgten mit 27 Nennungen.

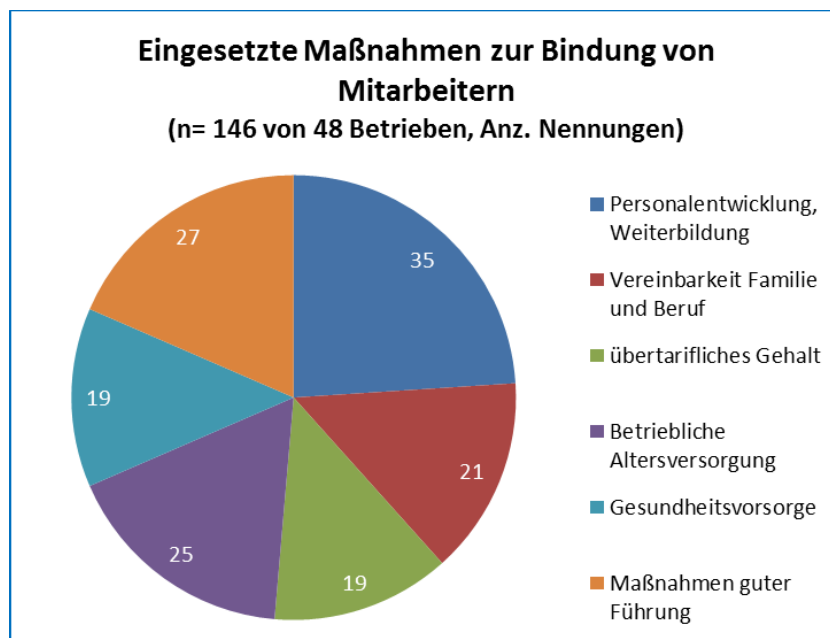


Abb. 130: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, eingesetzte Maßnahmen zur Bindung von Mitarbeitern in den befragten Unternehmen (Frage 3.10), Angabe absolut, Quelle: eigene Erhebung

<sup>485</sup> „Gute Arbeitgeber ausgezeichnet“. In: IG Metall, Metallzeitung, Dezember 2018, S. 28.

Hierunter fielen Aktivitäten wie die Gestaltung einer Unternehmenskultur, welche z. B. durch eine Vertrauenskultur in Fragen der Arbeitszeit oder des Arbeitsortes, Partizipation im Sinne einer aktiven Einbindung in Projekte zur Produkt- und Prozessoptimierung oder durch die Berücksichtigung von Ideen der Mitarbeiter auf die Zufriedenheit der Belegschaft fokussiert. Zu den weiteren Maßnahmen zählten finanzielle Benefits wie die betriebliche Altersversorgung (25 Nennungen) oder die Zahlung eines übertariflichen Gehaltes (19 Nennungen), die Gesundheitsvorsorge (19 Nennungen) und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (21 Nennungen).

Die meisten Betriebe setzten Maßnahmen aus zwei der in Abb. 130 genannten sechs Aktivitätsfelder um; lediglich zwei Unternehmen waren auf allen Feldern tätig (Abb. 131). Hierfür spielt die Betriebsgröße eine wichtige Rolle. Die Betriebe ≤50 Mitarbeiter nannten im Verhältnis weniger Maßnahmen, bei denen sie sich engagierten (21 Maßnahmen von 12 Unternehmen) als die größeren Firmen (130 Maßnahmen von 37 Unternehmen).

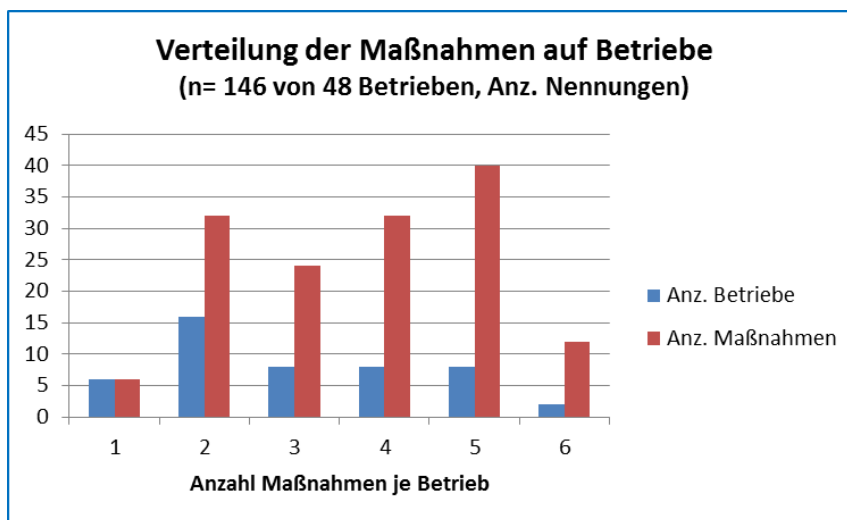


Abb. 131: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Verteilung der Maßnahmen zur Bindung von Mitarbeitern auf Betriebe, Angabe absolut, Quelle: eigene Erhebung

Diese Verteilung dürfte im Wesentlichen mit der Organisation der Personalarbeit zusammenhängen. Während in kleineren Unternehmen die Personalarbeit nicht selten an eine weitere Funktion angehängt wird, verfügen größere Unternehmen über entsprechende Kapazitäten zur Erarbeitung von Konzepten und steuern deren Umsetzung. Dies bedeutet aber nicht, dass ein solches zielgerichtetes Vorgehen stets zum Standardrepertoire gehört, wie selbst ein Unternehmen mit über 3.500 Mitarbeitern im Interview mitteilte:

*„Wir haben jetzt das Konzept für ein Potenzialträgerprogramm gemacht. Was man sagen muss, es wird nie für jeden Mitarbeiter Karrierewege geben. Also davon muss man sich verabschieden, aber wir wollen schon, und das bringen wir jetzt erstmal auf den Weg, besondere Personen schon auch fördern und da haben wir gerade mit angefangen“ (Interview U 13, Z. 191 ff.).*

In kleineren Unternehmen werden personelle Maßnahmen vielfach ad hoc getroffen und als individuelle Möglichkeit und nicht als Teil eines strategischen personalpolitischen Kon-



zeptes vereinbart. Dies kann zu schnelleren und unbürokratischeren Entscheidungen führen und auf die persönliche Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zurückweisen:

*„Wir haben jetzt auch einen jungen Vater gehabt, der hat gesagt, Menschskind, ich will eben in Elternschaftsurlaub gehen und dann hat der auch sein halbes Jahr. Diese Leute ist natürlich schwierig, dann freizustellen. Solche Spezialisten finden sie nicht überall. Und das muss natürlich betrieblich auch irgendwo passen, ja, man wird aber von den Leuten drauf angesprochen und sieht die Möglichkeiten. Wie die Kollegin, wie ich eben sagte, Mensch, ich hab zwei kleine Kinder, hab großes Interesse dran, wie können wir da ne Lösung finden. Dann setzen wir uns an einen Tisch, wir besprechen das und dann finden wir auch irgendwie ne Lösung dafür“ (Interview U 18, Z. 223 ff.).*

*„(...) und hat dann mit Anfang 20 als junge Mutter auch gesagt, ich möchte dann weiterarbeiten. Wir haben Sie dann natürlich auch übernommen und haben aber irgendwann gemerkt, dass sie häufig krank wurde und haben sie einfach mal zum Gespräch geholt und dann gesagt, „Mensch, wie sieht es denn aus?“ Das ist natürlich hammerhart, wenn ich hier um sechs Uhr stehen muss und dann nicht mehr in der Ausbildung, da war 6.30 Uhr Arbeitsbeginn, dann muss ich so einen kleinen Zwerg natürlich morgens um 4.30 Uhr mitten aus dem Tiefschlaf holen. Das ist mit viel Stress und Tränen verbunden, auch für sie. Das ist alles hart und haben ihr dann angeboten, wir können dir ja mal so eine individuelle Arbeitszeit, eine Mittelschicht anbieten, dass ihr zu einer normalen Tageszeit aufstehen könnt, du deinen Dienst leistest. Und siehe da, Mutter und Kind wurden entspannter und auch ihre Krankentage sind deutlich runtergegangen. Ja, dass man also da einfach individuell guckt. Ich glaube es ist verdammt schwierig, für diese Härtefälle bei uns hier eine Betriebsvereinbarung für alle zu treffen, sondern wir geben eigentlich den Leuten über Vertrauenspersonen die Chance, zu reden und dann einen Erstkontakt zu knüpfen“ (Interview U 12, Z. 311 ff.).*

Die Industrie- und Handelskammern nehmen mehrfach im Jahr einzelbetriebliche Aktionen, Berichte über Projekte und Modellversuche oder die Vergabe von Zertifikaten zum Anlass, um in ihren Veröffentlichungen über das Thema »Bindung von Mitarbeitern« zu berichten. Eine Auswertung der Magazine der drei Industrie- und Handelskammern im Untersuchungsgebiet über den Zeitraum 2014-2018 ergab zu diesem Thema Schwerpunkte, die identisch mit denen waren, die in der Unternehmensbefragung 2015 bei den Betrieben erfragt wurden und Gegenstand der Interviews waren:

- Verbesserung des Qualifikationsstandes, Fortbildungsmaßnahmen, Karriereplanung
- Familienfreundlichkeit, Väterfreundlichkeit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Finanzielle Benefits (z. B. Altersversorgung, Krankenkasse, übertarifliches Entgelt)
- Gesundheitsmaßnahmen, Gesundheitsvorsorge, Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Verbesserung der Führungs- und Unternehmenskultur
- Goodies

Im Folgenden werden drei zentrale Maßnahmen kurz vorgestellt, die für die »Bindung von Mitarbeitern« wesentlich sind:

- *Mitarbeiterbefragung*
- *Unternehmensbewertung aus Sicht der Mitarbeiter*
- *Weiterbildung und Karriereplanung*

## *Mitarbeiterbefragung*

In größeren Unternehmen, in denen ein häufiger direkter Kontakt zwischen der Führungsetage und den Mitarbeitern schon aus Zeitgründen schwierig ist, kann das regelmäßig eingesetzte Instrument der anonymisierten Mitarbeiterbefragung dazu dienen, sich als Geschäftsführung über die Stimmung in der Belegschaft zu informieren und wichtige aktuelle Probleme aus Belegschaftssicht in Erfahrung zu bringen. Die Ergebnisse sollten im Anschluss in einem partizipativen Prozess mit den Mitarbeitern besprochen und analysiert werden. In einem weiteren Schritt werden Maßnahmen gemeinsam entwickelt, umgesetzt und über ein geeignetes Controlling in ihrer Wirkung nachgehalten. Für das Unternehmen Phoenix Contact (Blomberg) ist nach dem für Personal zuständigen Geschäftsführer Prof. Olesch die zweijährlich stattfindende Mitarbeiterbefragung ein „Kernstück auf dem Weg ein attraktiver Arbeitgeber zu werden“. <sup>486</sup> Auch in kleineren und mittleren Unternehmen, insbesondere wenn sie familiengeführt sind, kann von Zeit zu Zeit eine derartige Bestandsaufnahme hilfreich sein, da sich nicht alle Mitarbeiter persönlich in der Lage sehen, Missstände offen anzusprechen, sondern stattdessen innerlich kündigen.

## *Unternehmensbewertung aus Sicht der Mitarbeiter*

Eine Möglichkeit über Social Media-Plattformen Nutzen für das eigene Unternehmen zu ziehen, bieten Unternehmensbewertungsplattformen wie z. B. „kununu“, ein Ableger der XING SE.<sup>487</sup> Für die Hälfte der 2015 in die Befragung einbezogenen größeren Unternehmen des Untersuchungsgebietes liegen anonyme Bewertungen aus Sicht der dort (ehemals) Beschäftigten vor. Zur Standardisierung der Bewertung stehen mehr als ein Dutzend Kriterien zu den Themen Unternehmenskultur, Arbeitsumgebung, Karriere und Image in Form einer einfachen Punktbewertung zur Verfügung. Die Beurteiler können Bemerkungen zum Unternehmen in einem Antwortfeld frei formulieren, eine einfache Arbeitgeberempfehlung (ja / nein) gegenüber einem imaginierten Freund aussprechen und aus einem Angebot von knapp 20 vorgegebenen Benefits durch einfaches Anklicken diejenigen auswählen, die beim bewerteten Unternehmen vorhanden sind.

Die Betreiber der Plattform gehen davon aus, dass in Abhängigkeit von der Anzahl der Bewertungen das Ergebnis je Unternehmen signifikanter wird. Aufgrund der anonymen Bewertung kann allerdings nicht ausgeschlossen werden, dass es sich bei Einzelbewertungen mit besonders hohen Punktwerten um Gefälligkeitswertungen handelt. Im Gegenzug nehmen die Frustrierten häufig die Gelegenheit wahr, sich übermäßig negativ zu äußern. Insgesamt liegen 2019 ca. 3,6 Millionen Bewertungen über knapp einer Million Unternehmen im Bewertungsportal kununu vor; bei den Unternehmen des Untersuchungsgebietes sind es über 1.000 Einzelbewertungen, wovon allerdings fast die Hälfte auf das Unternehmen Phoenix Contact entfällt.

---

<sup>486</sup> Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, Mai 2016, S. 57.

<sup>487</sup> Online: <https://www.kununu.com/>, zuletzt abgerufen 01.09.2019.

Wenn die Bewertungen für die Mehrzahl der hier näher betrachteten Unternehmen quantitativ nicht besonders aussagekräftig sind für eine realistische Meinungsbildung, so eröffnet dieses Bewertungsportal doch verschiedene Möglichkeiten, sich gegenüber der Öffentlichkeit oder den eigenen Mitarbeitern zu präsentieren. Zum einen können die Ergebnisse mit der eigenen Homepage verlinkt werden. Wichtiger ist, dass die Unternehmen die vorliegenden Bewertungen aus ihrer Sicht kommentieren können und den Usern auf diese Weise zu verstehen geben, dass die Bewertung wahrgenommen wurde und man sich mit ihr ernsthaft auseinandersetzt hat. Weitergedacht ließe sich – eine entsprechend offene Unternehmenskultur vorausgesetzt – das Bewertungsportal als kostengünstige und organisatorisch wenig aufwändige Alternative zu einer Mitarbeiterbefragung für kleine und mittlere Unternehmen nutzen. Die zusammengefassten Punktwerte und anonymisierten Antworten könnten Ausgangspunkt eines betriebsinternen Verbesserungsprozesses sein, bei dem Mitarbeiter und Führungskräfte sich gemeinsam um Optimierungsmöglichkeiten in den erkannten Defizitbereichen bemühen, z. B. im Rahmen moderierter Veranstaltungen oder einzelner Projektarbeitsgruppen.

### *Weiterbildung und Karriereplanung*

Weiterbildungsmaßnahmen zählen zu den Aktivitäten der Personalentwicklung, die für die Unternehmensentwicklung vor dem Hintergrund technischer, organisatorischer, rechtlicher u. ä. Veränderungen unverzichtbar sind, zumal es nach den Aussagen verschiedener Interviewpartner schwierig ist, hochspezialisierte Fachkräfte aus anderen Regionen zu gewinnen:

*„Qualifizierungsprogramme laufen vorrangig im IT-Bereich, denn es ist sehr, sehr schwierig, Personal oder Fachkräfte hier in die Region zu bekommen. Da setzen wir mittlerweile auf unterschiedliche Qualifizierungsprogramme, sei es durch ein neu etabliertes oder neu aufgelegtes Traineeprogramm im SAP-Bereich, parallel läuft ein ähnlich gestaltetes Qualifizierungsprogramm intern, um Mitarbeiter zu SAP-Consultants auszubilden. Also, da scheuen wir keine Kosten und Mühen, da andere Wege zu gehen, um die eigenen Mitarbeiter dahin zu bringen, wo wir unsere Bedarfe haben und, ja, eben leider keine externen Bewerber mit dem Know-how in die Region bekommen. Das ist schwierig“ (Interview U 11, Z. 174 ff.).*

Auch wenn derzeit die Meinungen über die Auswirkungen der industriellen Transformation durch Digitalisierung, Automatisierung und Roboternutzung für den Arbeitsmarkt noch weit auseinandergehen, so kommt gerade im Zuge der Einführung neuer Techniken in die Produktion (Stichwort »Industrie 4.0«) dem Aspekt Weiterbildung eine zentrale Bedeutung zu, wie die vielen Hinweise seitens der Gewerkschaften<sup>488</sup> und der Wissenschaft<sup>489</sup> zeigen.

---

<sup>488</sup> Z. B. „Die Transformation gestalten“, Debattenpapier der IG Metall für den 24. Gewerkschaftstag 2019 oder „Das freundliche Gesicht der KI“ in: Mitbestimmung 12/2018, S. 34 ff. oder „Weiterbildung sichert den Job“ in: Böckler Impuls 1/2019, S. 3

<sup>489</sup> Z. B. Hartmut Ihne, Präsident der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg im Gespräch mit dem General-Anzeiger Bonn vom 31.08./01.09.2019, S. 11: „Wenn Berufe wegfallen, müssen rechtzeitig die Weichen für neue Berufsfelder gestellt werden. Arbeitnehmer mit einfachen Tätigkeiten, deren Jobs gefährdet sind, müssen anders oder höher qualifiziert werden.“

Auch die Bundesregierung hat reagiert und stellt mit dem neuen Qualifizierungschancengesetz<sup>490</sup> seit Januar 2019 Fördermittel zur Qualifizierung von beschäftigten Fachkräften zu Verfügung, um präventiv deren Employability zu sichern und die Mitarbeiter für den digitalen Wandel zu wappnen. Bereits 2013 kamen Carl Benedikt Frey und Michael A. Osborne in einer detaillierten Untersuchung von über 700 Berufen und Beschäftigungen in den USA zu dem Ergebnis, dass „about 47 percent of total US employment is at risk.“<sup>491</sup> In Deutschland titelte 2018 die FAZ „Jeder Zehnte bald arbeitslos, Digitalisierung zerstört 3,4 Millionen Stellen“<sup>492</sup>, das Handelsblatt folgte mit „Digitalisierung gefährdet Millionen von Jobs“<sup>493</sup> und auch Die ZEIT förderte unter dem Titel „Was machen wir morgen?“<sup>494</sup> zumindest Unsicherheit in der Gesellschaft.

Die Bundesagentur für Arbeit kommt nach einer Studie des IAB im Frühjahr 2018 zu dem Ergebnis, dass von den 32,5 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten durch die Digitalisierung etwa 1,5 Millionen Stellen entfallen, gleichzeitig aber 1,5 Millionen neue geschaffen werden. Der Chef der Bundesagentur, Detlef Scheele, wies in diesem Kontext jedoch darauf hin, dass durch die Digitalisierung die Anforderungen in allen 330 Ausbildungsberufen anspruchsvoller werden. Ein Viertel aller Beschäftigten arbeite in Berufen, die eine Digitalisierungsfähigkeit von 70 % haben und sich dementsprechend stark verändern werden: „Alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer müssen sich darauf einstellen, dass das Anforderungsniveau steigt. Sie werden nicht ihren Arbeitsplatz verlieren, aber es bedarf einer gemeinsamen Anstrengung von Arbeitnehmern und Arbeitgebern, ein höheres Qualifikationsniveau zu erreichen.“<sup>495</sup> Diese Erkenntnisse bestätigen auch Aussagen aus IHK-Kreisen und Wirtschaftsförderungen:

*„Ich glaube auch, dass die Tendenz eher in Richtung hochqualifizierter Fachkräfte geht, was nicht heißen muss, dass man nicht auch aus Fachkräften Hochqualifizierte machen kann. Wenn das Potenzial da ist, dann ist das ja auch eine Chance für viele, die aus dem Mittelfeld kommen, noch in die Oberliga aufzusteigen. Das funktioniert, glaube ich“ (Interview IHK 1, Z. 262 ff.).*

„Wir werden nur erfolgreich sein, wenn wir genügend qualifizierte Mitarbeiter für unsere Unternehmen gewinnen können. (...) Weiterbildung ist sicherlich kein neues Thema für die Wirtschaft, aber in unserer schnelllebigen Zeit, in der sich Technologien immer wieder ver-

---

<sup>490</sup> Online:

[https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger\\_BGBl&jumpTo=bgbl118s2651.pdf#\\_bgbl\\_%2F%2F\\*%5B%40atr\\_id%3D%27bgbl118s2651.pdf%27%5D\\_1567602032675](https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBl&jumpTo=bgbl118s2651.pdf#_bgbl_%2F%2F*%5B%40atr_id%3D%27bgbl118s2651.pdf%27%5D_1567602032675), zuletzt abgerufen 04.09.2019.

<sup>491</sup> The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerization. Online:

[https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf), Seite 2, zuletzt abgerufen 02.09.2019.

<sup>492</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 02.02.2018, online: <https://f7td5.app.goo.gl/U1zRtTDHFarf09i2>, zuletzt abgerufen 02.09.2019.

<sup>493</sup> Handelsblatt vom 26.04.2018, online:

<https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/digitaltransformation/oecd-studie-zur-zukunft-des-arbeitsmarktes-digitalisierung-gefaehrdet-millionen-von-jobs-welche-besonders-betroffen-sind/21217278.html?ticket=ST-13004073-AAU0xGADAx5Sv1NeWPnG-ap5>, zuletzt abgerufen 02.09.2019.

<sup>494</sup> Die ZEIT 18 vom 26.04.2018, S. 25 f..

<sup>495</sup> Detlef Scheele, Vorstandsvorsitzender der Bundesagentur für Arbeit im Interview mit dem General-Anzeiger Bonn, GA Bonn vom 12./13.05.2018, S. 10.

ändern, eines, das für die Betriebe von großer Bedeutung ist. Denn in Zeiten der Digitalisierung wird es zunehmend darauf ankommen, wie Betriebe diesem Wandel begegnen. Wir müssen aber gleichzeitig darauf achten, nicht von den Herausforderungen getrieben zu werden, sondern wir sollten diesen mit Offenheit und Sachlichkeit begegnen“, so die neu gewählten Vorstandssprecher des Beirats des IHK-Bildungsinstituts der IHK Arnsberg.<sup>496</sup>

*„Wir haben nicht nur Fachkräftemangel, wir haben auch demnächst ein Überangebot an weniger qualifizierten Menschen und wie kriegen wir’s denn hin, sie zu schulen?“ (Interview WF 4, Z. 51 f.).*

*„Unsere Maßnahmen, um das Thema Fachkräfte und damit auch demografischer Wandel zu begleiten, sind, wie gesagt, auf der Ebene der Unternehmen natürlich immer wieder Impulse zu setzen für Qualifizierung“ (Interview WF 6-1, Z. 43 ff.).*

In der Unternehmensbefragung 2015 wurden die Auswirkungen von Industrie 4.0 auf den Fachkräftebedarf nachgefragt (Frage 3.12). Hier sahen lediglich 3 % der Unternehmen keine gravierenden Auswirkungen, dagegen wurde in 27 % der Antworten auf die stark steigenden Arbeitsanforderungen hingewiesen. 17 % der Antworten deuteten eine Reduzierung einfacher Tätigkeiten an und in 32 % der Antworten war von einer zunehmenden Konkurrenz um Spezialisten die Rede (Abb. 132). Alle Aussagen haben im Kern mit Qualifikation und Qualifizierung zu tun und damit, dass sich die Unternehmen rechtzeitig um Konzepte bemühen müssen, wie sie ihre Belegschaften auf die neuen Anforderungen vorbereiten.

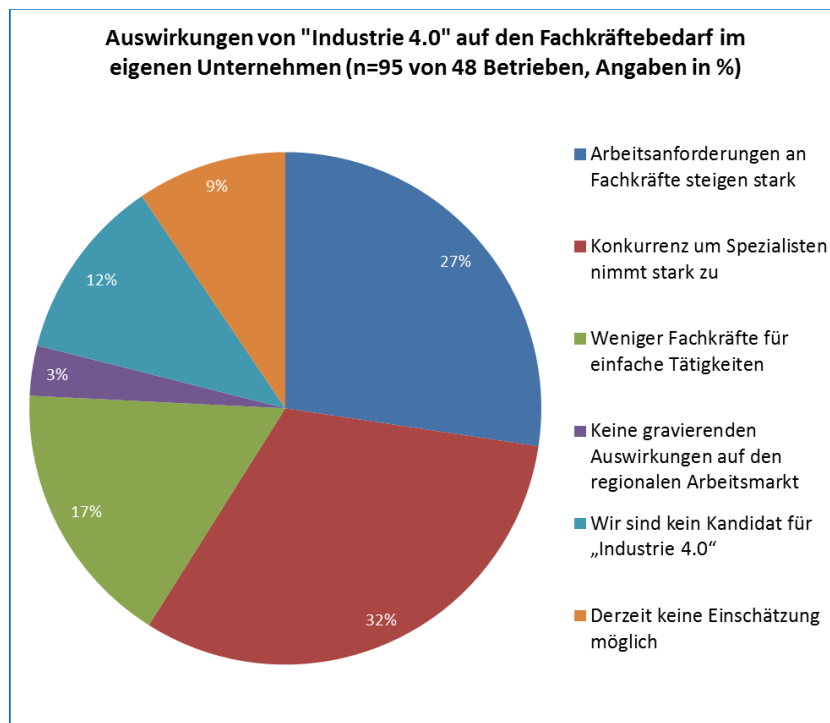


Abb. 132: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Auswirkungen von „Industrie 4.0“ auf den Fachkräftebedarf im eigenen Unternehmen (Frage 3.12), Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

<sup>496</sup> IHK Arnsberg, Wirtschaft. Magazin der IHK Arnsberg, Juni 2018, S. 8 f..

Zwischen der Wahrnehmung von Veränderungen und dem frühzeitigen Antizipieren notwendiger Reaktionen liegt in vielen Unternehmen allerdings ein weites Feld des Abwartens, Sondierens und Austestens, bevor es zu größeren Investitionsentscheidungen und parallelen Qualifizierungen kommt. So stellte ein Vertreter der IHK im Jahr 2015 fest:

*„Also, wir haben als Kammer gerade in den letzten acht Wochen versucht, zweimal das Thema („Industrie 4.0“, Anm. d. Verf.) über eine Veranstaltung anzufangen. Wir mussten beides Mal die Veranstaltung absagen, weil wir nicht genügend Teilnehmer hatten“ (Interview IHK 2, Z. 330 ff.).*

Einige Unternehmen bestätigten in den Interviews diese Haltung:

*„Da wird zu viel rumspekuliert. (...) aber, sagen wir mal, nicht in dem Bereich, (...) wo es immer noch um händische Arbeit geht. Also sicher, klar, in der Produktion geht’s auch, wenn die Maschinen miteinander kommunizieren und was weiß ich, aber das setzt natürlich hochtechnisierte Betriebe voraus und das ist nicht das, was, sagen wir mal, die Masse derjenigen hat, die mit 20 oder 30 Mitarbeitern arbeiten. Und im Hausbau, ein Dachdecker, ein Fliesenleger, ein Maurer, ein Installateur, das sind alles Bereiche, die haben mit 4.0 nicht viel am Hut“ (Interview U 15, Z. 144 ff.).*

Selbst ein großes Unternehmen mit 2.000 Mitarbeitern stellte 2018 noch fest:

*„Also, das Thema Digitalisierung ist bei uns ein Thema, ehrlich gesagt nicht so stark in der Fertigung, weil wir da halt noch nicht so super automatisiert sind. Es gibt ein paar Anlagen, wo wir tatsächlich automatisiert sind, aber diese ganze Verknüpfung und was man da vielleicht bei anderen Unternehmen sieht, Prozessketten und irgendwie Virtual Reality in der Fertigung, wo die Leute da mit irgendwelchen Handschuhen, das ist bei uns überhaupt nicht der Fall“ (Interview U 6, Z. 235 ff.).*

Daneben gibt es mittelständische Unternehmen, die auf Digitalisierung setzen und rechtzeitig in Qualifizierung investieren. Ein Mitglied der Geschäftsführung eines Produktionsunternehmens mit ca. 300 Arbeitsplätzen bestätigte 2018:

*„Sicher sind nicht alle Mitarbeiter betroffen, aber größer 80 % auf jeden Fall, weil es ohne (...) diesen Datenbaustein, ohne diesen Monitor, ohne das Display eines PC, eines Laptops nicht mehr geht“ (Interview U 2, Z. 334 ff.).*

2019 investierte dieses Unternehmen 150.000 € in Schulungsroboter: „In drei so genannten Schulungszellen besteht künftig die Möglichkeit, Inhouse-Schulungen sowohl für Kunden als auch für die eigenen Mitarbeiter an den aktuell drei gängigsten Robotertypen anzubieten.“<sup>497</sup>

Für das gesamte Untersuchungsgebiet mit seiner hohen Industriedichte und seiner entwickelten Produktionstechnologie ist das Thema Qualifizierung bedeutsam. Vor allem im Norden des Untersuchungsgebietes versteht man sich nach dem Gewinn des Spitzenclusterwettbewerbs 2012 „it’s OWL“ (s. Kap. 5.2.7) als Vorreiter auf dem Gebiet der Digitalisierung industrieller Produktionsprozesse: „OWL wird zu einem Leuchtturm auf dem Weg zu Industrie 4.0, der Zukunft der industriellen Automation“, so Thomas Niehoff, IHK Hauptge-

---

<sup>497</sup> WAZ vom 25.08.2019, online: <https://www.waz.de/staedte/altkreis-brilon/fa-koester-aus-medebach-schafft-schulungsroboter-an-id226869277.html>, zuletzt abgerufen 02.09.2019.

schäftsführer.<sup>498</sup> Der Weg dorthin kann nur über Qualifizierung geschehen, wie ein weiterer IHK-Vertreter deutlich machte:

*„Doch, Industrie 4.0 ist ein Riesenthema, alleine schon, weil der Spitzencluster sich genau um diese Thematik kümmert und auch hilft, das noch ein bisschen mehr ins Bewusstsein zu rücken. Abgesehen vom Spitzencluster haben wir eine Menge Hightech-Firmen, die sich, ohne dass das da mal so früher drüber stand, genau in diesem Bereich tummeln. So, das ist ja auch ein Thema für Fachkräfte auch im Sinne von Bildung, ich muss ja auch die Menschen mitnehmen, die letztlich dann die letzten Handlungen auch vollziehen müssen oder etwas entwickeln müssen, irgendwas umsetzen müssen. Die muss ich ja auch mal digital polen. Da reicht es ja nicht, dass die wissen, wie man auf Facebook unterwegs ist (...). Da sind die Firmen dran, vor allen Dingen die größeren Vorzeigefirmen, die mit der Thematik ein bisschen strukturierter umgehen als das vielleicht der Klassiker mit 20, 30, 40, 50 Beschäftigten tut“ (Interview IHK 3, Z. 469 ff.).*

Da die Entwicklung auch nicht vor kleineren Betrieben halt machen wird – mittlerweile ist Industrie 4.0 selbst in der Holzmechaniker-Ausbildung angekommen<sup>499</sup> – empfiehlt sich für Betriebe aller Größenordnungen die rechtzeitige Auseinandersetzung mit diesem Thema, seinen Chancen, Risiken und den damit verbundenen Rahmenbedingungen. Gerade im Untersuchungsgebiet ist durch die Transfermöglichkeiten im Rahmen von „it’s OWL“ (s. Kap. 4.2.7) ein geeigneter Ansatzpunkt vorhanden – man muss ihn allerdings nutzen wollen.

#### **5.4 Das Projekt „Heimvorteil“**

Im Gegensatz zu Projekten wie „H!ERgeblieben“<sup>500</sup> und seit 2019 als Anschlussprojekt „H!er gestalten“<sup>501</sup>, die sich, wie im Namen deutlich wird, darum bemühen, Jugendliche in der Region zu halten, indem sie z. B. auf die vielfältigen Ausbildungs- und Arbeitsmöglichkeiten, auf Freizeit und Kultur hinweisen, ist das Projekt „Heimvorteil“<sup>502</sup> darauf ausgerichtet, Kontakt mit bereits Abgewanderten aufzunehmen und sie zur Rückkehr in die heimliche Region zu bewegen. Die Abiturientenbefragung 2017 (s. Kap. 3) machte deutlich, dass bis zu ca. 65 % die Region dauerhaft verlassen könnten. Andere Untersuchungen kommen zu ähnlichen Ergebnissen.<sup>503</sup>

Da es schwierig zu sein scheint, viele Abiturienten für ein Studium in der Region zu begeistern, lautet die Botschaft von Frank Linnekugel, Leiter des Fachdienstes für Regionalent-

---

<sup>498</sup> Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, Februar 2015, S. 1.

<sup>499</sup> Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, September 2019, S. 46.

<sup>500</sup> Initiative des Zukunftszentrums Holzminden-Höxter, online: <http://hiergeblieben.net/>, zuletzt abgerufen 28.10.2019.

<sup>501</sup> Online: <https://www.projekt-begegnung.de/hier-gestalten/>, zuletzt abgerufen 28.10.2019.

<sup>502</sup> Online: <https://www.suedwestfalen-agentur.com/regionalmarketing/projekt-heimvorteil/>, zuletzt abgerufen 02.09.2019.

<sup>503</sup> Schametat et al. 2017: 81 ff.

Eine Evaluationsgruppe der Fachhochschule Südwestfalen stellte fest, dass von 311 Abiturienten, die 2012 die Messe „Top Nachwuchs für Top Firmen“ in Brilon besuchten, 32,8 % die Region dauerhaft verlassen wollten, 44,1 % das Sauerland zwar verlassen, sich aber eine Rückkehr vorstellen konnten und lediglich 18 % in der Region bleiben wollten. Online: <https://www.top-nachwuchs-fuer-top-firmen.de/>, Evaluationspräsentation S. 21, zuletzt abgerufen 11.12.2018.

wicklung und Strukturförderung sowie Geschäftsführer der Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Hochsauerlandkreis: „Ihr dürft gerne woanders studieren, aber vergesst das Wiederkommen nicht!“<sup>504</sup>

Mit Blick auf den demografischen Wandel, die Situation auf dem Arbeitsmarkt, die sich durch den Austritt der Baby-Boomer-Jahrgänge weiter verschärfen wird, und die Notwendigkeit, in den hochtechnisierten und global agierenden Industrieunternehmen über genügend Fach- und Führungskräfte zu verfügen, wurde das Projekt „Heimvorteil“ geboren, das im Hochsauerlandkreis gezielt im Rahmen des Regionalmarketings der Südwestfalen Agentur eingesetzt wird. Dieses Projekt wird vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft im Rahmen des Fördervorhabens „Land(auf)Schwung“<sup>505</sup> seit 2015 zunächst bis Ende 2019 gefördert. Beim Besuch einer Zukunftswerkstatt lobte der damalige Bundeslandwirtschaftsminister Schmidt dieses Rückkehrerprojekt mit den Worten „Gute Idee, vorbildliche Umsetzung. Das könnte eine tolle Idee auch für andere Regionen in Deutschland sein“<sup>506</sup>

Das Projektziel ist, möglichst viele »Exil-Sauerländer« mit ersten Berufserfahrungen durch die Bildung einer Art »Alumni-Netzwerk« und mit weiteren Aktionen die Rückkehr in die Region schmackhaft zu machen, denn die regionalen Hochschulen können den Bedarf alleine nicht decken. Die frühere Projektleiterin Sandra Schmitt betonte im Interview:

*„Also, unsere Hauptzielgruppe ist eigentlich 25 bis 35+, das heißt, das sind eigentlich die Leute, die den ersten, zweiten Job schon haben, die so’n bisschen im Alltag schon angekommen sind, wo man vielleicht nicht mehr jeden Tag in die Cocktailbar oder 69-Cent-Party besucht, sondern im Alltag angekommen ist und sich fragt, wie soll es in meinem Leben weitergehen. Da setzen wir eigentlich schwerpunktmäßig an. (...) Also, die wissen schon, wie der Hase läuft, sind aber noch ein bisschen formbar“ (Interview HV, Z. 240 ff.).*

Frau Schmitt, selber eine Rückkehrerin aus dem Rheinland, glaubt, dass diese Entwicklung noch an Dynamik zunehmen könnte, wenn man sich einige Punkte vor Augen führt:

*„Düsseldorf ist ne tolle Stadt, kann man gut leben, ist eine schöne Stadt, Magnet für Viele. Ja, für mich war irgendwann das Thema, dass ich das nicht mehr so erholsam fand, z. B. sonntags mit Zehntausend anderen Menschen am Rhein zu sein. Also, wenn man damit aufwächst, dass man ab in den Wald geht und wenn man möchte auch niemanden trifft und wirklich abschalten kann, aber auch genauso gut ins Getümmel kann, also in Winterberg ist es zumindest so, ja, dann ist in Düsseldorf zum einen das das Thema und dann haben wir uns auch gefragt, wir zahlen so viel Miete - nutzen wir denn eigentlich dieses ganze Angebot, was Düsseldorf bietet – nein! (...) ich bin auch der Meinung, dass es wichtig ist, dass man rauskommt, mal was anderes sieht, um auch wirklich auf eigenen Beinen zu stehen, aber es war so eine Mischung aus ‚Lohnt sich das eigentlich noch?‘, ‚Wo*

<sup>504</sup> Online: <https://woll-magazin.de/2018/05/29/frank-linnekugel-u-CC%88ber-sauerland-tourismus-und-die-marke-sauerland/>, zuletzt abgerufen 16.08.2019.

<sup>505</sup> Online: [https://www.bmel.de/DE/Laendliche-Raeume/BULE/land-auf-schwung/las\\_node.html](https://www.bmel.de/DE/Laendliche-Raeume/BULE/land-auf-schwung/las_node.html), und <https://www.bmel.de/DE/Laendliche-Raeume/BULE/land-auf-schwung/texte/Hochsauerlandkreis-Heimvorteil.html>, zuletzt abgerufen 02.09.2019.

<sup>506</sup> Online: <https://www.wp.de/staedte/altkreis-brilon/hochsauerland-projekt-vorbild-fuer-andere-deutsche-regionen-id210735091.html>, zuletzt abgerufen 02.09.2019.



*„fühl‘ ich mich zu Hause?“ und auch so‘n bisschen Heimweh oder auch, dass ich wieder ein Teil der Familie sein wollte“ (Interview HV, Z. 13 ff).*

Die Vorteile einer Rückkehr werden vor allem bei der Altersgruppe gesehen, die sich aktuell in der Familiengründung befindet:

*„Viele Familien, die sich interessanterweise bei uns melden mit gerade geborenen Kindern oder mit Kleinkindern, die sagen, ja, es ist nicht mehr machbar in der Stadt und irgendwie wär’s auch schön, wenn Opa und Oma in der Nähe sind. Es ist ja doch irgendwie ein Luxus, wenn man keinen Babysitter findet oder keinen vernünftigen, keinen Kitaplatz, Wohnraum 60 qm mit vier Leuten entspricht auch nicht mehr den heutigen Ansprüchen. Ja, das ist schon so. Und ich habe hier auch den Eindruck, dadurch, dass es so viele Familienbetriebe sind, das ein anderes Verständnis auch dafür da ist, dass wenn Mitarbeiter sich entscheiden, eine Familie zu gründen. Also, wenn ich so an meinen alten Arbeitgeber beispielsweise denke, da war es fast eine Krankheit, wenn man gesagt hat, ‚Ich bin übrigens schwanger‘ oder ‚Ich würde gerne als Vater in Elternzeit gehen‘. Hier ist ein ganz anderes Verständnis“ (Interview HV, Z. 111 ff.).*

Der Fachkräftemangel im Hochsauerlandkreis ist u. a. auch darauf zurückzuführen, dass viele Firmen als Zulieferer den Menschen selbst in der Region eher unbekannt sind. Wer dagegen weiß, was die Region an Fach- und Führungspositionen bereithält, kommt als Abgewanderter eher zurück, so zumindest lautet die Hoffnung vieler Unternehmer, Bürgermeister und Wirtschaftsförderer. Und hier muss die weitere PR-Arbeit ansetzen:

*„(...) der Sauerländer hat eben auch so die Eigenart, ja, das muss ja keiner wissen, dass wir erfolgreich sind. Es muss auch keiner wissen, dass wir Weltmarktführer sind (...) So ein bisschen selbstgemachtes Problem, dass die meisten eben nicht wissen, wie viele tolle Arbeitgeber es gibt, gerade im ‚B2B-Bereich‘ (Business-to-Business, im Gegensatz zum B2C, also Business-to-Customer mit Endkundengeschäft, Anm. d. Verf.). Im B2C-Bereich Falke, Egger, Veltins, Ritzenhoff kennt man, man kennt vielleicht auch noch den ein oder anderen im Nachbarort, aber das war’s dann. Und deswegen haben wir entschieden, nein – es macht absolut Sinn, dass wir präsent sind und dass wir sagen, he, es gibt unfassbar viele tolle Firmen und du kannst theoretisch in jedem Bereich arbeiten, egal, wo du ausgebildet bist“ (Interview HV, Z. 227 ff.).*

Als eine erste Aktion hat man im Projekt „Heimvorteil“ damit begonnen, den Abiturienten die Vielfalt der heimischen Industrie auf unkomplizierte Weise vorzuführen:

*„(...) den Abiturienten ein ‚Survivalpack‘ zu überreichen zum Abitur, um in der Welt da draußen zu überleben. In dieser Box befinden sich Produkte von heimischen Unternehmen, die man zum Studium benötigen kann. Von der klassischen Dose Veltins über Nüsse aus Olsberg beziehungsweise von Ültje, wir haben noch ne Luftpumpe, ein Kältepad, USB-Stick, verschiedenste Sachen und immer mit dem Hinweis, he, das kommt alles hier aus der Region (...) Wir sagen auch ganz klar: ‚Geht in die weite Welt, tobt Euch aus, guckt Euch was anderes an, aber vergesst nicht das Zurückkommen“ (Interview HV, Z. 200 ff.).*

Eine zweite Kampagne war die gezielte Ansprache potenzieller Rückkehrer zu besonderen Gelegenheiten wie Schützenfest, Kirmes oder Weihnachtsmarkt. Bei diesen Veranstaltungen konnten die Anwesenden Fotos machen lassen, die sie sich am nächsten Tag von der Homepage „Heimvorteil“ herunterladen und dabei auf ein Zusatzpaket an Informationen zurückgreifen konnten. In den Worten von Projektleiterin Schmitt:

*„Wir haben uns dann 2016 entschieden, wir wollen auf zwölf Schützenfesten präsent sein. Und wir haben dort eine Fotowand aufgebaut, (...) da konnte man sich mit passenden Fotorequisiten, also Bierhelm oder Krönchen dann fotografieren lassen, hat dann eine Visitenkarte bekommen und man konnte das Bild dann in der Nacht oder am nächsten Morgen auf unserer Webseite downloaden und auf den sozialen Medien veröffentlichen. Das heißt, wir haben auf den Schützenfesten Edgar Cards (Gratispostkarten mit Werbemotiven oder Werbeinhalten, Anm. d. Verf.), also kostenlose Postkarten verteilt, diese Fotos gemacht und haben gar nicht unbedingt darauf hingewiesen, he, es gibt viele Jobs, weil, man kommt ja nach Hause und möchte mit seinen Freunden und seiner Familie eine tolle Zeit haben, Stimmung haben, Party machen und nicht über Job und schwierige Dinge vielleicht sprechen. Wir haben uns eher gedacht, nun ja, die meisten sitzen dann vielleicht sonntags, montags, dienstags im Zug, fahren zurück, sind vielleicht auch ein bisschen melancholisch, ‚Mensch, ist das schon wieder vorbei!‘ ich hab Langeweile im Zug - da war doch was. Und die Person, die dann eben offen für das Thema ist, guckt sich vielleicht auch mal die anderen Seiten an. So sind wir das Thema angegangen. Also ein bisschen indirekter und nicht ganz plakativ, 2.000 offene Jobs, bäng-bäng-bäng, weil das schreckt doch auch eher ab. Wir wollen auch niemandem was aufzwingen und gerade bei der Zielgruppe 20 bis 30 sollte man nicht anfangen, irgendwas aufzudrücken oder Schweinebauchwerbung zu machen, so Mediamarkt-Stile. Das funktioniert nämlich bei solchen sensiblen Themen nicht. (...) Also, der Plan ist, auch in diesem Jahr wieder auf Schützenfesten präsent zu sein, einfach weil wir auch merken, das hat eine unglaublich hohe Markenwahrnehmung“ (Interview HV, Z. 282 ff.).*

Eine dritte Ansprache geschah über Beilagen in der Tagespresse, in denen speziell zu Weihnachten seit 2015 mit gezielter Werbung und Stellenangeboten auf die Region, die dortige Wirtschaft und die beruflichen Karrieremöglichkeiten aufmerksam gemacht wurde.<sup>507</sup>

Mittlerweile bevorzugt man im Projekt Heimvorteil einen Mix unterschiedlicher Medien, um in Kontakt zu kommen und zu bleiben. Die Möglichkeiten der gezielten Ansprache über E-Mail-Adressen wuchsen erst im Laufe des Projektes mit der Einführung verschiedener Bausteine wie den Stammtischen für Rückkehrer, dem Newsletter oder der Einrichtung geschützter Facebook- oder XING-Gruppen:

*„Also, wir haben keine Übersicht von E-Mail-Adressen, das kommt jetzt erst nach und nach mit einem Newsletter, den wir versenden (...) und wir bewerben den Stammtisch auf Facebook. Wir haben da eine Facebookseite und auf XING, aber auch über die Medien hier vor Ort, also die Presse ist ein ganz wichtiger Punkt generell, und Radio Sauerland, wir haben aber auch einen Verteiler von all denen, die teilnehmen. Wir haben auch Postkarten, die wir in den Bürgerämtern, den Anmeldezentren auslegen in der Hoffnung, dass eben bei der Anmeldung auch alle eine bekommen. Ja, das sind so die Bausteine“ (Interview HV, Z. 163ff.) (...) „Also wichtig ist immer ein Mix von Medien. Also, man sagt zwar so insgesamt, die jüngeren Generationen, die sind vornehmlich immer nur über online erreichbar, aber das stimmt nicht, es ist der Mix, der es ausmacht. Deswegen auch der Umkreis, der als Empfehlungsmarketing eingesetzt wird. Klar, Facebook ist eine der wichtigsten Plattformen für uns, nach wie vor, es funktioniert als Pushfunktion, aber wir beobachten natürlich auch die Entwicklung dort. Es wird immer weniger Zeit dort verbracht, es fungiert als Informationsportal und nicht mehr als ein soziales Netzwerk, das heißt, es verlagert sich und wir schauen uns auch Alternativen an“ (Interview HV, Z. 313 ff.).*

---

<sup>507</sup> Verlagsbeilage von WAZ, NRZ, WP,WR, IKZ: Heimvorteil. Finde Deinen Traumjob in Südwestfalen. Online: <https://www.suedwestfalen.com/sites/default/files/heimvorteil.pdf>, zuletzt abgerufen 02.09.2019.

Das Jahr 2016 war nach Auskunft von Frau Schmitt noch eher ein Projektierungsjahr. Die Umsetzung ins „daily business“ begann 2017. Innerhalb dieses Jahres (das Interview wurde im Februar 2018 geführt) kann sie über die Erfolge berichten:

*„Mmh, also, wir haben mittlerweile knapp 90 Leute, die sich bei uns gemeldet haben. (...) wenn man überlegt, das ist nur die Spitze des Eisbergs, das sind nur die Leute, die sich bei uns melden, dann ist das schon, finde ich, enorm. (...) die Leute, die sich bei uns melden, haben die Möglichkeit einen Steckbrief zu versenden. Der Steckbrief ist ganz kurz und knapp formuliert, er geht an die Unternehmen vor Ort über die Wirtschaftsförderer, also in dem Fall an den Wirtschaftsförderer in Brilon zum Beispiel, der versendet den Steckbrief an Unternehmen, wo er denkt, oh, die suchen gerade, da könnte es vielleicht passen und die Unternehmen können sich dann bei den Leuten melden. Mittlerweile sind wir bei, glaub ich, fast 40, die diesen Steckbrief versendet habe, vielleicht auch ein bisschen mehr, und, ja, davon haben über die Hälfte einen Job gefunden, auch teilweise Jobs, die nicht ausgeschrieben sind“ (Interview HV, Z. 329 ff.).*

Im Rahmen von „Heimvorteil“ findet eine nachträgliche Betreuung der Rückkehrer statt. So gibt es monatliche Stammtische im West- und Ostteil des Kreisgebietes:

*„(...) ne WhatsApp-Gruppe, ne Facebook-Gruppe und einen Newsletterverteiler, speziell eben für diese Stammtische. Die WhatsApp-Gruppe, um sich dann eben dort mal zu verabreden, indem dass man unterschiedliche Dinge unternimmt, von Kabarettveranstaltungen, wo man sagt. ‚Oh, ich möchte da gerne hin, wer hat Lust mitzukommen?‘ und das man eben Anschluss findet. Also, ganz unkomplizierte, gelebte Willkommenskultur“ (Interview HV, Z. 419 ff.).*

Eine Ausweitung von „Heimvorteil“ ist nach Auskunft der Projektleiterin in Südwestfalen geplant:

*„Die ersten, die das jetzt machen werden, die IHK für Siegen und Kreis Olpe. Die IHK ist für beide Landkreise aktiv und die werden das jetzt so in der Form übernehmen. Und das macht auch Sinn. Die Idee von Land(auf)Schwung ist beispielsweise auch, Regionen zu unterstützen, Ideen zu ermöglichen, auch mal etwas auszuprobieren, viel Freiraum zu lassen auch mit dieser Förderstruktur, was wirklich ganz, ganz toll ist, um dann zu sagen, he, das lief super, das kann man in anderen ländlichen Regionen auch umsetzen“ (Interview Schmitt Z. 478 ff.).*

Eine mit „Heimvorteil“ im Rahmen der „Land(auf)Schwung-Projekte vergleichbare Aktion fand sich einzig im Emsland<sup>508</sup>, wobei sich hier zwischenzeitlich eine Weiterentwicklung in Richtung Fachkräfteinitiative mit abweichender Vorgehensweise abzeichnet.

## 5.5 Zusammenfassung

1. Mit hoher Dynamik entwickelt sich die Fachkräftesituation für die Unternehmen im Untersuchungsgebiet zu einem zentralen Problem. Hielten im Herbst 2015 z. B. nur 17 % der Unternehmer im Bereich der IHK Ostwestfalen den Fachkräftemangel für ein bedeutsames Risiko, so waren es zweieinhalb Jahre später bereits 68 % der Befragten. Eine eigene Befragung von Unternehmen im Jahr 2015 zeigte bereits zu diesem Zeitpunkt ein hohes Maß an Sensibilität dem Thema gegenüber: 84 % der Un-

---

<sup>508</sup> Online: <https://info.emsachse.de/projekte/fachkraefteinitiative/rueckkehrer.html>, zuletzt abgerufen 02.09.2019.

ternehmen sahen z. T. große Schwierigkeiten bei der Besetzung von Arbeitsplätzen und 73 % bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen in den kommenden Jahren auf sich zukommen.

2. Die Arbeitslosenquote ist im Untersuchungsgebiet im Zeitraum Juni 2015 bis Juni 2018 kontinuierlich gefallen und liegt mit teilweise unter 4 % nahe der Vollbeschäftigung. Trotz einer konjunkturellen Abkühlung 2019 haben die vergangenen Jahre gezeigt, wie sich die Arbeitsmarkt- und Fachkräftesituation auf die Unternehmen auswirken kann. Dies ist besonders vor dem Hintergrund der Verrentung der Jahrgänge der 1960er-Babyboomer ab ca. 2025 zu beachten. Nach Angaben der Industrie- und Handelskammer NRW fehlen den Unternehmen bereits heute über 130.000 qualifizierte Fachkräfte. Bis zum Jahr 2030 wird sich diese Zahl auf fast 600.000 in NRW erhöhen, wobei alle Branchen betroffen sind. Durch den ungebrochenen Trend zum Studium und eine Abwanderung junger Menschen aus dem Untersuchungsgebiet stagnieren die Bewerberzahlen im Bereich der dualen Erstausbildung oder sind rückläufig, so dass es je nach Branche zu negativen Stellen-Bewerber-Relationen kommt.
3. Prinzipiell stehen den Unternehmen zwei Handlungsoptionen zur Verfügung, um den Fachkräftebedarf zu decken. Langfristig stellt für mehr als 80 % der in die Untersuchung einbezogenen 78 Unternehmen die Ausbildung eigener Nachwuchskräfte den Königsweg dar, weil durch ihn dauerhafte Bindungen geschaffen werden können. Dagegen ist die kurzfristige Lösung durch Einstellung bereits ausgebildeter Fachkräfte bei einer insgesamt geringen Zahl Arbeitssuchender in der Region je nach erforderlichem Qualifikationsgrad schwierig. Für die Gewinnung von Arbeitskräften von außerhalb der Region spielen neben der verkehrlichen Anbindung, die Arbeitsmöglichkeiten für mitziehende Partner bei einem Umzug und die individuell wahrgenommene Attraktivität der Region eine große Rolle. Nicht zu unterschätzen sind auch das Image einzelner Branchen und Unternehmen in der Öffentlichkeit. Firmen müssen sich dabei nicht nur auf ein geändertes Kommunikationsverhalten mit ihren Zielgruppen einstellen, sondern ebenso auf neue Forderungen wie z. B. der nach „Work-Life-Balance“ und „Familienfreundlichkeit“ reagieren, welche bisher gültige soziale Standards im Arbeitsleben ergänzen oder ablösen.
4. Für die berufliche Erstausbildung, die in dieser Untersuchung einen Schwerpunkt bildet, lassen sich direkte Maßnahmen, bei denen es um Angebote und Besetzung konkreter Ausbildungsplätze geht, von indirekten Maßnahmen unterscheiden. Diese haben entweder das Ziel, Regionen, Branchen, Berufe oder Firmen allgemein zu bewerben, bestimmte Zielgruppen auf sich aufmerksam zu machen oder über neue Kommunikationsstrategien in gesellschaftlich verankerte Verhaltensmuster verändernd einzugreifen. Zu den Akteuren zählen neben den Einzelunternehmen vor allem die Industrie- und Handelskammern, die Handwerkskammern und Kreishandwerker-

schaften, die kommunalen Wirtschaftsförderungen sowie Anbieter und Netzwerke in den Bereichen Bildung und Soziales.

5. Konkrete Ausbildungsangebote werden im Regelfall über einen Medien- und Aktivitätenmix in der Region selbst und teilweise darüber hinaus angeboten. So liegen Überblicksangebote der zuständigen Industrie- und Handelskammern in Printform oder als Internetveröffentlichung zur Orientierung vor. Kommerzielle Ausbildungsportale oder (vereinzelt) auch kommunale Homepages werden von den Firmen zusätzlich als Angebotsplattform genutzt. Eine zentrale weitere Informationsquelle bilden die eigenen Unternehmenshomepages. Diese weisen jedoch in der Mehrzahl erheblichen Optimierungsbedarf in der Ansprache ihrer jugendlichen Nutzer auf. So reduzieren sich die in die Untersuchung einbezogenen 78 Unternehmen im Internet zur Hälfte auf ihre technischen Prozesse und Produkte. Mehr als ein Drittel der Ausbildungsbetriebe erwähnt nicht, dass sie ausbilden. Auch ist nur etwas mehr als ein Drittel aller Betriebe in Social Media-Diensten präsent und oft nicht in denen der Zielgruppen. Hier kann die stärkere Einbeziehung eigener Auszubildender zielführende Resultate erbringen, wie das Beispiel „Azubi Film-Challenge“ zeigt.
6. Zum Aktivitätenmix zählen neben der Mediennutzung vor allem die Ausbildungs- und Berufsmessen oder firmenbezogene Tage der offenen Tür. Die Teilnahme an Messeterminen ist allerdings für die teilnehmenden Firmen mit einem nicht zu unterschätzenden Kosten- und Zeitaufwand verbunden, so dass die Wahl der »richtigen« Messe von Bedeutung ist. Die große Fülle von unterschiedlichen stadt- und regionsbezogenen sowie überregionalen Messeangeboten im Norden des Untersuchungsgebietes ist insbesondere von kleineren und mittleren Unternehmen kaum zu bedienen. Im Süden des Untersuchungsgebietes hat man sich – im Wesentlichen durch Koordinierung der Wirtschaftsförderung der Stadt Brilon und unter der »Schirmherrschaft« der Big Six genannten größeren Unternehmen – zu einem relativ schlanken Konzept mit wenigen Messeterminen bei gezielter Ansprache unterschiedlicher Gruppen entschlossen. Tage der offenen Tür, die Bereitstellung von Praktikumsplätzen u. ä. Aktionen sind zusätzlich nicht selten das Ergebnis von Kooperationsbeziehungen einzelner Unternehmen mit bestimmten Schulen; allein im Kammerbezirk der IHK Bielefeld gibt es im Jahr 2018 bereits über 220 derartiger Kooperationen.
7. Nur wenige, meist kleinere Unternehmen, die nicht regelmäßig ausbilden, nicht alle geforderten Inhalte der Ausbildungsordnung im eigenen Betrieb ausbilden können oder die sich vom Aufwand eines eigenen Bewerbungs- und Auswahlverfahrens getrennt haben, geben diese Funktionen an regionale Ausbildungsnetzwerke oder externe Recruiting-Organisationen ab. In der Regel nehmen die Unternehmen das komplette Bewerbungs- und Auswahlverfahren in die eigenen Hände.
8. Zu den eher indirekten Werbemaßnahmen, die im Wesentlichen auf Imageverbesserung der dualen Ausbildung insgesamt oder bestimmter Branchen und Berufe abzie-

len, gehört zum einen das auf Langfristigkeit angelegte unternehmerische Engagement in Kindergärten, Schulen und Hochschulen, mit dem Anreize für die Beschäftigung mit Inhalten der MINT-Fächer geschaffen werden. Zum anderen gehören hierzu praktische Lösungen wie die Einbeziehung von Auszubildenden als Botschafter, da die Vor- und Nachteile einer Ausbildung in Berufen des dualen Systems kaum authentischer und realistischer als von dieser Gruppe geschildert werden können. Weitere Maßnahmen mit eher indirekter Wirkung sind die Ernennung von Auszubildenden als EnergieScouts, die Einbeziehung in Projekte oder ins verantwortliche Tagesgeschäft oder die Gewährung besonderer Benefits und Goodies, aber auch das Sponsoring lokaler Vereine oder die Beteiligung an Stipendienprogrammen, mit denen Karrieren gefördert werden.

9. Berufswahlentscheidungen werden nicht selten weniger nach rationalen Gesichtspunkten getroffen, sondern auf der Basis eines Empfehlungsmarketings, bei dem Familie und Freunde wesentliche Stichwortgeber sind. Zunehmend werden daher Eltern und Lehrer bei Messeterminen und Tagen der offenen Tür angesprochen und in die Informationsgestaltung einbezogen. So hat die IHK Arnsberg bereits Elternbotschafter benannt, die gezielt das Gespräch mit Eltern bei solchen Veranstaltungen suchen und ihnen Hinweise für eine gemeinsame Berufswahlentscheidung mit ihren Kindern geben. Allerdings werden mit derartigen Maßnahmen oft überwiegend interessierte Elterngruppen erreicht.
10. Die meisten der vor Ort durchgeführten Rekrutierungsmaßnahmen beziehen sich auf die Schülerklientel, die in den Betrieben schon seit längerer Zeit ausgebildet werden. Dabei könnten auch neue Zielgruppen für eine duale Ausbildung in den Blick genommen werden. So hat zwar die Zahl der Teilnehmer an ausbildungsintegrierenden dualen Studiengängen in den letzten Jahren zugenommen, ist aber im Untersuchungsgebiet noch ausbaufähig. Gleiches gilt für die hohe Zahl der Studienabbrecher, auf welche die Industrie- und Handelskammern als potenzielle Zielgruppe hinweisen, da diese mit einem Bonus an Lernerfahrungen in Ausbildung oder auf Arbeitsplätze übernommen werden könnten. Insbesondere für junge Alleinerziehende bietet sich auch die Teilzeitausbildung als bislang wenig genutzter Weg zu einem Berufsabschluss an.
11. Viele Unternehmen orientieren sich an Schülern mit höheren Qualifikationsabschlüssen, da man implizit davon ausgeht, dass diese die ebenfalls häufig gestiegenen theoretischen Anforderungen am ehesten erfüllen. Das andere Ende der Qualifikationskala wird dagegen seltener beachtet, obwohl auch hier z. B. über gestufte Ausbildungsgänge wie zum Maschinen- und Anlagenführer oder durch den Erwerb von Teilqualifikationen niederschwellige Angebote für weitere Zielgruppen vorhanden sind. Die Einstellung Geflüchteter, von denen man sich 2014/2015 noch einen deutlichen Beitrag zur Entspannung des Arbeitsmarktes erhofft hatte, ist derzeit vor allem

aufgrund von Sprachdefiziten und ungeklärter Bleibeperspektiven noch gering. Allerdings wird für die kommenden Jahre mit einer deutlichen Zunahme gerechnet.

12. Nach den Ergebnissen der Befragung 2015 ist die Einstellung ausgelernter Fachkräfte vom regionalen Arbeitsmarkt in den technischen Berufen problematisch, während für kaufmännische Funktionen genügend Bewerber zur Verfügung stehen. Daher entschloss sich die Wirtschaftsförderung des Hochsauerlandkreises mit dem Projekt „Heimvorteil“ am Fördervorhaben Land(auf)Schwung des Bundeslandwirtschaftsministeriums teilzunehmen. Mit diesem Ansatz versucht der Kreis aus der Region Abgewanderte mit erster Berufserfahrung zur Rückkehr zu bewegen. Dieses Projekt spricht gezielt Fach- und Führungskräfte über ausgefallene Marketinginstrumente an und weist auf die Arbeitsplatz- und Karrieremöglichkeiten der meist wenig in der Öffentlichkeit bekannten Unternehmen und Weltmarktführer vor Ort hin. So wird an die Vorteile der heimischen Region erinnert und dies nicht zuletzt vor dem Hintergrund zunehmender Schwierigkeiten in den Verdichtungsräumen wie sie z. B. steigende Mietpreise, zunehmende Verkehrsdichte oder Probleme bei der Kinderbetreuung darstellen.
13. In den Interviews wurde von den Gesprächspartnern mehrfach auf das zurückhaltende Wesensmerkmal der Ostwestfalen in der Öffentlichkeit als typisch hingewiesen, insbesondere wenn es um das Herausstellen unternehmerischer Leistungen geht. Betrachtet man die Homepages der KMU so bestätigt sich dieser Eindruck weitgehend. Nur selten werden die oft weit zurückreichende Firmenhistorie, besonderes gesellschaftliches Engagement oder Maßnahmen thematisiert, die zur Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen beitragen. Die Auszeichnung mit Gütesiegeln wie „Ausgezeichneter Ausbildungsbetrieb“, „Best Place to Learn“ oder „Familienfreundliches Unternehmen“ stellt eine wichtige Möglichkeit für die Entwicklung eines Employer Branding dar, sich von der Konkurrenz abzuheben und in den Köpfen sowohl der Arbeitnehmer wie Außenstehender als attraktiver Arbeitgeber zu verankern. In diesem Zusammenhang sind auch die nicht genutzten Möglichkeiten zu nennen, auf Unternehmensbewertungen in Portalen wie ‚kununu‘ zu reagieren und deutlich zu machen, dass man sich in einem permanenten Verbesserungsprozess unter Einbeziehung der Mitarbeiter befindet.
14. Für die betriebliche Praxis wurden die genannten Aspekte in Maßnahmen-Checklisten zusammengefasst und als Anlage 13 angefügt.





## 6. Attraktive Kernstädte – eine Voraussetzung für demografische Stabilität?

In diesem Kapitel steht das Konstrukt »kommunale Attraktivität« als Standortfaktor für Alt- und Neubürger im Zentrum der Überlegungen. Wie attraktiv sind die Orte im Untersuchungsgebiet? Kann man Attraktivität messen? Und kann sich diese Attribuierung stabilisierend auf die demografische Situation in der Region auswirken? Dabei werden beispielhaft die Kriterien »Leerstand« und »Kulturangebot« untersucht. Neben Unternehmensvertretern und Wirtschaftsförderern kommen vor allem die Bürgermeister mit ihren Sichtweisen, Vorstellungen und Projektideen zu Wort.

### 6.1 Indikatoren für die Attraktivität einer Stadt, einer Region

Konnte in den voranstehenden Kapiteln deutlich gemacht werden, dass der demografische Wandel im Untersuchungsgebiet in absehbarer Zeit zu Schwierigkeiten bei der Besetzung von Fach- und Führungspositionen führen wird und mit welchen Maßnahmen dem begegnet werden kann, so soll abschließend auf flankierende kommunale Handlungsoptionen und Angebote hingewiesen werden, die sowohl ein Recruiting als auch die Bindung von Fachkräften unterstützen können.

Schleichende gesellschaftliche Veränderungsprozesse wie Individualisierung, Konsum- und Freizeitorientierung haben in Familien, Schulen oder an Arbeitsplätzen ihren Niederschlag gefunden (Schulze 1993). Sie haben in Verbindung mit steigendem Wohlstand, zunehmender Mobilität, subtilen Werbebotschaften und einer breiten Verfügbarkeit von Informationen zu einer Annäherung von Lebensgewohnheiten und Erwartungen bei den Bewohnern in der Stadt und auf dem Land beigetragen.

Wie allerdings die »gefühlten« Verhältnisse vor Ort von der Bevölkerung im Kontext gleichwertiger Lebensverhältnisse beurteilt werden, kann sich konkret auf deren Wanderungsverhalten auswirken. Zur Sicherung des Angebots an Fachkräften in ländlichen Räumen sind daher zwei wichtige Dimensionen der »Gleichwertigkeit« zu beachten. Neben der Dimension »Erwerbsmöglichkeiten« sind es vor allem die Zugänge zu den Einrichtungen der Daseinsvorsorge (ARL 2006: 5 f.).<sup>509</sup> Inwieweit hierbei eine teilräumlich differenzierte Mindestversorgung (ARL 2016: 22)<sup>510</sup> z. B. in den acht Funktionen, wie sie der Raumordnungsbericht (RO-Bericht 2017: 28)<sup>511</sup> benennt, ausreichend ist, um zu positiven Effekten im Wanderungsverhalten beizutragen, muss beobachtet werden. Ebenso ist es weiteren Diskussionen vorbehalten, ob sich diese Daseinsvorsorgeleistungen an Standards

---

<sup>509</sup> ARL (Akademie für Raumforschung und Landesplanung) (Hrsg.) (2006): Gleichwertige Lebensverhältnisse: eine wichtige gesellschaftspolitische Aufgabe neu interpretieren! Hannover (= Positionspapier, Nr. 69).

<sup>510</sup> ARL (Akademie für Raumforschung und Landesplanung) (Hrsg.) (2016): Daseinsvorsorge und gleichwertige Lebensverhältnisse neu denken. Perspektiven und Handlungsfelder. Hannover (= Positionspapier ARL, Nr. 108).

<sup>511</sup> DIE BUNDESREGIERUNG: Unterrichtung des Deutschen Bundestages, Raumordnungsbericht 2017. Drucksache 18/13700 vom 23.10.2017.

einer flexiblen, aber eher vagen Outcome-Orientierung (ARL 2016: 17 ff.) anlehnen oder mit messbaren Vorgaben als Ausbauziel quantifiziert werden sollten.<sup>512</sup>

Was ist also in diesem Zusammenhang unter attraktiver Lebensqualität zu verstehen und was sind »üblicherweise« zu erwartende Standards, die das Image von ländlichen Regionen und Städten prägen? Sowohl in der Binnen- wie in der Außensicht gibt es hierzu unterschiedliche Wahrnehmungen, Gewichtungen und Bewertungen. So sind »Peripherie«, »Land« und »Stadt« nicht alleine Orientierungspunkte auf einer metrischen Skala, sondern auch und vielleicht vor allem eine Frage der Perzeption. Bei der Betrachtung der Situation der Abiturienten in den Kommunen des Untersuchungsgebietes wurden bereits erste Ansätze für Handlungsmöglichkeiten deutlich (s. Kap. 3.2). Mit dem Projekt „Heimvorteil“ konnte ein konkreter Verfahrensvorschlag benannt werden (s. Kap. 5.4).

Letztlich lassen sich drei Zielgruppen mit je spezifischer Motivation und unterschiedlichen Ansprüchen an Kommunen und deren Einrichtungen festhalten:

1. Überregionale Fachkraft-Zuwanderer (Binnenmigration von z. B. Ingenieuren, Technikern, IT-Experten),
2. Rückkehrer, vor allem junge Familien mit erster Berufserfahrung,
3. »Hierbleiber«.

Überregionale Fachkraft-Zuwanderer werden in der Regel von der Motivation getrieben, am neuen Arbeitsort bessere Arbeitsbedingungen zu finden. Damit setzt der Ortswechsel Arbeitsplatzangebote voraus, die sich deutlich positiv von denen am bisherigen Wohnort absetzen. Für eine Entscheidung, die »Komfortzone« des bisherigen häuslichen Umfeldes zu verlassen, müssten die Pullfaktoren zu bestimmten Orten des Untersuchungsgebietes erheblich sein, zumal auch die Familien einen Ortswechsel vielfach mittragen müssen. Wenn die Wahl des Arbeitsplatzes die Frage des Wohnortes oder der künftigen Wohnregion dominiert, so ergibt sich letztere eher beiläufig. Die Attraktivität der Zielgemeinde ist dann eine Komponente unter mehreren und wird nur wichtig, wenn zwischen vergleichbaren Arbeitsangeboten zu entscheiden ist. Eine größere Fachkräftebedarfsdeckung aus dieser Gruppe heraus dürfte derzeit kaum in Frage zu kommen. So ist das Stellenangebot für Experten technischer Berufe an anderen Orten genügend groß, so dass ein Arbeitsplatzwechsel nicht zwingend einen Ortswechsel nach sich zieht. Auch heben sich die Firmen im Untersuchungsgebiet mit ihren arbeitsplatzbezogenen Angeboten nicht ausreichend von der Konkurrenz außerhalb der Region ab oder sind sogar unbekannt. Interviewpartner betonten mehrfach, dass es fast nicht möglich sei, Fachkräfte aus entfernteren Regionen zu gewinnen. Zudem wurde der generelle Bekanntheitsgrad der Region im übrigen Bundesgebiet, seine Wirtschaftskraft und seine Standortstärken als eher gering eingeschätzt.

---

<sup>512</sup> WINKLER-KÜHLKEN, BÄRBEL (2019): Standards in der Raumordnung auf dem Prüfstand? In: Aus Politik und Zeitgeschichte 46 vom 11.11.2019. S. 19-25. S. hierzu auch: MILBERT, ANTONIA (2019): Wie misst man „Gleichwertige Lebensverhältnisse“? In: Aus Politik und Zeitgeschichte 46 vom 11.11.2019. S. 25-31.

Die Gruppe der Rückkehrer wurde im Projekt „Heimvorteil“ bereits vorgestellt. Um eine Rückkehr realistisch ins Auge zu fassen, müssen neben einer positiven emotionalen Bindung an »Heimat« auch ganz praktisch die Ansprüche und Erwartungen bedient werden können, die sich unter aktuellen Lebensbedingungen an einem anderen Ort herausgebildet und gefestigt haben. Da die regionalen, gesellschaftlichen und kulturellen Rahmenbedingungen bei den potenziellen Rückkehrern bekannt sind, wird die Entscheidung zur Rückkehr im Abwägen ihrer Vor- und Nachteile getroffen. Hierbei stellt die Verbesserung der Arbeitssituation meist nur ein Motiv unter anderen dar. Auslöser für die Überlegungen dürfte vielmehr eine neue familiäre Situation sein, wenn z. B. Betreuungsangebote für Kinder, ein kindgerechtes Wohnumfeld und ein größerer, bezahlbarer Wohnraum gesucht werden, Eltern oder nahe Verwandte intensiv zu betreuen sind oder ein Immobilienerbe angetreten werden kann. Für die konkrete Standortentscheidung spielen Aspekte, die der Attraktivität des Umfeldes zuzurechnen sind, in der Regel eine große Rolle.

Da die beiden vorgenannten Gruppen quantitativ eher begrenzt sind, sollte es ein Anliegen von Unternehmen und Kommunen, Geschäften, Vereinen und lokalen Einrichtungen sein, vor allem die Zahl der »Hierbleiber« in demografisch schrumpfenden Regionen zu stabilisieren. Für diese Gruppe spielen neben den grundlegenden Faktoren wie familiäre Situation, Immobilienbesitz, Arbeitsplatz, Karriere- und Verdienstmöglichkeiten vor allem die Bedingungen im Ortsumfeld eine wichtige Rolle. Hier sind Vereine, Brauchtum und die infrastrukturellen Gegebenheiten zu nennen. Welche Faktoren bei diesen Überlegungen besonders relevant sind und über den Verbleib am Ort entscheiden, ist in Abhängigkeit von den persönlichen Lebensumständen zu sehen (z. B. Schulsituation, kulturelles Angebot, Freizeitmöglichkeiten, ärztliche Versorgung).

So konnten Danielzyk/Osterhage<sup>513</sup> in einer Untersuchung über harte und weiche Faktoren bei der Standortwahl unterschiedlicher Haushaltstypen im Bergischen Land nachweisen, wie z. B. für die Gruppe der Familien mit Kindern sich je nach deren Alter die Bedeutung einzelner Kriterien verändern. „Kindergerechtes Umfeld“ oder die „Betreuungsangebote“ nehmen in ihrer Wichtigkeit mit zunehmendem Alter der Kinder ab, dafür gewinnen andere Aspekte.

Besonders aufschlussreich ist eine aktuelle Onlinebefragung von ca. 3.600 Einwohnern in elf Kommunen der Kreise Siegen-Wittgenstein und Hochsauerlandkreis (Brilon und Marsberg). Eine Forschungsgruppe der Universität Siegen hat in den Jahren 2016/2017 die Einschätzung der Bürger zu 30 unterschiedlichen Attraktivitätsmerkmalen von Kommunen

---

<sup>513</sup> DANIELZYK, RAINER; OSTERHAGE, FRANK (2010): „Harte“ und „weiche“ Standortfaktoren. Foliensatz eines Vortrags am 22.09.2010 bei der Konrad-Adenauer-Stiftung, Wesseling. S. 25. Online: [https://www.kas.de/c/document\\_library/get\\_file?uuid=3bc8128f-ed2a-df97-53fd-4a7bb1d40bff&groupId=252038](https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=3bc8128f-ed2a-df97-53fd-4a7bb1d40bff&groupId=252038), zuletzt abgerufen 05.09.2019.

erfasst.<sup>514</sup> Die Ergebnisse geben Aufschluss darüber, was der Mehrzahl der Einwohner, die an der Befragung teilgenommen haben, in ihren Orten besonders wichtig ist und wie sie die Umsetzung dieser Kriterien für ihren Wohnort einschätzen.

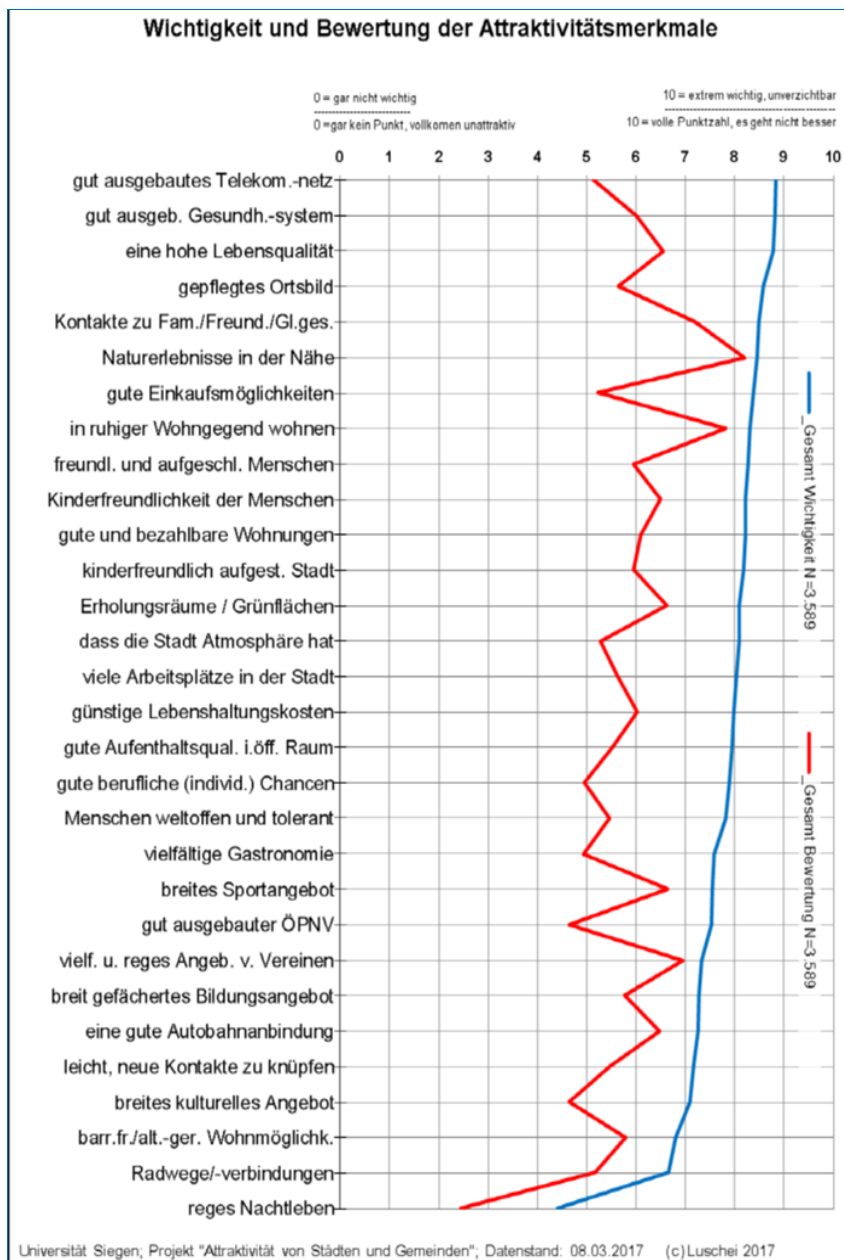


Abb. 133: Wichtigkeit und Bewertung der Attraktivitätsmerkmale, alle Befragten, Quelle: Luschei et al. 2017, S. 30

<sup>514</sup> LUSCHEI, FRANK; STRÜNCK, CHRISTOPH (2017): Projekt „Attraktivität von Städten und Gemeinden“ der Universität Siegen. Kurzbericht über die Ergebnisse der Online-Befragung für alle Teilnehmerstädte / -gemeinden. Siegen. Online: <http://www.luschei.de/images/publikationen/Abschlussbericht%20Gesamt.pdf>, zuletzt abgerufen 07.09.2019. Dieser Befragung gingen Untersuchungen an den Universitäten Siegen und Paderborn voraus, mit denen einzelne Attraktivitätsfaktoren in ihrer Bedeutung für bestimmte Personengruppen analysiert wurden. Online: STRÜNCK, CHRISTOPH; LUSCHEI, FRANK (2013): „Attraktivität von Städten und Regionen“ - Ergebnisse einer Online-Befragung von Studierenden in Siegen und Paderborn. Siegen. Online: [http://www.luschei.de/images/projekte\\_forschung/attraktivitaet/Abschlussbericht\\_Online-Befragung\\_Attraktivitaet\\_von\\_Staedten\\_und\\_Regionen\\_18\\_incl\\_Online-Bogen\\_-\\_geringe\\_Dateigroesse.pdf](http://www.luschei.de/images/projekte_forschung/attraktivitaet/Abschlussbericht_Online-Befragung_Attraktivitaet_von_Staedten_und_Regionen_18_incl_Online-Bogen_-_geringe_Dateigroesse.pdf), zuletzt abgerufen 07.09.2019.

Nach Luschei/Strünck werden vor allem die Aspekte „gut ausgebautes Telekommunikationsnetz“, „gut ausgebautes Gesundheitssystem“ und „eine hohe Lebensqualität“ als die wichtigsten Attraktivitätsmerkmale genannt (Abb. 133). Am Ende der Skala stehen ein „reges Nachtleben“ oder „Radwege“. Neben der Einschätzung der Wichtigkeit der 30 Faktoren wurde die konkrete Ausgestaltung vor Ort bewertet. Hier erzielten die Merkmale „Naturerlebnisse in der Nähe“, „in ruhiger Wohngegend wohnen“ und „vielfaches und reges Angebot in Vereinen“ die höchsten Punktwerte.

Die größten Abweichungen zwischen Bedeutungszuweisung und erlebter Wirklichkeit aus Sicht der Bürger stellen auch die größten Interventionsbedarfe dar. Diese sahen die Teilnehmer bei den für sie hochwichtigen Merkmalen „Telekommunikationsnetz“, „Gesundheit“, „gepflegtes Ortsbild“, „gute Einkaufsmöglichkeiten“ und „Atmosphäre“ sowie bei den als weniger bedeutsam eingestuften Kriterien „berufliche Chancen“, „Gastronomisches Angebot“, „ÖPNV“ und „kulturelle Angebote“.

Für eine differenzierende Untersuchung haben die Autoren in ihrer Studie u. a. zwischen „Jüngeren Familien mit Kindern“ und „Fortzugs-Gefährdeten“ unterschieden und kommen zu folgenden Ergebnissen:

- Jüngere Familien mit Kindern (Abb. 134): „Wenn man die jungen Familien in den Kommunen als eine entscheidende Zielgruppe (...) definiert, so sollte man deren spezifisches Anforderungs- und Bewertungsprofil (...) prüfen. Hier werden (...) die Merkmale ‚kinderfreundlich aufgestellte Stadt‘ und ‚Kinderfreundlichkeit der Menschen in der Stadt‘ als die wichtigsten Merkmale genannt (...) Betreuungsplätze, Spielplätze, Freizeitangebote. (...) Beim (...) ‚gepflegten Ortsbild‘ ist der Interventionsbedarf aus der Sicht der jungen Familien ebenfalls groß (...) Verunreinigungen und z. B. zerbrochene(s) Glas. (...) Eltern haben diesbezüglich offensichtlich einen besonders kritischen Blick auf ihre Stadt“ (Luschei/Strünck 2017: 43).
- Fortzugs-Gefährdete (Abb. 135): „Vergeben in allen Merkmalen deutlich weniger Attraktivitätspunkte. (...) Offensichtlich gefällt es den Fortzugs-Gefährdeten also deutlich weniger in der Stadt als denjenigen, die in jedem Fall in der Stadt wohnen bleiben wollen“ (S. 47). „Es scheint (...) einen Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Fortzugsneigung zu geben: Zufriedene bleiben eher in der Stadt wohnen als Unzufriedene“ (S. 52). „In allen Wohnzufriedenheits-Merkmalen sind die Fortzugs-Gefährdeten signifikant unzufriedener als diejenigen, die in jedem Fall in der Stadt wohnen bleiben wollen. Die größten Unterschiede gibt es beim Merkmal ‚soziales Umfeld‘ und bei der ‚Erreichbarkeit von Nahversorgungseinrichtungen, Geschäften‘ und dem ‚ÖPNV‘“ (S. 55).



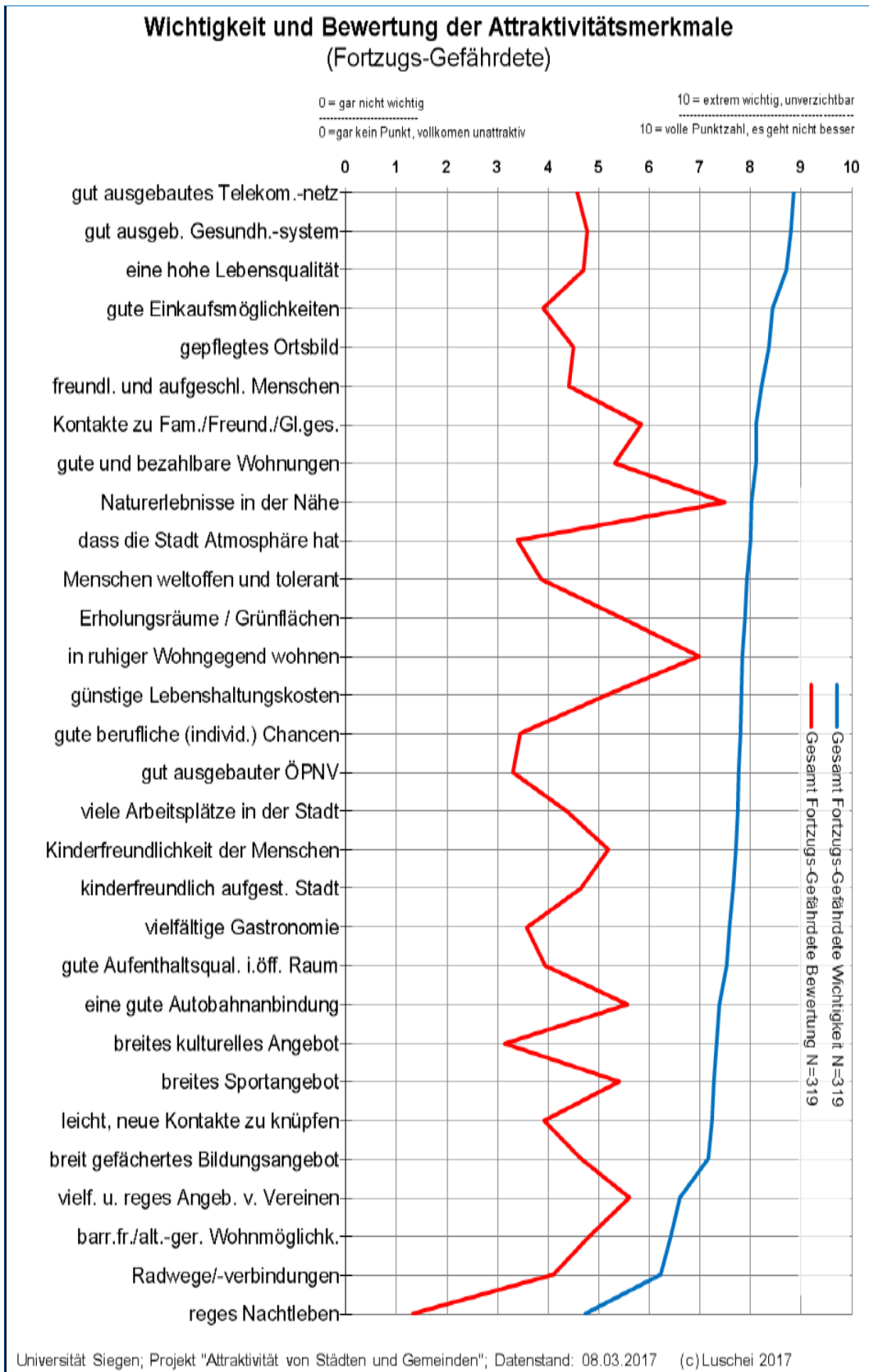


Abb. 135: Wichtigkeit und Bewertung der Attraktivitätsmerkmale, Fortzugsgefährdete, Quelle: Luschei et al. 2017, S. 50

Im Rahmen der eigenen Befragung 2015 wurden die Unternehmensvertreter gebeten, die Attraktivität einzelner Funktionen der Kommune ihres Standortes aus einer Arbeitnehmerposition heraus zu beurteilen (Frage 3.13).<sup>515</sup> Sie kamen zu folgendem Ergebnis (Abb. 136): In Summe über alle Kommunen wurden die Funktionen als Freizeit- und Wohnstandort sowie als Schul- und Ausbildungsstandort mit 60-70 % Zustimmung als sehr oder eher attraktiv beurteilt. Zum Kriterium Arbeitsstandort fallen die Meinungen mit 46 % positiver und 54 % negativer Einschätzungen geteilt aus. Dagegen gab es für die Funktion »Einkaufsstandort« mit 84 % eine klar negative Einschätzung.<sup>516</sup>

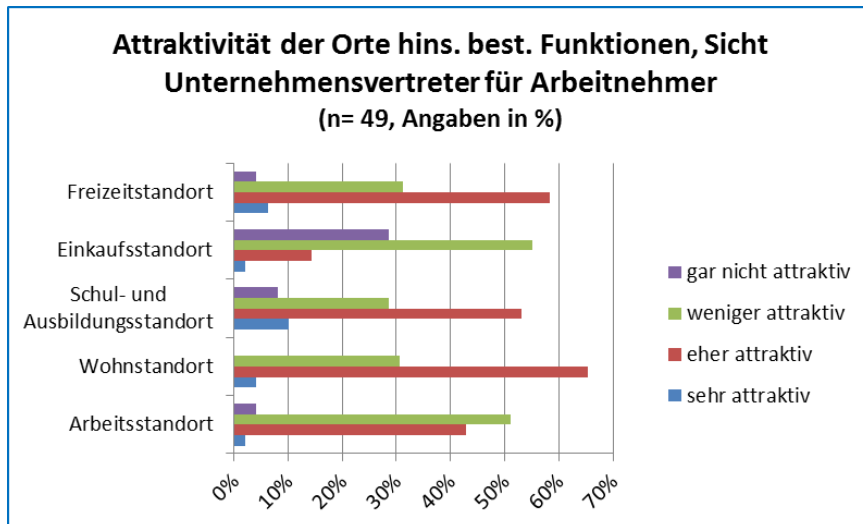


Abb. 136: Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen im Untersuchungsgebiet 2015, Attraktivität bestimmter Funktionen am Unternehmensstandort (Frage 3.13), Angabe in %, Quelle: eigene Erhebung

Diese Aussagen lassen sich über die Immobilien- und Mietpreissituation sowie die in den Kernstädten vorhandene Infrastruktur nachvollziehen.<sup>517</sup> In den meisten Orten sind wichtige zentralörtliche Funktionen wie Schulen, Gesundheitsversorgung, öffentliche Ämter und Dienstleistungen vorhanden oder in meist erreichbarer Nähe (Übersicht Angebot zentralörtlicher Funktionen).

Auch der Einzelhandelszentralitätsindex als Indikator für die Bedeutung eines Standortes gegenüber seinem Umland spiegelt die Einschätzung der befragten Unternehmensvertreter (s. Abb. 136) ebenso wie die der Abiturienten (s. Kap. 3.2) wider (s. Übersicht Einzelhandelszentralitätsindex, S. 287). Die Indexwerte zeigen die Bedeutung und – mit gebotener Vorsicht – ein Maß für die Attraktivität der Städte zur Deckung kurz-, mittel- und langfristiger Bedarfe. Hier ragen vor allem die bevölkerungsstarken zentralen Mittelstädte des Untersuchungsgebietes hervor (Höxter, Brilon, Warburg), die mit Fußgängerzone und ei-

<sup>515</sup> Es ist anzunehmen, dass die Angaben vornehmlich die Ansichten der Antwortenden widerspiegeln.

<sup>516</sup> Aufgrund der geringen Fallzahl kann keine seriöse ortsbezogene Darstellung erfolgen.

<sup>517</sup> Preisaufschläge von 11-12 % gab es demnach im Rheinisch-Bergischen Kreis und im Kreis Euskirchen. Nur im Landkreis Höxter sanken die Immobilienpreise: um 2,5 Prozent. Online: <https://www1.wdr.de/nachrichten/wirtschaft/immobilienpreise-nrw-102.html>, zuletzt abgerufen 14.09.2019



nem vergleichsweise breiten Geschäfts- und Gastronomieangebot eine relative Vielfalt an Einkaufsmöglichkeiten der Bevölkerung ihres Umlandes bieten und eine entsprechende Aufenthaltsqualität offerieren.

Funktionen Kommunen	Gymnasium	Krankenhaus	Arbeitsagentur	Amtsgericht	Finanzamt
Hallenberg	Winterberg	Winterberg	Olsberg	Medebach	Brilon
Medebach	Winterberg	Winterberg	Olsberg		Brilon
Olsberg	Brilon			Brilon	Brilon
Brilon			Olsberg		
Marsberg					Brilon
Warburg					
Borgentreich	Warburg	Warburg	Warburg	Warburg	Warburg
Beverungen		Höxter	Höxter	Höxter	Höxter
Höxter					
Lügde	Blombg./Pym.	Pymont	Lügde/Blombg.	Blomberg	Detmold
Blomberg		Steinh./Pym.			Detmold
Barntrop		Steinh./Pym.	Blomberg	Blomberg	Lemgo

Übersicht Angebot ausgewählter zentralörtlicher Funktionen,  = am Ort selbst vorhanden.

Stadt	Einzelhandelszentralitätsindex	Jahr	Quelle
Hallenberg	56,2	2017	2
Medebach	94,7	2017	2
Olsberg	76,2	2019	1
Brilon	112,1	2019	1
Marsberg	95,1	2019	1
Warburg	99,7	2019	1
Borgentreich	keine Angaben verfügbar	-	-
Beverungen	80,3	2019	1
Höxter	113,2	2019	1
Lügde	108	2013	3
Blomberg	73,9	2019	1
Barntrop	77,2	2014	4

Übersicht Einzelhandelszentralitätsindex der Kommunen des Untersuchungsgebietes, Quellen: 1= © Michael Bauer Research GmbH, Nürnberg und CIMA Beratung + Management GmbH / BBE Handelsberatung GmbH, München, 2019 basierend auf © Statistisches Bundesamt (mit frdl. Genehmigung MB Res.), 2= IHK Arnsberg, Basis MB Research (mit frdl. Genehmigung MB Res.), 3= Einzelhandels- u. Zentrenkonzept Lügde, Junker+Kruse, Dortmund, 4= BBE Standort- und Kommunalberatung Münster. Hinweis: Die Werte aus unterschiedlichen Jahren sind nur bedingt vergleichbar.

Beim Anstoßen möglicher Entwicklungen im Einzelhandel vor Ort sind die konkreten Rahmenbedingungen in den Blick zu nehmen, wie das Beispiel Lügde zeigt. Der hohe Indexwert (108) wird wesentlich durch die Angebote in den Kategorien Gartenmarkt und Blumen sowie Möbel und Haushaltswaren beeinflusst (Abb. 137). Hierzu tragen insbesondere ein großer Gartenbaubetrieb, ein Baumarkt mit integrierten Abteilungen für Garten und

Haushaltsartikel sowie ein Handelshausfilialist für Einrichtungsgegenstände und Wohnaccessoires bei. Dagegen findet sich z. B. außerhalb eines Lebensmittel-Filialisten (REWE) am Rand der Kernstadt keine weitere Bäckerei oder Konditorei im Ort selbst oder nach der Schließung der Schlecker-Filiale kein Drogeriemarkt.

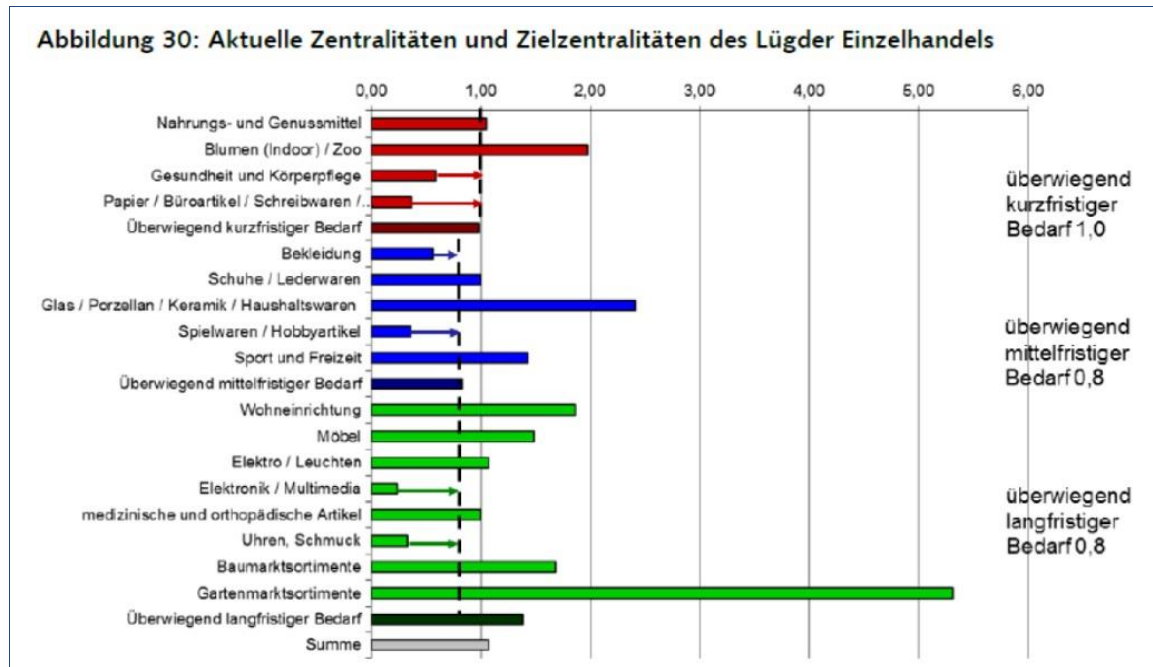


Abb. 137: Aktuelle Zentralitäten und Zielzentralitäten des Lügder Einzelhandels, Quelle: Junker + Kruse, Einzelhandelskonzept für die Stadt Lügde (Juli 2016), S. 62.<sup>518</sup>

Außerdem muss berücksichtigt werden, dass aufgrund der peripheren Lage vieler Orte die Konkurrenzsituation zu anderen Mittelstädten oder Oberzentren nur wenig ausgeprägt ist und sich hohe Indexwerte auch aus einem Mangel an leicht erreichbaren Alternativen ergeben. Das Beispiel der verkehrsgünstig zu den Oberzentren Paderborn und Kassel gelegenen Stadt Warburg (jeweils ca. 40 km über die A 44, DB-Anschluss) macht deutlich, dass trotz eines barrierefrei umgestalteten Kernstadtbereichs manche Geschäftsinhaber den Kaufkraftabfluss spüren, wie das Plakat in einem dortigen Bekleidungsgeschäft zeigt (s. Plakat Warburg, S. 289).

Ergänzend zu den genannten Befunden erhalten in diesem Kontext die in den Interviews mit Unternehmensvertretern, Wirtschaftsförderern und Bürgermeistern genannten Aspekte lokaler und regionaler Attraktivität ihre besondere Bedeutung, wenn es um Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern bzw. Bevölkerung geht.

Generell wurde in den Gesprächen eine spürbare Begeisterung für die vielfältigen attraktiven Bedingungen der Region deutlich. Allerdings – so die Gesprächspartner – schränke eine skeptische Einstellung zum Leben in einer ländlichen Region diese positive Sichtweise bei vielen Außenstehenden ein:

<sup>518</sup> Online: [https://luegde.de/media/custom/2346\\_927\\_1.PDF?1476867483](https://luegde.de/media/custom/2346_927_1.PDF?1476867483), zuletzt abgerufen 28.09.2019.



Plakat Warburg, Hauptstraße, eigene Aufnahme, November 2014.

Text: „Oh Mann, Sandwich gibt's bei Zabaione in Warburg und ich Doof fahre deswegen extra nach Kassel!“

*„Wir haben hier wenig Kriminalität (...) Man hat ein großes Angebot für Jugendliche, auch im Bereich des Sport oder soziale Geschichten. Da ist alles da. (...) Da gibt es schon so viele tolle Möglichkeiten, auch wenn nächstes Jahr da wieder in Beverungen diese tollen Konzerte, diese Konzertreihen, die Landesgartenschau kommt (...) und fahre mal eine Stunde, wenn ich nach Hannover in die Oper will“ (Interview U 12, Z. 451 ff.).*

*„Ich fand's hier, also die Stelle war attraktiv und es war gerade so eine Familiensituation, wo es super passte, so mit kleinen Kindern, ne Frau, die offen dafür war und inner Situation, wo wir gesagt haben, ‚Na gut, wir müssen jetzt sowieso Eigentum erwerben‘, das können sie natürlich hier viel günstiger machen. (...) Wir haben Gymnasium, wir haben irgendwie alle, die ganzen Infrastruktureinrichtungen, wir haben im Prinzip sogar einen Eisenbahnanschluss, wir sind hier relativ schnell in Paderborn am Flughafen (...) Willingen Wintersport, Mountainbiking, Wandern und auch ein attraktives Stadtmarketingangebot, viele Events (...) Musiksommer und was weiß ich nicht noch alles“ (Interview U 6; Z. 252 ff.).*

*„Für Leute, die, sag ich mal, nicht unbedingt ein Großstadtgen haben, denk ich mal, ist das schon sehr attraktiv“ (Interview U 8, Z. 96 f.).*

*„Meine Frau ist absolute Großstädtlerin und für die ist Paderborn schon fast ein Dorf. Von daher würde die, denke ich, in Medebach kaputt gehen. Deswegen - Attraktivität, ich glaube, man muss es mögen oder man mag es halt nicht. Ich glaube, die machen hier sehr viel (...) Aber ich glaube, eine Stadt mit der Einwohnerzahl kann machen, was sie will, wenn jemand sagt, ich bin Städter, ich brauch ein Museum, ich brauch ein Kino, was riesengroß ist, ich brauch ein Theater, das finden sie in Medebach nicht und das kann die Stadt auch nie leisten“ (interview U 1, Z. 327 ff.).*

*„Wenn man jetzt von 150.000 (Einwohnern, Anm. d. Verf.) kommt, sagt man, mmmh, was gibt's denn hier“ (Interview U 13, Z. 339 f.).*

*„(...) die Frage ist halt auch immer, ja, man kriegt ja dann nicht den 25-jährigen Akademiker, was weiß ich, aus München dann hierher. Man muss jetzt auch mal realistisch sagen, will ich den über-*

*haupt hierherkriegen, denn am Ende muss ich ja Leute finden, die hierher passen und die da Spaß dran haben und die sich darauf einlassen“ (Interview U 6, Z. 262 ff.).*

Ein durchgehender Tenor in den Interviews war zudem der Hinweis auf die niedrigen Grundstücks- und Immobilienpreise, mit denen sich auch junge Menschen mit einem durchschnittlichen Einkommen den Eigentumserwerb leisten können:

*„Ich erzähle immer gerne die Geschichte von einem, der war Geselle, Industriemechaniker. Mit 27 hat der ein Haus gebaut. Das war aber schon sein zweites. Und dann können Sie mal nach München gehen und den Facharbeiter fragen, wie es mit Wohneigentum aussieht“ (Interview U 10, Z.65 ff.).*

*„Ich kenne es auch persönlich von einigen in meinem erweiterten Freundes- und Bekanntenkreis, die sich bewusst dann auch entschieden haben, wieder hierhin zu kommen, weil sie eben verheiratet sind, weil sie ein, zwei Kinder haben, weil sie hier vielleicht das Haus vom Opa übernehmen können für kleines Geld. Dann haben die hier die Möglichkeit, irgendwo ein Eigentum zu haben“ (Interview U 10, Z. 466 ff.).*

*„(...) und was man auch nicht vergessen darf, wenn man sich hier bei uns mit den Mitarbeitern unterhält. Die sind Anfang 20, 25 und werden in den nächsten Jahren Eigentum erwerben oder ein Haus bauen. Fragen Sie mal einen jungen Menschen in Frankfurt, ob er da jemals nur drüber nachdenkt, weil es gar nicht möglich ist. Man bekommt hier wunderschöne Grundstücke, Häuser zu Preisen, wo man auch mit leben kann. Wir sind nach Tarif Metall NRW bezahlt und ein Kollege in Düsseldorf bekommt das gleiche und kommt aber nicht lange so weit“ (Interview U 12, Z. 456 ff.).*

*„Für die, die hier herkommen, die hier wohnen, für die ist es auch wiederum auf der anderen Seite attraktiv, weil es gibt dann auch, das hab ich jetzt auch von Kollegen gehört, in einigen Dörfern, die ich nicht kenne, da gibt's jetzt schon Neubaugebiete, wo man wahrscheinlich noch relativ günstig im Vergleich zu größeren Städten sein Haus bauen kann. Und das ist für die wiederum total attraktiv“ (Interview U 13, Z. 334 ff.).*

Einen zusätzlichen Aspekt in diesem Zusammenhang brachte ein Interviewpartner ein, indem er auf den hohen Einfamilienhausanteil verwies, aber das mangelnde Mietwohnungsangebot in den kleinen Orten bedauerte:

*„Der Wohnstandort könnte besser sein, weil wir nicht wirklich den Wohnraum als Mietraum dem Mitarbeiter zur Verfügung stellen können, weil's den nicht gibt. Das heißt, wir haben wirklich sehr wenige Mietobjekte hier, wo Mitarbeiter sich einmieten können. (...) Aber der ein oder andere, der mal sagt, ich bau mal so'n Vierfamilienhaus und hab dann mal vier Wohneinheiten, das wäre schon das ein oder Mal hilfreicher“ (Interview U 2, Z. 379 ff.).*

Neben der starken Betonung positiver Aspekte wurde in einzelnen Interviews auch auf negative Seiten aufmerksam gemacht. Dies fokussierte sich dann, ähnlich wie in der Abiturientenbefragung (s. Kap. 3.2), auf das generelle Erscheinungsbild einzelner Orte, die schlechte ÖPNV-Anbindung und die Einkaufssituation:

*„(...) klar, es war November, ist ungefähr ein Jahr her, und alles grau und trüb und dann waren wir so in der Stadt (Holzminden, Anm. d. Verf.) und ich hab gedacht, nee, das geht nicht. (...) ganz ehrlich, es hat mich ein bisschen geschockt“ (Interview U 13, Z. 325 ff.)*

*„Die sind doch teilweise sehr abgeschreckt, wenn sie innerhalb von fünf Minuten durch die Fußgängerzone sind oder das Willkommensschild der Stadt sehen und gleichzeitig das Adieu-Schild“ (Interview U 9, Z. 126 ff.).*

*„Wenn sie mitkriegen, dass so in einem Stadtgebiet wie Schieder-Schwalenberg kaum Geschäfte da sind, keine Post da ist, kein Schlachterladen da ist, so, sie müssen immer 30 Kilometer fahren, dann die Busverbindungen, die sind auch sehr schlecht hier (...) Dass man nicht in der Lage ist, durch ne Infrastruktur hier vernünftige Anbindungen zu schaffen (...) Wenn ich hier im Ort nichts finde, einkaufsmäßig et cetera., wenn ich das nicht interessant gestalte, dann hab ich sicherlich hier ne schöne Ecke, landschaftsmäßig, (...) aber die jüngeren Leute, die wollen auch vernünftig mal einkaufen gehen können, das Kulturprogramm, es muss ein bisschen was geboten werden, ja, so, das ist natürlich hier nicht gegeben (...) wenn die jungen Leute irgendwo in die Discothek fahren wollen, Bielefeld, Herford – hier gibt’s nichts“ (Interview U 18, Z. 235 ff.).*

An dieser Stelle war aber auch zu hören, dass sich die Unternehmen – im wohlverstandenen Eigeninteresse – auch selbst in der Verantwortung sehen, einen Beitrag zur Stabilisierung der demografischen Situation der Region zu leisten, indem sie z. B. die Vereine aktiv unterstützen:

*„Gut, der (Name Geschäftsführer) macht auch viel über Fußball, der ist da halt sehr aktiv, kennt da drüber sehr viele Jugendliche, ne, kommt mal rein, gefällt’s euch, gefällt’s euch nicht. Der (Firmenname-)-Cup ist für uns halt die, die Plattform, um Leute zu gewinnen“ (Interview U 1, Z. 148 ff.).*

*„(...) die hier, besonders wenn sie aus den Ortschaften kommen, ihre Verzahnung haben, ihre Seilschaft, ihre Netzwerke, ihre Freundeskreise, im Schützenverein oder Fußballverein oder sonst wo, Tennisverein, irgendwo verwurzelt sind. Und die wollen hier zurück. (...) und die muss man dann versuchen, gezielt anzusprechen“ (Interview U 10, Z. 74 ff.).*

*„(...) mit Heimat können am meisten auch nur Menschen was anfangen (...), die heute 40 sind. Wenn man in der New Apple Generation sich befindet, die Heimat durch ihre Telefonnummer identifiziert, ist das natürlich nicht mehr gegeben. Da kommt auch der Heißhunger, da mal wegzukommen. Umso wichtiger ist, dass wir früh prägen. Wir als Unternehmen haben nicht nur die Aufgabe als Wirtschaftsfaktor in einer Region aktiv zu sein, sondern wir müssen genau solche Werte auch wieder vermitteln. Wir müssen es einfach schaffen, dass sich die Auszubildenden, dass die jungen Menschen sich aus den diversen Vereinen kennen, dass sie sich verwurzeln, dass sie das Gefühl, Heimat zu haben, wieder neu entdecken. Das ist eine ganz große Aufgabe“ (Interview U 9, Z. 249 ff.).*

## **6.2 Leerstand als Problem**

In der Befragung von Luschei/Strünck (s. Kap. 6.1) wurden die Aspekte „gepflegtes Ortsbild“ und „gute Einkaufsmöglichkeiten“ als relativ wichtig eingestuft (Rang 4 bzw. Rang 7 von 30); bei den Fortzugs-Gefährdeten lagen beide Kriterien sogar auf den Rängen 5 und 4. Betrachtet man Städte hinsichtlich dieser Aspekte und wählt den Leerstand von Geschäften und Wohnhäusern als einen wichtigen Indikator, so findet man in der Literatur und in der Presse viele Beispiele für verödete Fußgängerzonen, leerstehende Geschäftsräume, verhangene Schaufenster und abgängige Gebäude. Im kommunalen Konkurrenzkampf um Aufmerksamkeit und demografische Stabilisierung erweist sich dies als abschreckend.

„Weil gerade der optische Leerstand, der ist natürlich auch für den Handel dann problematisch, weil er eine Sogwirkung hinter sich herzieht. Haben sie einen Leerstand, wissen Sie auch, dann ist das wie eine Kette, wie ein Dominoeffekt geht das da entsprechend durch“ (Interview WF 6-1, Z. 235 ff.).

Die Kommunen des Untersuchungsgebietes geben an dieser Stelle ein differenziertes Bild ab, das sich selbst im Laufe des kurzen Betrachtungszeitraumes 2015-2018 noch graduell veränderte. Um es vorweg zu betonen: Keine der zwölf Kernstädte kann als verödet und keines ihrer Quartiere als »heruntergekommen« bezeichnet werden. Sanierungsbedarf besteht hier und dort, doch selbst die Zahl unbewohnbarer Gebäude ist überschaubar. Dennoch fällt vor allem in manchen Innenstädten der Geschäftsleerstand ins Auge und signalisiert ebenso Handlungsbedarf wie lange leerstehende Wohngebäude einen ungünstigen Eindruck hinterlassen.

Im Zuge dieser Arbeit wurde der Leerstand in den Innenbereichen einiger Städte in mehreren Durchgängen im Zeitraum 2015-2018 erfasst (Kartierungsergebnisse s. Anlage 12). Der Maßstab der Kartenausschnitte in OpenStreetMap wurde so gewählt, dass der Gebäudebestand im Einzelnen hinsichtlich seiner Nutzung als Verkaufsgeschäft, Gewerbe- und Dienstleistungsstandort (Gastronomie, Handwerk, Arzt- oder Rechtsanwaltspraxis etc.) oder als Leerstand kartiert werden konnte. Wohngebäude wurden nur dargestellt, wenn es sich um eine Mischnutzung mit Geschäften oder Dienstleistungsbetrieben handelte bzw. ein Komplettleerstand oder ein sichtbarer Wohnungsleerstand zu erkennen war.



Blomberg (Ausschnitt)

Marsberg (Ausschnitt)



Abb. 138 / 139: Leerstandskartierungen 2018 (Ausschnitt), Beispiele Blomberg / Marsberg, Quelle: eigene Erhebung

Die beiden Kartenausschnitte von Blomberg und Marsberg zeigen beispielhaft die Vorgehensweise (Abb. 138/139). Anhand der wiederholten Erfassung konnten Änderungen bei

den Leerstandsquoten festgestellt werden.<sup>519</sup>

Für Barntrup, Blomberg und Lügde kann ein gravierender Geschäftsleerstand über alle Erfassungsjahre festgestellt werden (Abb. 140). In Barntrup und Lügde ist er leicht rückläufig.

Gründe für den Leerstand dürften zum einen in den massiven Bevölkerungsrückgängen von meist 10-15 % in den Kernstädten vieler Kommunen nach den Bevölkerungsmaxima in den 1990er Jahren zu sehen sein. Diese machen sich in den drei lippischen Städten deutlicher bemerkbar als in anderen untersuchten Orten (s. Kap. 2.4). Ferner liegen Barntrup und Blomberg in unmittelbarer Nähe zu den größeren Einkaufsstandorten Lemgo und Detmold (Entfernung <20 km), in denen Pendler »im Vorbeifahren« auf dem Heimweg einen Teil ihrer Einkäufe erledigen.

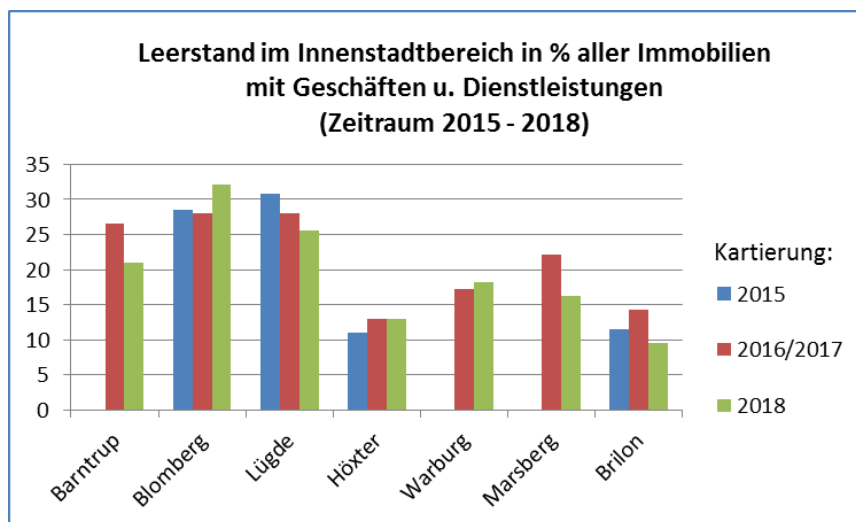


Abb. 140: Leerstand im Innenstadtbereich in % aller Immobilien mit Geschäften und Dienstleistungen, Quelle: eigene Erhebung

Erschwerend kommt vor allem in Blomberg (wie auch in anderen Städten) die Ansiedlung von Verbrauchermärkten und Vollsortimentern außerhalb des engeren Innenstadtbereichs hinzu. Ohne dass sie diese Entwicklung gutheißen, sind durch Rat und Verwaltung die gestiegenen Kundenerwartungen z. B. an Auswahl, Preis, Warenpräsentation und Erreichbarkeit zu berücksichtigen, so dass immer mehr kleine Läden aus dem Stadtbild verschwin-

<sup>519</sup> Vor allem bei der Bestimmung von Wohnhaus- und Wohnungsleerständen können auch Fehleinschätzungen erfolgt sein, wie sich in diesem Interview zeigte: Verfasser: „Und hier auf der Vordere Straße das vorletzte Haus, das steht auch leer, dachte ich. Und dann schloss da abends jemand ab.“ Antwort: „Das hat ein Koreaner aus Berlin gekauft und guckt jetzt YouTube-Videos, wie man renoviert, weil er ist nämlich Künstler und der renoviert das jetzt seit zwei Jahren, glaube ich. Der kommt immer am Wochenende, der schläft da auch schon drin, dem Gebäude sieht man das ja nicht an, dass man da schon wohnen kann, aber der schläft schon drin. Letztens hatte er mal die Tür auf, da dachte ich, huh, das habe ich gar nicht erwartet. Das sah schon relativ gut aus. Er hat wohl schon ein funktionstüchtiges Bad und der hat sich das für die nächsten Jahre vorgenommen und das wird auch einige Zeit dauern und dann will er da auch sein Atelier aufbauen“ (Interview SEL, Z. 505 ff.).

den, zumal die nachfolgende Generation auch keine »Selbstaussbeutung« mehr betreiben möchte:

*„(...) welche Bedürfnisse hat der Kunde. Und wenn ich als Inhaber in einem kleinen Fachwerkhaus vielleicht 40 oder 50 Quadratmeter Verkaufsfläche habe, welche Güter will ich denn dort umschlagen, damit ich davon leben kann, eine Familie ernähren kann, bis hin vielleicht sogar noch eine Miete zu zahlen habe an den Hauseigentümer, nämlich den ehemaligen inhabergeführten Einzelhandel, für den das gedanklich vielleicht auch eine Altersversorgung war“ (Interview BM 3, Z. 124 ff.).*



Blomberg, Kurzer Steinweg,  
eigene Aufnahme, Oktober 2018



Blomberg, Langer Steinweg  
eigene Aufnahme, Oktober 2018

Und so wird selbst angesichts einer schwierigen Leerstandssituation, wie sie sich in unmittelbarer Nachbarschaft zum Marktplatz in Blomberg zeigt, Zweckoptimismus verbreitet:

*„(...) an den Rändern, an der Peripherie (des zentralen Innenstadtbereichs, Anm. d. Verf.) hat es dann auch Auflösungserscheinungen gegeben, aber gleichzeitig auch immer wieder der Zug in die Innenstadt hinein. (...) Noch mal, nicht falsch verstehen, ich mache hier nicht Pfeifen im Wald, aber man darf bei all den Megatrends auch nicht vergessen, was man vor Ort denn noch hat, was noch Positives dazu beigesteuert hat und da darf man nicht einfach nur Trübsal blasen“ (Interview BM 3, Z. Z. 143 ff.).*



Blomberg, Langer Steinweg  
eigene Aufnahme, April 2017



Blomberg, Neue Torstraße  
eigene Aufnahme, Oktober 2018

In Lügde wurden bis Oktober 2010 der gesamte Verkehr inkl. 100.000 t-Schwerlastverkehr pro Jahr zum Werk Schwering & Hasse durch die zentrale Mittlere Straße im Ortskern geführt, mit Konsequenzen, wie der Bürgermeister im Interview feststellt:



*„(...) wenn sich die Situation verbessert hat, dann hat das einen anderen Grund. Und zwar entstanden an einem Tag, was sich ein Bürgermeister sogar ohne Spickzettel merken kann, am 10.10.10, am 10. Oktober 2010 ist die Umgehungsstraße hier fertig geworden. Dazu muss man wissen, dass vor der Umgehungsstraße die Mittlere Straße, unsere Hauptstraße, da, wo heute das Leben pulsieren sollte, auch Geschäftsstraße bis zu 14.000 Fahrzeugbewegungen durchgerauscht sind, muss ich so sagen. Davon sehr viel Schwerlastverkehr. Da war ein vernünftiges Leben überhaupt nicht mehr möglich. (...) Wir haben immer noch Leerstand. Das hängt aber damit zusammen, dass eben durch diese Zeit vor der Umgehungsstraße der schon entstanden ist.“ (Interview BM 5, Z. 142 ff.)*

Bis zum Bau der Umgehungsstraße führte die Situation zu einer deutlichen Abwanderung von Wohnbevölkerung und Geschäften aus diesem Bereich, der nun erst langsam wieder aufgefüllt werden muss, u. a. mit der Wiederbelebung eines kleinen Wochenmarktes vor dem Rathaus. Aber auch hier sind es die Bürger mit ihren Vorstellungen von Preisen und Bequemlichkeit, die solche Angebote annehmen müssen:

*„Das heißt, der Markt war kurz vor dem Aus. Wir haben zum Glück jemanden gefunden (...) der sich dahinstellt. Und dann haben sich auch alle riesig gefreut, dass wir jetzt wieder jemanden für den Wochenmarkt haben. Die ersten Wochen bin ich immer freitags raus und frage, wie läuft's und ist was los? Und es war tote Hose. Und ich dachte, das kann nicht wahr sein, dass wir jetzt es geschafft haben, jemanden zu finden, der sich freitags wieder dahin stellt und keiner fragt's nach. Das hat sich zum Glück jetzt gewendet, so gerade die älteren Leute fragen's wieder nach, aber der Wochenmarkt ist für mich ein Dauerthema“ (Interview SEL, Z. 587 ff.)*



Lügde, Mittlere Straße,  
eigene Aufnahme, November 2014



Lügde, Marktplatz mit kl. Wochenmarkt  
eigene Aufnahme, Oktober 2018

Auch in Barntrup mit einer relativ hohen Leerstandsquote fließt der Verkehr der B 66 (Verbindung der B 1 zur A 2 und nach Bielefeld) nach wie vor durch die Hauptgeschäftsstraße. Mit der Fertigstellung der B 66n als Ortsumgehung (geplant im Jahr 2022) verbinden sich in Barntrup derzeit gemischte Sichtweisen:

*„Also als Verkehrsplaner kann ich sagen, ja, es wird mit Sicherheit Auswirkungen haben, weil man jetzt drum herum fahren kann, was sicherlich der eine oder andere Bewohner in der Innenstadt sehr schätzen wird. Aber der ein oder andere Geschäftstreibende sagt, nee, das kann nicht sein. Wir haben genügend Beispiele, wo es eben dazu geführt hat, dass man mehr ausstirbt, als dass man tatsächlich davon profitiert. Und deswegen war meine Prämisse schon vor zwei Jahren, drei Jahren sogar schon fast, wir müssen die Innenstadt attraktiver machen, sprich vom Visuellen her gesehen. Wir müssen mehr Aufenthaltsqualität schaffen. Hat Politik aber abgelehnt. (...) Man steht auf dem Standpunkt, mittlerweile nicht mehr alle, aber momentan ist es wieder so, dass man erst nach der*

Fertigstellung im Jahr 2022 die Innenstadt quasi beleben möchte mit mehr Qualität“ (Interview BM 6, Z. 349).

In Höxter gibt es im nördlichen und zentralen Bereich der Fußgängerzone keinen Geschäftsleerstand.



Höxter, Markt und nördliche Fußgängerzone  
eigene Aufnahme, September 2014



Höxter, Fußgängerzone südl. der Weserstraße  
eigene Aufnahme, Februar 2017

Dagegen entwickelt sich der südlich gelegene Teil nur langsam. Hier stellt vor allem die querende Westerbach-/Weserstraße eine Barriere vom Marktplatz kommend dar, jenseits der sich bislang nur wenige Geschäfte dauerhaft angesiedelt haben. Auch die Westerbachstraße selbst, die im unteren Teil ebenfalls zum Einkaufsbereich der Innenstadt zählt, wurde bis zur Sperrung der Weserbrücke aufgrund von Brückenschäden durch den Schwerlastverkehr stark frequentiert, so dass es bislang noch Veränderungen in der Geschäftsstruktur mit temporärem Leerstand gibt.

In Warburg, „einer kleinen Stadt mit einer riesig langen Einkaufszone“ (Interview WF 5, Z. 262), hat sich die Leerstandsituation im engeren Innenstadtbereich bislang nicht durch den Umbau zur barrierefreien und verkehrsberuhigten Zone gebessert. Die Filiale von C&A, eingeseessene Einzelhandelsgeschäfte und Gastronomiebetriebe haben geschlossen. Mitte 2019 beläuft sich der Geschäftsleerstand auf der zentralen Geschäftsstraße der Kernstadt auf ca. 25 Objekte und lässt sich auch mit Konzepten wie den Pop-up-Stores<sup>520</sup> nicht dauerhaft beheben. Gleichwohl verbreitet der Wirtschaftsförderer derzeit Optimismus.<sup>521</sup>

Die Situation war teilweise vorhersehbar. Zum einen war die Einkaufsfrequenz durch die langdauernde Straßensanierung im zentralen Geschäftsbereich stark beeinträchtigt und musste nach Abschluss der Arbeiten zurückgewonnen werden. Zum anderen konnten – wie auch in anderen Städten – im Innenstadtbereich den Frequenzbringern keine ausreichenden Flächen zur Vergrößerung und Modernisierung zur Verfügung gestellt werden.

<sup>520</sup> Online: [https://www.nw.de/lokal/kreis\\_hoexter/warburg/21728978\\_Pop-up-Stores-gegen-Leerstand.html](https://www.nw.de/lokal/kreis_hoexter/warburg/21728978_Pop-up-Stores-gegen-Leerstand.html), zuletzt abgerufen 14.09.2019.

<sup>521</sup> Online: [https://www.nw.de/lokal/kreis\\_hoexter/warburg/22548875\\_Wirtschaftsfoerderer-vermisst-positive-Haltung-zum-Shopping-in-Warburg.html](https://www.nw.de/lokal/kreis_hoexter/warburg/22548875_Wirtschaftsfoerderer-vermisst-positive-Haltung-zum-Shopping-in-Warburg.html), zuletzt abgerufen 14.09.2019.

„Deichmann ist so ein Beispiel, die wollen nach Warburg, aber die finden keine Immobilie. Die wollen in der Innenstadt einfach keine Immobilie beziehen. Die sagen, habe ich mir angeguckt, war es nicht, brauchen wir nicht, wir brauchen diese Schaufensterlänge, wir brauchen das und das ist bei unseren Fachwerkhäusern auch nicht immer einfach“ (Interview WF 5, Z. 306 ff.).



Warburg, verkehrsberuhigte und barrierefreie Fußgängerzone in der Hauptstraße, westl. Teil eigene Aufnahme, Oktober 2018



Warburg, verkehrsberuhigte und barrierefreie Fußgängerzone in der Hauptstraße, östl. Teil eigene Aufnahme, Oktober 2018

Trotz einer deutlichen Aufwertung des gesamten Innenstadtbereiches inkl. des zentralen Marktplatzes und trotz eines bestehenden Einzelhandels- und Zentrenkonzeptes<sup>522</sup> siedeln sich diese Geschäfte nun schwerpunktmäßig<sup>523</sup> westlich der Innenstadt am Paderborner Tor an:



Warburg, letzte Sanierungsarbeiten im Innenstadtbereich, Unterstraße, eigene Aufnahme, Oktober 2018



Warburg, Paderborner Tor, eigene Aufnahme, Oktober 2018

„Der große Leerstand, den wir haben, da war früher ein Rewe drin. (...) Jetzt sind die auf der grünen Wiese und das kostet unheimlich Frequenz. Dass die ganzen Lebensmittel nach draußen gegangen

<sup>522</sup> Aktualisierung des Einzelhandels- und Zentrenkonzeptes für die Hansestadt Warburg, online: [https://www.warburg.de/images/05-einzelhandel/stadtmarketing/Aktuelles%20EHK\\_Warburg\\_2013-06-24.pdf](https://www.warburg.de/images/05-einzelhandel/stadtmarketing/Aktuelles%20EHK_Warburg_2013-06-24.pdf), zuletzt abgerufen 14.09.2019. In der Vergangenheit ähnlich auch z. B. Lügde: [https://luegde.de/media/custom/2346\\_927\\_1.PDF?1476867483](https://luegde.de/media/custom/2346_927_1.PDF?1476867483), zuletzt abgerufen 14.09.2019.

<sup>523</sup> Eine Ausnahme ist der Hausbesitzer der ehemaligen C&A-Filiale in der Innenstadt. Er möchte im Erdgeschoss auf ca. 700 m<sup>2</sup> eine Markthalle mit zehn Verkaufsständen und Gastronomie einrichten. Online: NW vom 25.09.2019, [https://www.nw.de/lokal/kreis\\_hoexter/warburg/22570335\\_Palmen-statt-Parkplaetze-Neue-Ideen-fuer-die-Warburger-Hauptstrasse.html](https://www.nw.de/lokal/kreis_hoexter/warburg/22570335_Palmen-statt-Parkplaetze-Neue-Ideen-fuer-die-Warburger-Hauptstrasse.html), zuletzt abgerufen 16.10.2019.

*sind, das ist halt der Killer der ganzen Innenstädte.(...) zum Beispiel beim Rewe ist ein erstklassiger Metzger schon drin, das heißt, da kauf ich auch keine abgepackten Waren mehr und das kauf ich auch frisch von der Theke (...) Von der Theorie her müssten eigentlich Nahversorger in die Innenstadt, um das ganze wieder zu beleben. (...) Die sitzen jetzt alle rundherum, sind fünf Minuten von der Innenstadt weg, alle, Rewe, Edeka, Kombi, Lidl, Netto. Es ist alles da und das ist das Problem“ (Interview WF 5, Z. 272 ff.).*

Ob alternativ die Umwidmung von leerstehenden Geschäften in Wohnungen zu einer Verbesserung der Innenstadtattraktivität beitragen könnte, sieht man in Warburg eher skeptisch:

*„(...) gerade die (Städte, Anm. d. Verf.), die schon etwas geschunden sind, die gehen dazu über, sag ich mal, Wohnungen in die leeren Ladenlokale zu setzen, so dass praktisch die Innenstadt nur noch zum Wohnen genutzt wird. Aber zur Attraktivität kann ich mir nicht vorstellen, dass das beiträgt. Man will ja auch so ein bisschen Leben in der Stadt haben“ (Interview WF 5, Z. 228 ff.).<sup>524</sup>*

Für die kleineren Orte wie Barntrop, Blomberg und Lügde, die zu früheren Zeiten über eine differenzierte innerörtliche Einzelhandels- und Dienstleistungsstruktur verfügten, ist es angesichts sinkender Bevölkerungszahlen, veränderter Einkaufsgewohnheiten und durch Konkurrenz der Discounter in Ortsrandlage schwierig geworden, sinnvolle und wertige Nachfolgefunktionen für leerstehende Geschäftsräume zu finden. Dabei kommt es jedoch auf die Bereitschaft der Hauseigentümer an, Partikularinteressen hintanzustellen, wie auf das Engagement der Gemeinschaft der Gewerbetreibenden und der Wirtschaftsförderung, die moderierend versuchen muss, die Fäden in der Hand zu halten und der Entwicklung eine Struktur zu geben. Wie schwierig dies ist, zeigt sich nicht nur am Beispiel der Stadt Warburg<sup>525</sup>, sondern auch in Marsberg. Hier sind die Leerstände besonders deutlich im oberen, südöstlichen Teil der Hauptstraße:

*„(...) denn wir haben gerade im oberen Bereich der Hauptstraße auch ein Thema mit Hausbesitzern und Ladenlokalbesitzern, die, von den früheren fetten Jahren geprägt, noch Vorstellungen über ‚Was kann ich denn mit meinem Ladenlokal an Mietpreisen erzielen‘ haben. Wir sehen, ich erlebe das, wenn ich hier im Bereich Ladenlokale suche, dass ich in den Größen, die im Moment gebraucht werden, keine finde. Wir haben Flächen von 100, 150 qm, ich könnte aber drei oder vier verkaufen, also vermieten, in der Größe von 40 oder 50 qm. Und das zusammen mit einer Preisvorstellung, die vielleicht nicht mehr ganz zeitgemäß ist, was man mit Mietpreisen erzielen kann. Da verstärkt sich ein Problem.(...) Meine Information an der Stelle ist, dass es Bemühungen, sehr starke Bemühungen gegeben hat, diesen Aldi in der Kernstadt zu halten. Wir sind immer noch im Kernstadtbereich, aber in der Innenstadt zu halten und dass da auch viele Pläne bestanden, Flächen umzuwidmen, zu be-*

---

<sup>524</sup> Diese Variante zur Behebung der Leerstände in der zentralen Fußgängerzone wird 2019 z. B. in Königswinter diskutiert, wobei durch die Nähe von Hochschulstädten (Bonn, Köln, Bad Honnef, St. Augustin) mit einer chronischen Unterversorgung an preiswerten Wohnungen und einer guten Anbindung über den ÖPNV dies durchaus Sinn macht. Online: <http://www.general-anzeiger-bonn.de/region/siebengebirge/koenigswinter/K%C3%B6nigswinter-reagiert-auf-Leerst%C3%A4nde-in-der-Altstadt-article4185041.html>, zuletzt abgerufen 14.09.2019.

<sup>525</sup> Neue Westfälische vom 31.08.2019: Wirtschaftsförderer vermisst positive Haltung zum Shopping in Warburg: „Kürzlich habe die Vereinigung unter Beteiligung der Wirtschaftsförderung Einzelhändler nach Straßenzügen sortiert eingeladen, um, neben Aktionen auf dem Marktplatz wie dem Feierabendmarkt, Ideen zu erörtern. ‚Zwei, drei Leute waren von teilweise 40 eingeladenen da‘, berichtet Spönlein enttäuscht.“ Online: [https://www.nw.de/lokal/kreis\\_hoexter/warburg/22548875\\_Wirtschaftsfoerderer-vermisst-positiv-Haltung-zum-Shopping-in-Warburg.html](https://www.nw.de/lokal/kreis_hoexter/warburg/22548875_Wirtschaftsfoerderer-vermisst-positiv-Haltung-zum-Shopping-in-Warburg.html), zuletzt abgerufen 14.09.2019.

bauen, vielleicht auch alte Häuser abzureißen. Mit dem Vorschlag ist man nicht durchgekommen. (...) Aldi hatte selber ein Interesse daran, noch zentraler zu bleiben und seitens Verwaltung weiß ich auch, dass es Pläne gegeben hat und Gespräche gegeben hat, aber dass man sich mit den Eigentümern nicht hat einigen können. Das ist meine Version der Geschichte“ (Interview WF 4, Z. 169 ff.)



Marsberg, Hauptstraße,  
eigene Aufnahme, September 2014

In Brilon sind die Leerstände im Innenstadtbereich gering. Hierzu trägt die kompakte Fußgängerzone mit C&A und Woolworth ebenso bei wie die Tatsache, dass sich Banken, Sparkasse und Post über die Innenstadt verteilen und der Weg aus der Fußgängerzone zu den 2008 errichteten Brilon-Arkaden in Bahnhofsnähe mit größeren Geschäftsflächen und Parkplätzen nur ca. 250 m beträgt. Außerdem weist der Wirtschaftsförderer auf folgenden glücklichen Umstand hin:

„(...) wir haben die glückliche Situation, wir haben unten im VolksbankCenter in der Fußgängerzone noch den Markantnahmkauf. Der funktioniert super, der hat klasse Konzepte noch und nöcher, allerdings viele, die da auch nur Kleinigkeiten kaufen. Einige machen da auch ihren Wocheneinkauf, klar. Also, der ist zentral. Diese Woche hat (...) ein arabischer Lebensmittelhandel aufgemacht. Wir haben hier vorne den Bioladen in der Straße. (...) Also, hier ist relativ zentrumsnah noch etwas“ (Interview WF 2, Z. 139 ff.).



Brilon, Fußgängerzone Bahnhofstraße,  
eigene Aufnahme, Mai 2014



Brilon, Passage Am Markt  
eigene Aufnahme, Mai 2014

Die Frage nach den Handlungsmöglichkeiten der Kommunen gegenüber Investoren wurde in den Interviews unterschiedlich beantwortet. So befindet man sich in einer größeren

Stadt wie Höxter in einer besseren Verhandlungsposition, weil das Interesse der Gegenseite am Standort zur Kompromissfindung beiträgt. Andererseits hängt es letztlich aber davon ab, wie gesprächsbereit sich Politik und Verwaltung zeigen, ob ggf. alternative Standorte gefunden werden können und welche Interessen die Bürger haben, von denen die Politiker gewählt und wiedergewählt werden wollen:

*„Und wir haben (...) ein Einzelhandelskonzept (...) da gibt's eine Sortimentsliste und da steht ganz klar drin, welche Sortimente sich in der Innenstadt wiederfinden sollen. Und wir haben in Höxter, glaub ich, zurzeit ein, zwei Leerstände. Sie haben eher das Problem, was zu finden. Fahren sie in andere Städte, sie brauchen nicht weit wegfahren, und das wird da noch schlimmer werden, und insofern war die Entscheidung der Stadtväter sicherlich richtig. Sie ist manchmal schwierig, weil man hört sagen, ich gehe nur auf die grüne Wiese, ansonsten komme ich nicht. Das ist so, das muss man aushalten“ (Interview BM 2, Z. 153 ff.).*

*„Eine Entwicklung, die ich nicht für gutheiße, auf die ich aber keinen Einfluss nehmen konnte und auf die Einfluss zu nehmen natürlich auch schwierig ist. Ich will ja nicht meinen Vorgänger oder meine Vorgänger hier in irgendeiner Weise kritisieren, weil ich weiß natürlich auch um die Zwangspunkte. Lidl und Aldi in der Innenstadt zu halten, ist schier unmöglich. Es sei denn, sie haben um sich herum noch grüne Wiese mit entsprechenden Parkplätzen. (...) Eine weitere Fehlentwicklung (...) und die sind eben nicht innenstadtnah, sondern sie sind schon bei uns am Rand der Innenstadt. (...) letztendlich sind die aus der Innenstadt herausgegangen, was auch für unsere Innenstadt absolut schädlich ist. (...) Und was auch noch hinzukommt, das Gesundheitszentrum ist eben auch dort auf der grünen Wiese und führt natürlich dazu, dass wir praktisch ein Nebenzentrum da entwickelt haben, mit dem man natürlich mit dem Auto sehr gut hinfahren kann“ (Interview BM 4, Z. 165 ff.).*

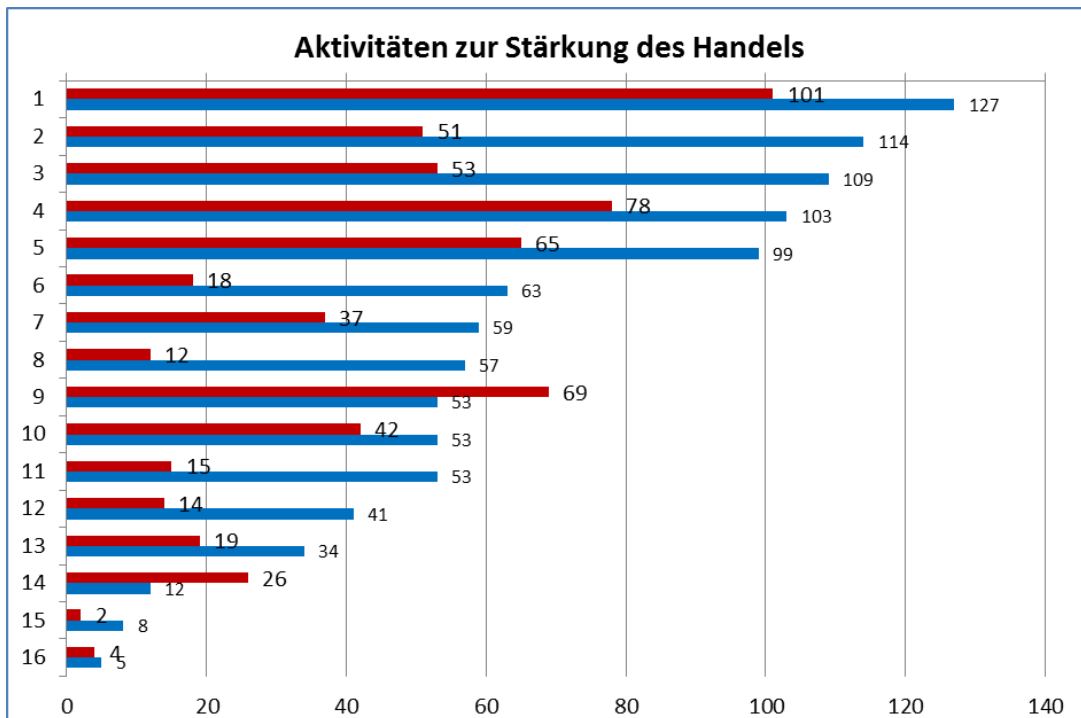
*„Kann die Stadt handeln? Wir können's nicht. Wenn die Lebensmittler sagen, in der Innenstadt, ich brauch hier 600 qm und da ist nichts – was sollen wir machen. (...) Sollte die Stadt handeln? Wenn sie könnte, ja! Man sollte schon versuchen, wenn die Möglichkeiten sind, Eigentümer drauf hinzuweisen, passt mal auf, ihr könnt die beiden Ladenlokale zusammenlegen, Einzelhandel, hier Lebensmittel hin und so weiter. Das sollte man schon machen. (...) Deshalb ist das schon ein Kampf gegen Windmühlen und da kann mir auch jeder sagen, mit Einzelhandelskonzepten und so weiter und so fort. Wenn Aldi sagt, ich brauche 300 qm mehr und ich will an den Standort und wenn ihr mir das nicht macht, dann gehe ich weg. Den Bürgermeister, den Stadtrat will ich sehen, der das durchhält. Das ist weltfremd“ (Interview WF 2, Z. 148 ff.).*

Trotz der hier geäußerten Hinweise auf das Dominanzverhalten von Discountern und Filialisten bei der Durchsetzung ihrer Standortinteressen sei auf zwei Anregungen verwiesen, wie sie der Deutsche Städtetag<sup>526</sup> (Abb. 141) und die Arbeitsgemeinschaft Innenstadtforum Brandenburg<sup>527</sup> (Abb. 142, 1-2) vorschlagen.

---

<sup>526</sup> DEUTSCHER STÄDTETAG (2016): Zukunft von Stadt und Handel. Diskussionspapier des Deutschen Städtetages. Arbeitsgruppe Baranowski et al.. Berlin/Köln. S. 11. Online: [http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/diskussionspapier\\_zukunft\\_stadt\\_handel\\_072016.pdf](http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/diskussionspapier_zukunft_stadt_handel_072016.pdf), zuletzt abgerufen 27.20.2019.

<sup>527</sup> ARBEITSGEMEINSCHAFT „INNENSTADTFORUM BRANDENBURG“ (Hrsg.) (2013): Arbeitshilfe zum Aufbau und zur Verfestigung eines Citymanagements. Potsdam 2013. Online: <https://www.staedteforum-brandenburg.de/uploads/pdf/veroeffentlichungen/Arbeitshilfen/Arbeitshilfe-Citymanagement.pdf>, zuletzt abgerufen 17.09.2019.



■ Stadtteil- und Quartierszentren (n= 116) ■ Innenstadt (n= 136)

1	Einzelhandels- und Zentrenkonzept
2	City-Management/Stadtmarketing
3	Aktivitäten zur Vernetzung der Händler
4	Aktivitäten zur Stärkung der Identifikation (Stadtteilfest etc.)
5	Akquise/Einsatz von Fördermittel (z.B. Städtebauförderung etc.)
6	Stärkung der digitalen Präsenz (z.B. Stadt-App, Handels-App etc.)
7	Verbesserung der Erreichbarkeit (z.B. Ausbau Nahmobilität etc.)
8	Ansiedlung von Shopping-Center in intergr. Lage zur Stabilisierung
9	Aktivitäten zur Sicherung der Nahversorgung
10	Aktive Liegenschaftspolitik
11	Maßnahmen zu lokaler Bindung der Kaufkraft (z.B. City-Taler)
12	Unterstützung der Händler im Wettbewerb mit dem Online-Handel
13	Unterstützung von BID oder ISG
14	Ansiedlung von alternativen Shop-Konzepten (z.B. Tante-Emma etc.)
15	Unterstützung einzelner Branchen des Handels (z.B. Buchhandel etc.)
16	Ansiedlung von FOC in integrierter Lage

Abb. 141: Aktivitäten zur Stärkung der Innenstadt sowie der Stadtteil- und Quartierszentren, Umfrage unter den unmittelbaren Mitgliedsstädten des Deutschen Städtetages (203 Städte), Angabe in Anzahl der Nennungen, Quelle: Deutscher Städtetag (2016): Zukunft von Stadt und Handel. Diskussionspapier des Deutschen Städtetages. Arbeitsgruppe Baranowski et al.. Berlin/Köln. S. 11.

Hinweise: BID= Business Improvement Districts; ISG= Interessen- und Standortgemeinschaften

Nächste Seiten: Abb. 142, 1-2: Maßnahmenkreis zur Entwicklung von Geschäftsstraßen.  
Quelle: ARBEITSGEMEINSCHAFT „INNENSTADTFORUM BRANDENBURG“, S. 14







### 6.3 Kultur als Attraktivitätsfaktor

Neben dem Faktor Tourismus, der in dieser Arbeit nicht betrachtet wurde, haben Kultur und Kulturveranstaltungen einerseits direkt zurechenbare Kosten und Einnahmen und andererseits wirtschaftliche Zusatzeffekte. Diese bestehen zum einen aus der zusätzlichen Kaufkraft z. B. durch Einnahmen aus Übernachtungen, Inanspruchnahme von Gastronomie oder Einkäufen und anderen indirekten Effekten, der sogenannten Umwegrentabilität, die im Rahmen einer kulturellen Gesamtbilanz berücksichtigt werden müssten.<sup>528</sup> Aspekte wie eine verbesserte Lebensqualität oder eine erhöhte Attraktivität der Region, welche Bewohner und Unternehmen vor Ort halten und Arbeitskräfte sowie deren Familien anziehen, sind in ihrem Ausmaß jedoch nur schwer messbar. Einige Kommunen tun dies und zeigen auf diese Weise, dass man mit Kultur langfristig »punkten« kann, selbst wenn sich unter kurzfristiger Betrachtung Verluste ergeben.

Zu den prominenten Beispielen aus jüngerer Zeit zählt die documenta 14 in Kassel. So berichtet das Handelsblatt<sup>529</sup> unter der Überschrift „Millionendefizit bei documenta 14. Kabale in Kassel“ am 08.10.2017: „‘Kassel — documenta Stadt‘ steht oben auf der Webseite des Oberbürgermeisters. Die documenta kostet diesmal mehr als geplant. Bedauerlich, aber laut Kulenkampff (Geschäftsführerin der documenta 14, Anm. d. Verf.) bis auf den Cent nachprüfbar. Dem gegenüber stehen Umwegrentabilität und Imagegewinn. Während Kulenkampff von einer Umwegrentabilität von 200 Millionen Euro ausgeht, beharrt der Stadtsprecher auf 100 Millionen.“ Die Diskussionen, die in ähnlicher Weise auch im Zusammenhang mit anderen Kulturereignissen geführt werden, zeigen, dass selbst dann, wenn »direkten« Verlusten von ca. 7 Mio. € ein »indirekter Gewinn« in 15 - 25-facher Höhe gegenübersteht, es Überzeugungskraft braucht, Veranstaltungsformate beizubehalten.<sup>530</sup>

So gesehen, ist Schwäbisch-Hall ein unproblematisches Beispiel: „Das Mittelzentrum im Hohenloher Land mit seinen rund 40.000 Einwohnern zieht Jahr um Jahr allein mit seinen Freilichtspielen (...) tausende und abertausende Besucher an. Im Jahr 2016 kamen im Sommer rund 75.000 Gäste, um die Aufführungen zu erleben. Welche Bedeutung herausragenden kulturellen Angeboten wie den Freilichtspielen auf den Treppenstufen von St. Michael in Schwäbisch Hall zukommt, illustriert Oberbürgermeister Hermann-Josef Pelgrim ganz wirtschaftsorientiert mit einer neunstelligen Zahl: „Durch unseren Schwerpunkt Kulturstadt generieren wir zusätzlich einen Umsatz von rund 200 Millionen Euro“. (...) Ohne unsere Gäste könnten wir die vielen kulturellen Angebote für die Bevölkerung nicht aufrechterhalten. Dank unserer Gäste werden die Angebote ausgelastet und wir bieten unserer Bevölkerung

<sup>528</sup> S. z. B. UNIVERSITÄT ST. GALLEN (2008): Regionalwirtschaftliche Effekte des Festspielhaus Baden-Baden. Online: <http://www.buergerfuerbeethoven.de/clubs/beethoven/news/St-Gallen-Baden-Baden-2014.pdf>, zuletzt abgerufen 14.09.2019.

<sup>529</sup> Handelsblatt vom 8.10.2017, online: <http://www.handelsblatt.com/my/panorama/kultur-kunstmarkt/millionendefizit-bei-documenta-14-kabale-in-kassel/20416930.html?ticket=ST-7402634-CWuhgQxGg4GIMau4mixb-ap2>, zuletzt abgerufen 14.09.2019.

<sup>530</sup> HNA (Hessische/Niedersächsische Allgemeine) vom 12.9.2017, online: <https://www.hna.de/kultur/documenta/documenta-14-in-kassel-war-pleite-buergschaften-retten-ausstellung-8675464.html>, zuletzt abgerufen 14.09.2019.

damit einen großen Mehrwert“. Die Stadt wuchert mit Kultur – ganz gezielt und bewusst und hat sich damit ein individuelles Merkmal geschaffen“<sup>531</sup>

Die Liste der Orte, in denen Kultur einen wesentlichen Beitrag nicht nur zu den Kommunalfinanzen, sondern eben auch zum Image beiträgt, ließe sich verlängern und umfasst nicht nur Großstädte wie Berlin und München, Hamburg oder Köln. Auch in Oberammergau und Erfurt, Wittenberg und Bad Hersfeld, Baden-Baden und Bregenz versucht man, Unverwechselbarkeit herzustellen und kulturelle Alleinstellungsmerkmale zu generieren. Um diese im überregionalen Bewusstsein zu verankern, ist es jedoch erforderlich, dauerhafte Aufmerksamkeit herzustellen und mediale Präsenz zu zeigen. Dies scheint einigen Regionen besser als anderen zu gelingen, obwohl auch sie ein oft beeindruckendes, vielfältiges Kulturangebot bereithalten, was auch auf das Untersuchungsgebiet zutrifft.

Die Zahl der Kulturveranstaltungen in Deutschland, seien es Ausstellungen, Musikprogramme, Kinofestivals, Opernfestspiele, ist beinahe unüberschaubar. Umso wichtiger ist es, einen Markenkern zu entwickeln, zu pflegen und ihn in die Öffentlichkeit zu transportieren. Informationen liefern das Internet, die Tourismusämter, spezialisierte Agenturen, aber auch überregionale Zeitungen. So liegt der Wochenzeitung Die ZEIT jährlich ein Spezialheft „Kultursommer“ bei, in dem auf ca. 40-45 Seiten, darunter ca. 40 % Anzeigenseiten, über verschiedene bundesweit stattfindende Events berichtet wird. Eine Analyse der Veranstaltungshinweise 2017 und 2018 ergab folgendes Ergebnis:

Das Rhein-Ruhr-Gebiet (Koblenz-Rolandseck-Bonn-Köln-Düsseldorf-Ruhrgebiet) warb 2017 mit zusammen 13 Anzeigen (= 14 % aller Anzeigenseiten). Hier fanden sich Informationen von der Oper am Rhein in Düsseldorf über die Achtbrückenmusiktage in Köln bis hin zu den Ausstellungen im Arp-Museum Rolandseck. Hinzu kam ein 2 ½-Seiten-Bericht über die Ruhrtriennale. Ostwestfalen präsentierte sein Angebot in zwei Kleinanzeigen: Kloster Dalheim bei Paderborn mit einer Sonderausstellung zur Reformation und einer Ausstellung über finnisches Design im LWL Industriemuseum in Gernheim bei Petershagen im äußersten Nordosten von Ostwestfalen. Auch 2018 gab es aus Ostwestfalen-Lippe und dem Hochsauerlandkreis lediglich eine Kleinanzeige über eine Ausstellung im LWL Museum in Gernheim.

Im wöchentlichen Feuilleton der Wochenzeitung Die ZEIT wird regelmäßig auf aktuelle Ausstellungen in Museen und Galerien deutschlandweit hingewiesen. Auch hier gibt es aus Ostwestfalen und dem östlichen Hochsauerland nur spärliche Hinweise. Das Diözesanmuseum in Paderborn ist oft der einzige Veranstaltungsort, auf den aus der Gesamtregion hingewiesen wird. So wird die Aufmerksamkeit eher gelenkt auf Biberach statt Bielefeld, Hofheim statt Höxter und Waiblingen statt Warburg.

---

<sup>531</sup> rathausconsult 4-2017, S. 30-32: Kunst und Kultur rechnen sich. Online: [https://www.rathausconsult.de/images/flippingbook/rc\\_4\\_2017/rathausconsult\\_4\\_2017.html#p=31](https://www.rathausconsult.de/images/flippingbook/rc_4_2017/rathausconsult_4_2017.html#p=31), zuletzt abgerufen 14.09.2019.

Dabei ließen sich für eine überregional interessierte Öffentlichkeit durchaus ansprechende Ausstellungsorte und Events finden wie die Kunsthalle Bielefeld, das Jacob-Pins-Forum in Höxter oder Museen wie das „Im Stern“ (Warburg) oder „Haus Hövener“ (Brilon). Borgebiet wird als Orgelstadt ebenso wenig überregional wahrgenommen wie mittlerweile Kirche und Schloss Corvey, nachdem sich der Streit über Nutzungen im Umfeld des UNESCO-Weltkulturerbes seit Jahren hinzieht. Über das „Sauerland Brass Festival“ dringt ebenso wenig nach außen wie über die Beverunger Kulturszene, die seit Jahrzehnten selbst Weltstars wie Amy Macdonald auf den OpenAir Weserwiesen eine Bühne bietet. Auch ein Ort wie Detmold mit bedeutenden Kulturinstitutionen wie Landestheater, Landesmuseum, Hochschule für Musik, dem LWL-Freilichtmuseum oder dem deutschlandweit einzigen Museum für russlanddeutsche Kulturgeschichte ist kaum einer breiteren Öffentlichkeit außerhalb der Region präsent. Und wenn selbst das von Stararchitekt Frank Gehry entworfene Museum MARTa in Herford und seine Ausstellungen nur selten überregional in Erscheinung treten, werden alle bestätigt, die Peripherie, Provinz und den ländlichen Raum mit einer beinahe »kulturlosen Wüstenei« verbinden oder, wie es ein Interviewpartner ausdrückt:

*„(...) wenn Sie sich mal angucken im Internet, dann gibt es im Umkreis, wenn ich mal bis Bielefeld das mir anschau, dann gibt es genauso viele kulturelle Veranstaltungen wie in München. Nur es ist nicht so präsent bei den Menschen. Die denken, in München, (...)da kann ich dauernd was machen und hier nicht. Aber das stimmt eigentlich nicht. Es gibt eben hier die Hochschule für Musik, weltweit eigentlich führend. Wir haben Theater in Paderborn, wir haben eins in Bielefeld, wir haben die NWD, also die nordwestdeutsche Philharmonie, also, es gibt schon eigentlich ein sehr gutes Kulturangebot. (...) Es ist noch nicht im Kopf. Es gilt nicht sexy sozusagen hier“ (Interview U 15, Z. 219).*

Dabei würden viele dieser durchaus nennenswerten Kulturstätten und Events Ansatzpunkte bieten, mit denen die Attraktivität der Region um weitere Facetten ergänzt werden könnte. In den Interviews machten daher auch die Bürgermeister auf die besondere Rolle der Kultur in ihren Kommunen und der Region aufmerksam:

*„Kultur hat immer mit Attraktivität zu tun und wird unmittelbar damit assoziiert. Ich glaube, der Briloner Musiksommer (...) ist eine Marke geworden, die überregional bekannt ist. Sehe ich auch an den Besucherzahlen, zwei- bis dreitausend so bei den Abendveranstaltungen (...). Und an den Nummernschildern, die so rund ums Rathaus stehen, daran sieht man auch, dass die durchaus von einem Umkreis von 40, 50 Kilometern kommen. Die Briloner Jazznacht (...) ist inzwischen bundesweit etabliert. Also, da kommen die Leute aus Frankfurt und aus Hamburg. Es ist wirklich sehr interessant, weil es natürlich auch hochkarätig besetzt ist. (...) Also insofern hat Kultur eine sehr, sehr wichtige Aufgabe. Einerseits den Namen Brilon auch überregional damit in Verbindung zu bringen, bekannt zu machen und positiv zu besetzen. Andererseits aber natürlich auch zur Attraktivität, Attraktivitätssteigerung des Lebensstandorts, dafür ist es extrem“ (Interview BM 1, Z. 324 ff.).*

*„Also grundsätzlich muss ich erst mal sagen, die Kultur hier überstrahlt natürlich vieles wegen der Außenwirkung“ (Interview BM 4, Z. 266 f.).*

*„Wir liegen, ich sage mal, in einer sehr guten Entfernung zu zwei Weltkulturerbestätten. Das ist einerseits Corvey, auf der anderen Seite der Bergpark Wilhelmshöhe, Kassel, beides problemlos in Tages-touren zu erreichen. Wir haben vor Ort natürlich auch einiges zu bieten (...)" (Interview BM 7, Z. 301 ff.).*

Mediale Zurückhaltung ist somit der falsche Weg, wenn es darum geht, kulturelle Attraktionen einer breiten Öffentlichkeit außerhalb der Region bekannt zu machen und sich als Kulturmarke zu präsentieren. Daher kann einer an »Selbstverzweigung« grenzenden Zurückhaltung, die sich »der Westfale« gerne selber zuschreibt, nur durch eine noch intensivere überregionale Öffentlichkeitsarbeit begegnet werden:

*„Wir haben so eine Neigung, uns unter der Bodenkante zu verkaufen. Das ist so ein Spezifikum der Östlichen, Westfälischen, überhaupt des Westfalen als Typus, den Lipper würd ich jetzt mal ein bisschen mit dazu zählen“ (Interview IHK 3, Z. 426 ff.).*

Nicht zuletzt eröffnet ein überregionales »Im-Gespräch-sein« auch eine neue, selbstbewusste Sicht auf die eigene Region und kann zur Stabilisierung demografischer Strukturen beitragen. Allerdings muss die Initiative von der Region selbst ausgehen – in Zeiten medialer Hypes wartet auf die Provinz niemand.

Letztlich kommt auch den überregionalen öffentlich-rechtlichen Medien wie dem Westdeutschen Rundfunk (WDR) eine besondere Rolle zu, wenn es darum geht, über Angebote zu berichten. Doch in den überregionalen Hörfunkprogrammen des WDR kommen die Region Ostwestfalen und der östliche Teil des Hochsauerlandkreises eher selten vor.<sup>532</sup> Die Frage nach einer stärkeren Regionalisierung bei der Programmgestaltung, hat beim WDR eine längere Geschichte<sup>533</sup>, die bereits in den 1980er Jahren mit der Befürchtung in Ostwestfalen-Lippe verbunden war, dass wegen der geringen Zahl an Studios der Landesteil „medienwirtschaftlich und programmlich“ mit Benachteiligung zu rechnen habe (Grätz, Bohnsack 1997: 11).

Auch der Deutsche Kulturrat bemängelte in einer Studie über den „WDR als Kulturakteur“ die starke Betonung vor allem der Rhein-Schiene.<sup>534</sup> Am Beispiel der Konzertübertragungen aus einer geplanten Jazz-Club-Achse Bielefeld (Bunker Ulmenwall), Dortmund (domicil) und Köln (Kölner Stadtgarten) wurde konstatiert, dass sich bei Betrachtung der Jahre 2005-2007 insbesondere der Standort Köln quantitativ absetzen konnte. Auch eine Befragung von Kulturverantwortlichen in NRW (Kulturämter, Kulturbüros) im Rahmen der genannten Studie,

---

<sup>532</sup> Sieht man an dieser Stelle einmal von den Berichten zum Horror-Haus von Höxter und den Kindesmissbrauchsfällen in Lügde ab. Elf Regionalstudios decken NRW als Ganzes ab, davon befinden sich acht im erweiterten Rhein-Ruhr-Bereich (Aachen, Bonn, Köln, Düsseldorf, Wuppertal, Duisburg, Essen, Dortmund). Drei Studios in Münster, Siegen und Bielefeld decken das übrige NRW ab und versorgen die Bürger im Untersuchungsgebiet mit Regionalnachrichten im Zusammenhang mit den Hauptnachrichten in WDR 2 (von 6:31 bis 9:31 Uhr und von 14:31 bis 17:31 Uhr jeweils stündlich) und im Fernsehen über die jeweilige Lokalzeit (von 19.30 - 20.00 Uhr).

<sup>533</sup> GRÄTZ, REINHARD; BOHNSACK, ANKE (1997): Die Regionalberichterstattung als wichtiger Bestandteil des WDR Fernsehens (= Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Nr. 76). Köln. Online: [http://www.rundfunk-institut.uni-koeln.de/sites/rundfunk/Arbeitspapiere/076\\_97.pdf](http://www.rundfunk-institut.uni-koeln.de/sites/rundfunk/Arbeitspapiere/076_97.pdf), zuletzt abgerufen 15.09.2019.

<sup>534</sup> SCHULZ, GABRIEL; ERNST, STEFANIE; ZIMMERMANN, OLAF (Deutscher Kulturrat) (2009): Der WDR als Kulturakteur. Anspruch, Erwartung. Berlin. Online: <https://www.kulturrat.de/wp-content/uploads/2016/04/wdr.pdf>, zuletzt abgerufen 15.09.2019. Letztlich fanden von 80 regional zuzuordnenden Jazz-Veranstaltungen des WDR in NRW in den Jahren 2005-2007 alleine 54 im Rheinland statt (davon acht in rheinischen Klein- und Mittelstädten), aber nur 26 in Westfalen und von diesen keine außerhalb von Großstädten.

ob der WDR zur Bereicherung des Kulturangebotes in der Region beitrage, ergab für die Region OWL eine negative Einschätzung.<sup>535</sup>

So bleibt die Suche nach Antworten offen, warum sich das Untersuchungsgebiet bislang als »Kultur-Landschaft« überregional wenig in Szene setzt und daher einer breiteren Öffentlichkeit auch nicht bekannt ist. Vielleicht fehlt es weniger an einem Konsens, Kultur als Wirtschaftsfaktor zu verstehen, zum Imagegewinn einzusetzen und breit zu vermarkten als daran, Institutionen zu finden, die als »Kümmerer« langfristig bereit sind, sich für ein gemeinsames, vernetztes kulturelles Gesamtkonzept einzusetzen, es zu gestalten, zu koordinieren und überregional zu promoten.<sup>536</sup> Zwar gibt es z. B. unter dem Dach der OWL GmbH das OWL Kulturbüro, das sich lt. Homepage<sup>537</sup> versteht als „Transferstelle zwischen dem Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes NRW und der Region OstWestfalenLippe“ und „bei der Vernetzung zwischen Künstlern, Institutionen und Wirtschaft (hilft)“. Betrachtet man die Aktivitäten, so zielt die Wirkung jedoch im Wesentlichen nach innen auf die Region selbst. Vielleicht kann man im Großen von den Kleinen lernen, zum Beispiel von der überaus regen Kulturgemeinschaft Beverungen<sup>538</sup> und ihren Initiatoren, die »einfach machen« und darüber reden, wie auch der Bürgermeister im Interview mehrfach betonte:

*„Die Kulturgemeinschaft ist natürlich mit ihrer Außenwirkung schon sehr speziell, weil sie einfach eine Menge macht, eine Menge stemmt, auch vom finanziellen Volumen her und darüber hinaus natürlich eine Außenwirkung erzielt mit den Open Airs oder mit den Künstlern, die hier sind. Und das ist natürlich schon ein Leuchtturm für Beverungen, den wir als Stadt selbstverständlich in allen Bereichen unterstützen. (...) wir wissen schon beide um die Vorteile und natürlich wären wir als Stadt schlecht beraten, wenn wir die Kulturgemeinschaft nicht auch entsprechend unterstützen“ (Interview BM 4, Z. 273 ff.).*

#### 6.4 Die Sicht der Bürgermeister

Zum Abschluss der Recherchen wurden Interviews mit sieben Bürgermeistern geführt (s. digitalisierte Anhänge). In den Gesprächen ging es um ihre Sicht auf die Stadt im demografischen Wandel, die Entwicklungspotenziale und die geplanten Projekte zur Steigerung der Attraktivität für Bürger. Sicherlich sind Bürgermeister, wenn es um ihre Stadt geht, nicht unbedingt objektiv. Dies klang zum Beispiel in vielen Eingangsstatements an, wenn es um die Bewertung der offiziellen Bevölkerungsprognosen von IT.NRW oder der Bertelsmann-Stiftung ging. Hier war die aufgesetzte Brille in einigen Fällen doch recht »rosa gefärbt«:

---

<sup>535</sup> „In der Region um Detmold antworten die Befragten fast ausschließlich mit Nein“ (Schulz et al. 2009: 306).

<sup>536</sup> In einem Beitrag für die Veranstaltung „Wirtschaft trifft...“ des Wirtschaftsclubs Paderborn und Höxter und der IHK Ostwestfalen führte Annabelle Gräfin von Oeynhausen-Sierstorff u. a. aus: „Kultur ist bei entsprechender Qualität gewinnbringender für die Region als Sportveranstaltungen. Kulturtouristen bleiben länger und bringen mehr Geld in die Region. Gleichzeitig ist der kulturelle Freizeitwert ein wichtiges Kriterium für Fachkräfte, sich für oder gegen eine Arbeitsstelle zu entscheiden. (...) Umso mehr sollten sich die Verbände, Institutionen, Kulturschaffenden und die Wirtschaft am Standort Ostwestfalen-Lippe miteinander vernetzen, denn wir haben hier jede Menge zu bieten.“ In: Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, November 2019, S. 41.

<sup>537</sup> Online: <https://www.ostwestfalen-lippe.de/kultur10/owl-kulturburo.html>, zuletzt abgerufen 15.09.2019.

<sup>538</sup> Online: <https://www.kulturgemeinschaft-beverungen.de/>, zuletzt abgerufen 15.09.2019.

*„Es ist richtig, wir haben in der Vergangenheit einige Einwohner verloren, einige Bürgerinnen und Bürger verloren. Wir waren mal bei rund 12.000, sind jetzt leicht unter 10.000. Das ist ein Problem, aber wir glauben, dass wir den Talkessel hinter uns haben, dass mittlerweile die Entwicklung auch in eine andere Richtung geht. Ich glaube auch nicht, dass die Prognosen, die ja immer ein Stück weit unsicher sind, auch so zutreffen, wie sie uns verkauft worden sind“ (Interview BM 5, Z. 39 ff.).*

*„Die Zahlen sind nicht neu. Die beschäftigen uns schon seit, glaub ich, fast zehn Jahren. Aber wir haben feststellen müssen, dass es zum Glück nicht so gravierend eingetreten ist, wie zunächst befürchtet“ (Interview BM 2, Z. 21 ff.).*

*„Die demografischen Zahlen, die da so prognostiziert worden sind noch vor 15, 20 Jahren, die da sehr pessimistisch waren, haben sich in der Form ja nicht herausgestellt, die Entwicklung. Wir sehen in (Name der Stadt) eher eine Stagnation als einen Rückgang in den letzten Jahren. Auch die Geburtenziffern sind wieder hochgegangen (...). Insofern ist dieses pessimistische Szenario, was damals so an die Wand gemalt worden ist, vor allen Dingen für den ländlichen Raum, nicht eingetreten, zumindest mal nicht im Sauerland. Und das lässt uns natürlich etwas positiver in die Zukunft blicken (...) Im Übrigen (...) eine relativ neue Veröffentlichung auch der Bertelsmann-Stiftung, wo gesagt wird unter dem Stichwort Re-Urbanisierung, dass dieser Trend der Urbanisierung, diese Magnetwirkung der Städte, auch endlich ist und dass gerade Mittelstädte auch eine neue Attraktivität gewonnen haben (...). Das heißt, man muss vor Ort dann eben auch die Möglichkeiten und die Attraktivität schaffen, die das dann auch hinterlegt“ (Interview BM 1, Z. 33 ff.).*

*„Ich habe mir dann sehr genau die Zahlen angesehen und bis 2010, 2012 waren wir genau in diesen Verlustbereichen. Das ist jetzt etwas runtergegangen, das heißt also, wir werden nach heutigen Erkenntnissen 2020 rund 13.500 haben und wo wir früher 500 Einwohner verloren haben im Jahr, haben wir jetzt vielleicht noch einen Verlust von 100 bis 150. Das heißt also, der demografische Wandel ist nicht ganz so eingetreten, wie man sich das gedacht hat“ (Interview BM 4, Z. 22 ff.).*

*„Die Prognosen, die sind eben Prognosen, weil schwierig, weil in die Zukunft gerichtet. Also, es gibt natürlich mehrere Dinge, die mich nach wie vor sehr hoffnungsvoll stimmen. Ja, es wird einen demografischen Wandel geben, aber gleichzeitig muss man mal gucken - zum einen, es gibt immer wieder Sonderfaktoren wie jetzt aktuell natürlich die Flüchtlingsdiskussion (...); wird man schwerlich greifen können. Das ist natürlich auch klar, die Fakten zeigen natürlich auch auf, dass alleine durch Migration wird der Bevölkerungsrückgang nicht gänzlich aufgelöst werden können. Das geben die Zahlen ja auch nicht her“ (Interview BM 3, Z. 223 ff.).*

Bei der Gestaltung der brisanten Fachkräftesituation sahen sich die Bürgermeister in einer deutlichen Mitverantwortung und in der Pflicht, für akzeptable Rahmenbedingungen zu sorgen:

*„Also die Rahmenbedingungen, da sehen wir uns schon in der Verantwortung. Das ist ganz ohne Zweifel so. Wir haben auch einen sehr, sehr, sehr engen und sehr guten Dialog und einen Austausch mit der Wirtschaft hier vor Ort. Die Unternehmen tun das Ihrige dazu“ (Interview BM 7, Z. 21 ff.)*

*„Höre ich jetzt mittlerweile von vielen unserer Unternehmen, dass ein Fachkräftemangel gegeben ist. Was können wir machen als Stadt? Wir müssen für attraktive Rahmenbedingungen sorgen. Das ist, glaube ich, das A und O. Wir haben Stellschrauben, nicht alle Stellschrauben, aber wir haben Stellschrauben. Man muss sie nur zum richtigen Zeitpunkt in die richtige Richtung drehen“ (Interview BM 5, Z. 50 ff.).*

*„Natürlich interessiert das die Stadt auch, wenn man davon erfährt, dass wir einen Bevölkerungsrückgang zu erwarten haben (...) Da sagen wir uns als Kommune, was können wir tun. Das heißt, wo liegen unsere Möglichkeiten, hier Fachkräfte zu bekommen, dass sie hier hinziehen, vor allen Dingen auch zu bleiben. Da haben wir als Kommune natürlich nicht die Möglichkeiten wie ein Betrieb. Wir*

*können also nicht mit einem entsprechenden Arbeitsplatz, einer entsprechenden Vergütung und ähnliches dafür sorgen. Aber wir können dazu beitragen, dass das Umfeld passt“ (Interview BM 2, Z. 20 ff.).*

*„Also das der Wirtschaft alleine zu überlassen, das ist natürlich viel zu kurz gegriffen, das verstehen wir einfach mal als gemeinsame Aufgabe. (...) Mmmh, es ist eine öffentliche Aufgabe, weil ohne vitale Wirtschaft vor Ort können wir eben alles andere auch vergessen“ (Interview BM 1, Z. 14 ff.).*

### Die Stärken

Ähnlich wie die übrigen Interviewpartner, seien es Unternehmensvertreter, Verbandsvertreter von IHK oder KH, Wirtschaftsförderer und weitere Gesprächsbeteiligte, lagen für die Bürgermeister Stärken und Potenziale der Region in Natur und Landschaft:

*„(...) ah, ist das herrlich, man hat einfach nur die Landschaft. (...) weil das ja letztendlich für uns schon das Pfund ist, mit dem wir am meisten wuchern“ (Interview BM 4, Z. 331 ff.)*

*„Wir haben ein ganz intaktes Umfeld, wir haben schon eine ganz intakte Natur“ (Interview BM 5, Z. 124 f.).*

Doch in erster Linie stellten sie die für neu zuziehende Einwohner handfesten Vorteile in den Vordergrund: eine gute Wirtschaftsstruktur mit attraktiven Arbeitsplätzen, günstige Miet- und Bodenpreise, hohes Freizeitpotenzial, geringe Kriminalität und ein überdurchschnittliches Maß an Zusammengehörigkeit:

*„Nein, ich stelle doch immer schon vermehrt fest, dass junge Leute, etwas reifere Leute, auch zurückkommen, die ganz, ganz viele Vorteile hier sehen, die gesunde Luft, der bezahlbare Wohnraum. Es sind also so mehrere Dinge, das intakte soziale Netz, diese Vereine, die wir hier haben“ (Interview BM 5, Z. 342 ff.).*

*„Aber vielfach kommen die Leute ja später, wenn sie Familie haben, wieder zurück, weil sie einfach gesehen haben, so, der ländliche Raum hat auch Vorzüge was Kriminalität, Preise für Wohnbauflächen anbetrifft und insofern wird die Stadt dadurch erheblich gewinnen“ (Interview BM 2, Z. 202 ff.).*

*„Negativprognose für die großen Ballungszentren ist natürlich auch die, dass das, was dort passiert, jetzt bin ich wieder bei der Mietsituation, der Eigentumsituation, Lebensverhältnisse, Sauberkeit, Sicherheit, all das wird meiner Meinung nach dazu führen, dass der ländliche Raum wieder ein Comeback erlebt, erleben kann, er hat gute Chancen dafür, zumal, jetzt kommen wir noch auf das Stichwort Digitalisierung, wenn das denn mal gelegt und irgendwann mal genauso schnell wie in den Großstädten wird, so dass es gar keinen Unterschied mehr macht, wo ich dann meinen Arbeitsplatz habe, ob Zuhause im Wohnzimmer oder ich bin in irgendeinem Ballungsraum. Habe hier eine ganz andere Lebensqualität. Ich habe ein Sportangebot. Ich habe ein Kulturangebot. Das ist ja so schlecht auch alles nicht und insbesondere dann, wenn ich eine junge Familie habe, dann kann ich mir ein Eigenheim leisten, ich weiß meine Kinder in geordneten Verhältnissen, die kann ich nachmittags auf der Straße spielen lassen. So, und das sind alles Punkte, wo ich sage, dass wird man auf Sicht alles noch stärker wertschätzen. Und das wird dann auch dazu führen, dass es einen gewissen Bevölkerungsrückzug in Klein- und Mittelstädte wieder geben wird, weil die Entwicklung, die sich derzeit in den Ballungsräumen abspielt, die wird sich so nicht weiter fortsetzen lassen“ (Interview BM 3, Z. 240 ff.).*

Diese Stärken gilt es jedoch offensiver als bisher überregional zu vermarkten:



*„Das (gemeint ist der Bahnhof mit S-Bahn-Anschluss an Hannover und Paderborn, Anm. d. Verf.) ist ein Punkt, gut, dass Sie das nochmal ansprechen, den wir, glaub ich auch, noch zu wenig vermarktet haben. (...) In einer Stunde bin ich in Hannover und kann mir ein Fußballspiel angucken oder mir ein Rockkonzert im Stadion angucken oder bin mitten in der Stadt, eine Stunde, und die fahren im Stundentakt, ab Bad Pyrmont manchmal im Halbstundentakt. Also, das ist schon ein Riesen-, Riesenvorteil und das höre ich auch über Phoenix, wenn die ihre Fachkräfte haben, mit der Bahn, das sind alles keine Entfernungen mehr“ (Interview BM 5, Z. 349 ff.)*

Vor allem aber – und dieser Gedanke zog sich durch die Interviews wie ein roter Faden – war es die Hoffnung, über die Rahmenbedingungen einer guten Schul- und Kindergartensituation sowie einem breiten Angebot kostengünstiger Bildungs- und Kinderbetreuungsangebote besonders bei jungen Familien Aufmerksamkeit zu finden. Auch dieser Aspekt sollte als Werbebotschaft deutlich stärkere Betonung finden:

*„Das ist dann nämlich die Phase, oftmals wenn Familiengründung ansteht, wenn sich die Prioritäten auf einmal verschieben, wenn auf einmal all das, was wir haben, wichtig wird, intakte Natur, saubere Landschaft, hohe Sicherheit, bezahlbares Bauland, exorbitant gute Bildungsmöglichkeiten mit unseren Schulen, mit den Kindergärten, funktionierende soziale Gemeinschaften, Vereine, Nachbarschaften, all das, was hier wirklich gut funktioniert, spielt da eine Rolle“ (Interview BM 7, Z. 49 ff.)*

*„(...) wie sieht's bei uns im Häusermarkt aus, auf dem Wohnungsmarkt aus, sei es Eigentum, sei es Miete. (...) Geht weiter über die Kinderbetreuung in Kindergärten, in Schulen, wo wir sehr darauf achten, dass hier einmal unser Schulsystem funktioniert. (...) dass wir natürlich unsere Schulen entsprechend ausstatten. Ganz, ganz großer Punkt, wo wir eben jährlich sehr viel Geld in Sanierung, Erhaltung, Verbesserung einstellen. (...) Das heißt, dass die Schulen jetzt mit Internet vernünftig ausgestattet werden, W-LAN ausgestattet werden, dass sie also auch in diesem digitalen Unterricht, der immer mehr kommt, auch entsprechend durchführen können. (...) Ein anderer Bereich sind die Kindergärten“ (Interview BM 2, Z. 37 ff.)*

*„(...) ein super Vereinswesen, das ist ja auch ganz, ganz wichtig, dass die sozialen Dinge funktionieren. Und, und das sage ich jetzt nochmal, Kindertagesstätten, Schulen, das ist die ganz entscheidende Stellschraube“ (Interview BM 5, Z. 125 ff.). Und an anderer Stelle: „Ich glaube, dass ein ganz wichtiger Punkt ist, dass wir im Bildungsbereich vernünftige Angebote haben müssen. Und das haben wir seit geraumer Zeit versucht, auch in der Betreuung der Kinder. Wenn wir hier die Fachkräfte halten wollen oder hier hinbekommen wollen, müssen wir halt die Betreuungsplätze anbieten. Wir haben die Betreuung der unter Dreijährigen schon angeboten zu einem Zeitpunkt als es noch keine gesetzliche Verpflichtung gab. In (Name der Stadt) hat jede Mutter, jeder Vater, jedes Elternpaar, die das Problem hatten, einen Platz bekommen. Wir waren diejenigen, die im Kreis Lippe den höchsten Stand hatten, die höchste Betreuungsquote. Da hab ich eigentlich meine Schularbeiten als erledigt gesehen, bis ich Ende letzten Jahres neue Zahlen bekommen habe, dass unsere Einrichtungen, die wir haben, immer noch nicht ausreichen. Das hat zwei Gründe. Zum einen, es werden wieder mehr Kinder geboren, und die Eltern buchen halt mehr Zeiten, als sie früher gebucht haben. Mit dem Ergebnis, dass wir - wir sind gerade dabei, die Planung zu erstellen - zum neuen Kindergartenjahr 2019, 2020 eine weitere Kindertagesstätte bauen müssen. Kindertagesstätte ist ein Punkt. Der weitere Punkt ist natürlich die Schule, der ganze Bildungsbereich“ (Interview BM 5, Z. 53 ff.)*

Um in der Außendarstellung noch besser zu werden, aber auch, um nicht an den Wünschen der Bewohner vorbei zu agieren, führt Warburg eine Imagekampagne in drei Umsetzungsphasen durch.<sup>539</sup> Auf „Warum Warburg?“ im Jahr 2018 folgte 2019 „Darum Warburg!“ Der

<sup>539</sup> Online: <https://www.warburg.de/aktuelles/302-start-der-neuen-imagekampagne-warburg-ueberraschend-anders>, zuletzt abgerufen 16.09.2019.

Slogan „Warburg - überraschend anders“ soll in der dritten Phase ab 2020 über Aktionen dauerhaft mit Leben gefüllt werden. Der Bürgermeister hierzu:

*„Und das formulieren wir durchaus bewusst so, weil wir dieses ‚überraschend anders‘ dann auch quasi täglich mit Leben füllen müssen. (...) um ein paar Punkte herauszugreifen, bezahlbares Bauland ist für uns wichtig, ausreichend Kindergartenplätze ist für uns wichtig, viel in den Bildungsstandort zu investieren, Breitbandversorgung unserer Schulen, generell aber die Breitbandversorgung ein ganz wichtiges Thema. Wir dürfen gewisse Entwicklungen nicht verschlafen. Dazu gehört Breitband an vorderster Stelle“ (Interview BM 7, Z. 88 ff.).*

#### Zum Umgang mit »Schwächen«

Auf Nachfrage wurde eingeräumt, dass das Bild der attraktiven, liebens- und lebenswerten Städte durch einige Aspekte getrübt wird. Zu den innerstädtischen Geschäftsleerständen wurde bereits berichtet (s. hierzu bes. Kap. 6.2). Beim Leerstand von Wohngebäuden<sup>540</sup> zeigte sich, dass die Kommunen und ihre Akteure auf unterschiedliche Weise versuchen, Probleme zu lösen:

*„Wir haben vor einigen Jahren schon ein Leerstands- und Brachflächenkataster erstellt, welches wir jährlich fortschreiben. Wir haben eine Leerstandsförderung ins Leben gerufen, die sehr stark differenziert ist. Der Städte- und Gemeindebund hat damals gesagt, als wir das denen zugeschickt haben mit dem Hinweis, habt ihr noch zusätzliche Impulse, haben die damals gesagt, das ist das Beste und Differenzierteste, was wir bisher gesehen haben, mit Kinderkomponente, mit energetischer Komponente, mit Handwerkerförderung dabei und, und, und, und. Aber deshalb entschließt sich natürlich niemand, das ist uns klar, allein wegen dieser Förderung nach Warburg zu ziehen. Aber wir gehen, und das ist mir auch sehr wichtig, in den Ortsteilen dazu über, wir haben also auch Leerstände aufgekauft, reißen die ab und vermarkten die freiwerdenden Flächen, im Zweifel subventioniert, um die Ortskerne attraktiv zu halten. (...) Und das läuft. Und das bringt sehr viel Erfolg, weil nicht jeder möchte in der Kernstadt bauen. Nicht jeder kann sich das auch leisten“ (Interview BM 7, Z. 66 ff.).*

Und an anderer Stelle:

*„Wir kaufen die (gemeint sind Gehöfte, Anm. d. Verf.) leerstehend auf. (...) Also, in meinem Heimatort beispielsweise haben wir jetzt drei Gehöfte nebeneinander aufgekauft, die werden wir abreißen. Das ist für uns ein alternativloser Weg. Wenn wir nicht in Kauf nehmen wollen, dass unsere Ortsteile, ich sag das mal, sterben. Denn ein Leerstand zieht den nächsten nach sich. Und es bringt auch nichts, mal unabhängig davon, dass das die Landesbank, in dem Fall Gott sei Dank, auch gar nicht mehr mitmacht, dass man Satellitendörfer entstehen lässt (...) Die erste Fläche, die wir angekauft haben, war (...) direkt neben der Bahnlinie, da war ein Gehöft leerstehend. Das war schwer als Wohnbaufläche zu vermarkten. Da entsteht jetzt gerade aktuell eine Kfz-Werkstatt mit verträglichem Gewerbe, bringt zwei Arbeitsplätze neu, Gewerbesteuer. Das passt da genau neben die Bahnlinie gut hin“ (Interview BM 7, Z. 453 ff.).*

---

<sup>540</sup> S. hierzu auch die 2018 erschienene informative gemeinsame Broschüre der Städte Borgentreich/ Willebadessen: Leitfaden Leerstand, online: [https://www.borgentreich.de/media/custom/2564\\_1400\\_1.PDF?1545314124](https://www.borgentreich.de/media/custom/2564_1400_1.PDF?1545314124), zuletzt abgerufen 16.09.2019.

Bartrup und Blomberg fördern über das Programm „Jung kauft Alt“<sup>541</sup> den Erwerb von Immobilien:

*„(...) ansonsten wollen wir natürlich auch möglichst dafür Sorge tragen, dass das Wohnen in der Innenstadt attraktiv und lebendig bleibt. Und dazu haben wir unter anderem auch Förderprogramme aufgelegt, „Jung kauft Alt““ (Interview BM 3, Z. 158 ff.)*

Zusätzlich wurde deutlich, wie attraktiv in der Niedrigzinsphase der Erwerb von Bauland gerade auch im Umfeld größerer Städte der Region geworden ist. Blomberg avanciert so zum »Speckgürtel« von Detmold, ähnlich wie z. B. Bad Lippspringe oder Horn für Bauplatzsuchende aus Paderborn attraktiv geworden sind:

*Wir haben ein ganz neues Baugebiet aufgelegt, sehr zentrumsnah, also in der Kernstadt mit 35 Bauplätzen. Davon haben wir innerhalb von drei Monaten haben wir 30 davon verkauft. (...) Wir haben festgestellt, dass 65 Prozent der Verkäufe an Blomberger gehen, die hier eine Mietwohnung oder anderes Eigentum hatten, und 35 Prozent kommen von außerhalb. Also, das ist in der Tat Detmold, Bielefeld (...) Bartrup, Fritzlar, Bad Pyrmont, Detmold und Paderborn, Schieder-Schwalenberg und Bielefeld“ (Interview BM 3, Z. 94 ff.).*

*„Selbst in Horn ist zu spüren, dass eben Bad Lippspringe nichts mehr (an Bauland, Anm. d. Verf.) bieten kann“ (Interview BDH, Z. 59f.).*

*„(...) wir haben in 20 Minuten Entfernung Lemgo, Detmold. Ja, Detmold, Lemgo sind von den Grundstückspreisen schon ein Riesenunterschied. (...) kann man sicherlich wuchern mit Hauspreis, mit Grundstückspreisen und was vielleicht noch ein Pluspunkt ist jetzt, wir haben sogar noch eigene Schulen hier, ein Gymnasium und eine Grundschule. Also eigentlich müssten wir viel mehr herausstellen (Interview BM 6, Z. 54 ff.) So aus Düsseldorf dann direkt nach Bartrup glaub' ich nicht, (...) Aber im unmittelbaren Bereich, vielleicht Detmold, Lemgo, also im sogenannten Nahbereich, glaube ich schon, da kann man auch wildern“ (Interview BM 6, Z. 215 ff.).*

Lügde hat zur Behebung von Leerständen das kommunale Förderprogramm „KERN Gesund“<sup>542</sup> ins Leben gerufen, mit dem die Modernisierung leerstehender Altbauten im Innenstadtbereich und einigen Ortsteilen gefördert wird. Allerdings ist die Kommunikation dieser Fördermittel noch verbesserungswürdig, wie ein Interviewpartner betont:

*„Manchmal kriege ich das mit, dass Leute hier irgendwie etwas gekauft haben (...) da frage ich mich, was, wissen die denn überhaupt, dass es diese Fördermöglichkeiten gibt? Auch wenn es teilweise nicht die Welt ist, ob's nun 5.000 oder 10.000 Euro sind, es ist natürlich trotzdem eine Unterstützung. Also, das ist oft, dass wir das auch bekanntmachen müssen, und auf die Leute aktiv zugehen müssen“ (Interview SEL, Z. 147).*

Außerdem wurde eine Stabstelle „Zukunftsfragen“ geschaffen, die sich u. a. mit den Leerständen vor allem auch in den Ortsteilen befassen soll:

---

<sup>541</sup> Online: <https://www.land.nrw.de/pressemitteilung/ministerin-ina-scharrenbach-landesregierung-unterstuetzt-junge-familien-beim-umzug>, zuletzt abgerufen 15.10.2019. (Hinweis: Ein Bürgermeister wusste von der Förderung nichts („Also, es gab mal so ein Programm vor meiner Zeit, Interview BM 6, Z. 152); allerdings werden die Zuschüsse im Haushaltsplan dieser Stadt aufgeführt, s. <https://www.bartrup.de/Dateien/Haushaltsplan-Entwurf-2018.html>, zuletzt abgerufen 15.10.2019)

<sup>542</sup> Online: <https://luegde.de/Startseite/index.php?La=1&NavID=2346.1&object=tx%7C2346.351.1&kat=&kuo=2&sub=0>, zuletzt abgerufen 16.09.2019.

*„(...) eigentlich hieß es mal Leerstandsmanagement. Ich finde diesen Begriff immer so sehr holprig und wir versuchen, das ein bisschen breiter zu fächern, also auch Bauplätze mit dazu zu nehmen, Gewerbeflächen, was man eher so Immobilienmanagement nennt oder wie auch immer, so dass man das ein bisschen breiter fächert. Und jetzt aktuell gerade Elektromobilität, weil da halt so der Wunsch ist, dass wir da ein bisschen mehr machen“ (Interview SEL, Z. 34 ff.).*

Wie überraschend schwierig die Behebung von Leerstand sein kann, zeigt dabei folgendes Beispiel, ebenfalls aus Lügde, aber ähnliche Erfahrungen dürften auch in anderen Städten gemacht werden:

*„(...) womit ich nicht gerechnet habe, dass es Leute gibt, die alte Gebäude haben, da auch nicht drin wohnen, und auch überhaupt kein Interesse haben, das Haus zu verkaufen. Wir hatten ganz aktuell bei ner Immobilie, wo ich dachte, schwierig, die mal irgendwie loszuwerden, da gab es einen Interessenten, der hat es wirklich ernst gemeint. Und dann haben wir die Besitzerin kontaktiert und die ist aus allen Wolken gefallen, was uns einfallen würde, sie zu kontaktieren. Also, wir haben nicht ihre Kontaktdaten an den Interessenten weitergegeben, wir haben Sie angesprochen: „Wie sieht es aus? Hätten Sie Interesse?“ Sie hätte gar kein Interesse daran. Das macht es natürlich dann für uns extrem schwierig. Da gibt es ja andere Städte, die sind schon in der Richtung, dass die Satzungen haben, dass man Gebäude nicht leer stehen lassen darf“ (Interview SEL, Z. 154 ff.).*

Gleichzeitig berichtet der Bürgermeister der Stadt Lügde von der Wiederaufnahme eines Projektes zum barrierefreien Wohnen.<sup>543</sup> 2012 sollte dieses Vorhaben im Innenstadtbereich als Kombination von barrierefreiem Wohnen mit Gewerbe- und Dienstleistungseinheit (u. a. Bäcker, Bank) realisiert werden. Geplant war ein Standort neben dem zentral am Markt gelegenen Rathaus, womit das Projekt zur Belebung der Kernstadt nach dem Bau der Umgehungsstraße beitragen sollte (s. Kap. 6.2). Diese Planungen im Rahmen einer Quartiersentwicklung sollen nun durch eine Bebauung am Rand der Kernstadt ersetzt werden, womit zumindest der Wunsch nach altersgerechtem barrierefreiem Wohnen umgesetzt wird. Zur Innenstadtbelebung dürfte das Projekt durch seine Lage Am Wall jedoch nur bedingt beitragen:

*„Wir hatten ein ganz interessantes Projekt vor der Brust, dass wir hier, na ja, barrierefreies Wohnen in einem Quartier einrichten wollten, Marienhöfe hieß das, ich glaube auch, dass wir Bedarf haben für diese Flächen, sag ich nach wie vor (...) Das hat Gründe gegeben, weshalb es nicht geklappt hat. Das hing auch mit dem Investor zusammen, der dann insolvent gegangen ist. Aber wir sind momentan dabei (...) da wo es ein großes Hotelgebäude gab, da wird jetzt, die Bauvoranfrage läuft, ist auch öffentlich diskutiert worden, deshalb kann ich das hier sagen, dass da ein neues Objekt genau für diesen Personenkreis erstellt wird. Damit habe ich den Leerstand der Altstadt nicht beseitigt, das weiß ich auch. Aber ich habe etwas geschaffen für diesen Personenkreis, von dem ich gerade gesprochen habe“ (Interview BM 5, Z. 178 ff.).*

Eine weitere Klientel, die sich neu in Lügde niedergelassen hat, sind Personen aus den Niederlanden, die sich »für kleines Geld« den Traum großer Häuser verwirklicht haben und in einem Fall einen Teil der renovierten Zimmer als B&B vermieten. Ob dies ggf. auch mit dem früheren Standort holländischer NATO-Truppen im nahegelegenen Blomberg zusammenhängt, blieb im Gespräch mit einer kommunalen Stadtentwicklerin offen. Allerdings könnte

---

<sup>543</sup> Online: <https://www.teamscio.de/wp-content/uploads/2014/04/Quartiersentwicklung-Marienh%C3%B6fe-Mai-2012.pdf>, zuletzt abgerufen 16.09.2019.

diese Perspektive auch in anderen Orten weiter verfolgt werden. Bereits heute werden auch im Raum Winterberg leerstehende Häuser gezielt Niederländern zum Kauf angeboten. Denkt man zudem noch an die ehemaligen britischen Garnisonen im Raum Bielefeld, so könnte sich auch in England ein interessantes Nachfragepotenzial ergeben:

*„Eine andere Gruppe sind zum Beispiel die Holländer. Wir haben in den letzten Jahren mitbekommen, dass immer mal Holländer irgendwie eine Immobilie gekauft haben und hier jetzt wohnen. Oft welche, die jetzt in Rente gegangen sind und die gesagt haben, ok, wir wollen jetzt noch woanders hinziehen oder auch in eine andere Region und so. Und da hatte ich mal mit zwei, dreien gesprochen und die meinten, ja, ganz zufällig. Sie hätten halt irgendwie gesucht nach Immobilien und waren dann hier auf ein paar Immobilien gestoßen, weil die unfassbar günstig waren, ne. Und dann sind die hierher, teilweise kamen die aus Amsterdam und anderen Städten in den Niederlanden. Es sei sehr, sehr teuer, da zu wohnen und da konnten wir uns immer nur die ganze Zeit eine Mietwohnung leisten und jetzt haben wir gesagt, jetzt im Alter hätten wir gerne noch so ein richtiges Haus und so, was Eigenes. Und die einen haben jetzt auch ein kleines Bed & Breakfast noch nebenbei. Da dachte ich, da bin ich ja auch hellhörig geworden. Holländische Touristen, da haben wir schon viele, da sind wir auch im Moment dabei, da noch deutlich mehr Werbung zu machen, weil wir da ein Riesenpotenzial sehen“ (Interview SEL, Z. 519 ff.).*

Ein ausgesprochen leidiges Thema ist die Ausweisung von Bauland außerhalb der Kernstädte und die Frage nach dem Stand der Festlegung zentralörtlich bedeutsamer allgemeiner Siedlungsbereiche. Hier gingen die Meinungen der meisten Interviewpartner in eine eher pragmatische Richtung, Entwicklungschancen nicht nur in der Kernstadt, sondern auch auf einzelnen Ortsteilen zu nutzen, was mit dem neuen LEP NRW eingeschränkt wieder möglich sein wird (s. Kap. 1.2), jedoch den Grundsätzen einer Reduzierung des Flächenverbrauchs zuwiderläuft, wie zumindest ein Interviewpartner betonte:

*„Auf keinen Fall nach außen entwickeln, wo wir im Kern die Leerstände haben. Ich verstehe es natürlich, dass auch in der Politik immer der Wunsch aufkommt, ok, die anderen machen es auch um uns herum. Wenn wir keine Bauplätze ausweisen, dann gehen die in andere Städte, auch wieder klar. Aber ich sehe da eher die Potenziale, dass man wirklich im Innenbereich guckt, wo gibt's Flächen, wie man vielleicht dann mit Abriss alter Gebäude neue Bauplätze schaffen kann, um die Zentren mehr zu halten“ (Interview SEL, Z. 70 ff.).*

Demgegenüber die Bürgermeister:

*„(...) wir haben nur Ortschaften unter 2.000 Einwohnern außer der Kernstadt hier und dann sich nur noch auf die Kernstadt zu konzentrieren, das würde sicherlich unserer Stadt insgesamt, so wie sie sich darstellt, nicht gerecht. Da achten auch Ratsmitglieder übrigens sehr genau drauf. Gerade die aus den kleineren Ortschaften kommen. (...) Aber die Ortschaften achten schon sehr genau da drauf und fordern natürlich schon immer wieder auch Entwicklungspotenziale ein (...) Wir haben gerade in unserer kleinsten Ortschaft in den letzten Jahren, glaub ich, sechs Bauplätze verkauft“ (Interview BM 4, Z. 291 ff.).*

*„Im Grunde nach ist Entwicklung über den Eigenbedarf hinaus aus den Ortsteilen nicht mehr erwünscht, sag ich mal ganz vorsichtig. (...) Vor fast 50 Jahren (...) da sind wir hier zusammengeschlossen worden als Großgemeinde. (...) Und seinerzeit in den Verträgen, die gemacht worden sind, ist immer die Bedeutung eines Nebenzentrums Rischenau herausgestellt worden ist. Rischenau ist ein Ort, der (zögert) nen Arzt noch hat, der zwei Banken hat, Nahkauf hat, also da ist noch relativ viel da. Ich glaube, das wird uns auch gelingen (...) dass wir da noch eine Entwicklungsmöglichkeit über Rischenau hinaus hinbekommen. Auf den übrigen Ortsteilen wird es schwierig. Da müssen wir versu-*

*chen, da für den Eigenbedarf Flächen auszuweisen. Weiß aber auch (...) von Ortsteil zu Ortsteil ist das völlig unterschiedlich (...) in einem Ortsteil (...) viele junge Leute zurückgekommen sind (...) mir ganz klar sagen, wir haben hier keine Bauplätze mehr. Wir würden hier gerne in unserem Heimatdorf bleiben, da wo meine Freunde sind, meine Eltern sind, wir haben hier ja keine Bauplätze mehr. Da sind wir dabei, daran zu arbeiten und das muss auch im Zuge des Regionalplans möglich sein“ (Interview BM 5, Z. 317 ff.).*

*„(...) dann wird das sogar eindeutig empfohlen, da, wo es unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht mehr effizient ist, Kanalisierung, Wasserversorgung oder Energieversorgung aufrechtzuerhalten, bei solchen Dörfern dann auch durchaus mal den Schlüssel rumzudrehen. Aber da spielen viele andere Dinge eine Rolle. Es ist ja nicht nur der wirtschaftliche Ansatz dabei, sondern jedes Dorf hat natürlich auch seine eigene Geschichte. Und die Geschichte hat immer mit Menschen zu tun und da muss man immer sehr, sehr vorsichtig sein“ (Interview BM 1, Z. 165 ff.).*

Mit der Anbindung der Orte an den ÖPNV ist ein weiteres Problemfeld aus den Gesprächen benannt, wobei umfassenden Lösungen die finanzielle Haushaltsslage der Kommunen entgegensteht, die höhere Zuschüsse an die Verkehrsgesellschaften ausschließen. Allerdings könnten mittelfristig im ländlichen Raum digitale Plattformen dafür sorgen, die Zubringerdienste zu zentralen Bahn- oder Busbahnhöfen unter dem Motto „Bürger fahren Bürger“ bürgerschaftlich noch besser zu organisieren, als dies derzeit mancherorts (z. B. Brilon, Marsberg, Warburg, Lügde) schon Bürgerbusse übernehmen.<sup>544</sup> Die in manchen Orten eingerichteten Mitfahrbänke sind ein erster noch analoger Beginn.

*„Die Taxiunternehmen sind da, die fahren aber nur noch tagsüber und nachts kriegt man kaum noch ein Taxi. Also da braucht man eine Lösung, für Jugendliche braucht man eine Lösung, wenn die abends unterwegs sind. Wir versuchen mit kleinen flankierenden Maßnahmen, wie zum Beispiel einen Bus-Shuttle bei Großveranstaltungen einzusetzen, dass die Ortschaften wenigstens bedient werden, da gegenzusteuern. Oder aber eben auch das Thema Anruf-Sammeltaxi. Das sind so Dinge, aber das Richtige zu finden, so weit sind wir noch nicht ganz. Aber wir wissen, dass das ein immer größer werdendes Thema wird“ (Interview BM 4, Z. 113 ff.).*

*„Dann Mitfahrerbank, haben wir mal an zwei Stellen, zwei kommen noch, pilotiert jetzt. Mal gucken, da machen wir jetzt gerade so unsere Erfahrung. Ich bin mal gespannt auf die Ergebnisse. Ich hab es durchgekriegt für 2019 ein (Name des Ortes)-Ticket im ÖPNV anzubieten. Das (Name des Ortes)-Ticket bedeutet. Ich kann für 30 Euro im Monat den ÖPNV frei nutzen, also frei nicht, sondern für 30 Euro deutlich verbilligt nutzen. Die Differenz trägt natürlich dann der Haushalt. Dafür haben wir ein Budget freigegeben bekommen. War eine harte Entscheidung im Rat, 19 zu 18, also sehr knapp (lacht). Haben wir aber hingekriegt. Jetzt machen wir 2019 mal die Erfahrung, wie wird das genutzt. Was wir nicht damit verbessern können, ist die Taktung. Eigentlich brauchen wir eine verdichtete Taktung. Nur das ist, sagen die Verkehrsträger ganz klar, das ist nicht darstellbar für die. Es sei denn, wir schießen da öffentliche Mittel rein ohne Ende“ (Interview BM 1, Z. 191 ff.).*

Die Versorgung mit schnellem Internet und der fachärztlichen Versorgung waren weitere Themen in den Gesprächen, wobei die Einflussmöglichkeiten der Kommunen als eher gering dargestellt wurden, abgesehen von der digitalen Ausstattung der Schulen. In einem Interview wurde in einer emotional vorgetragenen Gesprächspassage deutlich, wie Regionalent-

---

<sup>544</sup> So ein Vorschlag von Andreas Knie, Soziologe TU Berlin, Geschäftsführer von InnoZ GmbH im Interview mit der IHK Ostwestfalen. In: Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, November 2019, S. 32 f..

wicklung, Sparzwänge der öffentlichen Hand und Privatisierungen aus vergangenen Jahrzehnten zu einer Situation geführt haben, durch welche die Attraktivität des ländlichen Raumes heute als deutlich eingeschränkt gesehen wurde, weil es an »Grundlegendem« mangelte:

*„Die B 64 wird seit 50 Jahren geplant. Dadurch würden wir nicht wesentlich schneller an Paderborn heranrücken, aber es wäre wesentlich komfortabler. Stichwort eben: Ortsumgehung. Was mich allerdings ziemlich enttäuscht, ist die Infrastruktur, die wir als Bundesrepublik Deutschland privatisiert haben. Und da rede ich in erster Linie über die Bahn. Ein großes Thema ist aber auch die Digitalisierung. Und bei der Bahn haben wir leider eine zusätzliche Bahnstrecke, die durch Beverungen ging, nämlich von Scherfede nach Holzminden, ist stillgelegt worden in den 80er Jahren. Heute könnte man sie vielleicht reaktivieren, ist aber hier auch ausgeschlossen, weil einfach die Bahn, die Brücken abgebaut wurden, also ein Kostenfaktor, der sicherlich auch volkswirtschaftlich nicht vertretbar ist. Aber mir ging es jetzt um die Attraktivierung der Strecke Göttingen - Paderborn. Wenn man sieht, wenn man nach Göttingen fährt, hat man zwischendurch zehn Minuten Aufenthalt, weil Begegnungsverkehr dann an einer Stelle nicht möglich ist, man hat unbeschränkte Bahnübergänge, wo die Bahn nur ganz langsam her fahren muss, man hat teilweise nicht zweigleisig ausgebaut. Das wären Punkte, wo ich sage, man könnte hier tatsächlich viel mehr machen. Wir diskutieren gerade immer wieder über Leuchtturmprojekte. Aber hier fehlt es einfach an der Basis. Die Basis muss ausgebaut werden und Basis ist für mich hier diese Bahnstrecke mit zusätzlichen Haltepunkten. Ich habe angeregt, in Amelunxen den Haltepunkt, den man weggenommen, uns weggenommen hat, wieder zu reaktivieren. Die Antwort war ‚Geht nicht!‘ Punkt. Mehr bekomme ich dann einfach nicht. Aber es geht eben auch darum Schnellbahnverbindungen. Das ist technisch alles heute kein Problem mehr. Aber offensichtlich fehlt einfach die Bereitschaft, das zu tun. Und das ist dann das, was uns hier abhängt auf Dauer“ (Interview BM 4, Z. 79 ff.).*

### Projekte

In einigen Städten stehen in den kommenden Monaten die Planung von Großevents wie die Ausrichtung des internationalen Hansetags 2020 in Brilon oder die Landesgartenschau 2023 in Höxter im Vordergrund des Interesses. Mit diesen Veranstaltungen, so sie denn medial entsprechend begleitet werden, kann überregionale Aufmerksamkeit auf die Region gelenkt werden. So wie an diesen Orten mangelt es aber auch in den übrigen Städten nicht an Projektideen oder dem Bemühen, über die Intensivierung von »good practice« weiter an Attraktivität zu gewinnen, wie die folgende Auswahl in Ergänzung zu allen vorstehenden Ausführungen zeigt:

- Neubau eines Kino in Brilon auf Anregung insbesondere des dortigen Jugendparlamentes und als Ergebnis der Gespräche zwischen Bürgermeister und Schülervertretungen (BM 1, Z. 256 ff.)
- Errichtung eines eigenständigen naturwissenschaftlichen Traktes am Gymnasium (BM 1, Z. 237 f.)
- Planungen zur Modernisierung der Sportanlagen in Brilon (BM 1, Z. 246)
- Neugestaltung des Kurparks in Brilon mit Ziel einer Attraktivierung für jüngere Familien (BM 1, Z. 228 ff.)
- Gründung eines „Warburg-Alumni“, um vor allem mit Fortgezogenen im Dialog zu bleiben (BM 7, Z. 152 ff.); ähnliches plant Beverungen (BM 4, Z. 427 ff.)

- Inwertsetzung des „touristischen Juwels“ (BM 7, Z. 329) Holsterburg bei Warburg
- Attraktivierung der Weserwiesen in Beverungen mit Sitzgelegenheiten, Terrassierung des Uferbereichs, Anlegestelle für Sportboote etc. (BM 4, Z. 213 ff.)
- Schaffen einer Verbindung Natur – Freizeit – Technik am Radweg in Beverungen im Rahmen der Regionale 2022 (Kernkraftwerk Würgassen (stillgelegt), Skywalk Beverungen, Renaturierung von Baggerseen (BM 4, Z. 349 ff.)
- Neugestaltung des Marktplatzes in Höxter mit einem weiteren zentralen Geschäftskomplex (BM 2, Z. 117 ff.)
- Neubau von Frei- und Hallenbad in Höxter (BM 2, Z. 72 ff.)
- Öffnung des Weserufers in Höxter zur Stadt hin im Rahmen der Landesgartenschau (BDH, Z. 111 ff.)
- Sanierung und Modernisierung des gesamten Schulkomplexes in Lügde für ca. 15 Mio. € (BM 5, Z. 237 ff.)
- Bau einer Skateranlage in Barntrop (BM 6, Z. 302 ff.)
- Überlegungen zur Verbesserung der Mobilität auf den Ortsteilen von Barntrop durch Anschaffung eines „Dorfautos“ als Car-Sharing-Modell (BM 6, Z. 253 ff.)

Angesichts der finanziellen Herausforderungen, einige Kommunen sind in der Haushaltssicherung, bietet es sich an, bei der Realisierung dieser Projekte stets auch über die Grenze der eigenen Stadt hinaus interkommunal zu denken, aber:

*„(...) interkommunales Denken ist noch nicht ganz so weit verbreitet, wie man sich das möglicherweise wünscht. Hat aber auch vor allen Dingen damit zu tun, dass es nicht unbedingt in den Köpfen der Verantwortungsträger noch nicht so weit verbreitet ist, sondern der Bevölkerung. Inwiefern die Bereitschaft besteht, von (Name) nach (Name) zu fahren und eine gewisse Dienstleistung in Anspruch zu nehmen, muss man sicherlich im Einzelfall abchecken. Aber da in den allermeisten Fällen, glaub ich, ist nach wie vor die Erwartung, dass die Angebote auch vor Ort und ortsnah bereitgehalten werden. Das heißt, da muss man sicherlich noch mal ein bisschen Bewusstseinsbildung betreiben (...) Da ist noch ganz, ganz viel Luft nach oben. Das sehe ich auch. Und ich sehe aber auch die Notwendigkeit, weil jede kleine oder mittlere Stadt kann eben nicht alles vorhalten“ (Interview BM 1, Z. 134 ff.).*

*„Ja, ich glaube wir sollten gegenseitig vielleicht diese Vorteile nutzen, was hast du, was haben wir nicht, wo können wir uns gegenseitig stützen und vielleicht kann man auch was gegenfinanzieren. Was du hast, da brauch' ich nichts zu schaffen und dadurch spare ich Geld, ja, genau. Ich glaube, man spricht noch zu wenig“ (Interview BM 6, Z. 135 ff.).*



## 7. Fazit

Die Zukunft vieler ländlicher Räume scheint auf lange Sicht gefährdet, selbst wenn sie wie das Untersuchungsgebiet im östlichen Grenzraum von NRW zu den wirtschaftsstärksten in Deutschland zählen. Hierfür trägt primär der demografische Wandel Verantwortung - anders als z. B. in Teilen der Neuen Bundesländer, wo die Arbeitsplätze fehlen. Geringe Geburtenraten, vor allem aber hohe Wanderungsverluste gerade unter jungen Menschen zwischen 18 und 30 Jahren (Bildungswanderer, Berufseinsteiger) führen dazu, dass Arbeitsplätze unbesetzt bleiben, dass Infrastruktur droht, künftig auszudünnen und die Attraktivität von Klein- und Mittelstädten sich spürbar verschlechtern könnte.

Diese Situation ist rückblickend für die betroffenen Kommunen nicht gänzlich neu. In Summe der zwölf untersuchten Städte in den Kreisen Hochsauerland, Höxter und Lippe schrumpft die Bevölkerung bereits seit 1973. Dieser Trend wurde jedoch durch singuläre Ereignisse unterbrochen, wie sie die Zuwanderung von Spätaussiedlern ab Mitte der 1980er Jahre, der erhöhte Zuzug aus den neuen Bundesländern, die Migration Geflüchteter Mitte der 1990er Jahre (Balkankrieg) sowie die Zuweisungen von Kriegsflüchtlingen in den Jahren 2015/2016 darstellten. Nach einem temporären Bevölkerungsmaximum im Jahr 1997 (202.300 Einw.) ist die Bevölkerung im Untersuchungsgebiet trotz der in vielen Interviews beschworenen Vorteile einer guten Wirtschaftsstruktur mit attraktiven Arbeitsplätzen, trotz günstiger Miet- und Grundstückspreise, hoher Freizeitpotenziale, geringer Kriminalität, trotz eines familienfreundlichen Umfeldes und eines bürgerschaftlichen Zusammenhalts in einer Vielzahl von Vereinen bis 2017 auf den mittlerweile tiefsten Stand seit Mitte der 1960er Jahre gesunken (2017: 179.700 Einw.). In Zeiten demografischer Schrumpfung wirkt verschärfend, dass im Zeitraum 1997-2018 die Beschäftigung um durchschnittlich 22 % zunahm (Anzahl Beschäftigte am Arbeitsort) mit Brilon (+52 %) und Blomberg (+44 %) an der Spitze.

Lässt man die Jahre 2015/2016 außer Acht, die sich durch starke Bevölkerungsschwankungen in einzelnen Kommunen auszeichnen, so betrug im Zeitraum 2001-2014 der Anteil des negativen natürlichen Bevölkerungswachstums am Schrumpfungsprozess ca. 40 %; die mit 60 % größere Wirkung hatte der negative Wanderungssaldo. Er alleine machte über 10.000 Personen aus (Zuzüge: 105.600, Fortzüge: 115.800), die sich vor allem auf wenige Altersjahrgänge konzentrierten. Alleine die Gruppe der 18 - <25-Jährigen trug mit über 70 % und die der Berufseinsteiger (25 - <30-Jährige) mit knapp 19 % zum Wanderungsverlust bei. Unter den Bildungswanderern (18 - <25-Jährige) waren überdurchschnittlich viele junge Frauen. Der negative Wanderungssaldo ist bei ihnen in dieser Altersgruppe um >40 % höher als bei den gleichaltrigen Männern.

Die negative Bevölkerungsentwicklung setzte sich nach der Phase der Flüchtlingszuweisungen der Jahre 2015/2016 ab 2017 fort. Die Prognosen bis zum Jahr 2040 sehen in allen Orten weitere Bevölkerungsverluste von 15-25 % voraus, in Einzelfällen betragen sie bis knapp 40 %. Betrachtet man die Bevölkerungsmaxima der 1990er Jahre, auf das sich infrastrukturelle Kapazitäten (z. B. Kanalnetze, Straßen, soziale Einrichtungen) ausgerichtet haben, wird

sich die Bevölkerung in den einzelnen Orten sogar um durchschnittlich ca. 25-35 %, in Lügde um knapp 50 % reduzieren. Hiervon sind besonders auch kleinere Ortsteile betroffen, bei denen sich perspektivisch dann die Frage einer größeren Selbstverantwortung (Aring 2013, s. auch S. 92) stellen könnte. Die in diesem Zusammenhang stehende Diskussion um die Ausweisung zentralörtlich bedeutsamer Allgemeiner Siedlungsbereiche, die Konzentration von Funktionen in Ankerstädten und die langfristige Zukunft von Dörfern wird jedoch derzeit, so die Interviews mit Bürgermeistern, nicht oder zumindest nicht offen geführt.

Für die Unternehmen in der Region ergibt sich vor allem mit der Verrentung der großen Zahl Beschäftigter aus der Baby-Boomer-Generation ab Mitte der 2020er Jahre die zusätzliche Herausforderung, trotz einer bereits angespannten Lage auf dem Arbeitsmarkt, künftig eine ausreichende Zahl qualifizierter Fach- und Führungskräfte für ihre Betriebe zu finden.

Die »doppelte« Schrumpfung aufgrund der negativen natürlichen Bevölkerungsentwicklung und der Wanderungsverluste hat viele Ursachen. Hierzu gehören sicherlich gesellschaftliche Veränderungen wie die Ablösung traditioneller Familienstrukturen, tradiertter Lebensgewohnheiten und herkömmlichen Berufswahlverhaltens. Sie haben zu stärkerer Individualisierung, einer zunehmenden Bedeutung von Freizeit und Konsum, der Bevorzugung urbaner Lebensstile und einem steigenden Wert hoher formaler Bildungsabschlüsse geführt. Moderne Kommunikationsmedien als Informationsquelle rücken in Verbindung mit den Möglichkeiten gesteigerter Mobilität z. B. die beruflichen Chancen selbst in entfernten Regionen in eine greifbare Nähe. So ist die Abwanderung aus dem Untersuchungsgebiet nicht zuletzt der zunehmenden Zahl junger Frauen mit veränderten Lebenseinstellungen und Karrierevorstellungen oder dem gewachsenen Anteil an Abiturienten unter den Schulabgängern geschuldet.

Vielen Schulabsolventen sind trotz aller Informationsveranstaltungen und Berufsmessen oftmals die beruflichen Perspektiven in der Heimatregion nicht ausreichend bekannt. Einige Schulabgänger sind auf der Suche nach dem »ganz Anderen«, wollen unabhängig vom Elternhaus werden, der gefühlten sozialen Enge durch die Anonymität einer Großstadt entkommen und wählen bewusst Ausbildungs- und Studienorte außerhalb einer Tagespendeldistanz. Manche Schulabgänger suchen spezielle Ausbildungsberufe, für die es in der ländlichen Heimatregion weder ausreichend Ausbildungsplätze noch spätere Einsatzmöglichkeiten gibt. Und für Berufseinsteiger, die sich ihren Berufsweg eher in Verwaltungs- und kaufmännischen Dienstleistungsbereichen vorstellen, ist die Auswahl attraktiver Arbeitsplätze in größeren Städten höher als im Untersuchungsgebiet, in dem viele kleinere und mittlere Industriebetriebe vor allem Arbeitsplätze in Produktion und Technik bieten und die Nachfrage nach Arbeitskräften z. B. in kaufmännischen oder IT-Funktionen deutlich eingeschränkt ist. Dies schlägt sich im Angebot an Ausbildungsplätzen und in Karriereaussichten nieder und erklärt ebenfalls in Teilen die hohe Abwanderungsrate aus der Region.

Einmal fortgezogen, entscheiden sich die meisten trotz der Widrigkeiten, mit denen das Leben in der Stadt verbunden sein kann (hohe Mieten, Verkehrsprobleme, schwierige Kinderbetreuung etc.), da wohnen zu bleiben, wo sie einmal hingezogen sind – der einfachste Weg,

um Arbeitsplatz, Freunde und urbane Lebensgewohnheiten zu behalten. Auf der anderen Seite kommen ausgewiesene »Städter«, die den ländlich-peripheren Raum nicht kennen, trotz guter, aber häufig wenig bekannter Karriereaussichten nicht auf den Gedanken, den ländlichen Raum als Lebensmittelpunkt in Betracht zu ziehen. Hierzu tragen nicht zuletzt auch medial gestützte und gesellschaftlich tradierte Vorurteile (»Provinz«) bei. Vor diesem Hintergrund schrumpft die Bevölkerung selbst in wirtschaftlich prosperierenden ländlich-peripheren Regionen, obwohl sich gerade dort angesichts eines derzeit hohen Fachkräftebedarfs und vielen anderen Vorteilen wie einer oft überraschenden kulturellen Vielfalt, attraktive Alternativen zum Leben in Ballungsräumen ergeben würden. So wird deutlich, dass sich das »Ländliche« eben nicht nur durch eine metrische Distanz vom »Städtischen« abhebt, sondern auch ein Konstrukt kollektiver Zuschreibungen und individueller Wahrnehmungen und Bewertungen ist.

Indirekt haben zu dieser Entwicklung die vergangenen Jahrzehnte mit einer an marktliberalen Grundeinstellungen ausgerichteten Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik beigetragen. Seit dem Ende der 1970er Jahre verabschiedete sich die Politik zunehmend aus der Rolle eines wohlfahrtsstaatlichen Impulsgebers. Raumordnungspolitik entwickelte sich bis zum Beginn der 1990er Jahre zunehmend zu einer inkrementellen und fragmentierten Planungspraxis. Insbesondere durch die finanziellen und planerischen Herausforderungen von »Aufbau Ost« und den Grenzöffnungen nach Osteuropa in Verbindung mit einer zunehmenden wirtschaftlichen Globalisierung wurden im Zuge neuer raumordnerischer Leitbilddiskussionen der 1990er und der 2000er Jahre die Metropolregionen in den Vordergrund gerückt und mit ihnen eine Politik des »Stärken stärken« forciert. Insgesamt wurde Infrastruktur ausgedünnt, öffentliche Leistungen wurden privatisiert und unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten neu bewertet. Diese Entscheidungen hatten Auswirkungen auf den ländlichen Raum, der aufgrund seiner geringen Bevölkerungsdichte und Nachfragekonzentration nach Infrastrukturleistungen und Einrichtungen der Daseinsvorsorge unter marktliberalen Gesichtspunkten hinter Angeboten in den Verdichtungsräumen zurückbleiben musste. Auch wenn vielfältige Fördermaßnahmen zur Verfügung gestellt wurden (Städtebauförderung, regionale Wirtschaftsförderung, arbeitsmarktpolitische Hilfen, EU-Hilfen (ELER) etc.), so reichten diese nicht aus, weder das infrastrukturelle noch das imaginierte »gap« zwischen Stadt und Land zu schließen. So wies das BBSR bereits im Jahr 2010 auf Optimierungspotenziale hin. Bis heute weisen die Förderpolitiken „oft keine regionale Gleichverteilung“ auf, sind wenig ressortübergreifend (z. B. GAK, GRW, Digitalpakt, Städtebauförderung) und wenig flexibel, wenn es um die Ko-Finanzierung von Projekten und dezentralen Anforderungen geht.<sup>545</sup>

Dass der ländliche Raum darüber hinaus vor allem in den alten Bundesländern weitgehend aus dem öffentlichen Bewusstsein geriet, hat auch mit einer fehlenden politischen und me-

---

<sup>545</sup> BBSR (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung) (Hrsg.) (2010): Brauchen wir eine neue Förderstruktur für ländliche Räume? Empirische Befunde und Empfehlungen für die Politik. (= BBSR-Berichte KOMPAKT. Bonn. S. 3, 7f. Online: <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BerichteKompakt/2010/BK052010.html?nn=413434>, zuletzt abgerufen 1.11.2019.

dialen Aufmerksamkeit zu tun, zumal in NRW stets ein starker Fokus auf dem Ruhrgebiet und dem dortigen Strukturwandel lag. Letztlich konnte das Postulat gleichwertiger Lebensbedingungen nicht flächendeckend eingelöst werden. Erst seit kurzem bemüht sich Politik mit Initiativen (z. B. Interministerielle Regierungskommission Gleichwertige Lebensverhältnisse, 2018/2019) den ländlichen Raum wieder stärker in den Blick zu nehmen.<sup>546</sup> Allerdings wird alleine eine geschickte PR-Arbeit (inkl. der Benennung von Heimatministerien<sup>547</sup>) nur wenig daran ändern, die tatsächliche und die »gefühlte« Distanz zwischen Stadt und Land zu verringern und die Sicht auf ländlich-periphere Regionen in der Öffentlichkeit zu verändern. Dies wäre jedoch eine erste Voraussetzung für deren demografische Stabilisierung. Um in einer zunehmend medial geprägten Welt eine nachhaltige Bewusstseins-Transformation zu erzielen, müsste der ländliche Raum als »Land-Marke« dauerhaft in der Öffentlichkeit präsent sein, müssten die Kommunen ihre Stärken, ihre Zukunftsfähigkeit, ihr »Anderssein« durch kreative und ausgefallene kommunale Projektideen prozesshaft unter Beweis stellen, um sich so im »Praxistest« sowohl für die einheimische Bevölkerung wie für Rückkehrwillige und potenziell neu zuziehende Bevölkerung als reale Alternative erweisen. Für die notwendigen »Vor-Ort-Maßnahmen« wären allerdings finanzielle Fördermittel und Anpassungen rechtlicher Rahmenbedingungen z. B. im Baurecht oder der Förderpolitik an die Besonderheiten ländlicher Räume erforderlich, um z. B. eine mit Verdichtungsräumen vergleichbare Breitbandanbindung, substantielle Verbesserungen im ÖPNV und der Gesundheitsversorgung oder eine Attraktivierung mancher Kernstädte zu erreichen. Warum also nicht z. B. das gerade eingeführte Baukindergeld<sup>548</sup> an ländliche Räume knüpfen und so deren Bedeutung stärken? Warum es nicht mit anderen Leistungen kombinierbar machen und auf diesem Weg dafür sorgen, dass innerörtliche Leerstände möglichst vermieden werden und die meist kostenintensive Sanierung von Altbauten und Gehöften in den Ortskernen anstelle der Ausweisung neuer Wohnquartiere unterstützt wird? Warum nicht für eine konsequente Umsetzung des Baugebots sorgen<sup>549</sup> oder bei abgängiger Bausubstanz den erleichterten Abbruch zugunsten einer Vitalisierung der Kommune erstreiten?<sup>550</sup> Und warum nicht längerfristig auch die Stadtmenschen, bei denen sich derzeit Landlust und Landliebe im »urban gardening« erschöpfen, z. B. durch Umzugshilfen u. ä. steuerliche Erleichterungen unterstützen, den finalen Schritt zum konkreten Rückzug aus der Stadtregion zu gehen – und zwar nicht in die »Kopie« von Suburbia, sondern ins »Original«, den ländlichen Raum. Last but not least müsste ein gemeinsames kommunalpolitisch-bürgerschaftlich-unternehmerisch getragenes Enga-

---

<sup>546</sup> KERSTEN, JENS; NEU, CLAUDIA; VOGEL, BERTHOLD (2019): Gleichwertige Lebensverhältnisse – Für eine Politik des Zusammenhalts. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 46 vom 11.11.2019. S. 4-11.

<sup>547</sup> „Stattdessen aber beschränken sich Politiker oft darauf, den Begriff Heimat politisch zu bewirtschaften oder bloß rhetorisch einzusetzen, nicht nur mit der Benennung von Heimatministerien, die signalisieren sollen, dass die Heimat beim Staat in besten Händen ist.“ In: SCHARNOWSKI, SUSANNE (2019): Heimat. Geschichte eines Missverständnisses. Darmstadt. S. 234.

<sup>548</sup> Online: <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/faqs/DE/themen/bauen-wohnen/baukindergeld/faqs-baukindergeld.html>, zuletzt abgerufen 18.10.2019.

<sup>549</sup> S. hierzu Baugesetzbuches § 176 und ergänzend das Interview mit Tübingens OB Boris Palmer in: DIE ZEIT 16 vom 11.04.2019, S. 6.

<sup>550</sup> S. hierzu das Urteil des OVG Rheinland-Pfalz, Beschluss vom 21.07.2015 - 8 A 10516/15, online: [https://www.ibr-online.de/IBRUrteile/index.php?zg=0&S\\_ID=107540](https://www.ibr-online.de/IBRUrteile/index.php?zg=0&S_ID=107540), zuletzt abgerufen 03.05.2019.

gement dafür sorgen, die Attraktivität ländlicher Räume als Wohn-, Arbeits- und Lebensmittelpunkt langfristig, d. h. als Prozess und nicht als Projekt, im Sinn eines „Soziale-Orte-Konzeptes“ (Kersten et al. 2019: 9) zu sichern.

Relevante Ergebnisse der Untersuchung und Hinweise auf Entwicklungsperspektiven lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die untersuchten Kommunen liegen im äußersten Osten von NRW an der Grenze zu Hessen und Niedersachsen in weitgehend peripherer bzw. sehr peripherer Lage zu Verdichtungsräumen (Ruhrgebiet, Hannover) und können als weitgehend ländlich in einer dünn besiedelten Region gelten. Überregionales Ein- und Auspendeln – nicht zuletzt aufgrund fehlender Anbindung der meisten Kommunen an das Autobahnnetz oder den Fernverkehr der Deutschen Bahn – haben nur eine geringe Bedeutung: 85 % der Ein- und 80 % der Auspendler bewegen sich in einem Radius <30 km.

Für eine bessere Vernetzung des Gebietes mit den umliegenden größeren Städten Paderborn, Bielefeld, Kassel wären trotz einer derzeitigen »PKW-Vollmotorisierung« als Alternative und als Lösung für weniger mobile Bevölkerungsgruppen Schnellbuslinien mit Verteilerknoten und die Reaktivierung stillgelegter Bahnstrecken wichtig (z. B. Almetalbahn, Exteralbahn, Begabahn) bzw. deren Ertüchtigung (z. B. Oberweserbahn Beverungen-Göttingen). Das Projekt Almetalbahn wird derzeit von Teilen der Kommunalpolitik verfolgt. Hier könnte beispielsweise analog zum fahrerlosen SRCC<sup>551</sup> ein eigenes NRW-Projekt gestartet werden, das überdies einen erheblichen Imagegewinn für diese ländliche Region mit sich bringen würde.

- Alle Orte des Untersuchungsgebietes verlieren, anders als der Landesdurchschnitt, seit ca. 20 Jahren massiv Bevölkerung. Ursachen sind eine defizitäre natürliche Bevölkerungsentwicklung und negative Wanderungssalden. Bei der natürlichen Bevölkerungsentwicklung liegt in der deutschen Bevölkerung seit dem Ende der 1990er Jahre die Geburtenrate mit 1,3-1,45 Kindern je Frau deutlich unter dem Bestandserhalt. Der Anteil der nichtdeutschen Bevölkerung, in der die Geburtenrate von 1,6-1,8 Kindern pro Frau ebenfalls nicht für ein natürliches Gleichgewicht ausreicht, ist in der Region mit ca. 4,4 % im Mittel der Jahre 2000-2014 zudem deutlich geringer im NRW-Vergleich.

Ein hoher Anteil an Abiturienten mit auswärtigen Studienabsichten, ein als unattraktiv bewertetes Angebot an Ausbildungs- und Arbeitsplätzen vor allem für Frauen sowie eine

---

<sup>551</sup> Das Projekt „Fahrerlose Züge“ (Smart Rail Connectivity Campus, SRCC) zwischen Annaberg-Buchholz und Schwarzenberg (24 km) ist ein bislang europaweit einzigartiges Modellprojekt, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert und in Verbindung der TU Chemnitz mit Fraunhofer-Institute IWU und ENAS und 140 weiteren Partnern durchgeführt wird. „Es hat mittlerweile ein nicht zu verachtender Dienstreiseturismus eingesetzt. Und damit fließt Geld nach Annaberg“, sagt Mehlhorn (Sprecher der Erzgebirgsbahn, Anm. d. Verf.). In Geld nicht zu beziffern sei zudem der Imagegewinn in der Fachwelt. „Jeder weiß inzwischen, wo Annaberg liegt.“ Freie Presse vom 11.10.2019, online: <https://www.freipresse.de/erzgebirge/annaberg/bahncampus-was-bis-2022-passieren-soll-artikel10633816>, zuletzt abgerufen 3.11.2019. S. auch: <https://www.tu-chemnitz.de/tu/pressestelle/aktuell/9716>, zuletzt abgerufen 3.11.2019.

von Teilen der Bevölkerung als „defizitär eingeschätzte Lebensqualität“ (Danielzyk 2017: 22) führen zu Wanderungsverlusten. Während vor allem Lügde, Blomberg, Barntrop und Beverungen mit -6,2 bis -8,9 Personen je 1.000 E. pro Jahr (2001-2014) deutlich negative Wanderungssalden aufweisen, sind diese in Warburg und Brilon über alle Altersgruppen beinahe ausgeglichen (durchschnittlich -0,03 bzw. -1,5 Personen je 1.000 E. pro Jahr). Hier wirken sich die besseren Ausbildungs- und Arbeitsmöglichkeiten in verschiedenen Branchen in Verbindung mit einer besseren Verkehrsanbindung, die Tagespendeln möglich macht, positiv aus. So stehen Warburg und Brilon im Vergleich der Zahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter sowohl absolut wie prozentual je Einwohner an der Spitze der zwölf Kommunen. Auch in der Altersgruppe der Bildungswanderer sind im Zeitraum 2001-2014 die Wanderungssalden in Warburg und Brilon mit je -2,1 Personen je 1.000 Einwohner pro Jahr u. a. aufgrund der vielfältigeren Möglichkeiten, Ausbildungs- bzw. Studienplätze vor Ort oder in erreichbarer Nähe anzubieten weniger negativ als in den anderen Städten (-3,8 je 1.000 E. p.a. Lügde und Blomberg, -3,6 je 1.000 E. p.a. Beverungen und Barntrop). Vermutlich aufgrund des Standortes der Hochschule OWL in Höxter und der angebotenen Ausbildungsplätze auch in kaufmännisch-verwaltenden Funktionen einer Kreisstadt verliert dieser Ort nur ca. 1,1 Personen im Alter 18 - <25 Jahre je 1.000 E. (darunter der niedrigste Negativsaldo junger Frauen unter den zwölf Kommunen des Untersuchungsgebietes), weist aber anders als Warburg und Brilon bei den 30 - <50-Jährigen keine positive Bilanz auf.

- Die demografische Entwicklung hat Konsequenzen für den regionalen Arbeitsmarkt und die Unternehmen. Ausgehend von den Ergebnissen der Unternehmensbefragung stellen Standort, Verkehrsanbindung, Breitbandversorgung, Gewerbeflächen, Gewerbesteuer sowie Globalisierungsanforderungen aus Sicht der Unternehmen in der Regel keine besonderen Risikofaktoren im Wettbewerb dar. Dagegen wurde von 70 % der Befragten der demografische Wandel und damit der drohende Mangel an Fach- und Führungskräften bei einem bereits angespannten Arbeitsmarkt als ernstes Geschäftsrisiko betrachtet. Neben konjunkturellen Einflüssen lassen sich auch die Substituierungswirkungen von Fachkräften durch Automatisierung und digitale Vernetzung der Produktionsabläufe (Stichwort: Industrie 4.0) derzeit nur schwer einschätzen. Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite, Politik und Arbeitsverwaltung gehen davon aus, dass die quantitative Nachfrage nach Arbeitskräften vermutlich auf einem hohen Niveau verharren wird. Dabei werden jedoch die Anforderungen an die Qualifikationen der Belegschaften steigen und mit ihnen die Nachfrage nach Bewerbern mit höheren Schulabschlüssen.
- Gemessen am NRW-Landesdurchschnitt sind im Untersuchungsgebiet deutlich mehr Beschäftigte im produzierenden Sektor tätig (44 % zu 27 %). Neben wenigen Großbetrieben dominieren standorttreue inhaber- bzw. familiengeführte Klein- und Mittelbetriebe, die zum großen Teil seit Jahrzehnten am Standort ansässig sind. Oft haben sich die Unternehmen aus kleineren Handwerks- und Gewerbebetrieben heraus erweitert, sich mit ihren Produkten und Vertriebsstrukturen an verändernde Märkte im In- und Ausland angepasst und dadurch zu »hidden Champions« in unterschiedlichsten Branchen entwi-

ckelt. Da die Unternehmen in der Mehrzahl aber nicht im Endkundengeschäft, sondern im B-to-B-Segment (Business to Business) agieren, sind sie außerhalb ihrer Branchen eher unbekannt und erzeugen keine überregionale Sogwirkung auf dem Arbeitsmarkt. Dieser bedient sich im Wesentlichen aus der Region.

*„Keiner weiß im Grunde, (...) dass auch bei uns im Haus, Optibelt, Vauth-Sagel, einer der größten Krankenhausbettenproduzenten, Leonardo als einer der größten Glashändler, die wir in der Bundesrepublik haben, Meister in Beverungen, ein Spezial wirklich für Industriesiebe, genau, in meinem Heimatbereich, im Warburger, wo wirklich drei, vier sehr interessante Betriebe aus dem Maschinensonderbau auch sind, für Rührtechnik, für Simulation von Testreihen für die Automobilindustrie, für Einspritztechnik und, und, und“ (Interview WF 6-1, Z. 26 ff.).*

Die Fluktuation innerhalb der Belegschaften ist gering, die Dauer der Betriebszugehörigkeit hoch. Mit dem Erreichen des Renteneintrittsalters wird ab Mitte der 2020er Jahre die langjährig eingearbeitete Beschäftigtengruppe aus den Baby-Boomer-Jahrgängen mit ihrem Erfahrungswissen aus den Unternehmen ausscheiden. Damit wird sich die Nachfrage nach Fachkräften in der Region weiter verschärfen.

- Die Befragung von über 400 Abiturienten an vier Gymnasien des Untersuchungsgebietes ergab, dass sich von ihnen bis zu mehr als 65 % eine Rückkehr in die derzeitige Wohnregion nach einem Wechsel des Wohnortes in eine andere Region nicht vorstellen können. Diese Angaben sind zwar mit Unsicherheiten behaftet (Bandbreite der Nicht-Rückkehrer: 45-68 %; es liegen keine Langzeitstudien über eine tatsächliche Rückkehr vor), sie decken sich aber mit ähnlichen Untersuchungen. Dies lässt erwarten, dass dieser Personenkreis, aus dem sich vielfach künftige Fach- und Führungskräfte rekrutieren, der Region vermutlich zu erheblichen Teilen fehlen wird.
- Bereits jetzt signalisierte über ein Viertel der Betriebe in der Befragung Schwierigkeiten bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen und 50 % bei der Besetzung von meist technischen Arbeitspositionen. Nach den Befragungs- und Interviewergebnissen haben die Unternehmen mehrheitlich die demografischen Risiken für ihre Betriebe erkannt. Dennoch sind viele, vor allem kleinere Betriebe, derzeit zurückhaltend, wenn es um die Umsetzung von Maßnahmen geht, die jenseits eines Standardvorgehens liegen. Mit Unterstützung von Kommunen, regional tätigen Institutionen und Verbänden (IHK, HWK, KH) bemühen sich die Betriebe verstärkt darum, Schulabgänger vom Wert einer Ausbildung im dualen System in ihren Betrieben zu überzeugen. Dabei gelingt es vor allem den größeren Unternehmen aufgrund ihres Bekanntheitsgrades, ihres Images und nicht zuletzt wegen besonderer personalpolitischer Benefits bereits heute, Bewerber sowohl aus dem regionalen wie dem überregionalen Umfeld dauerhaft an sich zu binden, auch weil sie die Eltern verstärkt in den Auswahlprozess einbeziehen. Viele kleinere Betriebe ohne kreative Konzepte, konsequentes Employer Branding und Flexibilität bei der Anpassung an verändertes Bewerberverhalten (Work-Life-Balance, Familienfreundlichkeit) tun sich dagegen deutlich schwerer, geeignete Mitarbeiter zu rekrutieren. Sie setzen zwar teilweise ebenfalls Instrumente aus dem Personal- und Sozialbereich ein, nutzen sie aber nicht offensiv zum Eigenmarketing und lassen sie z. B. nicht als Gütesiegel zertifizieren,

um sich von Konkurrenten auf dem Arbeitsmarkt abzuheben. Daher fordern Verbandsvertreter auch ein Ende „falscher Bescheidenheit“<sup>552</sup>: „Typisch für die Bescheidenheit unserer Region ist jedoch, dass viele Betriebe ihr Engagement als selbstverständlich ansehen. Das ist es gewiss nicht.“<sup>553</sup>

Überdies schöpfen viele Betriebe nicht alle Rekrutierungs- und Bindungsinstrumente aus (s. hierzu auch Checklisten, Anlage 13). So versuchen lediglich ca. 20 % der Betriebe den steigenden Anteil von Abiturienten an den Schulabgängern über ein duales Studium früh an ihr Unternehmen für Fach- und Führungsaufgaben zu binden. Auch sind die meisten Betriebe zurückhaltend, wenn es darum geht, sich auf alternative Bewerbergruppen (z. B. Studienabbrecher, geringer Qualifizierte) oder ungewohnte Ausbildungsgänge (z. B. gestufte Ausbildungsgänge, Teilqualifikationen) einzustellen. Zudem fehlen oft ein frühzeitiges Thematisieren der Übernahmechancen nach Ausbildungsende und vor allem das Aufzeigen konkreter beruflicher Perspektiven. Gerade dies würde mit dem Wissen um mögliche Gehaltsentwicklungen, Karrieremöglichkeiten, Fortbildungschancen u. a. Kriterien »guter Arbeit« zu einer frühen Unternehmensbindung führen. Insbesondere sind auch die Werbebotschaften und Internetauftritte der Unternehmen von 80 % der Firmen suboptimal, wenn es darum geht, jugendliche Bewerber auf deren Informationskanälen anzusprechen. 36 % der Betriebe, die ausbilden, erwähnen dies noch nicht einmal auf ihrer Homepage. Hintergrund hierfür könnte die Überzeugung sein, die Herausforderungen seien auch künftig beherrschbar. Diese Fehleinschätzung kann in Verbindung mit Defiziten bei Personalstrategien langfristig die Zukunft vor allem kleinerer Betriebe gefährden.

- Kommunen, Kreise und Wirtschaftsförderungen reagieren ebenfalls auf den drohenden Fachkräftemangel. Sie bemühen sich, gemeinsam mit den Unternehmen über gezielte Aktionen, insbesondere Ausbildungsmessen, Tage der offenen Tür u. ä. Veranstaltungen die Attraktivität der Region als perspektivenreicher Ausbildungsstandort zu unterstreichen. Mancherorts werden im Bemühen um eine möglichst gute Performance im »war for talents« allerdings Anbieter wie Nachfrager durch ein Zuviel an Veranstaltungen überfordert. Ein koordiniertes Vorgehen wie im Altkreis Brilon ist an dieser Stelle beispielhaft und empfehlenswert.
- Die Kreise beteiligen sich mit finanzieller Unterstützung der Bundesregierung an Programmen wie „H!ERgeblieben“ (seit 2019 „H!er gestalten“), mit denen Jugendlichen in der Region Höxter-Holzminden berufliche Karrieremöglichkeiten und die Vorteile des Lebens auf dem Land, in der Region aufgezeigt und eine Abwanderung verhindert werden soll. Mit dem Programm „Heimvorteil“ spricht die Wirtschaftsförderung des Hochsauerlandkreises gezielt bereits abgewanderte Sauerländer an und versucht, sie zur

---

<sup>552</sup> Björn Huxoll von der IHK Ostwestfalen in: Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, November 2016, S. 20.

<sup>553</sup> Eva Leschinski, Leiterin des Kompetenzzentrums Frau und Beruf und Mitorganisatorin des Siegels „Familienfreundliches Unternehmen“ in: Ostwestfälische Wirtschaft, Magazin der IHK Ostwestfalen, April 2017, S. 50.



Rückkehr zu bewegen. Dem liegt die Idee zugrunde, dass eine temporäre Abwanderung für das Absolvieren eines Studiums und das Sammeln erster Berufserfahrungen sogar vorteilhaft für alle Beteiligten sein kann, wenn der Kontakt zur Heimatregion gewahrt bleibt unter dem Motto: „... aber vergesst uns nicht!“ Die Stadt Warburg verfolgt ein Projekt auf kommunaler Ebene, mit dem über die Einrichtung eines „Warburg-Alumni“ für die Schulabsolventen die Bindung an die Stadt aufrechterhalten bleiben soll. Eine Kombination dieser Ansätze wäre sinnvoll, da trotz vieler Informationsangebote das Berufs- und Karrierespektrum der Unternehmen vor Ort noch nicht bei allen Schülern, Schulabsolventen und Abgewanderten angekommen ist.

- In der Frage von »Gehen oder Bleiben« spielen sowohl bei der ansässigen Bevölkerung wie für Zuziehende die Bedingungen rund um den Arbeits- bzw. Ausbildungsplatz eine wichtige Rolle. Doch neben den Berufs- und Karrieremöglichkeiten hängt die Entscheidung ebenso von der Attraktivität der Kommune und der Region mit ihren in der jeweiligen Lebensphase als unverzichtbar erachteten Ausstattungsmerkmalen ab. So beklagten die Abiturienten in der Befragung vor allem das Fehlen jugendgerechter Freizeitangebote und (gastronomischer) Aufenthaltsmöglichkeiten sowie die Situation des ÖPNV. Diese und ähnliche Negativerinnerungen haben bei 65 % der Abiturienten einen großen bzw. sehr großen Einfluss auf die künftige Wohnortwahl. Gleichzeitig wurde deutlich, dass zwei Drittel der Befragten mit Natur und Ruhe die quasi prägenden Qualitäten der Region äußerst positiv assoziieren. Diese Aspekte könnten sich als wichtige Bestandteile einer generationsübergreifenden »Land-Marke« erweisen, um z. B. potenzielle Rückkehrer in ihrem Vorhaben zu bestärken.
- Vertreter aus Industrie, Verbänden und Kommunen benannten mit geringen Miet- und Immobilienkosten, intakter Natur, hohem Freizeitwert, vielfältigem Vereinsleben und geringer Arbeitslosigkeit die aus ihrer Sicht wichtigen Attraktivitätskriterien der Region. Weitere Verbesserungen der Infrastrukturausstattung wurden anhand konkreter Projektideen in den Interviews vorgestellt. Insbesondere werden Investitionen in Bildungseinrichtungen, der Ausbau von Betreuungseinrichtungen für Kinder junger Familien und deren kostenfreie Nutzung als zentrale Möglichkeit erachtet, die demografische Situation zu stabilisieren. Zusätzlich sollen Schwerpunkte auf eine ausreichende Versorgungsinfrastruktur und eine zulängliche Anbindung an öffentliche Netze (ÖPNV, Internet) für alle Altersgruppen gelegt werden.

Die konkreten Bedürfnisse sollten im Dialog mit den einzelnen Gruppen in Erfahrung gebracht werden. Die Einrichtung eines Jugendparlaments (wie in Brilon) oder eines Seniorenbeirats sind dabei zukunftssträchtige Schritte, Ideen vor dem Hintergrund kommunaler Spielräume aufzugreifen und zu diskutieren. Für die Durchführung von Projekten und Umsetzung einzelner Maßnahmen sind »Kümmerer« unerlässlich, welche die Netzwerke bedienen, die Maßnahmen koordinieren und dafür sorgen, dass die Ziele konsequent verfolgt werden. Die Stadt Lügde hat z. B. eine Stabsstelle Zukunftsfragen eingerichtet, die sich u. a. um die Stadt- und Ortsteilentwicklung kümmert.

- Die Attraktivität von Innenstädten hängt wesentlich mit der Vielfalt der Einkaufsmöglichkeiten, der gastronomischen Angebote für einzelne Zielgruppen und des wahrgenommenen Gesamtambientes zusammen: „erreichbar, sauber, sicher, hell, attraktiv, herzlich“. <sup>554</sup> Zwar können Kleinstädte und kleinere Mittelstädte in aller Regel bei den Shoppingangeboten nicht mit größeren zentralen Orten konkurrieren, doch können auch sie einen Beitrag zum »Einkauf als Event« leisten und z. B. über eigene Online-Angebote die Kundenbindung erhöhen. Vor allem ist die Verlagerung von Frequenzbringern aus der Kernstadt in Gewerbegebiete am Rand der Innenstädte als eine Ursache zu nennen, die mancherorts zu einer Leerstandsquote von über 30 % an allen Gebäuden mit Geschäften und Dienstleistungen in der Kernstadt beigetragen hat. Hohe Verkehrsbelastungen in Innenstädten und ein geändertes Kaufverhalten sind weitere Gründe für die mangelnde Nachfrage nach Ladengeschäften. Zur Belebung und Attraktivierung der Innenstadtbereiche müssten jedoch u. a. die Immobilienbesitzer bereit sein, den Wünschen von Einzelhändlern und Filialisten nach entsprechenden Verkaufsflächen und angemessenen Mieten entgegenzukommen. Gleichzeitig sollten die Städte ein Eigeninteresse daran haben, Einzelhandelskonzepte konsequenter umzusetzen, als dies in der Vergangenheit geschehen ist, aber auch die Voraussetzungen für die Nutzung von Angeboten in der Kernstadt z. B. über inner- und interkommunale Mobilität zu schaffen. Auch hier hätte sich – ähnlich wie beim Projekt „Fahrerloser Zug“ im Erzgebirge (SRCC) – für eine Region, die sich für digitale Vernetzung stark macht, die Möglichkeit ergeben, sich als Experimentierregion und Vorreiter für Mitfahr-Apps und autonom fahrende Busse<sup>555</sup> zur Verfügung zu stellen:

*„Natürlich könnte ich jetzt sagen, irgendwann mal haben wir den selbstfahrenden Bus und der kommt dann dahin gefahren, wo ich möchte. Und dann haben wir davon vielleicht auch mehrere solcher Busse. Das wäre für uns sicherlich die Lösung. Aber bis dahin haben wir sicherlich noch zehn Jahre Zwischenschritt und da müssen wir noch nach Systemen suchen (...)“ (Interview BM 4, Z. 108 ff.).*

Zusätzlich wäre auch ein konsequenteres Durchsetzen von Baurecht geboten (Baugebot, Abbruchverlangen) sowie die Ausweitung und verstärkte Förderung bei Sanierung und Modernisierung älterer Bestandsimmobilien. Die bislang im Zuge von z. B. „Jung kauft Alt“ oder „KERNgesund“ vorgesehenen kommunalen Fördermittel reichen insbesondere für die Sanierung der häufig ortsbildprägenden Ackerbürgerhäuser und deren Anpassung an heutige Wohnstandards als attraktive Alternative zum Neubau nicht aus. Hier sollten z. B. das Baukindergeld und additiv weitere Fördermöglichkeiten von Bund und Land an Baumaßnahmen in Kommunen des ländlichen Raumes gebunden werden.

- Kulturelle Angebote und Entfaltungsräume für kreative Prozesse sind für die kommunale Selbstvergewisserung wichtig. Sie tragen nicht nur zur Belebung der Innenstädte bei,

---

<sup>554</sup> GREIPL, ERICH (o.J.): Einzelhandel in den Innenstädten. Braunschweig. S. 35. Online: [https://www.tu-braunschweig.de/Medien-DB/marketing/vortrag\\_prof\\_greipl\\_ihk.pdf](https://www.tu-braunschweig.de/Medien-DB/marketing/vortrag_prof_greipl_ihk.pdf), S. 35, zuletzt abgerufen 2.11.2019.

<sup>555</sup> So wie dies in NRW derzeit Olpe, Lüdenscheid und Monheim versuchen (s. Seite 175).

sondern bieten Ansatzpunkte für bürgerschaftliches Engagement und Identifizierung, um „nicht an der Stadt vorbei zu leben“.<sup>556</sup> Es zeigt sich allerdings, dass die betrachtete Region, abgesehen von ihrer Funktion als touristischer Destination (Radfahren, Wandern, Wintersport), nur unzureichend außerhalb ihrer Grenzen im öffentlichen Bewusstsein verankert ist. Dies bezieht sich sowohl auf ihre wirtschaftlichen wie kulturellen Stärken. Neben einer unzureichenden PR-Arbeit (»Selbstverzweigung«) ist hier auch auf ein Versäumnis in der Berichterstattung öffentlich-rechtlicher Medien hinzuweisen.

- Im Sinne des Konzeptes »Dezentrale Konzentration« kommt der Stärkung der Klein- und Mittelstädte als Ankerpunkte der Daseinsvorsorge im ländlichen Raum eine strategische Bedeutung zu.<sup>557</sup> Angesichts des demografischen Wandels, der sowohl die Ortsteile wie die Kernstädte betrifft, wäre es nur folgerichtig, wenn die „zentralörtlich bedeutsamen Allgemeinen Siedlungsbereiche“ gestärkt würden. Diese Entwicklung wird sich – je nach demografischer Entwicklung, Vorgaben neuer Regionalpläne und Widerständen in der Bevölkerung – erst auf längere Sicht vollziehen.<sup>558</sup> Die in der Untersuchung auf eine solche Festlegung angesprochenen Bürgermeister zeigten sich in der Regel zurückhaltend, bedeutet doch ein solches Vorgehen, den Ortsteilen gegenüber der Kernstadt entscheidende Entwicklungsperspektiven zu nehmen. In welchem Umfang der Zersiedelung der Landschaft gegengewirkt werden kann, hängt nach der Verabschiedung des neuen LEP-NRW nun von den Regionalplanungen und den Konsensfindungen in den Kommunen ab.

Allerdings wird eine Konzentration von Dienstleistungs- und Versorgungseinrichtungen nur dort Akzeptanz finden, wo die Bevölkerung sich nicht von notwendigen Daseinsfunktionen abgeschnitten fühlt. Hier könnten in den Ortsteilen multifunktionale Nahversorgungseinrichtungen<sup>559</sup> mit z. B. Dorfladen, Post, Bankautomat, Kiosk, Reinigungsannahme, Paketstation inkl. Ausgabe bestellter Medikamente, Internetpoint und Café helfen, neben der Versorgung mit Gütern des kurzfristigen Bedarfs eine soziale und „karitative Funktion“<sup>560</sup> zu erfüllen, indem sie Kommunikationszentren einer lebendigen Dorfge-

---

<sup>556</sup> LANDRATSAMT HOF (2018): Von Hamburg nach Hof – Zwei Neubürger entdecken Stadt.Land.Hof. Artikel vom 19.9.2018, online: <https://stadthof.de/von-hamburg-nach-hof-zwei-neubuerger-entdecken-stadt-land-hof/>, zuletzt abgerufen 28.10.2019.

<sup>557</sup> In diesem Sinn diskutierte auch der DGD-Arbeitskreis „Städte und Regionen“ auf einer Veranstaltung im Dezember 2018, dass der ländliche Raum „ein vitales, halbwegs urbanes Zentrum“ brauche, um nicht immer weiter auszubluten. Diese Urbanität entstehe durch die „Konzentration der verschiedenen Nutzungen auf einen Ort (Einzelhandel, Gastronomie, Bildung, Gesundheit, Vereine, ÖPNV)“, dessen Zentrum eine „Funktion als zentraler Handels-, Kommunikations- und Begegnungsraum“ habe. Zentrenstärkung und die Verbesserung der Attraktivität öffentlicher Räume sei eine Aufgabe, die der Bürger von Kommunen erwarte, so Harald Simons auf der Tagung der Deutschen Gesellschaft für Demografie (in Kooperation mit dem BBSR), 6.-7.12.2018. Online: [https://dgd-online.de/wp-content/uploads/2018/12/simons\\_dezembertagung-2018.pdf](https://dgd-online.de/wp-content/uploads/2018/12/simons_dezembertagung-2018.pdf), Folienvortrag, Folien 30 ff., zuletzt abgerufen 23.11.2019.

<sup>558</sup> Die Reduzierung der Inanspruchnahme neuer Flächen (gem. Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung) wurde im Landesentwicklungsplan NRW 2019 durch die bedarfsgerechte Ausweisung neuer Wohngebiete und Wirtschaftsflächen auch in Orten mit weniger als 2.000 Einwohnern relativiert. Das konkrete Ziel, die Flächenneuinanspruchnahme auf täglich 5 ha zu begrenzen, wurde gleichfalls aufgegeben.

<sup>559</sup> Z. B. DORV, Online: <https://www.dorv.de/>, zuletzt abgerufen 27.11.2019.

<sup>560</sup> So Peter Böhmer, Gründungs- und Vorstandsmitglied der Bundesvereinigung multifunktionaler Dorfläden im persönlichen Gespräch mit dem Verfasser, August 2019.

meinschaft werden. Profitieren würde hiervon insbesondere die ältere und wenig mobile Bevölkerung. Auch hierfür sind vielfach die (bau-)rechtlichen Rahmenbedingungen an die Verhältnisse in Ortsteilen ländlicher Räume anzupassen. Zusätzlich müssten über entsprechende Mobilitätsangebote die zentralen Einrichtungen der Ankerstadt erreichbar bleiben (ÖPNV, Bürgerbus, Mitfahrbänke, appbasierte Mitfahrangebote, Dorfauto), wofür der eigenwirtschaftliche Ansatz der Verkehrsgesellschaften zu überdenken ist, ggf. finanzielle Lücken über zweckgebundene Zuweisungen an die Kommunen und Kreise auszugleichen oder die Bestimmungen des Personenbeförderungsgesetzes anzupassen sind, damit eine bürgernahe Grundversorgung auch über alternative Konzepte möglich wird. Situationen wie nachstehend sollten künftig vermieden werden:

*„Wir haben hier einen sehr aktiven Bürgerbusverein, das funktioniert richtig gut hier in (Name des Ortes), aber der darf nur Innenstadt fahren. Die würden gerne auf den Ortsteilen fahren, aber da sagt die KVG (Kommunale Verkehrsgesellschaft, Anm. d. Verf.) „Nein, das ist eine Konkurrenz. Nein, möchten wir nicht, das ist Konkurrenz zu unseren Buslinien, dann fährt keiner mit unseren Buslinien mehr“. Weil, es gibt natürlich alle drei Stunden gibt's da eine Verbindung nach (Name eines Ortsteils) oder was“ (Interview SEL, Z. 407 ff.).*

Allerdings scheinen den Kommunen dort definitive Grenzen gesetzt, wo sie auf unabhängige Dritte angewiesen sind: So wird z. B. die Deutschen Bahn zur Landesgartenschau Höxter-Corvey 2023 keinen Haltepunkt am Weltkulturerbe Corvey einrichten.<sup>561</sup>

Inwieweit Ideen und Projekte einer besseren Vernetzung von Stadt und Land umgesetzt werden können, mit denen auch peripher gelegene Kommunen für ihre Bürger und Zuwanderungswillige an Attraktivität gewinnen, bleibt abzuwarten und hängt entscheidend von einer Kultur der regionalen Zusammenarbeit und konkret dem weiteren Ausbau der Infrastruktur, insbesondere der digitalen Grundversorgung ab. Dabei können die Kommunen im Untersuchungsgebiet auf die Erfolge der bisherigen Regionalen und die Erfahrungen aus dem Gewinn des Spitzenclusterwettbewerbs „it's OWL“ zurückgreifen. Mit der Umsetzung von Maßnahmen aus den IKEK-Prozessen, die in den meisten Kommunen des Untersuchungsgebietes durchgeführt wurden, oder über »Smart rural area-Konzepte« – z. B. im Rahmen der anstehenden Regionalen – besteht die Chance, der Idee gleichwertiger Lebensbedingungen näher zu kommen. Allerdings ist Eile geboten. Denn mit dem absehbaren Ende des Braunkohlenabbaus wird dieser Strukturwandel in den Bergbaurevieren mit 40 Mrd. € subventioniert. Nicht nur Finanzmittel und Planungskapazitäten werden sich dann dort konzentrieren, auch das Augenmerk von Wirtschaft, Politik, Medien, Wissenschaft und Bevölkerung wird sich auf die entstehenden neuen Strukturen richten. Die ländlich-peripheren Räume in NRW könnten dann für lange Zeit weiter an der Peripherie auch öffentlicher Aufmerksamkeit verbleiben.

---

<sup>561</sup> Neue Westfälische vom 15.08.2019, online: [https://www.nw.de/lokal/kreis\\_hoexter/hoexter/22534631\\_Haltepunkt-fuer-Landesgartenschau-in-Hoexter-von-wird-von-Bahn-abgelehnt.html](https://www.nw.de/lokal/kreis_hoexter/hoexter/22534631_Haltepunkt-fuer-Landesgartenschau-in-Hoexter-von-wird-von-Bahn-abgelehnt.html)

## 8. Literatur- und Quellenverzeichnis

Hinweis: Online-Publikationen und Zeitschriftenartikel sind lediglich in den Fußnoten unter Angabe der Fundstelle genannt.

ADEN, MENNO (1965): Raum und Wirtschaft. Ostwestfalen-Lippe im Spiegel seiner Wirtschaft. Burkhard Verlag Ernst Heyer. Essen.

ADLI, MAZDA (2017): Stress and the City. Warum Städte uns krank machen. Und warum sie trotzdem gut für uns sind. München.

ARBEITSGEMEINSCHAFT ENGERE MITARBEITER DER ARBEITSDIREKTOREN STAHL (Hrsg.) (2009): Qualifizierungschancen für Jugendliche mit praktischer Begabung. Abschlussbericht eines Fachausschusses, Sprecher: M. Mogk (= Hans-Böckler-Stiftung, Reihe: Arbeitspapier, Bildung und Qualifizierung, Nr. 183, Düsseldorf.

ARBEITSGEMEINSCHAFT ENGERE MITARBEITER DER ARBEITSDIREKTOREN STAHL (Hrsg.) (2016): Wissen ist Macht – Wissen teilen ist Kultur. Wissensbewahrung und Wissenstransfer in der Praxis. Abschlussbericht eines Fachausschusses, Sprecher: M. Mogk (= Hans-Böckler-Stiftung, Reihe: Mitbestimmungspraxis, Bd. 2. Düsseldorf.

ARBEITSKREIS LEERSTANDSMANAGEMENT LIPPE (2014): Umgang mit Leerständen. Maßnahmenvorschläge für Kommunen. Erfahrungen und Empfehlungen des Leerstandsmanagements Lippe, Projektleiter: J. Kohlhagen. Detmold.

ARENS, STEPHANIE (2007): Umnutzung als Handlungsstrategie in Regionen und Kommunen. In: Schmied, Doris; Henkel, Gerhard (Hrsg.): Leerstände von Gebäuden in Dörfern – Beginn der Dorfauflösung oder Chancen durch Umnutzung. Rural Bd. 1. Göttingen. S. 53-74.

ARING, JÜRGEN; REUTHER, IRIS (Hrsg.) (2008): Regiopolen. Die kleinen Großstädte in Zeiten der Globalisierung. Berlin.

ARING, JÜRGEN (2013): Mehr Selbstverantwortung vor Ort. Lokale Gestaltungsmöglichkeiten zur Sicherung der Daseinsvorsorge. In: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.): Vom demografischen Wandel besonders betroffene Regionen. Ein wichtiges Thema im Kontext der Demografiestrategie. Dezentertagung des Arbeitskreises „Städte und Regionen“ der DGD in Kooperation mit dem BBSR am 6. und 7. Dezember 2012 in Berlin. Bonn. S. 156-159.

ARL (Akademie für Raumforschung und Landesplanung) (Hrsg.) (2005): Handwörterbuch der Raumordnung. Hannover.

ARL (Akademie für Raumforschung und Landesplanung) (Hrsg.) (2006): Gleichwertige Lebensverhältnisse: eine wichtige gesellschaftspolitische Aufgabe neu interpretieren! Hannover (= Positionspapier ARL, Nr. 69).

ARL (Akademie für Raumforschung und Landesplanung) (Hrsg.) (2016): Daseinsvorsorge und gleichwertige Lebensverhältnisse neu denken. Perspektiven und Handlungsfelder. Hannover (= Positionspapier ARL, Nr. 108).

- BADE, FRANZ-JOSEF (2007): Waggon oder Lokomotive? Zur wirtschaftlichen Bedeutung der ländlichen Regionen. In: Stadt und Gemeinde. H. 6. S. 230-232.
- BARLÖSIUS, EVA; BEETZ, STEPHAN; NEU, CLAUDIA (2008): Lebensqualität und Infrastruktur. In: Hüttl, R.F.; Bens, O.; Plieninger, T. (Hrsg.): Zur Zukunft ländlicher Räume. Entwicklungen und Innovationen in peripheren Regionen Nordostdeutschlands. Berlin. (= Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften, Forschungsberichte Band 20).
- BATHELT, HARALD; GLÜCKLER, JOHANNES (2012): Wirtschaftsgeographie. Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive. Stuttgart.
- BBR (Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung) (Hrsg.) (2005): Anpassungsstrategien für ländliche/periphere Regionen mit starkem Bevölkerungsrückgang in den neuen Ländern (= Werkstatt: Praxis Heft 38). Bonn.
- BBSR (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im BBR) (2010): Laufende Raumbearbeitung – Raumabgrenzungen. Raumtypen 2010. Bonn.
- BBSR (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im BBR) (2012): Die Attraktivität großer Städte: ökonomisch, demografisch, kulturell. Ergebnisse eines Ressortforschungsprojektes des Bundes. Bonn.
- BBSR (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im BBR) (Hrsg.) (2015): Innovationen in der räumlichen Planung. Informationen zur Raumentwicklung, H. 3, Stuttgart.
- BBSR (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im BBR) (Hrsg.) (2016): Landflucht? Gesellschaft in Bewegung. Informationen zur Raumentwicklung, H. 2, Stuttgart.
- BBSR (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im BBR) (Hrsg.) (2016): Potenziale von Kleinstädten in peripheren Lagen. Ein ExWoSt-Forschungsfeld. ExWoSt-Informationen 50/1. Bonn.
- BBSR (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im BBR) (Hrsg.) (2019): Nachdenken über die Stadt von übermorgen (= BBSR-Online-Publikation Nr. 11/2019). Bonn.
- BECKER, HEINRICH; WEINGARTEN, PETER (2012): Der Eifelkreis Bitburg-Prüm: Vom peripheren Sorgenkind zu einer prosperierenden Wirtschaftsregion. In: Kaufmann, Albrecht; Rosenfeld Martin T. W. (Hrsg.): Städte und Regionen im Standortwettbewerb. Neue Tendenzen, Auswirkungen und Folgen für die Politik. Forschungs- und Sitzungsberichte der Akademie für Raumforschung und Landesplanung ARL, Bd. 238. Hannover. S. 273-291.
- BECKER, HEINRICH; MOSER, ANDREA (2013): Jugend in ländlichen Räumen zwischen Bleiben und Abwandern (= Thünen Report 12). Braunschweig.
- BEETZ, STEPHAN (2012): Besonderheiten in der Entwicklung kleiner Städte in ländlichen Räumen. In: ENGEL, ALEXANDRA et al. (Hrsg.) (2012): Kleine Städte in peripheren Regionen. Prozesse, Teilhabe und Handlungsbefähigung, Integriertes Stadtentwicklungsmanagement. Detmold.
- BEIERLE, SARAH; TILLMANN, FRANK; REIßIG, BIRGIT (2016): Jugend im Blick – Regionale Bewältigung demografischer Entwicklungen. München.
- BERLIN-INSTITUT FÜR BEVÖLKERUNG UND ENTWICKLUNG (Hrsg.) (2015): Von Hürden und Helden. Wie sich das Leben auf dem Land neu erfinden lässt. Berlin.

BERLIN-INSTITUT FÜR BEVÖLKERUNG UND ENTWICKLUNG (2018): Die Babyboomer gehen in Rente. Was das für die Kommunen bedeutet. Berlin.

BERLIN-INSTITUT FÜR BEVÖLKERUNG UND ENTWICKLUNG (2018): Eine Region, viele Aussichten. Wie der demografische und wirtschaftliche Wandel Westfalen fordert. Berlin.

BERLIN-INSTITUT FÜR BEVÖLKERUNG UND ENTWICKLUNG (2019): Die demografische Lage der Nation. Wie zukunftsfähig Deutschlands Regionen sind. Berlin.

BERLIN-INSTITUT FÜR BEVÖLKERUNG UND ENTWICKLUNG und NEULAND21 e.V. (Hrsg.) (2019): Urbane Dörfer. Wie digitales Arbeiten Städter aufs Land bringen kann. Berlin.

BERNT, MATTHIAS; LIEBMANN, HEIKE (Hrsg.) (2013): Peripherisierung, Stigmatisierung, Abhängigkeit? Deutsche Mittelstädte und ihr Umgang mit Peripherisierungsprozessen. Wiesbaden.

BERTELSMANN-STIFTUNG (Hrsg.) (2012): Wegweiser Kommune. Gütersloh.

BERTELSMANN-STIFTUNG (2018): Trend Reurbanisierung? Analyse der Binnenwanderungen in Deutschland 2006 bis 2015. Gütersloh.

BERTELSMANN-STIFTUNG (2019): Kommunaler Finanzreport 2019, Teile A - E. Gütersloh.

BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung) (2016): Vereinbarkeit von Ausbildung und Familie – 10 Jahre Teilzeitausbildung im BBiG (§8). Bonn.

BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung) (2019): Studienabbrecher als Auszubildende ins Boot holen. Ein Ratgeber für kleine und mittlere Unternehmen. Bonn.

BLOTEVOGEL, HANS HEINRICH (2006): Neuorientierung der Raumordnungspolitik? Die neuen „Leitbilder und Handlungsstrategien für die Raumentwicklung in Deutschland“ in der Diskussion. In: Raumforschung und Raumordnung. 64. Jg. H. 6. S. 460-472.

BLOTEVOGEL, HANS Heinrich (2010): Raumordnung und Metropolregionen. In: Geographische Rundschau. H. 11. S. 4-12.

BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (2019): Berufsbildungsbericht (div. Jgg.). Bonn.

BMELV (Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz) (2010): Jugend im ländlichen Raum: Bleiben – abwandern – zurückkommen? LandInForm, Magazin für Ländliche Räume. Heft 1.

BMI (Bundesministerium des Innern) (2012): Jedes Alter zählt. Demografiestrategie der Bundesregierung. Berlin.

BMVBS (Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (2011): Weißbuch Innenstadt. Starke Zentren für unsere Städte und Gemeinden. Bonn.

BMVI (Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.) (2015): Sicherung des Fachkräfteangebotes im ländlichen Raum (= Modellvorhaben der Raumordnung MORO-Praxis, H. 1, H. 2). Berlin.

BOGNER, ALEXANDER; LITTIG, BEATE; MENZ, WOLFGANG (Hrsg.) (2005): Das Experteninterview. Wiesbaden.

- BOKERMANN, RALF (2009): Kleinstädte in ländlichen Räumen. Eckernförde (= Ecovast – Deutsche Sektion des Europäischen Verbandes für den Ländlichen Raum e.V., Ecovast-Schriftenreihe, Bd. 7).
- BRAND, FRIEDRICH (1992): Lemgo - alte Hansestadt und modernes Mittelzentrum. Entwicklung - Analysen - Perspektiven. Herford. (= Geographische Kommission für Westfalen (Hrsg.): Westfälische Geographische Studien, Bd. 45).
- BRANDT, EDMUND (2015): Gleichwertige Lebensverhältnisse – verfassungsrechtliche Grundlagen. In: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.): Informationen zur Raumentwicklung. Bonn. Heft 1. S. 1-9.
- BRBS (Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau) (Hrsg.) (1993): Raumordnungspolitischer Orientierungsrahmen. Leitbild für die räumliche Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland. Bonn.
- BRBS (Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau) (Hrsg.) (1995): Raumordnungspolitischer Handlungsrahmen. Beschluß der Ministerkonferenz für Raumordnung in Düsseldorf am 08. März 1995.
- Carrasco Heiermann, Adrián; Klingholz, Reiner; Slupina, Manuel: Die Babyboomer gehen in Rente. Was das für die Kommunen bedeutet. Thesenpapier des Berlin-Instituts für Bevölkerung und Entwicklung für die Körber-Stiftung. Berlin 2018.
- CHILLA TOBIAS; KÜHNE, OLAF; NEUFELD, MARKUS (2016): Regionalentwicklung (= utb 4566). Stuttgart.
- DANIELZYK, RAINER; KILPER, HEIDEROSE (Hrsg.) (2006): Demographischer Wandel in ausgewählten Regionstypen Nordrhein-Westfalens. Herausforderungen und Chancen für regionale Politik (= Arbeitsmaterial der ARL, Nr. 329, Räumliche Konsequenzen des demographischen Wandels, Teil 8) Hannover.
- DANIELZYK, RAINER (2017): Raumstrukturelle Entwicklungsmuster in Deutschland: Raumtypen mit Problemlagen. In: Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.) (2017): Geteilte Räume. Strategien für mehr sozialen und räumlichen Zusammenhalt. Bericht der Fachkommission „Räumliche Ungleichheit“ der Heinrich-Böll-Stiftung. Berlin (= Schriften zu Wirtschaft und Soziales, Bd. 21). S. 16-24.
- DESCHERMEIER, PHILIPP (2017): Bevölkerungsentwicklung in den deutschen Bundesländern bis 2035. (= IW-Trends 3/ 2017, Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung. Jg. 44. Köln.
- Deutscher Landkreistag (Hrsg.) (2009): Ländlichen Raum als Wirtschaftsstandort voranbringen. Berlin.
- Deutscher Landkreistag (Hrsg.) (2011): Ländliche Räume gleichberechtigt entwickeln. Warum Metropolstrategien nicht zielführend sind. Ein Argumentarium. Berlin.
- DIE BUNDESREGIERUNG (2002): Perspektiven für Deutschland. Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung. o.O.
- DIE BUNDESREGIERUNG (2017): Unterrichtung des Deutschen Bundestages, Raumordnungsbericht 2017. Drucksache 18/13700 vom 23.10.2017.
- DIE BUNDESREGIERUNG (2019): Gleichwertige Lebensverhältnisse. Gleiche Chancen auf Teilhabe. o.O.



DIHK (Deutscher Industrie- und Handelskammertag) (2013): Zertifizierung von Teilqualifikationen – eine Pilotinitiative der IHK-Organisation. Berlin.

DIHK (Deutscher Industrie- und Handelskammertag) (Hrsg.) (2018): Fachkräfte gesucht wie nie! DIHK-Arbeitsmarktreport 2018. Berlin.

DITT, KARL et al. (Hrsg.) (2015): Westfalen in der Moderne 1815 - 2015. Geschichte einer Region. Münster.

EINIG, KLAUS (2015): Gewährleisten Zentrale-Orte-Konzepte gleichwertige Lebensbedingungen bei der Daseinsvorsorge? In: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.): Informationen zur Raumentwicklung. Bonn. Heft 1, S. 45-56.

EINIG, KLAUS; ZASPEL-HEISTERS, BRIGITTE (2016): Das System Zentraler Orte in Deutschland. In: Greiving, Stefan; Flex, Florian (Hrsg.): Neuaufstellung des Zentrale-Orte-Konzepts in Nordrhein-Westfalen (= Arbeitsberichte der ARL 17). Hannover.

ELBE, SEBASTIAN; MÜLLER, RAINER (2015): Gleichwertigkeit als Bürgeraufgabe. Partizipation der Zivilgesellschaft = Überforderung der Zivilgesellschaft. In: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.): Informationen zur Raumentwicklung, Bonn. Heft 1. S. 57-69.

ENGEL, ALEXANDRA; HARTEISEN, ULRICH; KASCHLIK, ANKE (Hrsg.) (2012): Kleine Städte in peripheren Regionen. Prozesse, Teilhabe und Handlungsbefähigung, Integriertes Stadtentwicklungsmanagement. Detmold.

FRANKE, SILKE; SCHMID, SUSANNE (Hrsg.) (2013): Frauen im ländlichen Raum (= Hans-Seidel-Stiftung, Akademie für Politik und Zeitgeschehen, Argumente und Materialien zum Zeitgeschehen, Nr. 88). München.

FRANZEN, NATHALIE; HAHNE, ULF; HARTZ, ANDREA, KÜHNE, OLAF; SCHAFRANSKI, FRANZ; SPELLERBERG, ANNETTE; ZECK, HOLGER (2008): Herausforderung Vielfalt – Ländliche Räume im Struktur- und Politikwandel (= E-Paper der ARL, Nr. 4). Hannover.

GATZWEILER, HANS-PETER (2012): Regionale Disparitäten in Deutschland. In: Geographische Rundschau 7-8. S. 54 – 60.

GIEL, WILHELM (1984): Regionalförderung in der Zeit ungebrochenen Wirtschaftswachstums: Versuch einer Erfolgsbilanz. In: MÜLLER, JOSEF HEINZ (Hrsg.): Regionalförderung auf dem Prüfstand. Berlin. Seite 1-15.

GILDEMEISTER, REINHARD (1973): Landesplanung. Das Geographische Seminar, Westermann Verlag. Braunschweig.

GLÄSER, JOCHEN; LAUDEL, GRIT (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 3. Aufl.. Wiesbaden.

GLOBAL-VERLAG, Walter Heubach (Hrsg.) (1982): Regierungsbezirk Detmold. Möglingen.

GRABSKI-KIERON, ULRIKE (2008): Wachstum und Beschäftigung – Welche Rolle spielen ländliche Räume? In: Bundesministerium für Ernährung Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Hrsg.): Zukunft ländlicher Räume. (= Berichte über Landwirtschaft. Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft, 217. Sonderheft). Stuttgart. S. 36-47.

GRANATO, MONA; NEISES, FRANK (Hrsg.) (2017): Geflüchtete und berufliche Bildung. Wissenschaftliche Diskussionspapiere des Bundesinstituts für Berufsbildung. Heft 187. Bonn.

GROTHUES, RUDOLF; OTTO, KARL-HEIN; WIENEKE, MARKUS (Hrsg.) (2016): Westfalen regional, Bd. 3 (= Geogr. Kommission für Westfalen (Hrsg.): Siedlung und Landschaft in Westfalen 41). Münster.

HAHNE, ULF (2011): Neue Ländlichkeit? Landleben im Wandel. In: Der Bürger im Staat, H.1/2. S. 12-18.

HWWI / BERENBERG (Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut gGmbH, Berenberg Privatbankiers) (2014): Kultur-Städteranking. Hamburg.

HANNEMANN, CHRISTINE (2004): Marginalisierte Städte. Probleme, Differenzierungen und Chancen ostdeutscher Kleinstädte im Schrumpfungsprozess. Berlin.

HASENBEIN, LEA-MARIE (2016): Sie kamen ohne Hab und Gut... In: Kreis Höxter (Hrsg.): Kreis Höxter, Jahrbuch 2017. Holzminden. S. 119-125.

HEINEBERG, HEINZ (Hrsg.) (2007): Westfalen regional. Band 1. (= Geographische Kommission für Westfalen (Hrsg.): Siedlung und Landschaft in Westfalen 35). Münster.

HEINEBERG, HEINZ; WIENEKE, MARKUS, WITTKAMPF, PETER (Hrsg.) (2010): Westfalen regional. Band 2. (= Geographische Kommission für Westfalen (Hrsg.): Siedlung und Landschaft in Westfalen 37). Münster.

HEINRICH-BÖLL-STIFTUNG (Hrsg.) (2017): Geteilte Räume. Strategien für mehr sozialen und räumlichen Zusammenhalt. Bericht der Fachkommission „Räumliche Ungleichheit“ der Heinrich-Böll-Stiftung. Berlin (= Schriften zu Wirtschaft und Soziales, Bd. 21).

HEINZ, WERNER (2008): Der große Umbruch. Deutsche Städte und Globalisierung. Deutsches Institut für Urbanistik GmbH (Hrsg.): Edition Difu, Stadt Forschung Praxis, Bd. 6. Berlin.

HEINZ, WERNER (2015): (Ohn-)Mächtige Städte in Zeiten der neoliberalen Globalisierung. Münster.

HENKEL, GERHARD (2004): Der ländliche Raum. Berlin, Stuttgart.

HENKEL, GERHARD (2012): Das Dorf. Landleben in Deutschland –gestern und heute. Stuttgart.

HESSE, MARKUS; LEICK, ANNICK (2013): Wachstum, Innovation, Metropolregionen. Zur Rekonstruktion des jüngeren Leitbildwandels in der deutschen Raumentwicklungspolitik. In: Raumforschung und Raumordnung. H. 4. S. 343-359.

HEUBLEIN, ULRICH et al. (2017): Zwischen Studierenerwartungen und Studienwirklichkeit. Ursachen des Studienabbruchs, beruflicher Verbleib der Studienabbrecherinnen und Studienabbrecher und Entwicklung der Studienabbruchquote an deutschen Hochschulen. Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH. Hannover.

HÜTHER, MICHAEL; SÜDEKUM, JENS; VOIGTLÄNDER, MICHAEL (Hrsg.) (2019): Die Zukunft der Regionen in Deutschland. Zwischen Vielfalt und Gleichwertigkeit (=IW-Studien – Schriften zur Wirtschaftspolitik aus dem Institut der deutschen Wirtschaft). Köln.

HÜTTL, REINHARD F.; BENS, OLIVER; PLIENINGER, TOBIAS (Hrsg.) (2008): Zur Zukunft ländlicher Räume. Entwicklungen und Innovationen in peripheren Regionen Nordostdeutschlands (= Forschungsberichte der Interdisziplinären Arbeitsgruppen der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften, Bd. 20). Berlin.

IRS (Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung) (2015): Neue Wege für ländliche Räume. In: IRS aktuell, No. 85. Erkner.

IW (Institut der deutschen Wirtschaft) (2019): MINT-Frühjahrsreport 2019, MINT und Innovationen – Erfolge und Handlungsbedarfe. Gutachten für BDA, BDI, MINT Zukunft schaffen und Gesamtmetall. Köln.

JÁKLI, ZOLTÁN (1990): Vom Marshallplan zum Kohlepfennig. Grundrisse der Subventionspolitik in der Bundesrepublik Deutschland 1948 – 1982. Opladen. (= Schriften des Zentralinstituts für Sozialwissenschaftliche Forschung der Freien Universität Berlin, Bd. 58).

JANSSEN, GEROLD; RUBEL, CAROLIN; SCHULZE, FALK; KEIMEYER, FRIEDHELM; PLAPPERT, MARIE-LUISE; KRÖNER, ANNA (2016): Siedlungsrückzug – Recht und Planung im Kontext von Klima- und demografischem Wandel (= Umweltbundesamt, Climate Change, 21/2016). Dessau-Roßlau.

KABISCH, SIGRUN; BERNT, MATTHIAS; PETER, ANDREAS (2004): Stadtumbau unter Schrumpfungsbedingungen. Eine sozialwissenschaftliche Fallstudie. Wiesbaden.

KÄNDLER, ULRIKE (2016): Entdeckung des Urbanen: Die Sozialforschungsstelle Dortmund und die soziologische Stadtforschung in Deutschland 1930 bis 1960. Bielefeld.

KAMPSCHULTE, HEINRICH (1872): Chronik der Stadt Höxter. Nach gedruckten und ungedruckten Quellen. Höxter.

KAS (Konrad-Adenauer-Stiftung) (Hrsg.) (2015): Duale Ausbildung 2020. 19 Fragen & 19 Antworten. Konzeption und Redaktion: Elisabeth Hoffmann, Christine Henry-Huthmacher. Sankt Augustin.

KASCHLIK, ANKE; SCHMIDT, JAQUELINE (2018): Zentrenprofil Höxter und Holzminden. Holzminden (= Veröffentlichung der Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst Hildesheim/Holzminden/Göttingen, Fakultät Management, Soziale Arbeit, Bauen).

KAUFFMANN, ALBRECHT; ROSENFELD, MARTIN, T.W. (Hrsg.) (2012): Städte und Regionen im Standortwettbewerb. Neue Tendenzen, Auswirkungen und Folgerungen für die Politik. (= Forschungs- und Sitzungsberichte der ARL, Bd. 238). Hannover.

KAWKA, RUPERT (2015): Gleichwertigkeit messen. In: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.): Informationen zur Raumentwicklung, Bonn. Heft 1. S. 71-82.

KERSTEN, JENS; NEU, CLAUDIA; VOGEL, BERTHOLD (2019): Gleichwertige Lebensverhältnisse – Für eine Politik des Zusammenhalts. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 46 vom 11.11.2019. S. 4-11.

KEYSER, ERICH (Hrsg.) (1954): Deutsches Städtebuch, Handbuch städtischer Geschichte, Bd. III, Nordwest-Deutschland, II. Westfalen (= Westfälisches Städtebuch). Stuttgart.

KLEMME, MARION (2010): Stadtentwicklung ohne Wachstum. Zur Praxis kommunaler Siedlungsflächenentwicklung: Empirische Befunde und Folgerungen zu Steuerungsverständnissen und -formen öffentlicher Akteure. Saarbrücken.

KLEMMER, PAUL (1984): Regionalförderung in der Wachstumsschwäche: Geänderte gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen und ihre Bedeutung. In: MÜLLER, JOSEF HEINZ (Hrsg.): Regionalförderung auf dem Prüfstand. Berlin.

KNIELING, JÖRG (Hrsg.) (2009): Metropolregionen. Innovation, Wettbewerb, Handlungsfähigkeit. Forschungs- und Sitzungsberichte der ARL, Bd. 231 (Metropolregionen und Raumentwicklung, Teil 3.) Hannover.

KONIETZKA, DIRK; TATJES, ANDRÉ. (2016): Der Auszug aus dem Elternhaus. In: Niephaus, Yasemin et al. (Hrsg.): Handbuch Bevölkerungssoziologie. Wiesbaden. S. 201–225.

KÖNIG, ECKARD; ZEDLER, PETER (Hrsg.) (2002): Qualitative Forschung. 2. Aufl.. Weinheim, Basel.

KROLL, DIETER (Hrsg.) (2012): Programm: Zukunft. Antworten auf den demografischen Wandel. Wiesbaden.

KRUSE, STEFAN; NITZ, CHRISTINA (2015): Einzelhandelskonzept für die Stadt Lügde. Dortmund.

KÜHN, MANFRED; LIEBMANN, HEIKE (Hrsg.) (2009): Regenerierung der Städte. Strategien der Politik und Planung im Schrumpfungskontext. Wiesbaden.

KÜPPER, PATRICK; STEINFÜHRER ANNETT; ORTWEIN, STEFFEN; KIRCHESCH, MORITZ (2013): Regionale Schrumpfung gestalten. Handlungsspielräume zur langfristigen Sicherung gesellschaftlicher Teilhabe schaffen und nutzen. Braunschweig/Bonn.

KÜPPER, PATRICK; STEINFÜHRER, ANNETT; STELZENMÜLLER, VANESSA; WEINGARTEN, PETER (2013): Stellungnahme zum Entwurf der „Leitbilder und Handlungsstrategien für die Raumentwicklung in Deutschland 2013“. Thünen-Institut, Braunschweig.

KÜPPER, PATRICK (2016): Abgrenzung und Typisierung ländlicher Räume. In: Johann Heinrich von Thünen-Institut (Hrsg.): Thünen Working Paper 68. Braunschweig.

LACHMANN, GÜNTHER (2008): Von Not nach Elend. Eine Reise durch deutsche Landschaften und Geisterstädte von morgen. München (Piper-Verlag).

LAMNEK, SIEGFRIED (2010): Qualitative Sozialforschung. Weinheim.

LANDESBETRIEB INFORMATION UND TECHNIK NORDRHEIN-WESTFALEN (IT.NRW) (2008 ff.): Kommunalprofile. Düsseldorf.

LANDMANN, JULIANE; HEUMANN, STEFAN (Hrsg.) (2016): Auf dem Weg zum Arbeitsmarkt 4.0? Mögliche Auswirkungen der Digitalisierung auf Arbeit und Beschäftigung in Deutschland bis 2030. Bertelsmann-Stiftung und Stiftung neue Verantwortung. Gütersloh und Berlin.

LANDSCHAFTSVERBAND SÜDNIEDERSACHSEN e.V. (Hrsg.) (2017): Kleine Landeskunde Südniedersachsen. Holzminden.

LICHTENBERGER, ELISABETH (2002): Die Stadt. Von der Polis zur Metropolis. Darmstadt.

LUSCHEI, FRANK; STRÜNK, CHRISTOPH (2017): Projekt „Attraktivität von Städten und Gemeinden“ der Universität Siegen. Kurzbericht über die Ergebnisse der Online-Befragung für alle Teilnehmerstädte / -gemeinden. Siegen.

MAGS (Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen) (Hrsg.) (2015): Kein Abschluss ohne Anschluss. Übergang Schule – Beruf in Nordrhein-Westfalen neu gestalten. Düsseldorf.

MAIER, JÖRG (2008): Definitive Abgrenzung peripherer ländlicher Räume und inhaltliche bzw. regionale Auswahl der Beiträge. In: Maier, Jörg (Hrsg.): Ziele und Strategien einer aktuellen Politik für periphere ländliche Räume in Bayern (= Arbeitsmaterialien der ARL, H. 343). Hannover. S. 15-19.

MARETZKE, STEFFEN (Hrsg.) (2012): Schrumpfend, alternd, bunter? Antworten auf den demografischen Wandel. DGD-Online-Publikation 01/2012, S. 3-18.

MATTISSEK, ANNIKA et al. (2013): Methoden der empirischen Humangeographie. Braunschweig.

MAYER, HORST OTTO (2008): Interview und schriftliche Befragung. München.

MEIER KRUKER, VERENA; RAUH, JÜRGEN (2005): Arbeitsmethoden der Humangeographie. Darmstadt.

MGFFI (Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes NRW) (Hrsg.) (2009): Der demografische Wandel in NRW. Daten und Fakten. Düsseldorf.

MILBERT, ANTONIA (2019): Wie misst man „Gleichwertige Lebensverhältnisse“? In: Aus Politik und Zeitgeschichte 46 vom 11.11.2019. S. 25-31.

MILSTEIN; ALEXANDER; GROTEFELS, SUSAN (2016): Zur Vereinbarkeit der Beschränkung der gemeindlichen Siedlungsentwicklung auf „zentralörtlich bedeutsame Allgemeine Siedlungsbereiche“ mit dem Recht auf kommunale Selbstverwaltung. In: Greiving, Stefan; Flex, Florian (Hrsg.): Neuaufstellung des Zentrale-Orte-Konzepts in Nordrhein-Westfalen. (= Arbeitsberichte der ARL 17). Hannover. S. 123-138.

MKRO (Ministerkonferenz für Raumordnung) (2005): Weiterentwicklung raumordnungspolitischer Leitbilder und Handlungsstrategien. Beschluss der 32. Ministerkonferenz für Raumordnung, Berlin, 28. April 2005.

MKRO (Geschäftsstelle der Ministerkonferenz für Raumordnung im Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS)) (Hrsg.) (2006): Ministerkonferenz für Raumordnung vom 30.06.2006, Leitbilder und Handlungsstrategien für die Raumentwicklung in Deutschland. Berlin.

MKRO (Ministerkonferenz für Raumordnung) (2016): Leitbilder und Handlungsstrategien für die Raumentwicklung in Deutschland (Beschlossen von der 41. MKRO am 9. März 2016). o.O.

MKULNV (Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen) (Hrsg.) (2016): NRW-Programm Ländlicher Raum 2014-2020. Förderung der ländlichen Entwicklung in Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf.

MOGK, MARKUS (1997): Zwischen Reform und Erosion. Neue Ansätze zu Fragen von Qualität und Nutzen beruflicher Bildung in der Stahlindustrie. In: Die Mitbestimmung September 1997. Magazin der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.

MOGK, MARKUS; WEIER, JOACHIM; WUPPER-TEWES, HANS: (1999): Betriebliche Bildung in der Stahlindustrie – kein Inseldasein. Hans-Böckler Stiftung, Arbeitspapier 5. Düsseldorf.

MOGK, MARKUS (2000): Alt und Jung im Betrieb – Altersmischung als neue Zielvorstellung für Großbetriebe. In: von Rothkirch, Christoph (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft. Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung. Berlin.

MOGK, MARKUS; KÖCHLING, ANNEGRET (2000): Alternde Belegschaften. Dokumentation der Arbeit des Fachausschusses 3/98 der Arbeitsgemeinschaft der Engeren Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl. In: Jürgenhake, Uwe; Schumacher, Dieter (Hrsg.): Qualifizierung alternder Belegschaften. Probleme und Erfahrungen aus der deutschen Stahlindustrie (mit Beispielen aus Griechenland und Spanien). Dortmund/Gröditz.

MÜNTER, ANGELIKA; OSTERHAGE, FRANK (2018): Trend Reurbanisierung? Analyse der Binnenwanderungen in Deutschland 2006 bis 2015. Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh.

NRW.BANK.RESEARCH (2018): Regionalwirtschaftliche Profile Nordrhein-Westfalen 2018. Düsseldorf.

OBAL, MALTE; REICH, RÜDIGER (2015): Perspektiven der wohnungsnahen Versorgung. Was kann Politik tun, um ein kleinräumiges Nahversorgungsangebot im ländlichen Raum zu erhalten. Hamburg/Berlin.

OLESCH, GÜNTHER (2014): Der Weg zum attraktiven Arbeitgeber. Employer Branding in der Unternehmenspraxis. Freiburg/München (Haufe-Gruppe).

PASSLICK, SANDRA; PROSSEK, ACHIM (2010): Das Raumordnungskonzept Europäischer Metropolregionen. In: Geographische Rundschau 11. S. 14-21.

PENKE, SWANTJE (2012): Ländliche Räume und Strukturen – mehr als eine „Restkategorie“ mit Defiziten. In: Debiel, S. et al. (Hrsg.): Soziale Arbeit in ländlichen Räumen. Wiesbaden. S. 17-27.

PRIEBS, AXEL (2013): Raumordnung in Deutschland. (= Das Geographische Seminar, Westermann.) Braunschweig.

PROGNOS AG (2004 ff.): Zukunftsatlas. Berlin/Basel.

REGIONALAGENTUR OSTWESTFALENLIPPE GmbH (Hrsg.) (2016): Regionales Handlungskonzept. Fachkräftesicherung für OstWestfalenLippe 2015-2020. Handlungsfelder und Lösungsansätze. Bielefeld.

REICHE, ANNEMARIE (2007): Westfalens Bevölkerung – eine alternde Gesellschaft. In: Heineberg, Heinz (Hrsg.): Westfalen regional. Siedlung und Landschaft in Westfalen, Bd. 35 (Geographische Kommission für Westfalen). Münster.

RIES, ELKE JANA (2018): Mittelstädte als Stabilisatoren ländlich-peripherer Räume. Dissertation TU Kaiserslautern (Fachbereich Raum- und Umweltplanung). Kaiserslautern.

RINGLEB, ANNELIESE (1957): Der Landkreis Brilon. (= Die Deutschen Landkreise, Handbuch für Verwaltung, Wirtschaft und Kultur (begr. von Kurt Brüning und Emil Meynen), Die Landkreise in Westfalen, Reihe B: Westfalen, Bd. 3). Köln, Graz, Münster.

SCHAMETAT, JAN; SCHENK, SASCHA; ENGEL, ALEXANDRA: (2017): Was sie hält. Regionale Bindung von Jugendlichen im ländlichen Raum. Weinheim.

- SCHARNOWSKI, SUSANNE (2019): Heimat. Geschichte eines Missverständnisses. Darmstadt.
- SCHENK, WINFRIED (2011): Historische Geographie. Darmstadt
- SCHIRMER, UWE (2015): Demografie Exzellenz – Herausforderungen im Personalmanagement. Bonn. (= Ergebnisse einer bundesweiten Studie 2015, hrsg. vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.).
- SCHLAFFER, HANNELORE (2013): Die City. Straßenleben in der geplanten Stadt. Springe.
- SCHLIEKER, EDMUND; FRIESE, JOSEF (1983): Aus der Geschichte der Stadt Lügde. Band II. Bad Pyrmont.
- SCHNEIDER, HEIDRUN; FRANKE, BARBARA (2014): Bildungsentscheidungen von Studienberechtigten. Studienberechtigte 2012 ein halbes Jahr vor und ein halbes Jahr nach Schulabschluss. Forum Hochschule 6/2014, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH (DZHW), Hannover.
- SCHNITZLER, ANNALISA (2019): Abi und dann? Was Gymnasiastinnen und Gymnasiasten zur Aufnahme einer beruflichen Ausbildung bewegt. In: BIBB (Hrsg.): Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis. Heft 1. Bonn. S. 15-19.
- SCHOLZ, CHRISTIAN (2018): Mogelpackung Work-Life-Blending. Weinheim.
- SCHÖNIG, WERNER (2003): Weniger, älter, bunter. Konsequenzen des demografischen Wandels für die Kommunalpolitik. In: Konrad Adenauer Stiftung (Hrsg.): Materialien für die Arbeit vor Ort, H. 26. Wesseling.
- SCHULZE, GERHARD (1993): Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart. Frankfurt/New York.
- SINZ, MARTIN (2011): Raumordnung als Gegenstand von Politikberatung – ein Erfahrungsbericht. In: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.): Informationen zur Raumentwicklung. H. 7/8, 2011. S. 471-486.
- SOLGA, HEIKE (2018): „Unser Bild von der Hochschule ist überholt.“ Hochschule und berufliche Bildung müssen stärker verbunden werden. In: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (Hrsg.): Bildung entscheidet (= WZB Mitteilungen, Heft 182. Dezember 2018). S. 44-46.
- STEINFÜHRER, ANNETT; KÜPPER, PATRICK; TAUTZ, ALEXANDRA (2012): Gestaltung der Daseinsvorsorge in alternden und schrumpfenden Gemeinden – Anpassungs- und Bewältigungsstrategien im Harz. Braunschweig. (= Landbauforschung, Sonderheft 367).
- STEINFÜHRER, ANNETT (2015): „Landflucht“ und „sterbende Städte“. Diskurse über räumliche Schrumpfung in Vergangenheit und Gegenwart. In: Geographische Rundschau 9. S. 4-10.
- STERN, HENRIETTE (2016): Heimat finden. In: Psychologie heute, H. 12. S. 18-24. Weinheim.
- STERNBERG, MECHTHILD (2009): Alter(n) in ländlichen Räumen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. Eine Analyse in vier deutschen Gemeinden (= Diss. Raumplanung TU Dortmund). Dortmund.

TREUDE, ERHARD (2016): Westfalen als Auswanderungsland zwischen 1200 und 1900. In: Grothues, Rudolf; Otto, Karl-Hein; Wieneke, Markus (Hrsg.): Westfalen Regional, Bd. 3 (= Geogr. Kommission für Westfalen (Hrsg.): Siedlung und Landschaft in Westfalen 41), Münster.

WENZELMANN, FELIX; PFEIFER, HARALD (2018): Die Mindestausbildungsvergütung aus betrieblicher Perspektive. Einschätzungen auf Basis von datenbasierten Simulationen. BIBB-Report 4, 2018. Bonn.

WESERPULSAR e.V.; WIRTSCHAFTSINITIATIVE KREIS HÖXTER e.V.; ZZHH (Zukunftszentrum Holzminden-Höxter (Hrsg.) (2015): Corveyer Programm. Holzminden-Höxter.

WIEBICKE, JÜRGEN (2016): Zu Fuß durch ein nervöses Land. Auf der Suche nach dem, was uns zusammenhält. Köln.

WIEGANDT, CLAUS-CHRISTIAN (2012): Stadtentwicklung in Deutschland. Trends zur Polarisierung. In: Geographische Rundschau, Heft 7/8, Jg. 64. S. 46-53.

WIERER, ELLEN; STAUSKE, JAN-CHRISTOPH (2005): Gleichwertige Lebensverhältnisse. Gutachten des Parlamentarischen Beratungs- und Gutachterdienstes des Landtages Nordrhein-Westfalen. Information 13/1284. Düsseldorf.

WINKLER-KÜHLKEN, BÄRBEL (2019): Standards in der Raumordnung auf dem Prüfstand? In: Aus Politik und Zeitgeschichte 46 vom 11.11.2019. S. 19-25.

WÜRZBURGER, ERNST (2014): Seit 150 Jahren, Baugewerkeschule Höxter, Eisenbahn Höxter – Altenbeken. Modernisierung im 19. Jahrhundert. Höxter.



### Häufig zitierte Zeitungen und Zeitschriften

Beverunger Rundschau, OWZ-Verlags GmbH, Hofgeismar.

Böckler Impuls, Information der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Briloner Anzeiger, Brilon.

Der Spiegel, Hamburg.

DEWEZET, Deister- und Weserzeitung, Hameln.

Die ZEIT. Hamburg.

FAZ, Frankfurter Allgemeine Zeitung. Frankfurt

HNA, Hessische/Niedersächsische Allgemeine, Kassel.

Höxter-News, Online-Nachrichten-Portal für Höxter, Höxter.

IHK Arnsberg, Hellweg-Sauerland (Hrsg.): Wirtschaft. Magazin der IHK Arnsberg.

IHK Lippe zu Detmold (Hrsg.): Lippe Wissen & Wirtschaft. Magazin der Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold.

IHK Ostwestfalen zu Bielefeld (Hrsg.): Ostwestfälische Wirtschaft. Magazin der Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld.

LZ, Lippische Landes-Zeitung, Detmold.

Metallzeitung, Zeitung der IG Metall, Frankfurt.

NW, Neue Westfälische, Bielefeld.

Rathausconsult, Magazin für kommunale Wirtschaftstätigkeit, Kommunal-Verlag GmbH, Berlin.

SauerlandKurier, KurierVerlag Lennestadt GmbH, Lennestadt-Grevenbrück.

Sauerland Nachrichten, WOLL-Magazin (Worte, Orte, Land und Leute), Schmallenberg.

TAH, Täglicher Anzeiger Holzminden, Weserland-Verlag GmbH, Holzminden.

Westfalen-Blatt, Vereinigte Zeitungsverlage GmbH, Bielefeld.

Westfalenpost, Funke Medien NRW GmbH, Hagen.

Westfälische Rundschau, Funke Medien NRW GmbH, Essen.



## 9. Anlagen

### Verzeichnis der Anlagen

<b>Nr.</b>	<b>Beschreibung</b>
1.	Erläuterungen zum Zwölf-Punkte-Programm der interministeriellen Regierungskommission „Gleichwertige Lebensverhältnisse. Gleiche Chancen auf Teilhabe“
2.	Leitfaden Gespräch mit Geschäftsführer eines Unternehmens, U 16
3.	Leitfaden Interviews mit Geschäftsführer IHK
4.	Fragebogen für Unternehmensbefragung
5.	Leitfaden Interviews mit Unternehmensvertretern (Beispiel)
6.	Leitfaden Interviews mit Wirtschaftsförderern (Beispiel)
7.	Leitfaden Interviews mit Vertretern der Kreishandwerkerschaften
8.	Fragebogen für Abiturientenbefragung
9.	Leitfaden Interview mit Projektleitung „Heimvorteil“
10.	Leitfaden Interviews Bürgermeister
11.	Übersicht Bewertung der Internetauftritte der Unternehmen (Stand März 2018)
12.	Leerstandskartierungen ausgewählter Innenstadtbereiche
13.	Maßnahmen-Checklisten zur Gewinnung von Auszubildenden, Besetzung freier Arbeitsplätze und Bindung von Mitarbeitern
14.	Abkürzungen

## Anlage 1

### 12-Punkte-Programm der interministeriellen Regierungskommission

Eine 2018 eingesetzte interministerielle Regierungskommission hat im Juli 2019 ein Zwölf-Punkte-Programm zur Schaffung gleichwertiger Lebensverhältnisse vorgelegt. Erste Ergebnisse wurden von einer gemeinsamen Ministerrunde Inneres, Bau und Heimat, Ernährung und Landwirtschaft sowie Arbeit und Soziales am 10. Juli 2019 der Öffentlichkeit vorgestellt Online auch <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/chancen-auf-teilhabe-1646302>:

1. Strukturschwache Regionen gezielt fördern  
Nach dem Auslaufen des Solidarpakts II wird die Bundesregierung die Maßnahmen des Bundes zur Förderung wirtschaftlich strukturschwacher Regionen in einem gesamtdeutschen Fördersystem bündeln.
2. Arbeitsplätze in strukturschwache Regionen bringen  
Der Bund wird Neuansiedlungen und Ausgründungen von Behörden und Forschungseinrichtungen bevorzugt in strukturschwachen beziehungsweise vom Strukturwandel betroffenen Regionen vornehmen – und dort vorrangig in Klein- und Mittelstädten.
3. Breitband und Mobilfunk flächendeckend ausbauen  
Der Bund unterstützt den Ausbau von Glasfasernetzen in Gebieten, in denen es für Unternehmen ohne staatliche Förderung nicht wirtschaftlich wäre. Hiervon profitiert gerade der ländliche Raum.
4. Mobilität und Verkehrsinfrastruktur in der Fläche verbessern  
Ziel ist es, ein Mobilitätsangebot zu schaffen, das umweltfreundlich, flächendeckend, leistungsfähig, bezahlbar und nutzerorientiert ist. Dafür soll der öffentliche Personennahverkehr bundesweit besser vernetzt werden. Außerdem ist eine Öffnung des Rechtsrahmens für neue Angebote geplant, die den Linienverkehr stärken und ergänzen.
5. Dörfer und ländliche Räume stärken  
Hierzu ist geplant, Investitionen in eine erreichbare Grundversorgung in ländlichen Räumen sowie attraktive und lebendige Ortskerne zu konzentrieren. Dabei sollen auch Gebäudeleerstände bekämpft werden.
6. Städtebauförderung und sozialen Wohnungsbau voranbringen  
Der Bund wird sich an der Schaffung sozialen Wohnraums beteiligen und die Bundesmittel für den sozialen Wohnungsbau über das Jahr 2021 hinaus fortschreiben.
7. Eine faire Lösung für kommunale Altschulden finden  
Grundsätzlich sind die Länder für die aufgabenadäquate Finanzausstattung der Kommunen verantwortlich. Der Bund kann einen Beitrag leisten, wenn es einen nationalen politischen Konsens gibt, den betroffenen Kommunen einmalig gezielt zu hel-

fen. Die Bundesregierung wird Gespräche mit dem Deutschen Bundestag, den Ländern sowie den betroffenen Kommunen und den kommunalen Spitzenverbänden aufnehmen, um auszuloten, ob eine solche nationale Lösung möglich ist.

8. Engagement und Ehrenamt stärken

Hierzu gründet die Bundesregierung eine "Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt", die ehrenamtlich Tätige durch Serviceangebote für die Organisation von bürgerschaftlichem Engagement und Ehrenamt und bei der Digitalisierung unterstützt.

9. Qualität und Teilhabe in der Kindertagesbetreuung sichern

Angebote im frühkindlichen Bereich, in der Grundschule, in der Jugendarbeit sowie in der Jugend- und Schulsozialarbeit sollen bedarfsgerecht ausgebaut und qualitativ weiterentwickelt werden. Dazu gehört auch, dass der Bund seine Verantwortung für die Qualität in der Kindertagesbetreuung über 2022 hinaus wahrnehmen wird.

10. Barrierefreiheit in der Fläche verwirklichen

Menschen mit Behinderungen gehören überall dazu und sind Teil der Gesellschaft. Um Barrierefreiheit in ganz Deutschland und insbesondere in strukturschwachen Regionen zu verbessern und eine inklusive Gesellschaft zu verwirklichen, sind ergänzende Maßnahmen erforderlich. Hierzu gehören zum Beispiel der Aufbau eines Unterstützungssystems für Länder und Kommunen sowie ein Bundesprogramm für mehr Barrierefreiheit.

11. Das Miteinander der Bürgerinnen und Bürger in den Kommunen fördern

Der Bund wird Kommunen durch gute Rahmenbedingungen bei der Entwicklung einer sozialen Infrastruktur für ein Miteinander der Generationen unterstützen.

12. "Gleichwertige Lebensverhältnisse" als Richtschnur setzen

Der Bund wird künftig bei allen Gesetzesvorhaben prüfen, welche Wirkungen sie auf die Wahrung und Förderung gleichwertiger Lebensverhältnisse in Deutschland haben ("Gleichwertigkeits-Check").

## Anlage 2

### Leitfragen für das Gespräch mit Geschäftsführer U 16 (24.11.2014)

#### Stichwort „Peripherie“

1. Als international tätiges Unternehmen, Weltmarktführer und „hidden champion“ wurde der Standort OWL vor vielen Jahren bewusst als Firmensitz gewählt. Welche Wirkungen entstehen aus diesem Standort z.B. für
  - nationale/ internationale Kontakte, Leben in Netzwerken, Dienstreisen etc.
  - Lieferanten und Absatz beim Warentransport
  - Gewinnung und Bindung von Führungskräften
2. In NRW stehen in Medien und Politik besonders das Ruhrgebiet und die Rheinschiene im Zentrum des Interesses. Wie fühlt man sich in OWL: eher am Rand von NRW oder im Zentrum von Deutschland?
3. Welche Gründe sprechen für den Standort OWL?
  - Belegschaft
  - Nähe zu Entscheidungsträgern, Kommunikationswege
  - Bildung von Netzwerken, Einflussnahme auf Planungen und Veränderungen
  - geringere Konkurrenz um Ressourcen

#### Stichwort „Demographie“

1. Ist das Thema „Demographischer Wandel“ für Ihr Unternehmen relevant? Was sind die größten Herausforderungen bzgl. des demographischen Wandels aus Sicht des Unternehmens?
2. Welchen Einfluss hat die Attraktivität des Standortes für die Gewinnung von Führungskräften von außerhalb der Region?
3. Können Sie Ihre Ausbildungsplätze alle besetzen? Bereitet die Gewinnung von Nachwuchskräften für den gewerbl./ techn. und den kfm. Bereich derzeit Schwierigkeiten? Erwarten Sie dies in Zukunft? Wie steuert das Unternehmen dem entgegen?
4. Gibt es Maßnahmen/ Programme zur Bindung von Mitarbeitern (z.B. Personalentwicklung, Karrieremodelle; flexible Arbeitszeitmodelle; Maßnahmen für ältere Arbeitnehmer)?

5. Wie ist die Zusammenarbeit mit Kommune/ Kreis und Institutionen wie IHK in diesem Zusammenhang (z.B. Stabilisierung als Schulstandort, Erreichbarkeit für Mitarbeiter mit ÖPNV, Einrichtung von Meister-/Technikerschulen, Maßnahmen zur Steigerung der Standortattraktivität etc.)?

### Stichwort „Globalisierung“

1. Welche Auswirkungen hat die Globalisierung auf das Unternehmen?
  - Export und Vertriebsstrukturen
  - Kunden- u. Lieferanten
  - Unternehmenskultur und Anforderungen an Mitarbeiter
  - Unternehmensstruktur
  - Produktentwicklungen, Zusammenarbeit mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen
  - national/ international?
  - Investitionen/ Produktionsstandorte im Ausland (ggf. Outsourcing)
  - (internationale) Unternehmenskooperationen und Eigentumsverhältnisse
  
2. Welche Auswirkungen hat die Globalisierung auf den Standort OWL? Hat Globalisierung die Bedeutung bestimmter Standortfaktoren, die für Ihr Unternehmen wichtig sind, verändert?

### Zusammenfassend

Peripherie, Demographie, Globalisierung: Wie beurteilen Sie das mittel- und längerfristige Risiko, das von diesen drei Faktoren für Ihr Unternehmen ausgeht?

### Anlage 3

#### Interviewleitfaden Vertreter IHK

Nr.	Leitfragen und Aspekte	Zielsetzung
1.	<p><b>Zunächst würde ich Sie gerne nach Ihrer Einschätzung der wirtschaftlichen Entwicklung der überregional bedeutsamen Industrieunternehmen in den Jahren seit der Finanzkrise 2009 in den Kommunen meines Untersuchungsgebietes (auch im Verhältnis zur Entwicklung im übrigen IHK-Bezirk) befragen. Welche Branchen und welche Standorte haben sich besonders gut bzw. weniger dynamisch entwickelt? Woran lag das?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Besondere Erfolge oder Misserfolge, spektakuläre Neuan-siedlungen oder Insolvenzen</li> <li>- Prognose für die industrielle Entwicklung in dieser Region für die nächsten ca. 5-10 Jahre</li> <li>- Derzeitige und künftige Rolle weiterer Wirtschaftssektoren wie Dienstleistungen, Tourismus, Energiewirtschaft</li> </ul>	Warming up und erste Gesamteinschätzung
<b>Leitfragen und Aspekte zum Themenkomplex „ Lage und Distanz“</b>		
2.1	<p><b>Nicht zuletzt spielen die Lage eines Unternehmens, seine Distanz zu Märkten und Zulieferern, die verkehrliche Infra-struktur und ähnliche Faktoren eine wichtige Rolle für den wirtschaftlichen Erfolg. Was sind aus heutiger Sicht die für Industrieunternehmen in der Region die wichtigen Standort-faktoren. Wie beurteilen Sie die Region unter diesem Aspekt heute?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmenswichtige Standortfaktoren und ihre relative Wertigkeit, Verschiebung der Wertigkeit in der zeitlichen Dimension</li> <li>- Unterscheidung der Standortfaktoren nach Branchen oder Betriebsgrößen</li> <li>- Bedeutung der Transportkosten und einzelner Verkehrs-träger</li> <li>- Wettbewerbsvor- und -nachteile durch Lage</li> <li>- Bedeutung der realen und der gefühlten Distanz zu Ent-scheidungsorten für unternehmerische Netzwerkbildung</li> <li>- Reiz der Peripherie</li> <li>- Rolle moderner IT-Techniken zur Distanzüberbrückung</li> <li>- Standortbedingter „unternehmerischer Wohlfühlfaktor“</li> </ul>	Standortfaktoren allg.
2.2	<p><b>Welche Bedeutung hat die besondere geographische Lage in einzelnen Orten für die Entwicklung von Unternehmen?</b> z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Blomberg= beengte Tallage, geringes Gewerbeflächenan-</li> </ul>	Bedeutungseinschätzung und -wandel der spezifi-schen geographischen Lage



	<p>gebot</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lügde= Konkurrenz Bad Pyrmont u. Landesgrenze</li> <li>- Höxter= Konkurrenz Holzminden, Weser und Landesgrenze</li> <li>- Marsberg= beengte Tallage</li> <li>- Olsberg= Konkurrenz Brilon und beengte Tallage</li> <li>- Hallenberg= beengte Tallage und sehr peripher gelegen</li> </ul>	
2.3	<p><b>In der Presse ist oft über die mangelnde verkehrliche Infrastruktur und Anbindung der Region an belastbare und schnelle überregionale Verbindungen zu lesen. Was ist Ihre Meinung hierzu?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tatsächliche Bedeutung für Unternehmen in der Region, z. B. Anbindung an einen Flughafen, einen ICE-Bahnhof, eine Autobahn oder eine drei-/ vierspurig ausgebaute Bundesstraße</li> <li>- Geplante Maßnahmen (in den nächsten ca. 5 Jahren)</li> <li>- Derzeitige Versorgung mit Breitbandverkabelung</li> </ul>	Bedeutung von Standortfaktoren spez.
2.4	<p><b>Welche Rolle spielen für die Unternehmensentwicklung das derzeitige Gewerbeflächenangebot und die Höhe der Gewerbesteuern in den einzelnen Kommunen?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Derzeitiges Flächenangebot in Industrie- und Gewerbegebieten in der Region</li> <li>- Planung von interkommunalen Gewerbegebieten, Realisierungschancen, Rahmenbedingungen für Realisation oder Scheitern</li> <li>- Beurteilung der Vorschläge im Entwurf des Landesentwicklungsplans 2013 zur Reduzierung des Flächenverbrauchs auf 5 ha/Tag</li> </ul>	Einschätzung Flächenangebote in Industrie- u. Gewerbegebieten, Einschätzung interkommunaler Aktivitäten
2.5	<p><b>Wenn Sie es tun könnten: Welche Maßnahmen zur Standortoptimierung würden Sie am schnellsten umsetzen?</b></p>	Maßnahmen
<p><b>Leitfragen und Aspekte zum Themenkomplex „Demographie und regionale Attraktivität“</b></p>		
3.1	<p><b>Überall in den Medien, in der Politik, aber auch in der Wirtschaft wird seit einiger Zeit über das Thema „Demographischer Wandel“ berichtet. Welche Bedeutung hat dieses Thema für die Unternehmen in der Region?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sichtbare Auswirkungen (z. B. Anzahl freier Stellen, Dauer der Nichtbesetzung; Betroffenheit bestimmter Branchen)</li> <li>- Realisation des Themas als Problem bei den Verantwortlichen in den Kommunen und Unternehmen, seit wann?</li> <li>- Umsetzung von Maßnahmen zur Gewinnung von Auszubildenden, seit wann, Erfolge</li> <li>- Umsetzung von Maßnahmen zur Gewinnung von Fachkräften</li> </ul>	Klären der Bedeutung von dW für Funktionsträger, Zeit für Reaktionen

	<p>ten (bestimmte Berufsgruppen oder Qualifikationen), seit wann, Erfolge</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prognose bzgl. der zukünftigen Stellenbesetzung</li> <li>- Unterstützung z. B. durch IHK, HwK, AA, Wirtschaftsförderung</li> </ul>	
3.2	<p><b>In Zeiten eines schwieriger werdenden Fachkräftemarktes ist die langfristige Bindung von MA ans Unternehmen für viele Unternehmen von Bedeutung. Welche konkreten Maßnahmen sind Ihnen bekannt, die in den Unternehmen derzeit bereits umgesetzt werden?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ggf. für einzelne Maßnahmen nachfragen (z. B. Personalentwicklung, Karriereentwicklung, Weiterbildung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, übertarifliche Gehaltszahlungen, betriebliche Altersversorgung, Gesundheitsvorsorge, Maßnahmen zu „guter Führung“)</li> <li>- Sonstige Maßnahmen aus dem Portfolio der IHK-Beratung</li> <li>- Akzeptanz derartiger Maßnahmen durch Unternehmen</li> <li>- Bisherige Erfolge (z. B. Imagesteigerung, positive Resonanz der MA/ des Umfeldes, geringere Fluktuation, schnellere Stellenwiederbesetzung)</li> <li>- Einführungsschwierigkeiten u.a. „lessons learned“</li> </ul>	Reaktionen auf Fachkräftemangel, Unterstützung
3.3	<p><b>Angenommen, die Lücke beim Fachkräftebedarf würde trotz aller Maßnahmen (weiter) wachsen, welche Maßnahmen würden Sie als IHK empfehlen?</b></p> <p><i>ggf. nachfragen nach:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gezielter Einstellung älterer Fachkräfte (&gt;50 J.)</li> <li>- Erhöhung des Anteils weiblicher Fachkräfte in der Produktion</li> <li>- Einstellung von Teilzeitkräften (in der Produktion)</li> <li>- Verstärkte Einstellung ausländischer Fachkräfte</li> <li>- Veränderte Arbeitsorganisation mit Automatisierung</li> <li>- Verlagerung von Betriebsteilen</li> <li>- Keine dieser Maßnahmen</li> <li>- Unterstützung der Unternehmen z. B. durch IHK, HwK, Arbeitsagentur, Wirtschaftsförderung</li> <li>- Akzeptanz dieser Angebote durch die Unternehmen</li> </ul>	Reaktionen auf verstärkten Fachkräftemangel, Unterstützung
3.4	<p><b>Diese Region verliert Bevölkerung; insbesondere die Jüngeren gehen fort. Warum ist es Ihrer Meinung nach so schwierig, den Bevölkerungsverlust zu stoppen oder sogar Bevölkerung und Arbeitskräfte von außerhalb in die Region einzuziehen?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Besonders betroffene Kommunen im Untersuchungsgebiet</li> <li>- Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Kommunen (z. B. kommunal-soziale Infrastruktur (Schulen,</li> </ul>	Einschätzung der Auswirkungen von dW auf Kommunen

	<p>Ärzte, Krankenhäuser, Sportstätten, Büchereien, kommunale Verwaltung, Geschäfte), techn. Infrastruktur)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedeutung dualer Ausbildung vor dem Hintergrund zunehmender Akademisierung</li> <li>- Berufsschulsituation in der Region Hallenberg, Medebach</li> <li>- Bedeutung der Attraktivität einzelner Orte für die Gewinnung und Bindung von Führungskräften von außerhalb</li> <li>- Möglichkeiten unternehmensübergreifender Stellenangebote für Partner wechselwilliger Führungskräfte</li> <li>- Konkrete Maßnahmen zum Erhalt oder zur Steigerung der Attraktivität der Kommunen</li> <li>- Unterstützung durch Unternehmen, Beispiele für gemeinsame Projekte oder Maßnahmen (PPP- oder CSR-Maßnahmen)</li> <li>- Hilfreiche und hemmende Faktoren beim Aufsetzen und Realisieren von Projekten oder Maßnahmen</li> </ul>	
3.5	<b>Wenn Sie es tun könnten: Welche Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität der Kommune würden Sie am schnellsten umsetzen?</b>	-
<b>Leitfragen und Aspekte zum Themenkomplex „Globalisierung und Innovation“</b>		
4.1	<p><b>Zuletzt möchte ich gerne mit Ihnen über die Auswirkungen der sogenannten „Globalisierung“ sprechen und die Möglichkeiten für Unternehmen, in einem globalen Markt profitable Anteile zu halten oder hinzu zu gewinnen. Wie und seit wann hat sich die „Globalisierung“ in den Unternehmen in der Region konkret bemerkbar gemacht?</b></p> <p><i>ggf. nachfragen nach:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veränderungen durch „Globalisierung“ wie z. B. neue Produktionsstandorte oder Produktionsprozesse, veränderte Zuliefererketten oder Absatzmärkte, Auswirkungen auf die Exportquote</li> <li>- Stärke des gefühlten Drucks auf die Unternehmen; Differenzierung nach Branchen, Betriebsgrößen o.ä.</li> <li>- Bisherige Reaktionen der Unternehmen auf Globalisierung und geplante weitere Maßnahmen (z. B. Kostenreduzierung, Outsourcing, Aufbau von Zweigwerken oder Vertriebsorganisationen, ausl. Direktinvestitionen, Betriebsübernahmen)</li> <li>- Erfolge dieser Maßnahmen, Schwierigkeiten, Misserfolge</li> <li>- „Globalisierung“ als Risiko oder Herausforderung, Begründung</li> </ul> <p><u>Insbes. bei Zweigwerk:</u> Gefahren aus dem globalen Standortwettbewerb, Gegenstrategien</p>	Bedeutung von Globalisierung für Unternehmen
4.2.	<b>Man sagt, dass wir in Deutschland angesichts der hohen Arbeitskosten besonders produktiv, innovativ und qualitativ hochwertig sein müssen, um im globalen Wettbewerb zu be-</b>	Innovationen und Zusammenarbeit mit Hochschulen

	<p><b>stehen. Wie sichern Unternehmen die Zukunft Ihrer Unternehmen ab?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulse durch die regionalen Hochschulen (z. B. Innovationsprojekte, Unternehmensgründungen)</li> <li>- Bedeutung von Kontakten, Kooperationen, Projekten oder anderen Formen der längerfristigen Zusammenarbeit mit Wissenschaftseinrichtungen, Hochschulen etc.</li> <li>- Erfahrungen, Erfolge, Verbesserungsvorschläge</li> <li>- Dto. Innovationsnetzwerke, branchenbezogene Vereinigungen o.ä.: Impulse, Bedeutung, Erfahrungen/Erfolge; Initiierung und Koordinierung</li> <li>- Bedeutung von Hochschulen bei Einführung von „Industrie 4.0“ (Automatisierung, Digitalisierung und Vernetzung der Produktion), wesentliche Konsequenzen insbes. für den Arbeitsmarkt (Qualifikation)</li> <li>- Bedeutung der Grenzlage in NRW auf die Ansiedlung von Forschungseinrichtungen, Hochschulen und die Bindung von entsprechendem Personal</li> </ul>	
4.3.1	<p><b>Nur IHK Bielefeld und Lippe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In welcher Weise hat sich der Gewinn des Spitzenclusterwettbewerbs („it’s OWL“) auf den Untersuchungsraum ausgewirkt?</li> <li>- Inwiefern unterstützt der Gewinn des Spitzenclusterwettbewerbs „it’s OWL“ die Chancen zur Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen in der Region?</li> <li>- Ist Ihrer Meinung nach die Bildung von Clustern mit ihrer Vernetzung von Wissenschafts- und Unternehmenslandschaft, von Zulieferern und Kernproduzenten eine konsequente Strategie zur regionalwirtschaftlichen Entwicklung einer Region mit einem gewachsenen Branchenmix? Worin sehen Sie die Vorteile?</li> <li>- Welche Rolle spielt die Ostwestfalen-Lippe-Marketing GmbH in diesem Zusammenhang für die Region?</li> <li>- Gibt es neben „it’s OWL“ weitere besondere regionale Aktivitäten für die mittelständische Wirtschaft im Untersuchungsraum (z. B. „HUNT“ und „Locator“ im Raum Höxter)?</li> <li>- Gibt es ähnliche clusterbildende Aktivitäten in den umliegenden Regionen (auch Hessen, Niedersachsen)?</li> <li>- Wie muss man sich konkret die Zusammenarbeit zwischen IHK und kommunalen Wirtschaftsförderungen vorstellen?</li> </ul>	Auswirkungen Spitzencluster im Untersuchungsgebiet
4.3.2	<p><b>Nur IHK Arnsberg:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie hat die Regionale 2013 und hier besonders das Themenfeld „Wirtschaftswissen“ in den östlichen Randbereichen des HSK gewirkt?</li> <li>- Gibt es regionale Netzwerkaktivitäten für die mittelständische Wirtschaft im Untersuchungsraum?</li> </ul>	Auswirkungen Cluster u.ä. Aktivitäten im Untersuchungsgebiet

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie wird das neue Programm „EXIST“ für Unternehmensgründungen aus Hochschulen angenommen?</li> <li>- Gibt es besondere Regionalmarketingstrategien für den Untersuchungsraum?</li> <li>- Sie fördern ja clusterbildende Aktivitäten in der Region (z. B. Cluster „Automotive“, „Forst und Holz“). Ist Ihrer Meinung nach die Bildung von Clustern mit ihrer Vernetzung von Wissenschafts- und Unternehmenslandschaft, von Zulieferern und Kernproduzenten eine konsequente Strategie zur regionalwirtschaftlichen Entwicklung einer Region mit einem gewachsenen Branchenmix? Worin sehen Sie die Vorteile?</li> <li>- In welcher Weise hat das Spitzencluster „it’s OWL“ Auswirkungen auf den (insbes. nördlichen) Untersuchungsraum (Brilon, Marsberg)?</li> <li>- Wie muss man sich konkret die Zusammenarbeit zwischen IHK und kommunalen Wirtschaftsförderungen vorstellen?</li> </ul>	
4.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Welche Hauptrisiken sehen Sie künftig für die Wirtschaftsstruktur dieses Standortes und dieser Region und welche Maßnahmen zur Verbesserung der regionalen Innovationskraft würden Sie am schnellsten umsetzen?</b></li> </ul>	Risiken und Maßnahmen
5.	Habe ich etwas vergessen, was Ihnen ganz besonders wichtig ist oder gibt es Dinge, die Sie von mir noch wissen wollen?	Abschluss

## Anlage 4

### Unternehmensbefragung (Anschreiben und Fragebogen)

Marcus Mogk  
(im Original mit Adresse und Telefonnummern)

Königswinter, Mai 2015

Firmenadresse

### Freundliche Bitte um Unterstützung meiner Promotion

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich wende mich an Sie mit der Bitte, mich im Rahmen meiner Promotion (s. Kopie der Promotionsbestätigung) am Geographischen Institut der Universität Bonn durch das Ausfüllen des beiliegenden Fragebogens zu unterstützen.

In dieser Arbeit beschäftige ich mich mit den Auswirkungen von **demografischem Wandel und Globalisierung** auf größere Unternehmen im ländlichen Raum und deren Handlungsstrategien. Befragt werden ca. 70 namhafte Unternehmen im Raum Ostwestfalen-Lippe und Hochsauerlandkreis.

Im Laufe meiner eigenen dreißigjährigen Arbeit in der Industrie (ThyssenKrupp) habe ich selbst Diplomarbeiten und Promotionen begleitet und weiß daher um die zeitliche Beanspruchung im Berufsalltag. Deshalb ist der Fragebogen so konzipiert, dass er in relativ kurzer Zeit (15–20 Minuten) und ohne weiteren Aufwand beantwortet werden kann. Selbstverständlich werden Ihre Angaben streng vertraulich behandelt und anonymisiert.

Herzlich bitte ich Sie darum, sich die Zeit zu nehmen und den Fragebogen zu beantworten. **Ohne Ihre Angaben würde eine ganz wesentliche Sichtweise fehlen.** Ziel der Arbeit ist es, konkrete Strategien für die betriebliche Praxis herauszuarbeiten und Diskussionen in der Region über notwendige Strukturoptimierungen auszulösen. Ich bitte Sie, mir den ausgefüllten Fragebogen möglichst bis Ende Juni 2015 im beigefügten frankierten Umschlag zurückzusenden. Nach Beendigung des Promotionsverfahrens erhalten Sie ein Exemplar der Arbeit.

Für Nachfragen Ihrerseits stehe ich Ihnen selbstverständlich gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Anlagen

## Fragebogen

**Name des Unternehmens:** .....

Hinweis: Bitte kreuzen Sie im Antwortfeld an oder ergänzen Sie bei Bedarf. Sollten Sie eine Frage nicht beantworten, so lassen Sie das entsprechende Antwortfeld bitte frei.

Nr.	Frage	Antwortauswahl	Antwortfeld
1.	Was waren die wesentlichen Gründe, aus denen das Unternehmen (ggf. das Zweigwerk) an diesem Standort gegründet wurde? <i>(Mehrfachnennungen möglich)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wohnort des Unternehmensgründers</li> <li>- Nähe zu wichtigen Kunden</li> <li>- Verkehrsgünstige Lage für Zulieferer und Absatzmärkte</li> <li>- Günstiges Gewerbeflächenangebot</li> <li>- Ausreichendes Fachkräfteangebot</li> </ul> <p>Sonstiges: ..... .....</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2.1	Mit welchen Transportmitteln geschieht der überwiegende Teil des Gütertransportes (Anlieferung/ Abtransport)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LKW</li> <li>- Bahn</li> </ul> <p>Sonstige: ..... .....</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2.2	Wie zufrieden sind Sie mit der für Ihr Unternehmen wichtigsten Verkehrsinfrastruktur (s. Frage 2.1)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zufrieden</li> <li>- eher zufrieden</li> <li>- eher unzufrieden</li> <li>- unzufrieden</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2.3	Was sollte Ihrer Meinung nach verbessert werden?	<p>-----</p> <p>-----</p>	
2.4	Wie schätzen Sie den Anteil Ihrer Transportkosten (Anlieferung Vormaterial, Abtransport Endprodukt) an den Gesamtkosten ein?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hoch</li> <li>- eher hoch</li> <li>- eher gering</li> <li>- gering</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2.5	Wie hat sich dieser Anteil im Laufe der letzten ca. 15 Jahre verändert?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hat zugenommen</li> <li>- hat eher zugenommen</li> <li>- hat eher abgenommen</li> <li>- hat abgenommen</li> <li>- ist gleich geblieben</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

2.6	<p>Wie wichtig ist aus Ihrer Sicht die Anbindung Ihres Unternehmens an einen/ eine</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flughafen</li> <li>- Bahnhof mit Fernverkehrsanschluss</li> <li>- drei- oder vierspurige Bundesstraße</li> <li>- Autobahn</li> </ul>	<p>wichtig    eher wichtig    eher unwichtig    unwichtig</p> <p><input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p>	
2.7	<p>Wie beurteilen Sie die Erreichbarkeit Ihres Standortes für</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ihre Lieferanten</li> <li>- Ihre Kunden</li> <li>- Ihre eigenen beruflichen Kontakte in der Region</li> <li>- Messe- und Kongressbesuche</li> <li>- Dienstreisen</li> <li>- die Mehrzahl Ihrer Beschäftigten</li> </ul>	<p>sehr gut    gut    weniger gut    gar nicht gut</p> <p><input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/></p>	
2.8	<p>Sind Sie an das „schnelle Internet“ (Breitband) angeschlossen? Wenn nein – wann soll dies geschehen?</p>	<p>- Ja</p> <p>- Nein</p> <p>20 _____</p> <p>- Termin ist mir nicht bekannt</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>
2.9	<p>Wenn Sie heute weitere Gewerbeflächen benötigen, würden Sie die hier an Ihrem Standort bekommen?</p>	<p>- Ja</p> <p>- Nein</p> <p>- weiß nicht</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>
2.10	<p>Fühlen Sie sich mit Ihrem Unternehmen hier in der Region eher am Rand von NRW oder in der Mitte Deutschlands?</p>	<p>- eher am Rand von NRW</p> <p>- in der Mitte Deutschlands</p> <p>- das ist mir egal</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>
3.1	<p>Wie wichtig ist für Ihr Unternehmen das Thema „demografischer Wandel“ heute?</p>	<p>- wichtig</p> <p>- eher wichtig</p> <p>- eher unwichtig</p> <p>- unwichtig</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>
3.2	<p>Wie wird sich die Bedeutung des Themas „demografischer Wandel“ für Ihr Unternehmen in den kommenden fünf bis zehn Jahren voraussichtlich entwickeln?</p>	<p>- wird sehr stark zunehmen</p> <p>- wird zunehmen</p> <p>- wird gleichbleiben</p> <p>- wird abnehmen</p> <p>- wird stark abnehmen</p> <p>- keine Ahnung</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>
3.3	<p>Haben Sie heute Schwierigkeiten alle Ausbildungsplätze und alle offenen Arbeitspositionen in für Sie angemessener Zeit zu besetzen? <i>(Mehrfachnennungen möglich)</i></p>	<p>- ja, Ausbildungsplätze</p> <p>- ja, Arbeitspositionen</p> <p>- nein, in beiden Fällen keine Schwierigkeiten</p> <p>- wir sind kein Ausbildungsbetrieb <i>(dann bitte weiter mit Frage 3.6)</i></p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>



3.4	Wie schätzen Sie die Möglichkeiten ein, zukünftig alle <u>Ausbildungsplätze</u> in Ihrem Betrieb zu besetzen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wird viel schwieriger</li> <li>- wird eher schwieriger</li> <li>- erwarte eher keine Schwierigkeiten</li> <li>- wird völlig unproblematisch</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3.5	Welche Maßnahmen zur Gewinnung künftiger Auszubildender setzen Sie derzeit bereits um? <i>(Mehrfachnennungen möglich)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schulpatenschaften</li> <li>- Ausbildungsplatzbörsen</li> <li>- Schülerpraktika</li> <li>- Tag der offenen Tür, Girls' Day o.ä.</li> <li>- Anzeigen in sozialen Netzwerken</li> <li>- Hinweise auf der eigenen Webseite</li> <li>Sonstiges:</li> <li>-----</li> <li>-----</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3.6	Wie schätzen Sie die Möglichkeiten ein, zukünftig alle offenen <u>Arbeitspositionen</u> zu besetzen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wird viel schwieriger</li> <li>- wird eher schwieriger</li> <li>- erwarte eher keine Schwierigkeiten</li> <li>- wird völlig unproblematisch</li> </ul> <p><i>(dann bitte weiter mit Frage 3.8)</i></p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3.7	Für welche Funktionen erwarten Sie die größten Schwierigkeiten? <i>(Mehrfachnennungen möglich)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facharbeiter</li> <li>- kfm. Angestellte</li> <li>- techn. Angestellte (Techniker, Meister)</li> <li>- akademische Führungskräfte, Ingenieure</li> <li>Andere:</li> <li>-----</li> <li>-----</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3.8	Welche Maßnahmen zur <u>Gewinnung</u> künftiger Mitarbeiter setzen Sie derzeit bereits um? <i>(Mehrfachnennungen möglich)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stellenanzeigen in Zeitungen</li> <li>- Stellenanzeigen in sozialen Netzwerken</li> <li>- Hinweise auf der eigenen Webseite</li> <li>- Teilnahme an Hochschulmessen</li> <li>- Stipendienvergabe</li> <li>- Vergabe von Hochschulpraktika, Abschlussarbeiten</li> <li>Sonstiges:</li> <li>-----</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3.9	Welche (weiteren) Maßnahmen zur <u>Gewinnung</u> von Mitarbeitern planen Sie?	<ul style="list-style-type: none"> <li>-----</li> <li>-----</li> </ul>	



3.13	<p>Wie schätzen Sie die Attraktivität der Stadt, in der Ihr Unternehmen seinen Standort hat, für <u>Arbeitnehmer</u> ein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- als Arbeitsstandort</li> <li>- als Wohnstandort</li> <li>- als Schul- und Ausbildungsstandort</li> <li>- als Einkaufsstandort</li> <li>- als Freizeitstandort</li> </ul>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">sehr attraktiv</th> <th style="width: 25%;">eher attraktiv</th> <th style="width: 25%;">weniger attraktiv</th> <th style="width: 25%;">gar nicht attraktiv</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	sehr attraktiv	eher attraktiv	weniger attraktiv	gar nicht attraktiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
sehr attraktiv	eher attraktiv	weniger attraktiv	gar nicht attraktiv																								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
3.14	<p>Wie schätzen Sie die Attraktivität der Stadt, in der Ihr Unternehmen seinen Standort hat, für <u>Unternehmensgründer</u> ein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hinsichtl. Gewerbeflächen</li> <li>- hinsichtl. Gewerbesteuer</li> <li>- hinsichtl. Arbeitskräftepotenzial</li> <li>- hinsichtl. öffentlicher Infrastruktur</li> </ul>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">sehr attraktiv</th> <th style="width: 25%;">eher attraktiv</th> <th style="width: 25%;">weniger attraktiv</th> <th style="width: 25%;">gar nicht attraktiv</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	sehr attraktiv	eher attraktiv	weniger attraktiv	gar nicht attraktiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
sehr attraktiv	eher attraktiv	weniger attraktiv	gar nicht attraktiv																								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
3.15	<p>Könnten Sie sich vorstellen, gemeinsam mit der Kommunalverwaltung an der Verbesserung der Attraktivität der Stadt zu arbeiten?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ja</li> <li>- vielleicht</li> <li>- nein</li> <li>- das mache ich bereits</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																								
4.1	<p>Wie stark ist Ihr Unternehmen durch „die Globalisierung“ beeinflusst?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stark</li> <li>- eher stark</li> <li>- eher schwach</li> <li>- gar nicht (<i>dann bitte weiter mit Frage 4.3</i>)</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																								
4.2	<p>Was sind oder waren wesentliche Auswirkungen der Globalisierung auf Ihr Unternehmen?  <i>(Mehrfachnennungen möglich)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zunahme Preisdruck</li> <li>- Zunahme ausländischer Konkurrenz</li> <li>- Zunahme Entwicklungsgeschwindigkeit bei neuen Produkten und Verfahren</li> <li>- Verstärktes Engagement in ausländische Märkte</li> <li>- Aufbau von Vertriebsorganisation im Ausland</li> <li>- Expansion durch Aufbau von Produktionsstätten im Inland</li> <li>- Expansion durch Aufbau von Produktionsstätten im Ausland</li> <li>- Verlagerung betrieblicher Funktionen ins Ausland</li> <li>- Schließung von Standorten</li> <li>- Einstieg ausländischer Investoren</li> <li>- Übernahme der Firma</li> <li>Sonstiges:  -----</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>																								

4.3	Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen durch die zunehmende Globalisierung für Ihr Unternehmen?	<hr/> <hr/> <hr/>	
4.4	Wie entwickelt Ihr Unternehmen üblicherweise neue Produkte oder Verfahren? <i>(Mehrfachnennungen möglich)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- durch eigene Betriebsingenieure</li> <li>- durch eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung</li> <li>- durch Kooperation mit Hochschulen, Forschungseinrichtungen etc.</li> <li>- durch Kooperation mit Kunden</li> <li>- auf Basis von Lizenznahmen</li> </ul> Sonstiges: <hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4.5	Hält Ihr Unternehmen Patente?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja</li> <li>- Nein</li> <li>- Keine Angabe</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4.6	Wie wichtig sind für Ihr Unternehmen im Zusammenhang mit Innovationen (Produkte, Prozesse) die Kontakte und Kooperationen mit Hochschulen, Forschungseinrichtungen etc.?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wichtig</li> <li>- eher wichtig</li> <li>- eher unwichtig</li> <li>- unwichtig</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4.7	Haben Sie bereits mit Hochschulen, Forschungseinrichtungen etc. zusammengearbeitet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ja</li> <li>- nein, hätte aber Interesse</li> <li>- nein, habe auch kein Interesse</li> </ul> <i>(dann bitte weiter mit Frage 5.1)</i>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4.8	Wie beurteilen Sie die Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit Hochschulen, Forschungseinrichtungen etc. in dieser Region?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sehr gut</li> <li>- eher gut</li> <li>- eher verbesserungswürdig</li> <li>- sehr verbesserungswürdig</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4.9	Was müsste Ihrer Meinung nach zur Verbesserung der Zusammenarbeit mit Hochschulen, Forschungseinrichtungen etc. getan werden?	<hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
5.1	Wie hoch schätzen Sie die Risiken für Ihre Wirtschaftsregion ein, die durch die „periphere Grenzlage“ entstehen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sehr hoch</li> <li>- eher hoch</li> <li>- eher gering</li> <li>- sehr gering</li> <li>- gar kein Risiko</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

5.2	Wie hoch schätzen Sie die Risiken für Ihre Wirtschaftsregion ein, die durch den „demographischen Wandel“ entstehen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sehr hoch</li> <li>- eher hoch</li> <li>- eher gering</li> <li>- sehr gering</li> <li>- gar kein Risiko</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5.3	Wie hoch schätzen Sie die Risiken für Ihre Wirtschaftsregion ein, die durch „die Globalisierung“ entstehen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sehr hoch</li> <li>- eher hoch</li> <li>- eher gering</li> <li>- sehr gering</li> <li>- gar kein Risiko</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Zur besseren Zuordnung der Informationen aus dem Fragebogen bitte ich Sie abschließend noch um folgende Daten:

*(bitte ankreuzen oder stichwortartig ausfüllen)*

Nr.	Frage	Antwortfeld
1.	Gründungsjahr des Unternehmens	
2.	Am hiesigen Standort seit	der Unternehmensgründung <input type="checkbox"/> anderes Jahr: _____
3.	Branche (z. B. Metall, Elektro, Holz, IT)	
4.	Stammsitz Zweigwerk	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5.	Anzahl Mitarbeiter (hier am Standort)	- gesamt ----- - davon Facharbeiter ----- - davon kfm. Angestellte ----- - davon techn. Angestellte ----- - davon Führungskräfte ----- - davon Auszubildende -----
6.	Hauptabsatzgebiete Ihrer Produkte  - lokal (50 Km-Radius) - regional (200 Km-Radius) - überregional (>200 Km-Radius in Dt.) - international Europa - international global	<i>(Mehrfachnennungen möglich)</i>  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7.	„Gewicht“ Ihres Unternehmens in der Branche in Deutschland - Führend - Bedeutend - Bekannt - keine Angabe	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Zum Abschluss noch eine allerletzte Frage:

Würden Sie für ein vertiefendes Interview zu diesen Themen zur Verfügung stehen?

**Ja**  **Nein**

**Für Ihre freundliche Unterstützung bedanke ich mich recht herzlich!**

## Anlage 5

### Interviews Unternehmen (Beispiel)

Unternehmen: XYZ

Gesprächspartner: Herr XYZ

Position: Geschäftsführer

Datum/ Uhrzeit: 16.09.2015, 14.00 Uhr

1.	Informationen zur Unternehmensgeschichte - Gründung (wann - wer – wo) - Produkte/Dienstleistungen damals und heute - Unternehmensentwicklung (Eigentümerwechsel, Expansion, Belegschaft, Standorte) - Erfolge und Flops	
2.	Was sind die für Sie ausschlaggebenden Aspekte gewesen, die für Sie das Risiko der räumlichen Lage Ihres Unternehmens als „eher hoch“ haben einschätzen lassen? Welche Nachteile sehen Sie konkret? Spielt die Entfernung bei den internationalen Märkten denn nicht nur noch eine untergeordnete Rolle? Wie sich die Bedeutung des Faktors „Distanz“ im Laufe der Zeit für Ihr Unternehmen gewandelt?	
3.	Bekämen keine Gewerbeflächen: Ist der Gewerbeflächenmarkt hier in Lügde entspannt oder müsste die Kommune neue Gewerbeflächen ausweisen?	
4.	Wären Sie nicht mit Ihrem Unternehmen hins. der Gewerbesteuer auf der anderen Seite der Landesgrenze besser aufgestellt? Welchen Einfluss hat dieses Gefälle auf die Region?	
5.	Würden Sie heute diesen Standort trotz der peripheren Lage empfehlen oder würden Sie sich heute für einen anderen Standort entscheiden?	
6.	Der demografische Wandel führt in der prognostizierten Größenordnung zu einem eklatanten Fachkräftemangel. Welche Reaktionsmöglichkeiten scheinen Ihnen am erfolgversprechendsten?	
7.	Sie bieten übertarifliches Gehalt und Gesundheitsvorsorgemaßnahmen zur Bindung von MA an? Welchen Effekt hatte die Einführung derartiger Maßnahmen? Sprach man in der Belegschaft darüber? Gab es Schwierigkeiten bei der Einführung?	
8.	Spielt Fluktuation in Ihrem Unternehmen eine Rolle?	
9.	Gibt es Ihrer Meinung nach einen Zusammenhang zwischen Attraktivität der Kommune und dem Anwerben bzw. Halten von Fachkräften? Was müsste getan werden, um die künftig fehlenden Fachkräfte, insbes. Akademiker, in den Raum hineinzuziehen und hier auch zu binden?	

10.	<p>Fast 75 % aller befragten Betriebe hat derzeit keine Schwierigkeiten bei der heutigen Besetzung der Ausbildungsplätze - muss man sich also keine Sorgen machen?</p> <p>Was werden die größten Schwierigkeiten sein, Jugendliche für eine Ausbildung zu gewinnen und wie reagieren Sie darauf?</p> <p>Sie sind ja sehr aktiv bei der Förderung von MINT-Themen – was machen Sie da genau und mit welchem Erfolg bisher?</p>	
11.	<p>Globalisierung stellt für Ihr Unternehmen nach Ihrer Einschätzung ein eher geringes Risiko dar. Warum ist das so?</p> <p>Führt Globalisierung in einem Hochlohnland wie Dt. dazu, dass der wirtschaftliche Erfolg an seine Innovationskraft gebunden ist und sind nicht hierzu Kooperationen mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen wichtig?</p> <p>Reicht Ihrer Meinung nach die momentane Hochschuldichte in der Region aus?</p> <p>Wie läuft üblicherweise die Kooperation mit einer Hochschule für die Entwicklung neuer Produkte und Verfahren ab?</p> <p>Mit welchen Hochschulen?</p>	
12.	<p>Wie wirkt sich die durch den demografischen Wandel noch beschleunigende nachlassende Attraktivität der Städte im Untersuchungsgebiet aus, Personal für solche Einrichtungen in die Region zu ziehen?</p>	
13.	<p>Welche Erfahrungen haben Sie mit der Zusammenarbeit mit Kommunen gemacht?</p> <p>Ggf. auch zur Verbesserung der Attraktivität der Innenstadt?</p>	



## Anlage 6

### Interviews Wirtschaftsförderer (Beispiel)

Stadt: XYZ

Gesprächspartner: Herr / Frau XYZ

Position: Geschäftsführer

Datum/ Uhrzeit: 31. Januar 2017, 11.00 Uhr

Nr.	Leitfragen „Wirtschaftliche Entwicklung“	
1	<ul style="list-style-type: none"><li>- Wie würden Sie die heutige wirtschaftliche Situation Ihrer Kommune und die Entwicklung der letzten Jahre beurteilen: dynamisch, stagnierend oder schrumpfend?</li><li>- Was veranlasst Sie zu dieser Einschätzung?</li><li>- ggf.: Wann ist Ihrer Meinung nach ein Raum/ eine Stadt wirtschaftlich erfolgreich? Was sind wichtige Indikatoren?</li></ul>	
2	<ul style="list-style-type: none"><li>- Was sind Ihre Argumente heute für eine Ansiedlung genau hier?</li><li>- Womit werben Sie bzw. heben sich von anderen Standorten ab?</li><li>- Ist die Region Ihrer Meinung nach ausreichend an das „schnelle Internet“ angeschlossen? Wenn nein – wieviel fehlt noch und was wollen Sie tun?</li></ul>	
3	<ul style="list-style-type: none"><li>- Wie hat sich die Wirtschaftsentwicklung in den letzten Jahrzehnten vollzogen, Ansiedlung oder Abwanderung von großen Unternehmen, Highlights und Schwierigkeiten?</li><li>- Wie hoch ist derzeit die Auslastung bestehender Gewerbegebiete?</li><li>- <u>Marsberg</u>: Nun steht das Gewerbegebiet Marsberg-Westheim seit vielen Jahren leer. Und auch hier in der Innenstadt zw. Paulinenstraße und Bahnstraße ist eine große Fläche frei. Warum tut sich Marsberg so schwer bei der Ansiedlung im Gegensatz zu Brilon oder Warburg?</li><li>- Ihr Kollege aus Brilon sagte mir, dass man Marsberg als Industriestandort nicht wahrnehmen würde, weil man nichts sieht. Hat er damit Recht?</li><li>- Welche Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang der verkehrlichen Infrastruktur zu (B 7)?</li></ul>	
4	<ul style="list-style-type: none"><li>- Wie hoch ist die Konkurrenz der Kommunen in der Region (auch bundeslandesübergreifend) untereinander um die Ansiedlung von Unternehmen?</li><li>- Welchen Einfluss hat die Gewerbesteuer dies- und jenseits der Landesgrenze auf Ansiedlungs- bzw. Verlagerungsentscheidungen?</li><li>- Gibt es interkommunale Aktivitäten (z. B. Abfallwirtschaft, ÖPNV, Gewerbeflächenausweisung, Technologieparks, Werbung für Ansiedlung von Industrie und Gewerbe) z. B. mit</li></ul>	

	<p>Brilon?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie beurteilen Sie die Realisierungschancen derartiger Aktivitäten?</li> <li>- Was sind wichtige Erfolgsfaktoren für kommunales Miteinander?</li> </ul>	
5	- Welche Bedeutung haben neben der Industrie die Dienstleistungen des LWL für Marsberg?	
6	- Wenn Sie an die Zukunft denken, mit welchen Maßnahmen unterstützen Sie die Entwicklung von Industrie 4.0?	
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In welcher Weise wird Ihre Region durch Maßnahmen wie Regiopolkonzepte für den Raum Bielefeld und Paderborn tangiert?</li> <li>- Gibt es aktuelle Regionalentwicklungsmaßnahmen, von denen Sie profitieren können?</li> </ul>	
8	Wenn Sie es tun könnten: Welche drei Maßnahmen zur Standortoptimierung würden Sie am schnellsten umsetzen?	

## Anlage 7

### Interviews Vertreter Kreishandwerkerschaft

KH: \_\_\_\_\_

Gesprächspartner: \_\_\_\_\_

Position: \_\_\_\_\_

Datum/ Uhrzeit: \_\_\_\_\_

Nr.	Leitfragen „Lage und Distanz“	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Rolle spielt die periphere Lage am Rand von NRW für Handwerksbetriebe (z. B. Transportkosten, Zeitbedarf)?</li> <li>- Wie ist die gefühlte Wahrnehmung durch die Landespolitik?</li> </ul>	
	<p><b>Leitfragen „Wirtschaftliche Entwicklung“</b></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie würden Sie die heutige wirtschaftliche Situation dieser Region und die Entwicklung der letzten Jahre beurteilen: dynamisch, stagnierend oder schrumpfend?</li> <li>- Was veranlasst Sie zu dieser Einschätzung?</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ist die Region und sind die Handwerksbetriebe bereits flächendeckend an das „schnelle Internet“ angeschlossen? Wenn ja – seit wann? Wie hat sich das ausgewirkt? Wenn nein – wann soll dies geschehen?</li> <li>- Sind Handwerksbetriebe zwingend darauf angewiesen?</li> <li>- Wie hat sich die verkehrliche Infrastruktur entwickelt?</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Bedeutung hat für Handwerksbetriebe ein ausreichendes Gewerbeflächenangebot am Standort?</li> <li>- Verlagern sich eher Betriebe aus beengter Lage oder gibt es mehr Neugründungen in den Gewerbegebieten?</li> <li>- Haben Sie sich mit dem Entwurf des Landesentwicklungsplans 2013 auseinandergesetzt?</li> <li>- Wie beurteilen Sie die Vorschläge zur Reduzierung des Flächenverbrauchs?</li> </ul>	
	<p><b>Leitfragen „Demografischer Wandel“</b></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Bedeutung hat das Thema „Demographischer Wandel“ für die Handwerksbetriebe in der Region?</li> <li>- Seit wann ungefähr ist dieses Thema ein wichtiges für Handwerksbetriebe?</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Branchen haben besondere Schwierigkeiten, freie Ausbildungs- und Arbeitsplätze zu besetzen?</li> <li>- Was sind die Gründe?</li> <li>- Wie hoch ist der Anteil an unbesetzten Ausbildungsplätzen in Ihrem Kammerbezirk derzeit und wie hoch die Zahl unversorgter Schulabgänger? Gründe?</li> <li>- Wie stellt sich der Arbeitsmarkt für Fachkräfte, Akademiker, Ungelernte dar?</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was sind aus Ihrer Sicht mögliche Gründe, die diese Entwicklung befördert haben?</li> <li>- Gibt es Betriebe mit besonderen innovativen Ansätzen, um Auszubildende bzw. Mitarbeiter zu bekommen oder zu halten?</li> <li>- Wie ist konkret die Berufsschulsituation zu werten (Bezirksfachklassen, Distanzen)?</li> <li>- Welchen Stellenwert spielt angesichts zunehmender Akademisierung das „Duale Studium“ für das Handwerk in der Region?</li> <li>- Welchen Status besitzt heutzutage ein Handwerksmeister in der Gesellschaft?</li> <li>- Welche Rolle hat hier die Handwerksnovelle von 2004 (Meister ohne großen Befähigungsnachweis) gehabt?</li> <li>- Hat das Handwerk ein generelles Imageproblem?</li> <li>- Was tut das Handwerk, um gegenzusteuern?</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Prognose wagen Sie bzgl. des künftigen Fachkräftemangels?</li> <li>- Übt die periphere Lage auf die Gewinnung und Bindung von Fachkräften einen Einfluss aus?</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche erfolgreichen Maßnahmen zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern sind Ihnen aus einzelnen Betrieben bekannt?</li> <li>- An welchen Lösungsstrategien oder konkreten Maßnahmen arbeiten Sie als Kammer?</li> <li>- Sprechen Sie als Kammer Empfehlungen aus? Wenn ja, welche? (Einstellung von Frauen, Einstellung älterer MA, Qualifizierung Un-/Angelernter usw.)?</li> <li>- Was könnten Kommunen u.a. Einrichtungen konkret tun, um die Entwicklung zu steuern?</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Blick in die Zukunft: Wie schwierig ist es in der Region, Nachfolger für die Übergabe der Handwerksbetriebe zu finden (Rolle bei der Altersabsicherung)?</li> </ul>	
	<p><b>Leitfragen „Regionale und kommunale Attraktivität“</b></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie nehmen Sie persönlich und als Kreishandwerkerschaft die Attraktivität der Innenstadt von (Höxter und Warburg bzw. Marsberg, Brilon) wahr?</li> <li>- Wie haben sich die Innenstädte Ihrer Meinung nach in den letzten 5 Jahren verändert (schöner- weniger attraktiv)?</li> <li>- Welchen Einfluss hat diese Entwicklung Ihrer Meinung nach auf die demografischen Veränderungen in der Region?</li> <li>- Gibt es Ihnen bekannte gemeinsame Initiativen und Aktionen von Betrieben und Kommune?</li> </ul>	

## **Anlage 8**

### **Abiturientenbefragung**

(Anschreiben nach vorheriger telefonischer Zustimmung und Fragebogen)

Marcus Mogk  
(im Original mit Adresse und Telefonnummern)

Königswinter, Dezember 2016

Schuladresse

### **Bitte um Unterstützung meiner Promotion**

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich wende mich an Sie mit der Bitte, mich im Rahmen meiner Promotion am Geographischen Institut der Universität Bonn zu unterstützen. In dieser Arbeit beschäftige ich mich mit den Auswirkungen des **demografischen Wandels** auf die Arbeitskräftesituation in Industrie und Handwerk sowie die **Attraktivität von Innenstädten im ländlichen Raum**. Befragt werden Abiturientinnen und Abiturienten ausgewählter Gymnasien im Raum Ostwestfalen-Lippe und im östlichen Hochsauerlandkreis.

Der Fragebogen kann in relativ kurzer Zeit (max. 10 Minuten) und ohne weiteren Aufwand beantwortet werden. Selbstverständlich sind Ihre Angaben anonym und werden streng vertraulich behandelt.

**Für Ihre freundliche Unterstützung bedanke ich mich recht herzlich!**

**Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Abiturientinnen und Abiturienten,**

ich wende mich an Sie mit der Bitte, mich im Rahmen meiner Promotion am Geographischen Institut der Universität Bonn zu unterstützen. Diese Arbeit beschäftigt sich mit den Auswirkungen des **demografischen Wandels** und der **Attraktivität von Innenstädten im ländlichen Raum**. Befragt werden Abiturientinnen und Abiturienten in Ostwestfalen-Lippe und im Hochsauerlandkreis. Der Fragebogen kann in relativ kurzer Zeit (max. 10 Minuten) und ohne weiteren Aufwand beantwortet werden. Selbstverständlich sind Ihre Angaben anonym und werden streng vertraulich behandelt.

In welchem Ort liegt Ihre Schule? \_\_\_\_\_

Eine Angabe zu Ihrer Person (bitte ankreuzen): weiblich  männlich

Hinweis: Bitte kreuzen Sie im Fragebogen Ihre Antworten im Antwortfeld an oder ergänzen Sie.

Nr.	Frage	Antwortauswahl	Antwortfeld
1.	Welche Pläne haben Sie für die Zeit direkt nach Ihrem Abitur?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ich werde studieren.</li> <li>- Ich werde eine Ausbildung machen.</li> <li>- Ich werde eine Ausbildung machen und parallel studieren (Duales Studium).</li> <li>- Ich werde mir erst einmal eine Arbeit suchen und später weitersehen.</li> <li>- Ich werde eine Zeitlang ins Ausland gehen, dort arbeiten oder studieren (<b>weiter mit Frage 3.</b>).</li> <li>- Ich werde zunächst ein freiwilliges Jahr absolvieren (<b>weiter mit Frage 3.</b>).</li> <li>- Ich weiß es noch nicht.</li> <li>- Sonstiges:</li> </ul> <p>-----</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2.	Wenn Sie nach Ihrem Abitur studieren, eine Ausbildung machen oder arbeiten – wissen Sie schon, an welchem Ort Sie wohnen werden?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ich bleibe erst einmal in dem Ort, in dem ich jetzt wohne (<b>weiter mit Frage 4.</b>).</li> <li>- Ich werde vermutlich in der Region wohnen bleiben, aber nicht am gleichen Ort (ca. 50 Km-Radius) (<b>weiter mit Frage 4.</b>).</li> <li>- Ich weiß es noch nicht, kann mir aber vorstellen, hier in der Region zu bleiben (<b>weiter mit Frage 4.</b>).</li> <li>- Ich werde vermutlich für eine Zeit in eine ganz andere Gegend bzw. ins Ausland ziehen.</li> <li>- Ich weiß es noch nicht, kann mir aber nicht vorstellen, hier in der Region zu bleiben.</li> <li>- Ich habe noch gar keine Vorstellung.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3.	Angenommen, Beruf und Familie ließen es zu: Können Sie sich heute vorstellen, zu einem späteren Zeitpunkt hierher bzw. in die Region zurückzukehren?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ja</li> <li>- nein</li> </ul> <p>Was sind Gründe für Ihre Entscheidung:</p> <p>-----</p> <p>-----</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

4.	<p>Wenn Sie sich frei entscheiden könnten (d. h. ohne Rücksicht auf Familie, Freunde, Studienwahl und Beruf), wo würden Sie aus heutiger Sicht gerne wohnen wollen?</p> <p><b>(die genannten Orte stehen lediglich für Größenordnungen)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In einem Dorf</li> <li>- In einer Kleinstadt (wie z. B. Blomberg, Beverungen, Olsberg)</li> <li>- In einer Stadt mittlerer Größe (wie z. B. Höxter, Warburg, Brilon)</li> <li>- In einer größeren Stadt (wie z. B. Paderborn, Bielefeld)</li> <li>- In einer Großstadt oder Großstadtregion (wie z. B. Köln, Berlin, Ruhrgebiet)</li> </ul> <p>Was sind Gründe für Ihre Entscheidung:</p> <p>-----</p> <p>-----</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5.	<p>Wenn Sie an die letzten zwei, drei Jahre zurückdenken, was hat Ihnen an Ihrem Wohnort und seiner direkten Umgebung besonders gut gefallen?</p> <p><b>(Mehrfachnennungen möglich)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Freunde, Bekannte, Familie</li> <li>- Vereine, in denen ich aktiv bin</li> <li>- Innenstadt und die dortigen Geschäfte</li> <li>- Freizeitangebote (z. B. Kino, Theater, Sporteinrichtungen, Bistros/Kneipen ...)</li> <li>- ländliche Umgebung (z. B. Natur, Fahrradwege, Ruhe)</li> <li>- Nahverkehrsanbindung (Bus, Bahn)</li> <li>- Sonstiges:</li> </ul> <p>-----</p> <p>-----</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6.	<p>Was haben Sie in den letzten zwei, drei Jahren an Ihrem Wohnort und der direkten Umgebung besonders vermisst oder was hätte deutlich besser sein können?</p>	<p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>	
7.	<p>Welchen Einfluss haben diese Punkte lt. Frage 5 und 6 auf Ihre Entscheidung zum künftigen Wohnort gehabt (vgl. Frage 2)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- einen sehr großen</li> <li>- einen großen</li> <li>- eher keinen</li> <li>- überhaupt keinen</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
8.	<p>Was bedeutet „Heimat“ für Sie? (Nennen Sie ein oder zwei Stichworte, die Ihnen spontan einfallen!)</p>	<p>-----</p> <p>-----</p>	

**Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!**

## Anlage 9

### Gespräch mit Frau XYZ, Heimvorteil HSK

19. Februar 2018, 10.00 Uhr, Kreishaus HSK, Meschede

#### 1. Auswirkungen des demografischen Wandels

- Welche Auswirkungen hat der demografische Wandel aus Ihrer Sicht für die Region im östlichen HSK (Altkreis Brilon)?
- Ist die Grenzregion eine in dieser Hinsicht für den HSK typische Region?
- Gibt es Unterschiede bei den Auswirkungen des demografischen Wandels für die einzelnen Wirtschaftszweige und Branchen?
- Welche Bedeutung hat die FH in Meschede in diesem Zusammenhang? Kann sie genügend potenzielle Fachkräfte an die Region binden? (dto. Siegen, Lippstadt)

#### 2. Heimvorteil HSK – Hintergründe und Vorgehensweise

Was muss ich mir unter dem Programm Heimvorteil HSK konkret vorstellen?  
dabei:

- Seit wann ist das Programm in Umsetzung und wie hat es sich entwickelt?
- Wer hatte die Idee zu diesem Programm?
- Wen sprechen Sie an (Auszubildende, Abiturienten, Studierende, Fachkräfte)?
- Gibt es bestimmte Zielgruppen, die Sie derzeit besonders im Fokus haben?
- Wie sprechen Sie die Zielgruppen an (Medien, Kontaktorte)? Dabei: Die Funke Medien Gruppe (Westfalenpost, Westfälische Rundschau, WAZ) hat 2016 mit „Traumjob unterm Weihnachtsbaum“ Heimvorteil HSK unterstützt. Wie war der Erfolg und wurde die Zusammenarbeit fortgesetzt?
- Zu welchen Zeitpunkten sprechen Sie die Zielgruppen an?
- An welchen Standorten erreichen sie die Rückkehrer?
- Wie halten Sie Kontakt zu potenziellen Rückkehrern?
- Wie betreuen Sie die Rückkehrer nach der Rückkehr?
- Welche Orte werden von den Rückkehrern besonders bevorzugt und warum?
- Welche Bedeutung haben Hallenberg, Medebach, Olsberg, Brilon und Marsberg für Rückkehrer?
- Wie viele Rückkehrer hat es bislang aufgrund des Programms Heimvorteil gegeben?
- Welche Strategien haben sich bislang als besonders erfolgreich erwiesen (Medien, Zeiten, Zielgruppen)?
- Welche Fördermittel erhält das Projekt derzeit noch vom Bund oder der EU?

#### 3. Heimvorteil HSK – Erfolgsfaktoren und Zukunft des Programms

- Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Faktoren, mit denen die Region bei den Zielgruppen für eine Rückkehr punkten kann (z. B. Arbeitsplatzsituation, Wohnsituation, Kultur- und Freizeitsituation)?
- Welche Rolle hat das Programm Heimvorteil für die Rückkehr vermutlich gespielt bzw.: Wäre eine Rückkehr auch ohne Programm Heimvorteil erfolgt?
- Ist eine Ausweitung des Programms geplant (andere Regionen, andere Zielgruppen)?
- Kennen Sie ähnliche Vorgehensweisen in anderen Regionen Deutschlands?



## Anlage 10

### Interviewleitfragen Bürgermeister 2018

Stadt: \_\_\_\_\_

Gesprächspartner: \_\_\_\_\_

Datum / Uhrzeit: \_\_\_\_\_

1.	Alle Prognosen sagen einen Bevölkerungsrückgang in Ihrer Kommune voraus. Gleichzeitig ist die Wirtschaft bei Ihnen auf Wachstumskurs und hat einen Fachkräftebedarf. Was meinen Sie: Ist das ein Thema, das nur die Wirtschaft angeht?	
2.	Attraktivität wird je nach Interessenlage definiert. Wenn wir einmal drei Gruppen betrachten - jüngere Mitbürger, Familien mit Kindern und Senioren - was macht Ihre Stadt für diese Gruppen jeweils besonders attraktiv? (Aspekte: z. B. Wohnen, Nahversorgung, Verkehrsanbindung, Kultur, Kita/Schule, Ärzte etc.)	
3.	Welche Bedeutung hat aus Ihrer Sicht die „Attraktivität der Kommune“ bei Entscheidungen von Bürgern hier zu bleiben bzw. von außerhalb der Region hierher zu wechseln? (Nachfrage: Gibt es evtl. andere Kriterien, die für die Bürger bedeutsamer sind wie Arbeitsplatz, Familie?)	
4.	- Besonders viele junge Menschen verlassen die Region, um zu studieren oder erste Berufserfahrungen zu sammeln. Was tut die Stadt, um sie hier zu halten oder zurückzuholen? (ggf. Nachfrage: Ist das Projekt „Heimvorteil HSK“ bekannt?) - Was müsste Ihrer Meinung nach noch geschehen, um die Attraktivität der Kommune gerade für Jüngere (Jugendangebote, ÖPNV, Internet) und jüngere Familien zu steigern (Bauland, Nachverdichtung; finanz. Unterstützung beim Eigentumserwerb; Ausbau Kita, Schulen)? - Wie könnten diese Vorzüge vermarktet werden?	
5.	- Welche besonderen Stadtentwicklungsmaßnahmen planen Sie in den kommenden fünf bis zehn Jahren, um Ihre Stadt noch attraktiver zu machen? Gibt es Leuchtturmprojekte? - Werden die Bürger in diese Planungen und Entscheidungen eingebunden? Falls ja, wie?	
6.	Bitte jeweils ein kurzes Statement zu folgenden Aspekten der kommunalen Attraktivität für Unternehmen: - Situation Gewerbegebiete: Halten Sie aktuell eine Ausweitung für erforderlich, ggf. auch interkommunal? - Welche Bedeutung haben die Gewerbesteuerhebesätze in der kommunalen Konkurrenz um Firmenansiedlung? - Gibt es „Public Private Partnership-Maßnahmen“ mit Unternehmen aus der Region? - Wie steht es um die aktuelle Anbindung der Gewerbe- und Wohngebiete an schnelles Internet?	

7.	<p>Nach dem Landesentwicklungsplan NRW sollen <b>zentralörtlich bedeutsame Allgemeine Siedlungsbereiche</b> festgelegt werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sind in Ihrer Kommune diesbezüglich bereits Entscheidungen gefallen?</li> <li>- Wenn nein, warum nicht?</li> <li>- Welche Konsequenzen sind mit der Ausweisung evtl. verbunden?</li> <li>- ggf.: Wie wird die Diskussion / die Entscheidung in den Ortsteilen aufgenommen?</li> </ul>	
8.	<p><b>Differenziert nach Städten fragen:</b></p> <p>Ich würde Sie gerne noch auf einige konkrete Punkte speziell zu Ihrer Stadt ansprechen:</p> <p><u>Lügde:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leerstand im Innenstadtbereich (Programm „Kern Gesund“ und Förderung „Aus Alt mach Neu“ - Erfolge</li> <li>- Einzelhandelskonzept - Konsequenzen</li> </ul> <p><u>Barntrup:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Umgang mit Leerstand</li> <li>- Hohe Wanderungsdynamik 2005-2014= 10 % gegenüber Medebach, Blomberg 8,5 %: Gründe für Zu- und Fortzüge=?</li> <li>- Bevölkerungsgewinn ab 2014 = amtliche Zuweisung= ?</li> </ul> <p><u>Warburg:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leerstand im Innenstadtbereich und Erfahrungen mit Pop-up-Stores</li> <li>- Nahversorgung im Innenstadtbereich</li> <li>- Barrierefreiheit – Hintergrund und Erfahrungen</li> <li>- Baulandausweisung</li> <li>- Themen für die Regionale 2022</li> </ul> <p><u>Brilon:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedeutung der Anbindung an die A 46</li> <li>- Bedeutung der Hansetage 2020</li> <li>- Stand Stadthotel bzw. alternative Nutzung des Geländes</li> <li>- Kino – wie ist die Idee entstanden?</li> </ul> <p><u>Beverungen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- AKW Würgassen und demograf. Entwicklung</li> <li>- Rolle Kultur und Veranstaltungen</li> <li>- Inwertsetzung Weserufer</li> <li>- bisherige Ergebnisse aus dem ExWoSt-Projekt „Potenziale von Kleinstädten in peripheren Lagen“</li> <li>- Themen für Regionale 2022</li> <li>- landesübergreifende Absprachen wg. Schulferien</li> </ul> <p><u>Höxter:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutzung des Status als Standort Weltkulturerbe Corvey</li> <li>- Stand der Kooperation Höxter – Holzminden, Corveyer-Erklärung, aber z. B. Bäderdiskussion, interkommunales Gewerbegebiet seit Jahren ohne erkennbare Fortschritte</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hörter an die Weser bringen</li> <li>- Nahversorgung im Innenstadtbereich</li> <li>- Kreisstadt ohne Kino</li> <li>- Erwartungen an Landesgartenschau</li> <li>- Themen für Regionale 2022</li> </ul>	
9.	Welchen Slogan, welches Motto würden Sie sich für Ihre Stadt wünschen?	

**Herzlichen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben**

## Anlage 11

### Übersicht Bewertung der Internetauftritte der Unternehmen und aktive Internetpräsenz in Social Media (0= nein, 1= ja), Stand: 30. März 2018

Nr.	Ort	Firma	Einschätzung Homepage 1 - 5	Facebook	Twitter	XING	LinkedIn	Instagram	YouTube	Flickr	Pinterest	Summe-Anz. Soc. Media
nicht im Verteiler	Barntrup	KEB	4	0	0	1	0	0	1	0	0	2
1	Blomberg	PHOENIX CONTACT	5	1	1	1	0	0	1	0	0	4
2	Blomberg	MB Anlagenbau GmbH	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Blomberg	Synflex Elektro GmbH	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Blomberg	Swietelsky-Faber GmbH	2	1	1	1	0	0	1	0	1	4/5
5	Blomberg	REMEI Blomberg GmbH & Co. KG	1	1	1	0	0	0	1	0	0	3
6	Blomberg	Delignit AG	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Blomberg	bps Leuchten GmbH		0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Lügde	Schwering & Hasse Elektrodraht GmbH	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	Lügde	BEGA-GRUPPE	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1
10	Lügde	DINOL	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	Höxter	Konrad Reitz Ventilatoren GmbH & Co KG	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	Höxter	Wentus Kunststoff GmbH	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	Höxter	OPTIBELT GmbH	2	1	0	0	0	0	1	0	0	2
14	Höxter	Tönsmeier Kunststoffe GmbH & Co. KG	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	Höxter	Aroma Chemical Services International GmbH	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	Höxter	DMA Maschinen- und Anlagenbau GmbH & Co. KG	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	Höxter	Gronemeyer Maschinenfabrik GmbH & Co.	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	Beverungen	VAUTH-SAGEL	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Nr.	Ort	Firma	Ein- schät- zung Home- page 1 - 5	Face- book	Twit- ter	XING	Lin- ke- din	Insta- gram	You Tu- be	Flick r	Pinte- rest	Sum- me- Anz. Soc. Media
19	Beve- run- gen	Witt Metall - u. Stahlbau GmbH	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	Beve- run- gen	MAHRENHOLZ GmbH & Co. KG	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	Beve- run- gen	HEGLA GmbH & Co. KG	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	Beve- run- gen	Gustav Meister GmbH	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	Beve- run- gen	Beku Kunst- stoffwerke	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	Bor- gen- treich	Reposa Pols- termöbel GmbH	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25	Bor- gen- treich	Scheideler GmbH & Co. KG	2	1	0	0	0	0	0	0	0	1
26	Bor- gen- treich	Möbelwerke A. Decker GmbH	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	Bor- gen- treich	Waldeyer Kunststoffbau- elemente GmbH & Co.KG	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	War- burg	Benteler Auto- mobiltechnik GmbH	4	1	0	0	1	0	1	0	0	3
29	War- burg	Lödige Indust- ries GmbH	2	1	1	0	1	0	0	0	0	3
30	War- burg	NP Lighting Vertriebs GmbH	1	1	0	0	1	0	1	0	0	3
31	War- burg	MENKE Sys- tembau GmbH	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32	War- burg	Carl Kind junior GmbH	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33	War- burg	Südzucker AG	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34	War- burg	Brauns- Heitmann	1	1	0	0	0	0	1	0	0	2
35	War- burg	Akl Flexo Tech- nik GmbH <b>Firma aufgelöst</b>	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36	War- burg	STELZER Rühr- technik Interna- tional GmbH	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
37	War- burg	Filltech GmbH	1	1	0	1	1	0	1	0	0	4
38	War- burg	Kosbahn-Karton GmbH	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39	War- burg	Tolges Kunst- stoffverarbeit- ung GmbH & Co. KG	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0

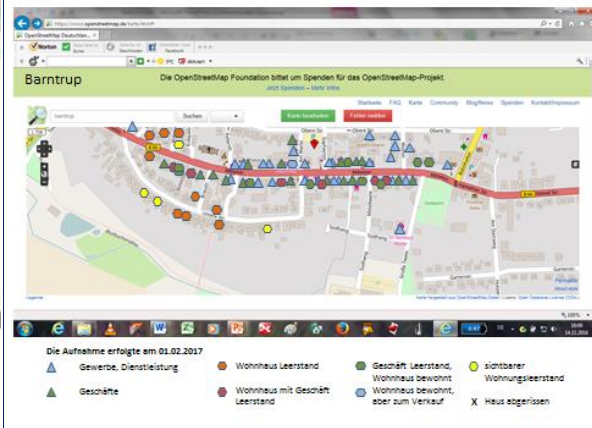
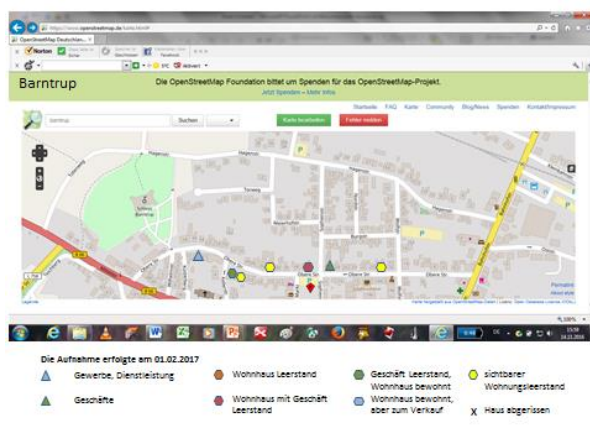
Nr.	Ort	Firma	Ein-schät-zung Home-page 1 - 5	Face-book	Twit-ter	XING	Lin-ke-dln	Insta-gram	You Tu-be	Flick-r	Pinte-rest	Sum-me-Anz. Soc. Media
40	War-burg	PRG Präzisions-Rührer Gesell-schaft mbH	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
41	War-burg	Coveris Germa-ny Holding GmbH	1	0	1	0	1	0	0	0	0	2
42	War-burg	Bönning + Sommer GmbH & Co.KG	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
43	War-burg	KARWEG GmbH & Co. KG	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
44	Mars-berg	H&T Tool De-sign GmbH & Co.KG	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
45	Mars-berg	NORMA Distri-bution Center GmbH	1	1	1	0	1	0	0	0	0	3
46	Mars-berg	NOVOTEX-ISOMAT	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
47	Mars-berg	RITZENHOFF AG	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
48	Mars-berg	Presspart GmbH & Co. KG	3	1	1	0	1	0	1	0	0	4
49	Mars-berg	WEPA Hygiene-produkte GmbH	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50	Brilon	CENTROTEC Sustainable AG	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
51	Brilon	Bond-Laminates	2	1	1	0	0	0	1	0	0	3
52	Brilon	EGGER Holz-werkstoffe Brilon GmbH & Co. KG	5	1	0	0	1	1	1	0	0	4
53	Brilon	ABB AG	4	1	1	0	1	1	1	0	0	5
54	Brilon	REMBE GMBH SAFETY + CON-TROL	2	0	1	0	0	0	0	0	0	1
55	Brilon	BMS Briloner Montage- und Schlüsselfertig-bau GmbH	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
56	Brilon	Impuls Küchen GmbH	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
57	Brilon	Roma Plastik Deutschland GmbH <b>Firma aufgelöst</b>	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
58	Brilon	HOPPECKE Batterie Systeme GmbH	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
59	Brilon	NP Poschmann Germany GmbH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
60	Brilon	Briloner Leuch-ten GmbH	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1

Nr.	Ort	Firma	Ein- schät- zung Home- page 1 - 5	Face- book	Twit- ter	XING	Lin- ke- dIn	Insta- gram	You Tu- be	Flick r	Pinte- rest	Sum- me- Anz. Soc. Media
61	Brilon	Industrie- Elektronik Brilon GmbH	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
62	Brilon	Willi Goebel Kunststoff	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
63	Ols- berg	Hüttemann Holz GmbH & Co. KG	1	1	0	0	0	0	1	0	0	2
64	Ols- berg	Oventrop GmbH & Co KG	2	1	1	0	1	1	1	0	0	5
65	Ols- berg	Olsberg GmbH	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
66	Ols- berg	Körling GmbH & Co. KG	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
67	Ols- berg	MTS MessTech- nik Sauerland GmbH	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1
68	Ols- berg	HSK Duschkabi- nenbau KG	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
69	Ols- berg	Ernst Kunststof- fe GmbH & Co. KG	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
70	Mede bach	Ewers Strümpfe GmbH	1	1	1	0	0	1	1	0	1	4/5
71	Mede bach	Anfotec An- triebstechnolo- gie GmbH	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
72	Mede bach	Paul Köster GmbH	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
73	Mede bach	Partner-Haus GmbH & CO. KG	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
74	Mede bach	Holzbau Becker & Sohn GmbH	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1
75	Hal- len- berg	Kleinwächter GmbH & Co. KG	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
76	Hal- len- berg	Kusch+Co GmbH & Co. KG	2	1	0	0	1	0	1	1	0	3/4
77	Hal- len- berg	Borbet GmbH	4	1	1	0	0	0	1	0	0	3
78	Holz- min- den	Symrise AG	5	1	1	1	0	0	1	0	0	4
79	Holz- min- den	STIEBEL ELTRON GmbH & Co. KG	5	1	1	1	0	0	1	0	0	4
80	Fran- ken- berg	ante-holz GmbH	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>SUMME</b>			0= 1 1= 37 2= 24 3= 4 4= 8 5= 4	26	15	6	11	4	20	1	2	82/85

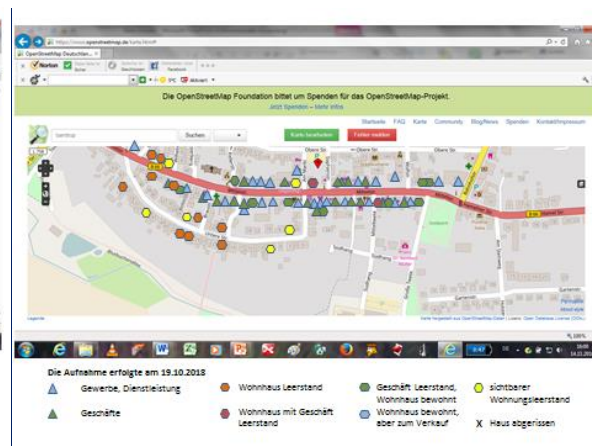
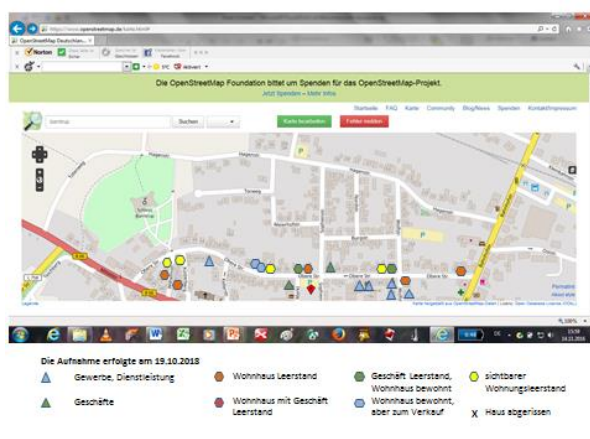
## Anlage 12

### Leerstandskartierungen ausgewählter Innenstadtbereiche

#### Barntrup 2017

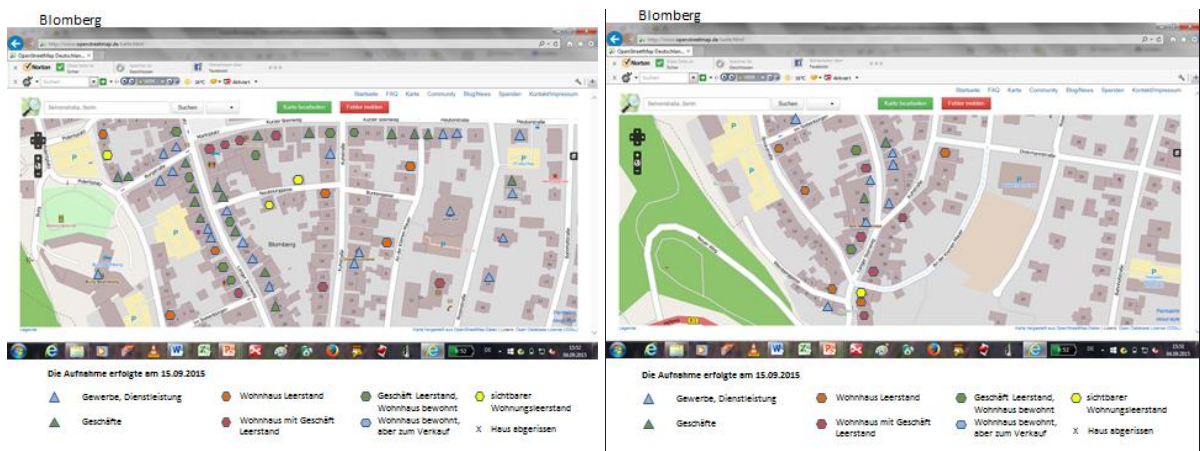
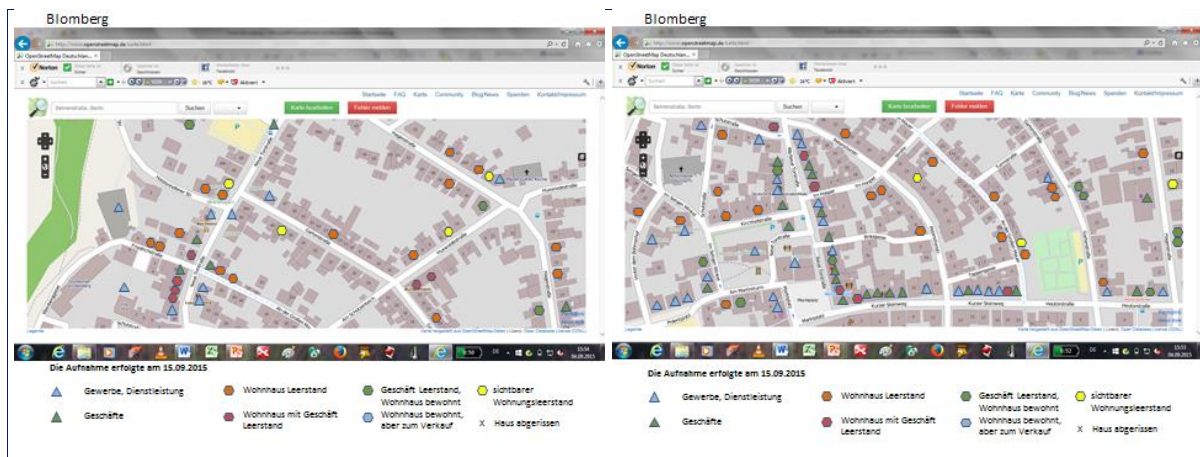


#### Barntrup 2018

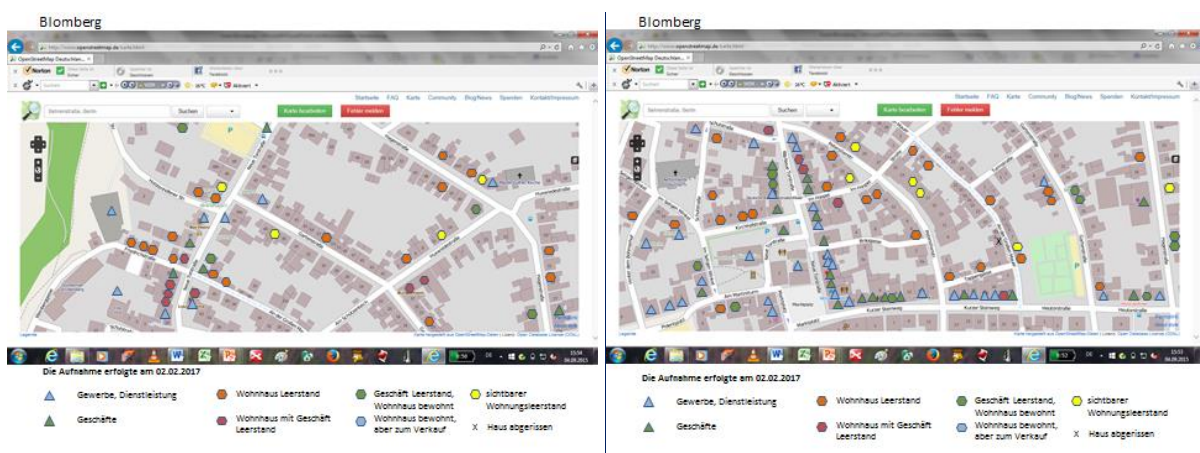


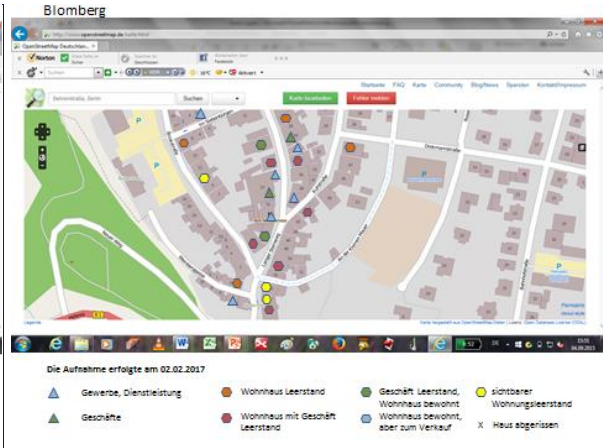
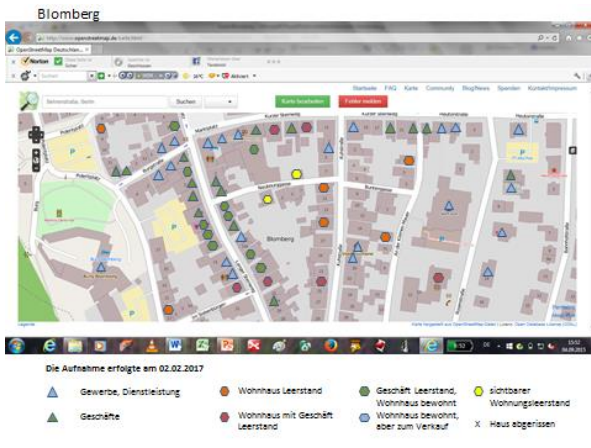


## Blomberg 2015

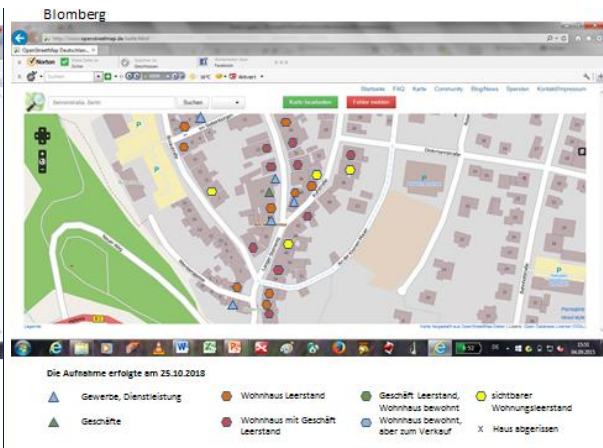
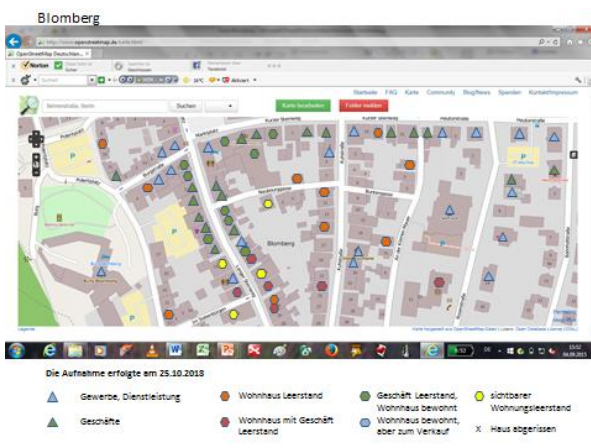
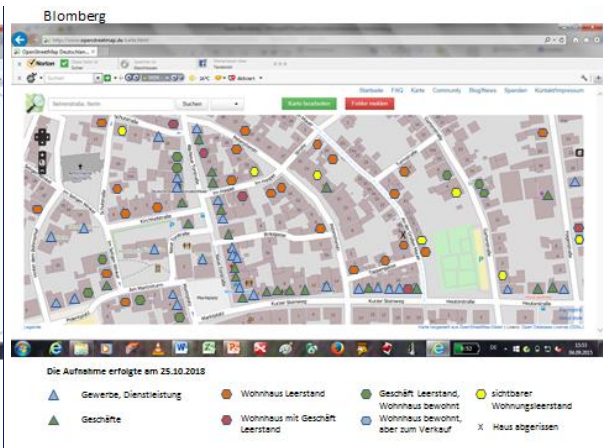
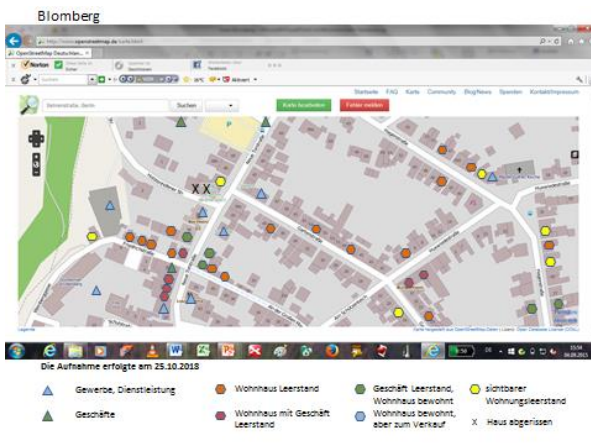


## Blomberg 2017

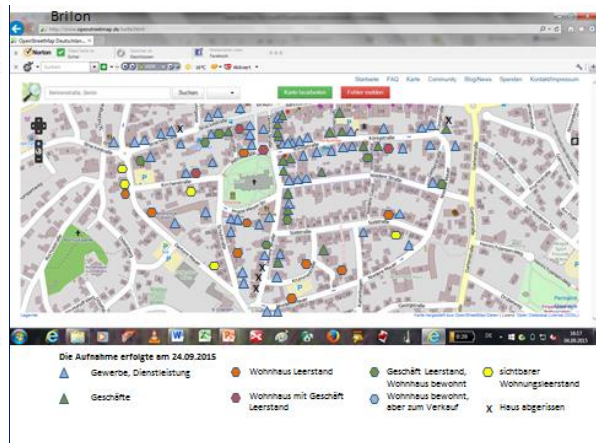
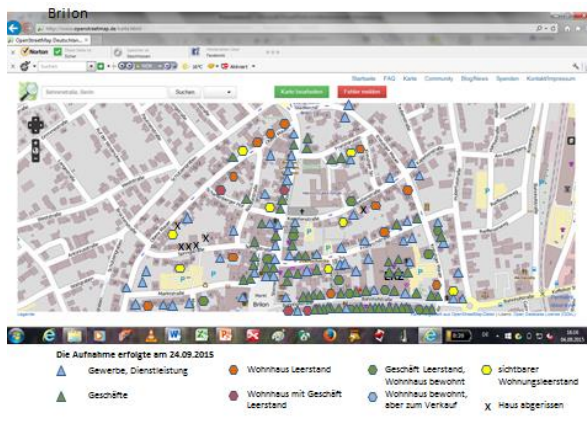




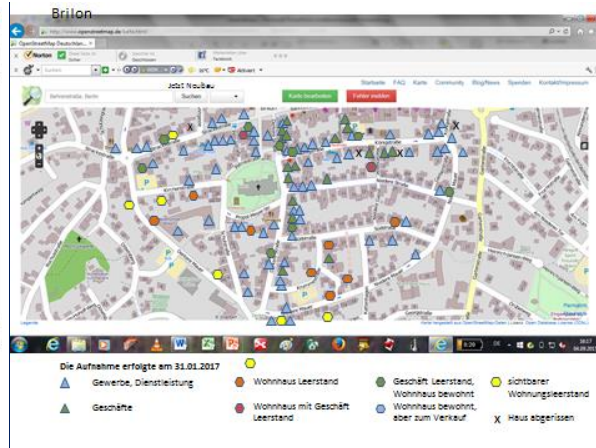
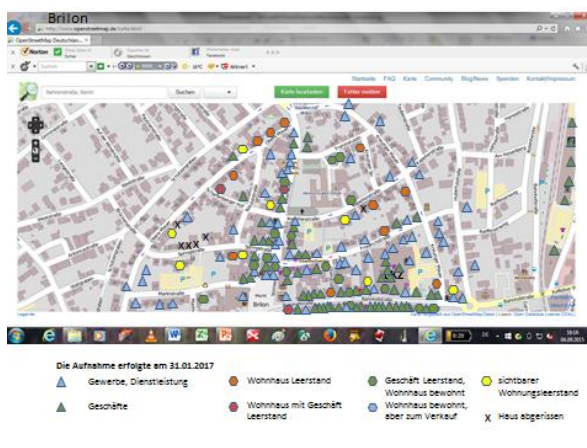
### Blomberg 2018



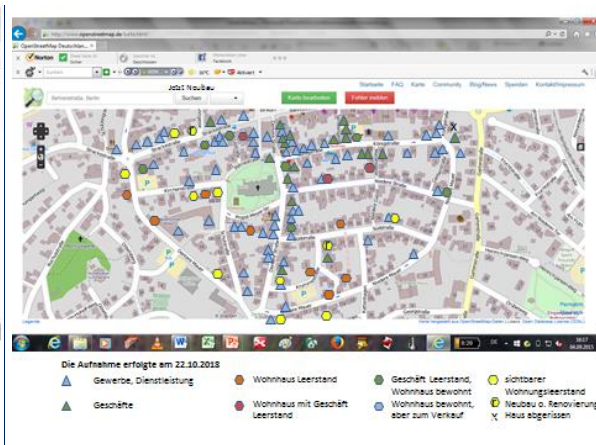
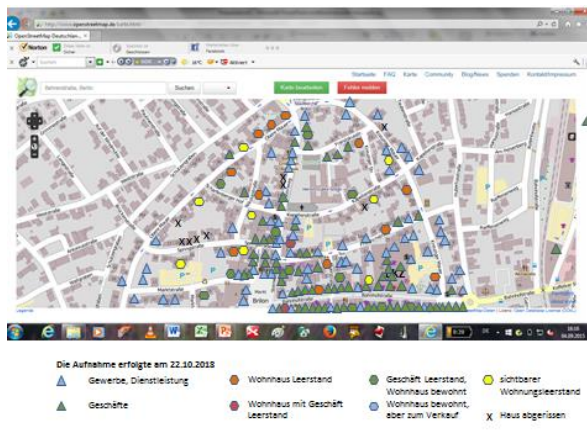
## Brilon 2015



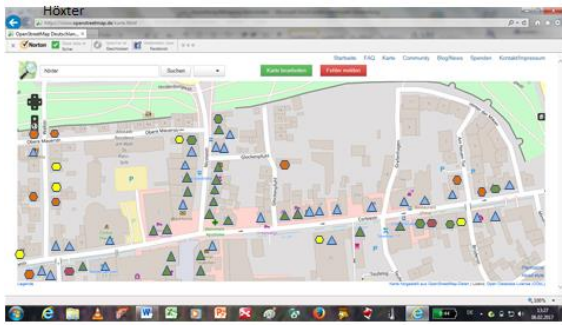
## Brilon 2017



## Brilon 2018

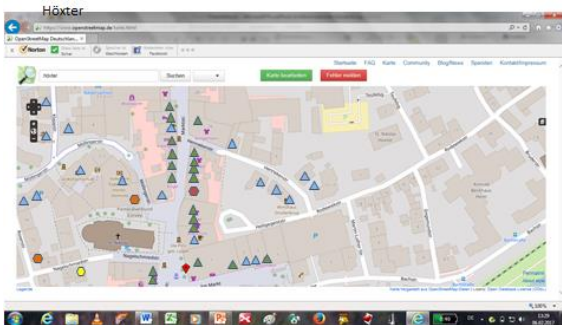


# Höxter 2015



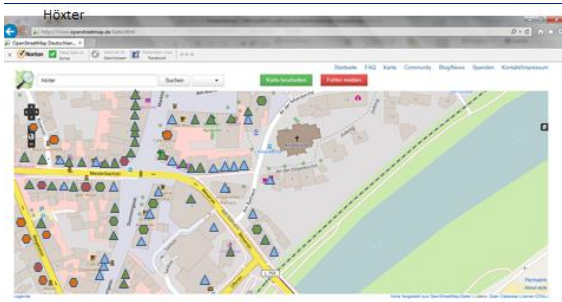
Die Aufnahme erfolgte am 15.09.2015

- ▲ Gewerbe, Dienstleistung
- ▲ Geschäfte
- Wohnhaus Leerstand
- Wohnhaus mit Geschäft Leerstand
- Geschäft Leerstand, Wohnhaus bewohnt
- Wohnhaus bewohnt, aber zum Verkauf
- sichtbarer Wohnungseierstand
- Haus abgerissen



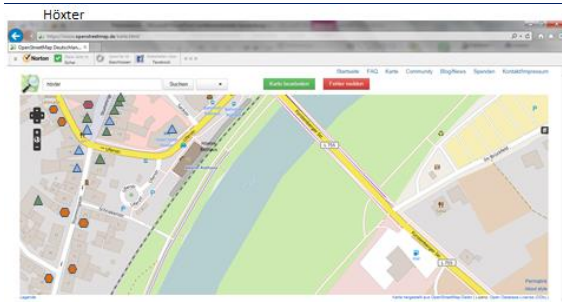
Die Aufnahme erfolgte am 15.09.2015

- ▲ Gewerbe, Dienstleistung
- ▲ Geschäfte
- Wohnhaus Leerstand
- Wohnhaus mit Geschäft Leerstand
- Geschäft Leerstand, Wohnhaus bewohnt
- Wohnhaus bewohnt, aber zum Verkauf
- sichtbarer Wohnungseierstand
- Haus abgerissen



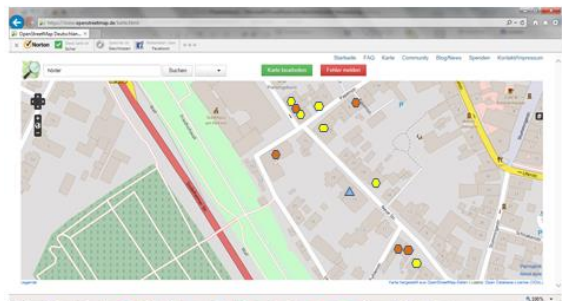
Die Aufnahme erfolgte am 15.09.2015

- ▲ Gewerbe, Dienstleistung
- ▲ Geschäfte
- Wohnhaus Leerstand
- Wohnhaus mit Geschäft Leerstand
- Geschäft Leerstand, Wohnhaus bewohnt
- Wohnhaus bewohnt, aber zum Verkauf
- sichtbarer Wohnungseierstand
- Haus abgerissen



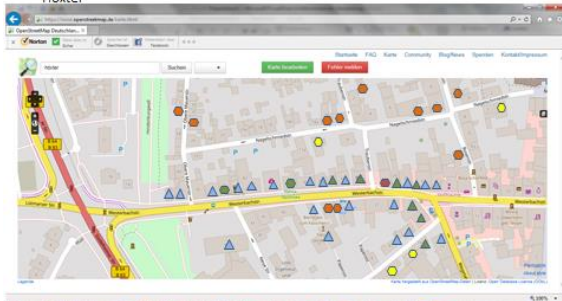
Die Aufnahme erfolgte am 15.09.2015

- ▲ Gewerbe, Dienstleistung
- ▲ Geschäfte
- Wohnhaus Leerstand
- Wohnhaus mit Geschäft Leerstand
- Geschäft Leerstand, Wohnhaus bewohnt
- Wohnhaus bewohnt, aber zum Verkauf
- sichtbarer Wohnungseierstand
- Haus abgerissen



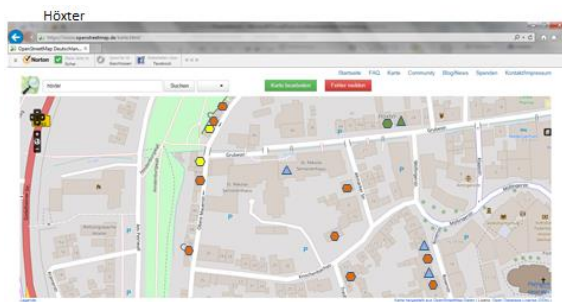
Die Aufnahme erfolgte am 15.09.2015

- ▲ Gewerbe, Dienstleistung
- ▲ Geschäfte
- Wohnhaus Leerstand
- Wohnhaus mit Geschäft Leerstand
- Geschäft Leerstand, Wohnhaus bewohnt
- Wohnhaus bewohnt, aber zum Verkauf
- sichtbarer Wohnungseierstand
- Haus abgerissen



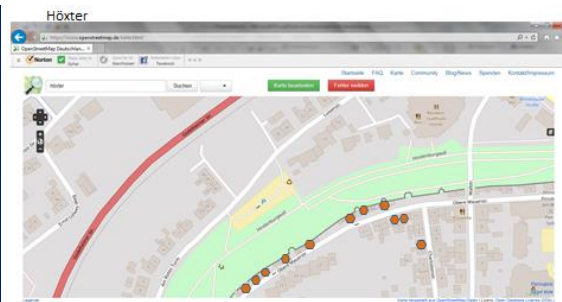
Die Aufnahme erfolgte am 15.09.2015

- ▲ Gewerbe, Dienstleistung
- ▲ Geschäfte
- Wohnhaus Leerstand
- Wohnhaus mit Geschäft Leerstand
- Geschäft Leerstand, Wohnhaus bewohnt
- Wohnhaus bewohnt, aber zum Verkauf
- sichtbarer Wohnungseierstand
- Haus abgerissen



Die Aufnahme erfolgte am 15.09.2015

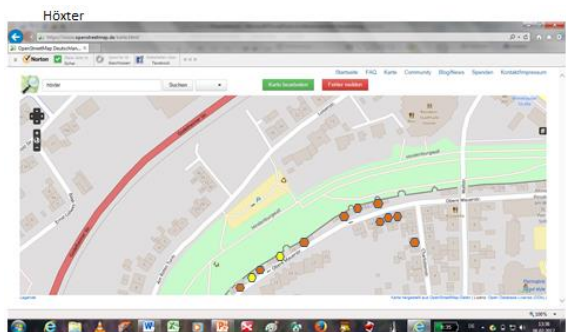
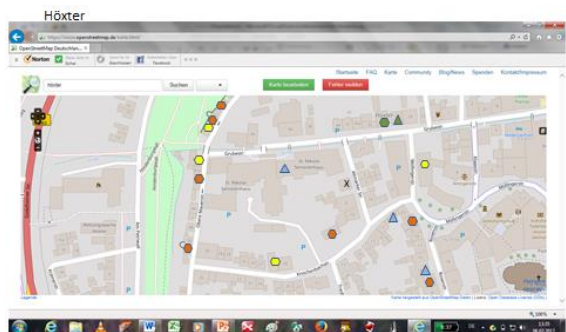
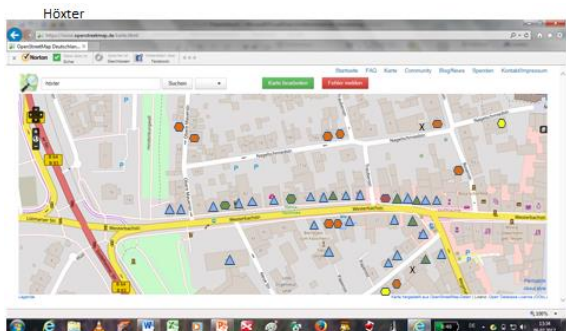
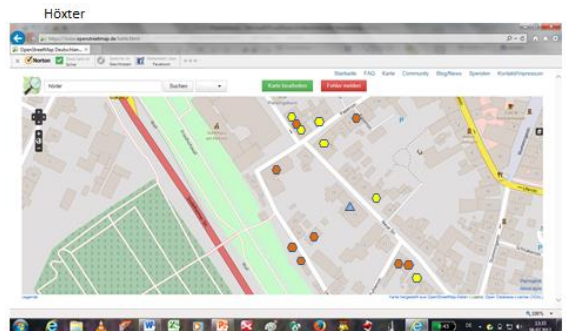
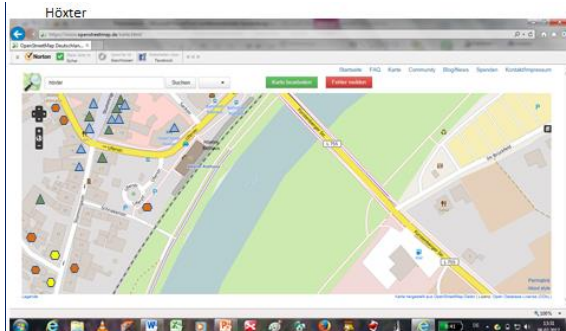
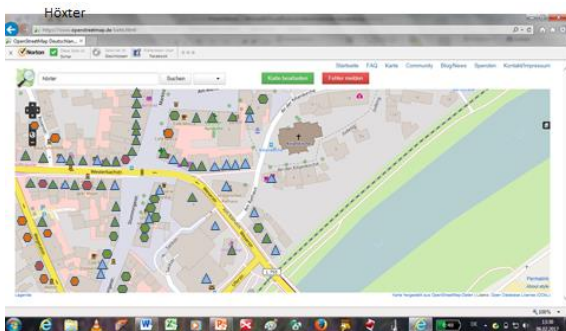
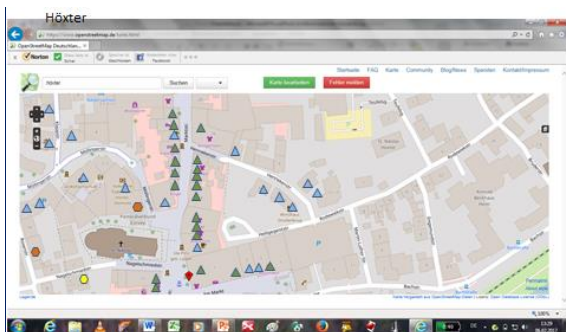
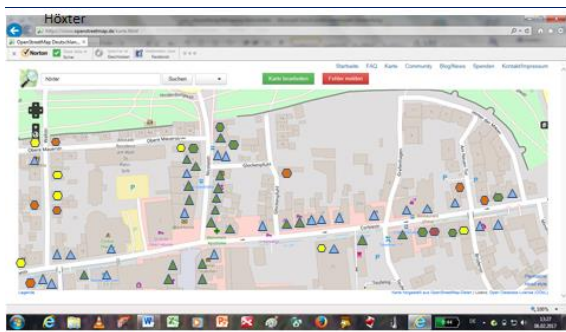
- ▲ Gewerbe, Dienstleistung
- ▲ Geschäfte
- Wohnhaus Leerstand
- Wohnhaus mit Geschäft Leerstand
- Geschäft Leerstand, Wohnhaus bewohnt
- Wohnhaus bewohnt, aber zum Verkauf
- sichtbarer Wohnungseierstand
- Haus abgerissen



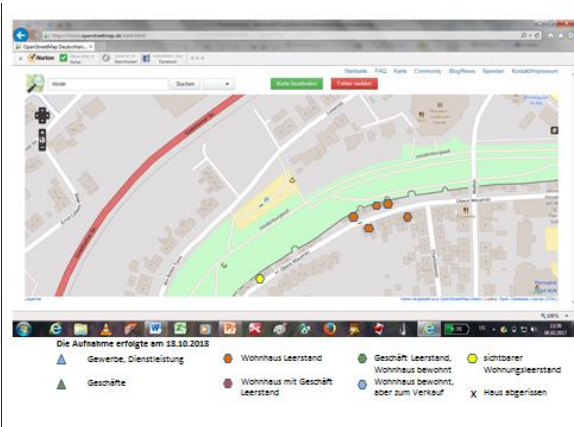
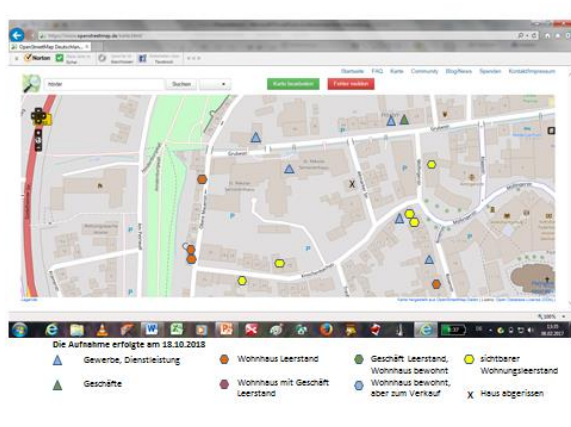
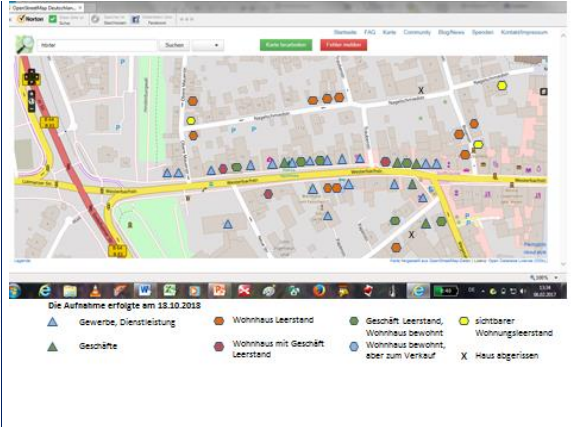
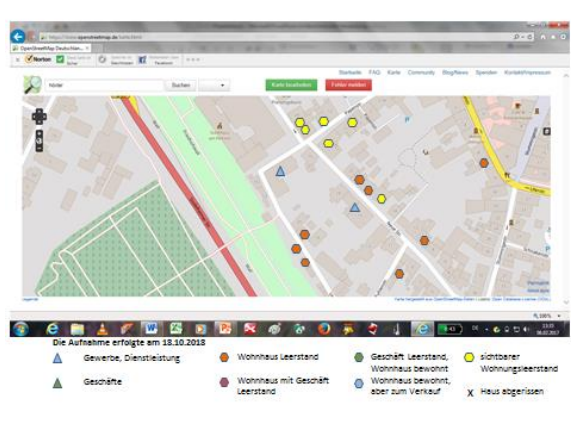
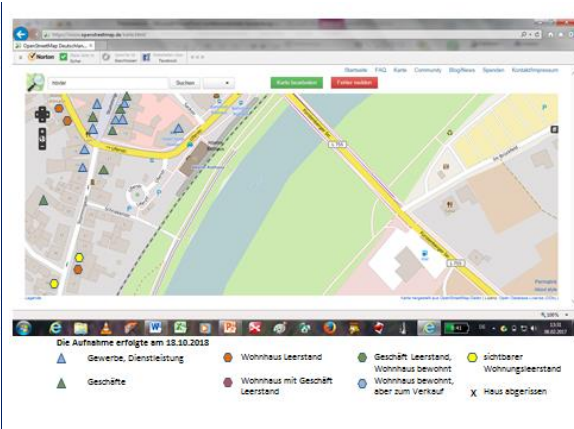
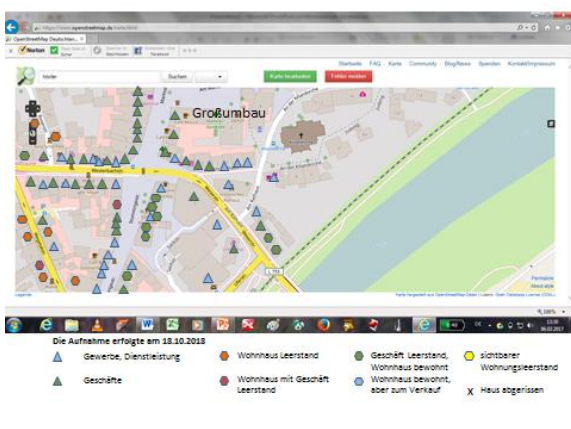
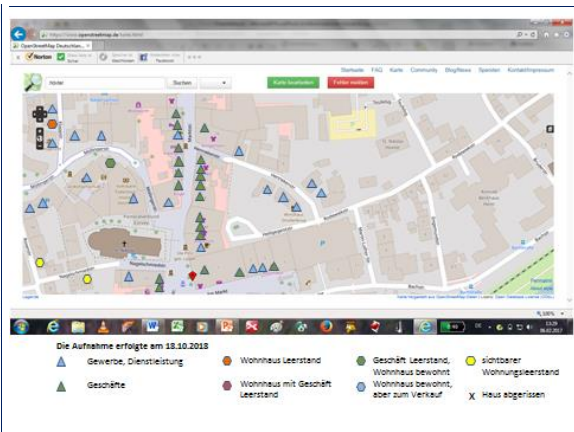
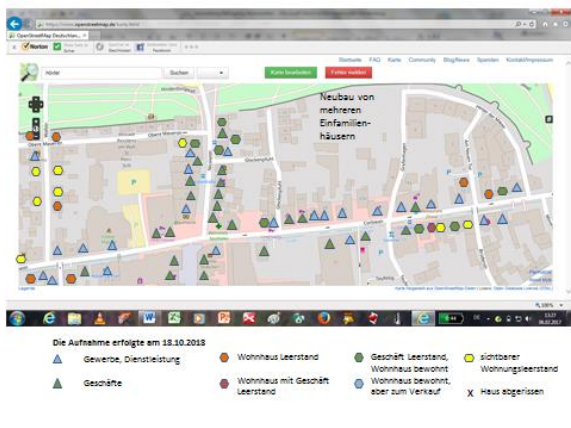
Die Aufnahme erfolgte am 15.09.2015

- ▲ Gewerbe, Dienstleistung
- ▲ Geschäfte
- Wohnhaus Leerstand
- Wohnhaus mit Geschäft Leerstand
- Geschäft Leerstand, Wohnhaus bewohnt
- Wohnhaus bewohnt, aber zum Verkauf
- sichtbarer Wohnungseierstand
- Haus abgerissen

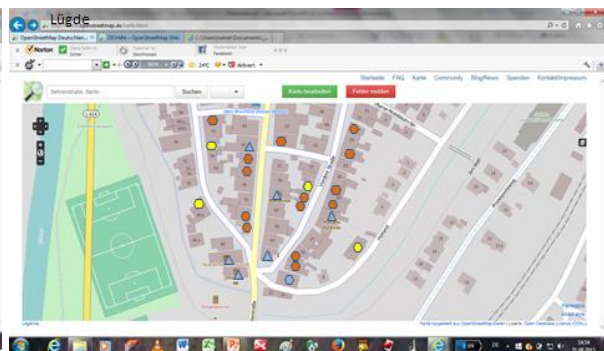
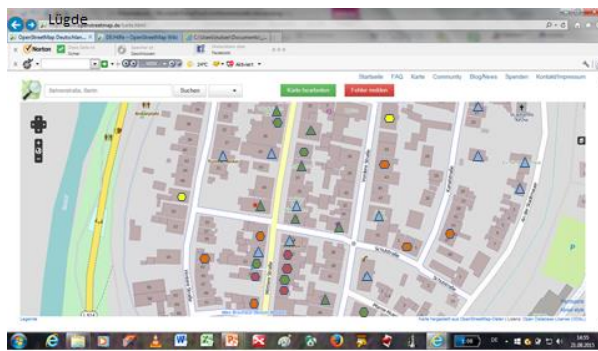
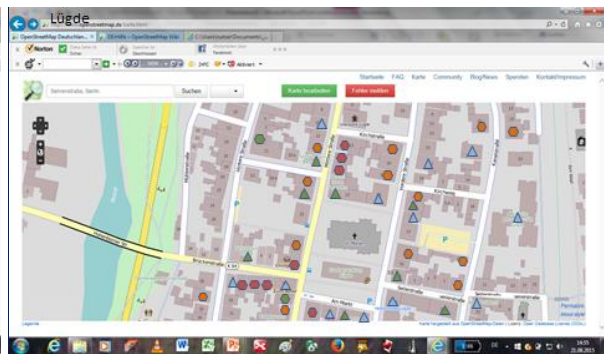
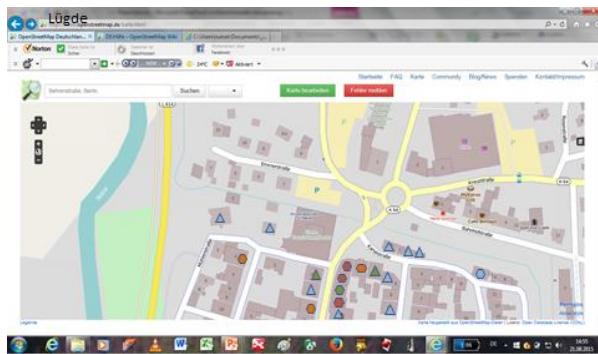
# Höxter 2017



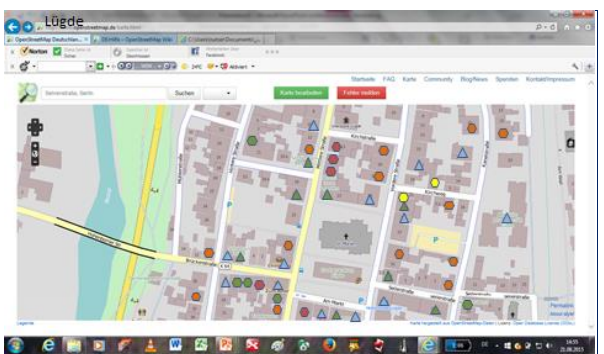
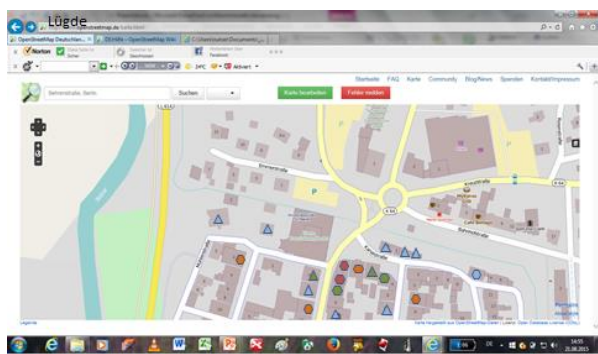
# Höxter 2018

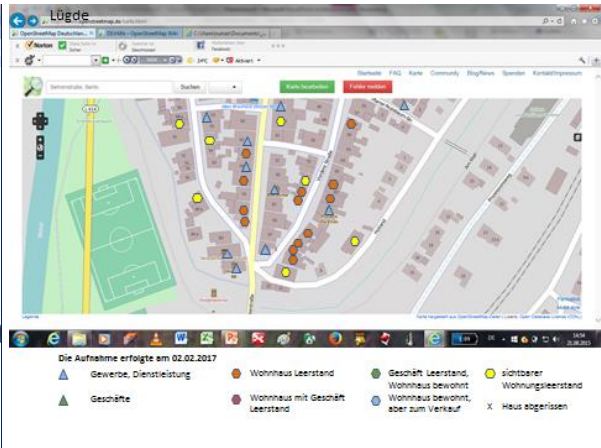
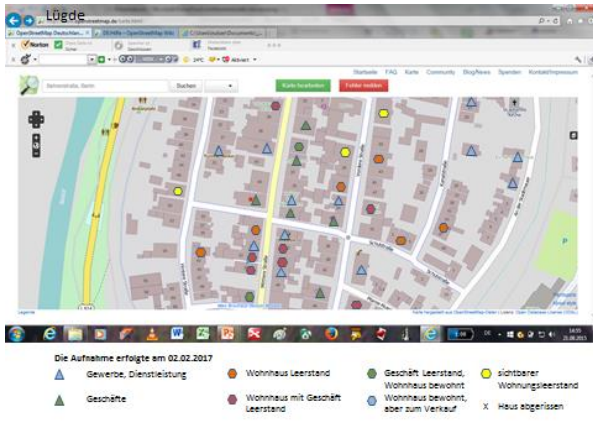


## Lügde 2015

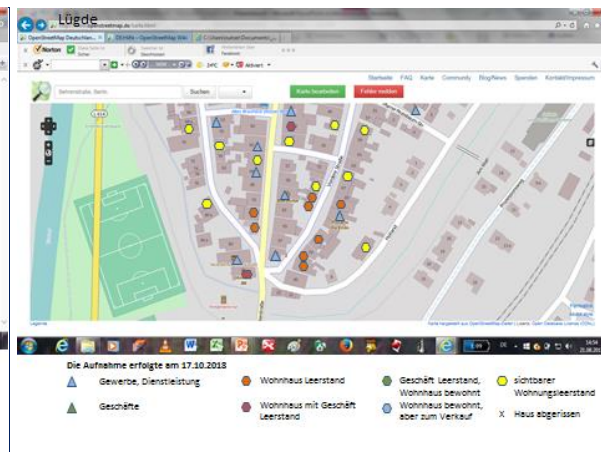
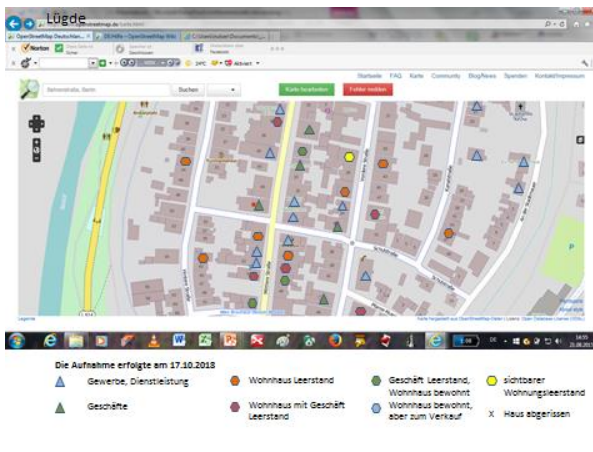
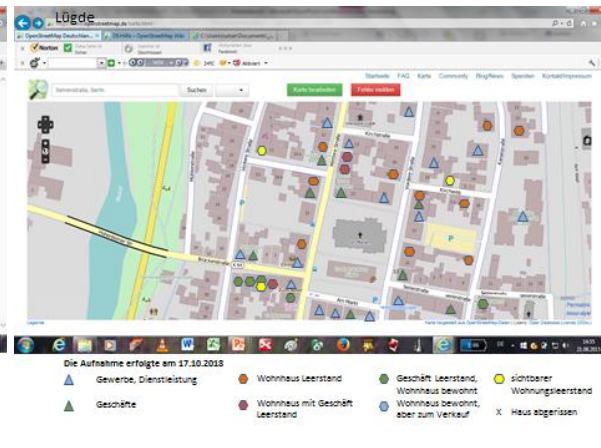
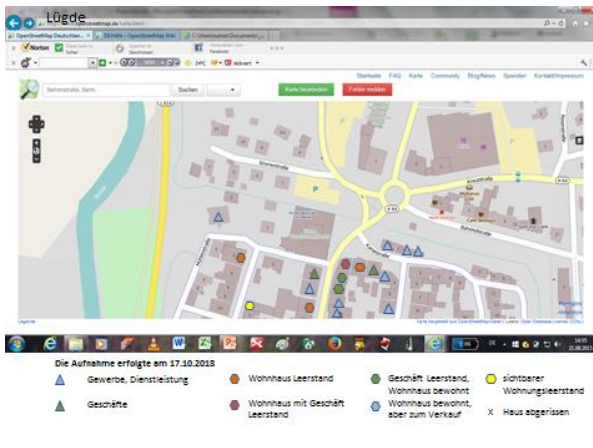


## Lügde 2017



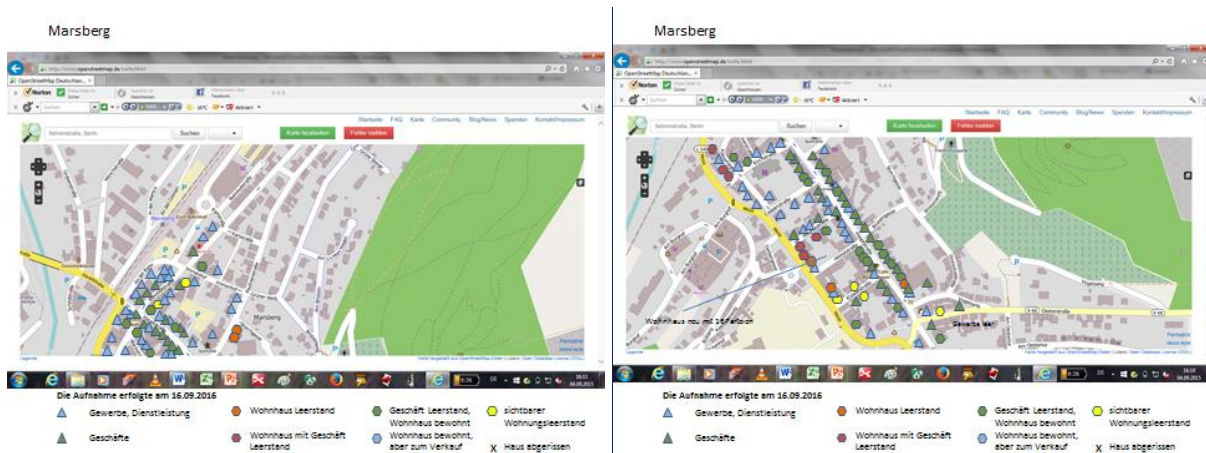


## Lügde 2018

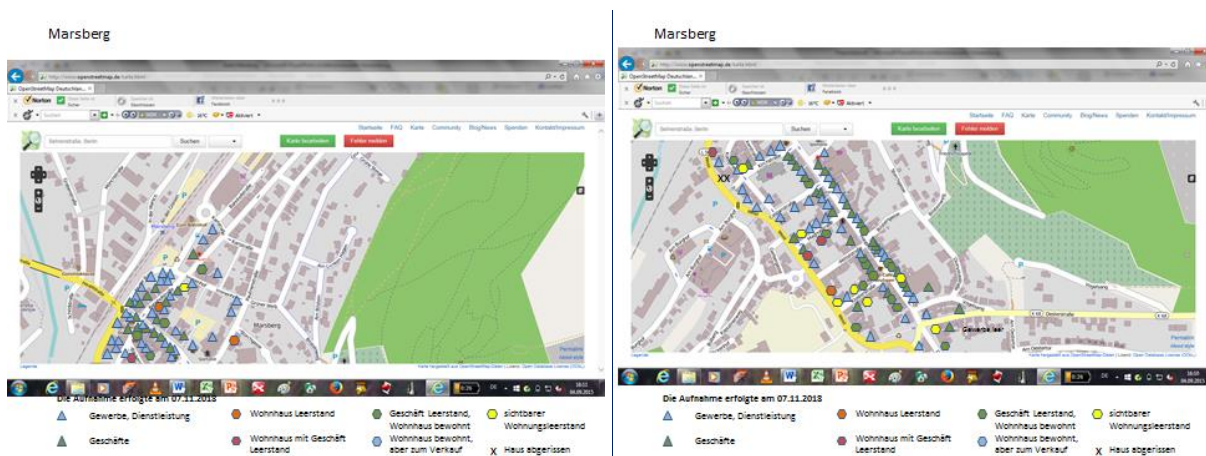




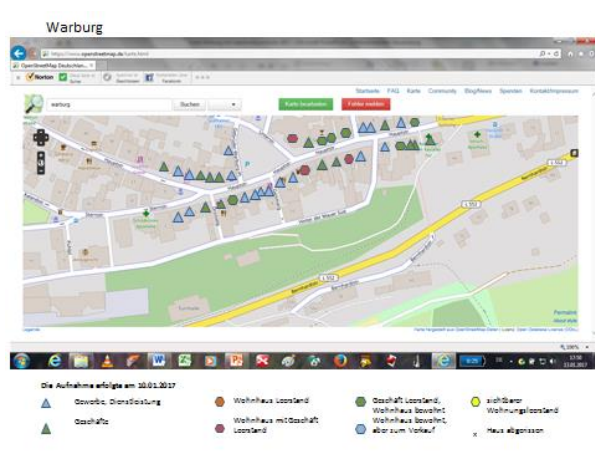
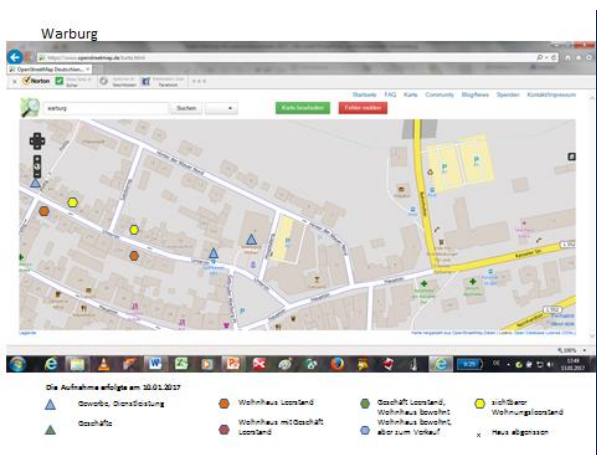
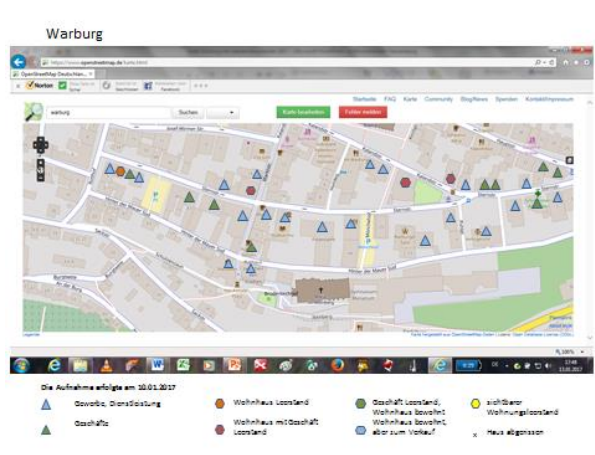
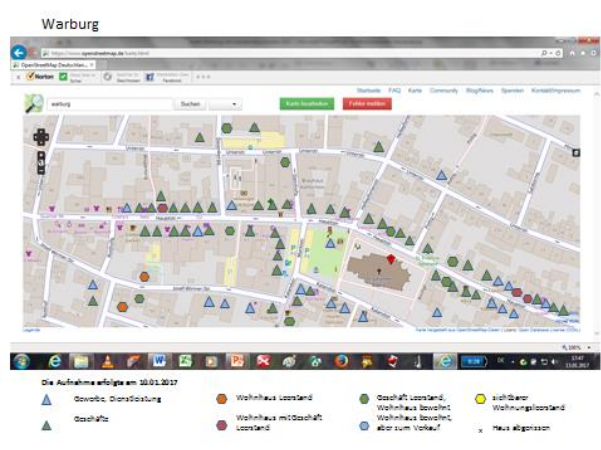
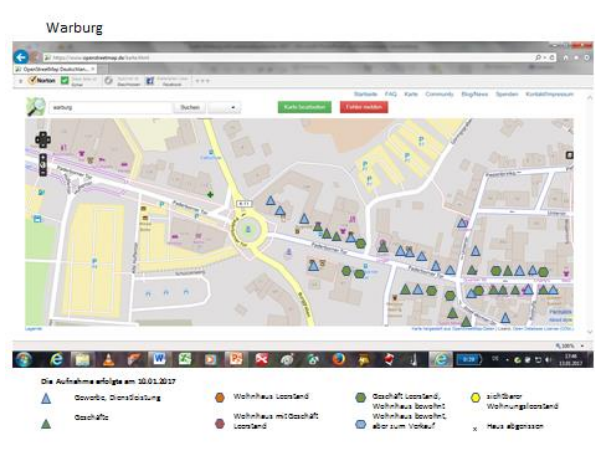
## Marsberg 2016



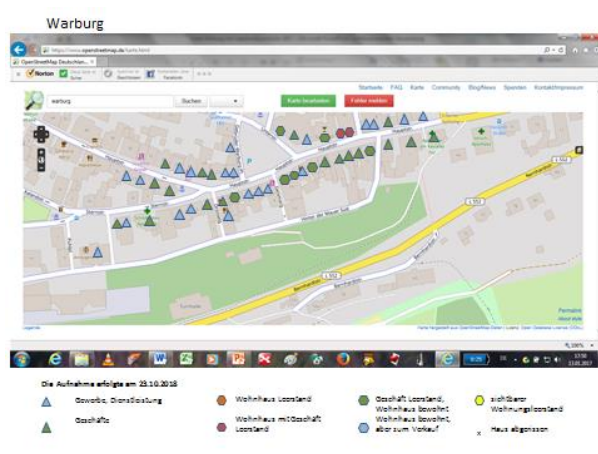
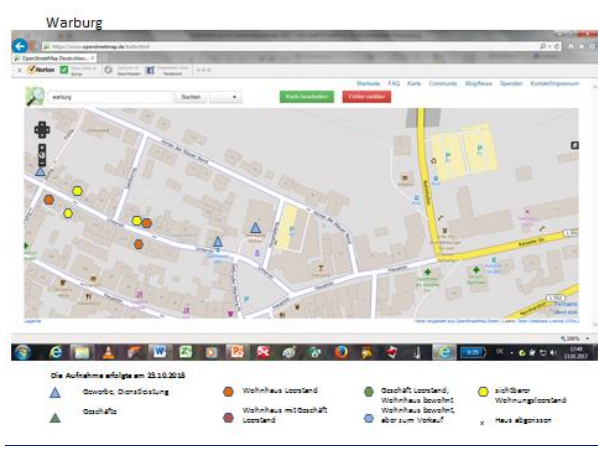
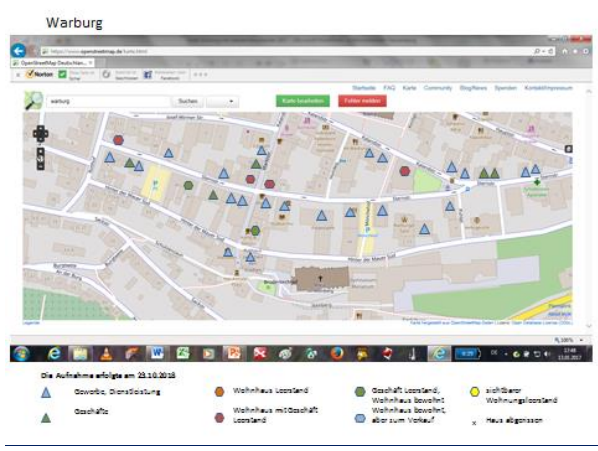
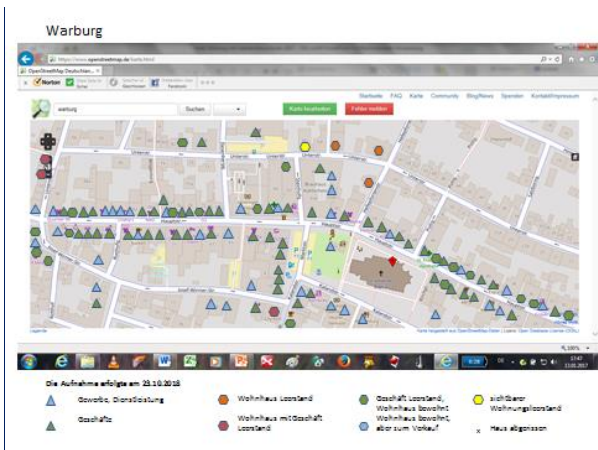
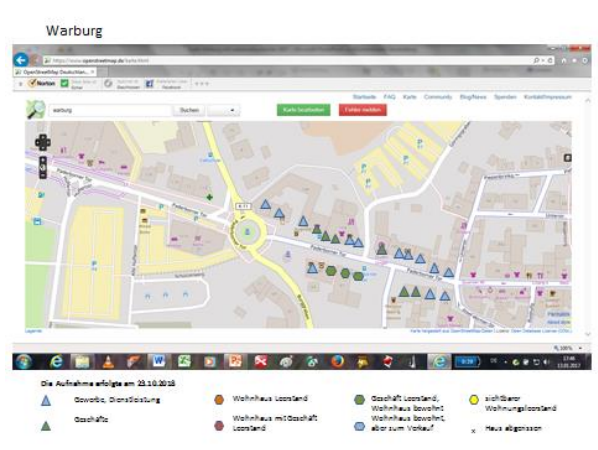
## Marsberg 2018



# Warburg 2017



# Warburg 2018



## Anlage 13

### Maßnahmen-Checkliste zur Gewinnung von Auszubildenden (Auswahl)

Welche der u.g. Möglichkeiten haben Sie bereits eingesetzt?

Bei welchen Maßnahmen könnten Sie sich einen Einsatz vorstellen?

	eingesetzt	Einsatz denkbar
- Meldung offener Stellen im Ausbildungsatlas IHK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Meldung offener Stellen ans Arbeitsamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Anzeigen in Printmedien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Werbung im Lokalrundfunk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Anzeigen und Informationen auf Homepage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Präsenz auf Social Media-Accounts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Beteiligung an Berufs- und Hochschulmessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Beteiligung an Nachvermittlungskaktionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Einsatz privater Vermittler oder von Ausbildungsnetzwerken für Bewerbungsverfahren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kontakte zur Arbeitsverwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Gezielte Werbung bei eigenen Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten im lokalen Umfeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kooperationsabkommen mit Schulen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Berufsinformationen in Schulen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Einsatz von „Ausbildungsbotschaftern“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Bereitstellung von Online-Informationen für Eltern und Lehrer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Tag der offenen Tür u. ä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Teilnahme am Girls‘Day u./o. Boys‘Day	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Angebot für Schülerpraktika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kontakte zu Universitäten und Durchführung von Praktika und Abschlussarbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Angebote an Studierende für Ferienarbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Einstellung von Abiturienten für Duales Studium	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Einstellung von Studienabbrechern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Einstellung von Mädchen in Männerberufen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Einstellung in Berufen mit Stufenausbildung z. B. Maschinen- und Anlagenführer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Einstellung von Leistungsschwächeren und Hilfestellung über außerbetriebliche Einrichtungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Möglichkeit zum Erwerb von Teilqualifikationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Einstellung zur Teilzeitausbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Teilnahme an „Employer Branding-Maßnahmen“  
wie
- Energie Scouts
- Beteiligung an MINT-Aktivitäten (Schüler-  
labor, TeutoLab, Verein Natur u. Technik u. ä.)
- Teilnahme an Jugend forscht (Themenfeld  
Arbeitswelt)
- Beteiligung an Stiftung Studienfonds
  
- Vertragsunterschrift als Feierlichkeit
- Angebote zum Erwerb von Zusatzqualifikationen
- Gezielte Einbindung ins Tagesgeschäft
- Projektarbeit zur Optimierung der Firmenpräsenz  
in sozialen Netzwerken (YouTube etc.)
- Durchführung von Events für Auszubildende  
(z. B. Einführungs- oder Abschlussfahrten)
- Möglichkeit zur Erledigung von Privatarbeiten  
außerhalb der Arbeitszeit unter Aufsicht
- Sonstige Benefits für besondere Leistungen

## Maßnahmen-Checkliste zur Besetzung freier Arbeitsplätze (Auswahl)

Welche der u.g. Möglichkeiten haben Sie bereits eingesetzt?

Bei welchen Maßnahmen könnten Sie sich einen Einsatz vorstellen?

	eingesetzt	Einsatz denkbar
- Meldung offener Stellen ans Arbeitsamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Anzeigen in Printmedien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Werbung im Lokalrundfunk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Anzeigen und Informationen auf Homepage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Präsenz auf Social Media-Accounts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Gezielte Nachfrage im lokalen Umfeld (z. B. eigene Mitarbeiter, Vereine, Kunden, Lieferanten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kontakte zu Wirtschaftsverbänden, zdi-Netzwerke (Zukunft durch Innovation) o. ä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Einsatz privater Vermittler oder Leiharbeitsfirmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Übernahme von Auszubildenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Beteiligung an Berufs- und Hochschulmessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kontakte zu Meisterschulen, Akademien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Tag der offenen Tür für Fachkräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kontakte zu ehemaligen Azubis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Mitwirkung in Firmennetzwerken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Zusammenarbeit mit „Heimvorteil HSK“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Einstellung von Studienabbrechern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Einstellung 50+	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Einstellung Frauen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Einstellung Teilzeitkräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Einstellung Leistungsschwächerer und Möglichkeit zum Erwerb von Teilqualifikationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Benefits wie		
-- Altersversorgung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-- Gesundheitscheck	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Maßnahmen-Checkliste zur Bindung von Mitarbeitern

Welche der u.g. Möglichkeiten haben Sie bereits eingesetzt?

Bei welchen Maßnahmen können Sie sich ihren Einsatz vorstellen?

	eingesetzt	Einsatz denkbar
- Weiterbildung (fachlich / außerfachlich)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Personalentwicklungsplanung, Karrierepfade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf wie z. B.		
-- flexible Arbeitszeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-- (zeitweise) Homeoffice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-- Auszeiten für Pflege von Angehörigen über Pflegezeitgesetz hinaus (<15 MA, > 24 Mon.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-- Kinder(ferien)betreuung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-- Angebote haushaltsnaher Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Übertarifliche Gehaltszahlungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Betriebliche Altersversorgung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Betriebliche Krankenversicherung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Gruppenversicherungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Betriebliches Gesundheitsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Durchführen von Familienfesten u. ä. Events	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Maßnahmen „guter Führung“		
-- Mitarbeiterbefragung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-- Zielvereinbarung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-- Mitarbeitergespräche, Karrieregespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-- Einbindung von MA in Fragen der Produkt- und Prozessoptimierung (Qualitätszirkel o.ä.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-- Feel good-Maßnahmen (Beleuchtung, Büro- ausstattung, Kaffeeküchen etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Mentoring bei neu eingestellten Fach- und Führungskräften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Wissenstransfer beim Ausscheiden von Fach- und Führungskräften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **Anlage 14**

### **Abkürzungen**

BA	Bundesagentur für Arbeit
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung Bonn
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMELV	Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
DGD	Deutsche Gesellschaft für Demografie
DLT	Deutscher Landkreistag
GAK	Gemeinschaftsaufgabe Agrarstruktur und Küstenschutz
GRW	Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur
HWK	Handwerkskammer
IAB	Bundesagentur für Arbeit, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IHK	Industrie- und Handelskammer
IKEK	Integriertes kommunales Entwicklungskonzept
IW	Institut der deutschen Wirtschaft
k. A.	keine Angabe
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KH	Kreishandwerkerschaft
LEP	Landesentwicklungsplan
LWL	Landschaftsverband Westfalen-Lippe
MKRO	Ministerkonferenz für Raumordnung
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik
ROG	Raumordnungsgesetz



## 10. Verzeichnis der digitalen Anhänge

Der digitale Anhang (Interviewtranskripte und Datenauswertungen) ist online abrufbar:

<https://doi.org/10.22000/326>

Nr.	Beschreibung
1.	Interview IHK 1
2.	Interview IHK 2
3.	Interview IHK 3
4.	Interview Kreishandwerkerschaft 1
5.	Interview Kreishandwerkerschaft 2
6.	Interview Bürgermeister 1
7.	Interview Bürgermeister 2
8.	Interview Bürgermeister 3
9.	Interview Bürgermeister 4
10.	Interview Bürgermeister 5
11.	Interview Bürgermeister 6
12.	Interview Bürgermeister 7
13.	Interview Wirtschaftsförderung 1
14.	Interview Wirtschaftsförderung 2
15.	Interview Wirtschaftsförderung 3
16.	Interview Wirtschaftsförderung 4
17.	Interview Wirtschaftsförderung 5
18.	Interview Wirtschaftsförderung 6
19.	Interview Unternehmen 1
20.	Interview Unternehmen 2
21.	Interview Unternehmen 3
22.	Interview Unternehmen 4
23.	Interview Unternehmen 5
24.	Interview Unternehmen 6
25.	Interview Unternehmen 7
26.	Interview Unternehmen 8
27.	Interview Unternehmen 9
28.	Interview Unternehmen 10
29.	Interview Unternehmen 11
30.	Interview Unternehmen 12
31.	Interview Unternehmen 13
32.	Interview Unternehmen 14
33.	Interview Unternehmen 15
34.	Interview Unternehmen 16
35.	Interview Unternehmen 17
36.	Interview Unternehmen 18
37.	Interview Baudezernat
38.	Interview Projekt „Heimvorteil“
39.	Interview Zukunftszentrum Holzminden-Höxter
40.	Interview Stadtentwicklung
41.	Interview Kompetenzzentrum Frau und Beruf (in Verbindung mit Interview Nr. 18)
42.	Unternehmensbefragung 2015: Unternehmen und Fragebogenrücklauf
43.	Anonymisierte Einzelauswertung der Unternehmensbefragung 2015
44.	Anonymisierte Einzelauswertung der Abiturientenbefragung 2017

