



2012 - 2015

Regionalagentur Münsterland

Borken | Coesfeld | Münster | Steinfurt | Warendorf



Münsterland

# Handlungsplan

Initiative zur Fachkräftesicherung  
im Münsterland 2012 - 2015

Mit finanzieller Unterstützung



## Inhalt

<b>1</b>	<b>Hintergrund und Zielstellung</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Regionale Ausgangslage und Herleitung von Handlungsbedarfen</b>	<b>2</b>
2.1	Demografie	2
2.2	Beschäftigung	6
2.3	Erwerbsbeteiligung	9
2.4	Bildung	11
2.5	SWOT-Analyse	13
<b>3</b>	<b>Zielsystem für die Strategie zur Fachkräftesicherung im Münsterland</b>	<b>16</b>
<b>4</b>	<b>Handlungsfelder und Lösungsansätze</b>	<b>19</b>
4.1	Prozess und Rahmen zur Umsetzung der Fachkräftesicherungsinitiative	19
4.1.1	Netzwerk Fachkräftesicherung	19
4.1.2	Fachkräftemonitoring	20
4.2	Talente binden und gewinnen	21
4.2.1	Steigerung der Erwerbsbeteiligung von Frauen, Älteren und Migranten	22
4.2.2	Arbeitskräftepotenzial an die Region binden	27
4.2.3	Strategische Personalplanung	31
4.3	Talente qualifizieren	35
4.3.1	Bildungspotenziale ausschöpfen	35
4.3.2	Qualifizierungswege öffnen	39
4.4	Querschnittsthemen	43
4.4.1	Nachhaltige Entwicklung	43
4.4.2	Gleichstellung von Frauen und Männern und Nichtdiskriminierung	43
4.4.3	Attraktivitätserhöhung der Region	44

# 1 Hintergrund und Zielstellung

Kaum ein anderer Faktor ist für die gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Zukunft einer Region von so zentraler Bedeutung wie die demografische Entwicklung. Denn kaum ein Umstand schlägt so unmittelbar auf das Sozialwesen, das Bildungssystem, das Verhältnis der Generationen zueinander oder auf die Chancen der Integration durch wie die Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur.

Mit dem Bevölkerungsrückgang geht der steigende Fachkräftebedarf<sup>1</sup> der Regionen einher. Nach Berechnungen der Prognos AG droht in Nordrhein-Westfalen bis zum Jahr 2020 ein Fachkräftemangel von 630.000 Menschen. Die regionale Wirtschaft besteht zudem überwiegend aus kleinen und mittelständischen Unternehmen, bei welchen ein Mangel an Fachkräften die Produktivität enorm beeinträchtigt. Das Münsterland muss sich in Zukunft noch stärker dem Kampf um Talente stellen, denn bundesweit ist ein zunehmender Mangel erkennbar. Die Region muss deshalb alle Möglichkeiten ausschöpfen, um das regionale Bildungs- und Ausbildungspotential entsprechend der künftigen Bedarfe seiner Wirtschaft zu verbessern.

Vor diesem Hintergrund hat die nordrhein-westfälische Landesregierung im Juni 2011 ein „Sonderprogramm Qualifizierung und Innovation zur Fachkräftesicherung“ beschlossen. Es sollen konkrete Strategien entwickelt werden, den Fachkräftebedarf der Zukunft zu decken. Hierzu wurde ein regionaler Ansatz gewählt, weil der Fachkräftebedarf im Land räumlich und branchenspezifisch unterschiedlich ist. Auf der Grundlage regionaler Handlungspläne, die Ziele und Maßnahmen des jeweiligen regionalen Entwicklungsprozesses darstellen sollen, können die regionalen Akteure Lösungsansätze entwickeln. Darauf aufbauend werden anschließend die für eine Förderung vorgesehenen Projekte abgeleitet.

In einer iterativen Prozessabfolge wurden mittels einer auf Datenanalysen beruhenden SWOT-Bewertung in Workshops und zahlreichen Abstimmungsgesprächen im bereits existierenden Netzwerk Fachkräftesicherung im Münsterland die Notwendigkeiten und Bedarfe zur Weiterentwicklung der regionalen Fachkräftesicherung bestimmt. Entsprechend der prognostizierten Gefahr eines regionalen Fachkräftemangels beinhaltet der Handlungsplan zur Fachkräftesicherung im Münsterland drei Säulen, die mit Handlungsfeldern und Lösungsansätzen unterlegt sind:

- Prozess- und Rahmengestaltung zur Umsetzung der Fachkräftesicherungsinitiative,
- Talente binden und gewinnen,
- Talente qualifizieren,

sowie die Querschnittsthemen

- Absicherung der Nachhaltigkeit und Transparenz bereits existierender Initiativen
- Gleichstellung von Frauen und Männern und Nichtdiskriminierung
- Positionierung und Profilierung des Münsterlands im Standortwettbewerb.

---

<sup>1</sup> Alle Personen- und Funktionsbezeichnungen, ungeachtet der männlichen oder weiblichen Sprachform, gelten für beide Geschlechter.

## 2 Regionale Ausgangslage und Herleitung von Handlungsbedarfen

Die Herleitung der Handlungsfelder ist vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Münsterland zu sehen. Als Basis und Hintergrund werden daher im Folgenden maßgebliche Kennzahlen des Münsterlandes skizziert und die Stärken und Schwächen der Region herausgearbeitet.

### 2.1 Demografie

#### Bestandsanalyse

Im Münsterland leben knapp 1,59 Mio. Menschen (Stand 2009) und damit 8,9 % der Bevölkerung von Nordrhein-Westfalen. Mit einem Einwohneranteil am Münsterland von 27,9 % bzw. 23,3 % sind die Kreise Steinfurt und Borken die bevölkerungsstärksten Kreise der Region.

*Tabelle 1: Bevölkerungsstand*

Verwaltungsbezirk	Bevölkerungsstand (31.12. 2009)	Bevölkerungsanteil Münsterland 31.12.2008)
Münster, kreisfreie Stadt	275.543	17,4 %
Kreis Borken	369.666	23,3 %
Kreis Coesfeld	220.261	13,9 %
Kreis Steinfurt	443.643	27,9 %
Kreis Warendorf	279.003	17,6 %
<b>Münsterland</b>	<b>1.588.116</b>	<b>100,0 %</b>

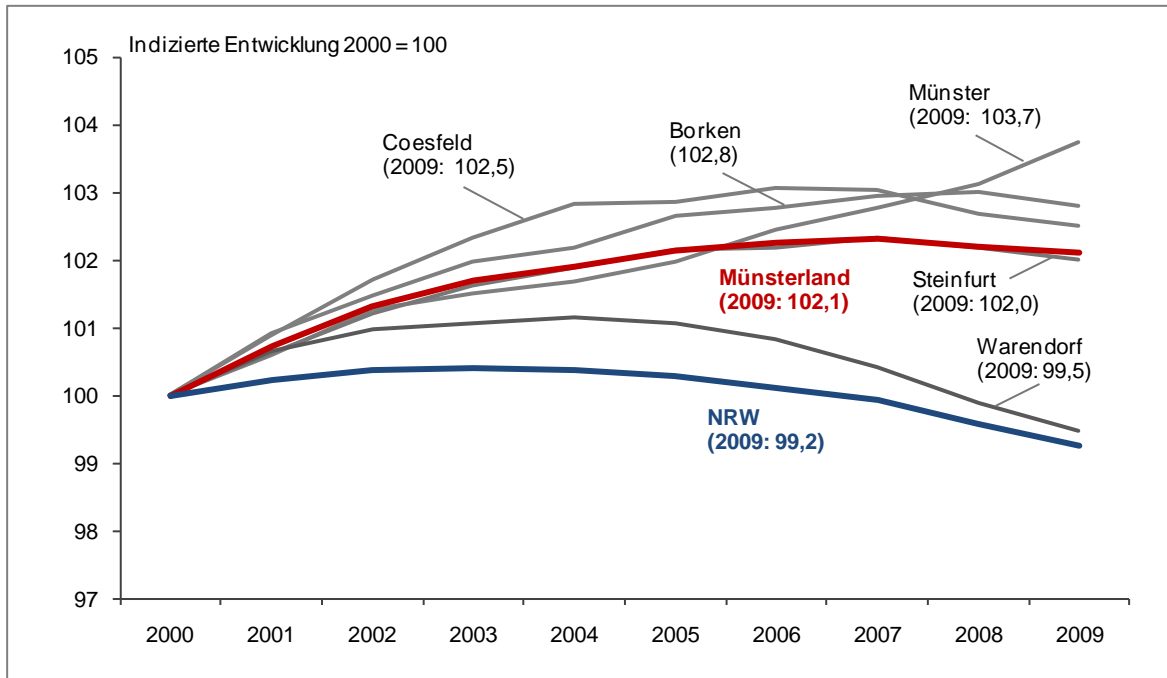
*Quelle: Prognos AG (2011), nach Statistischem Bundesamt und IT.NRW*

Im Zeitraum von 2000 bis 2009 verzeichnete das Münsterland einen Anstieg der Bevölkerung um 32.700 Einwohner bzw. 2,1 %. Mit diesem Bevölkerungswachstum hebt sich das Münsterland vom negativen Entwicklungstrend in NRW und Deutschland (-0,8 % bzw. -0,6 %) ab. Trotz der in 2009 gegenüber dem Jahr 2000 höheren Bevölkerungszahl im Münsterland verlief die Entwicklung nicht durchgängig positiv. Nach Jahren mit einem stetigen, jedoch in der Intensität abnehmenden Bevölkerungswachstum wurde im Jahr 2007 mit 1.591.188 Einwohnern der Bevölkerungshöchststand erreicht. In den Jahren 2008 und 2009 ist die Bevölkerungszahl im Münsterland hingegen geringfügig zurückgegangen (-0,2 %).

Des Weiteren lassen sich innerregional Unterschiede in der Entwicklung feststellen. Während die Stadt Münster im Zeitraum 2000 bis 2009 ein kontinuierliches und zugleich hohes Wachstum der Bevölkerung aufwies (3,7 %), sank die Einwohnerzahl im Kreis Warendorf um 0,5 %. In den Kreisen Coesfeld, Borken und Steinfurt lag die Bevölkerungszahl 2009 ebenfalls über dem Niveau von 2000. Der Anstieg resultiert dabei vor allem aus einer ho-

hen Dynamik im Zeitraum 2000 bis 2005. Seit 2006 ist hingegen in den Kreisen eine stagnierende bzw. leicht abnehmende Bevölkerungszahl zu beobachten.

Abbildung 1: Bevölkerungsentwicklung 2000 bis 2009



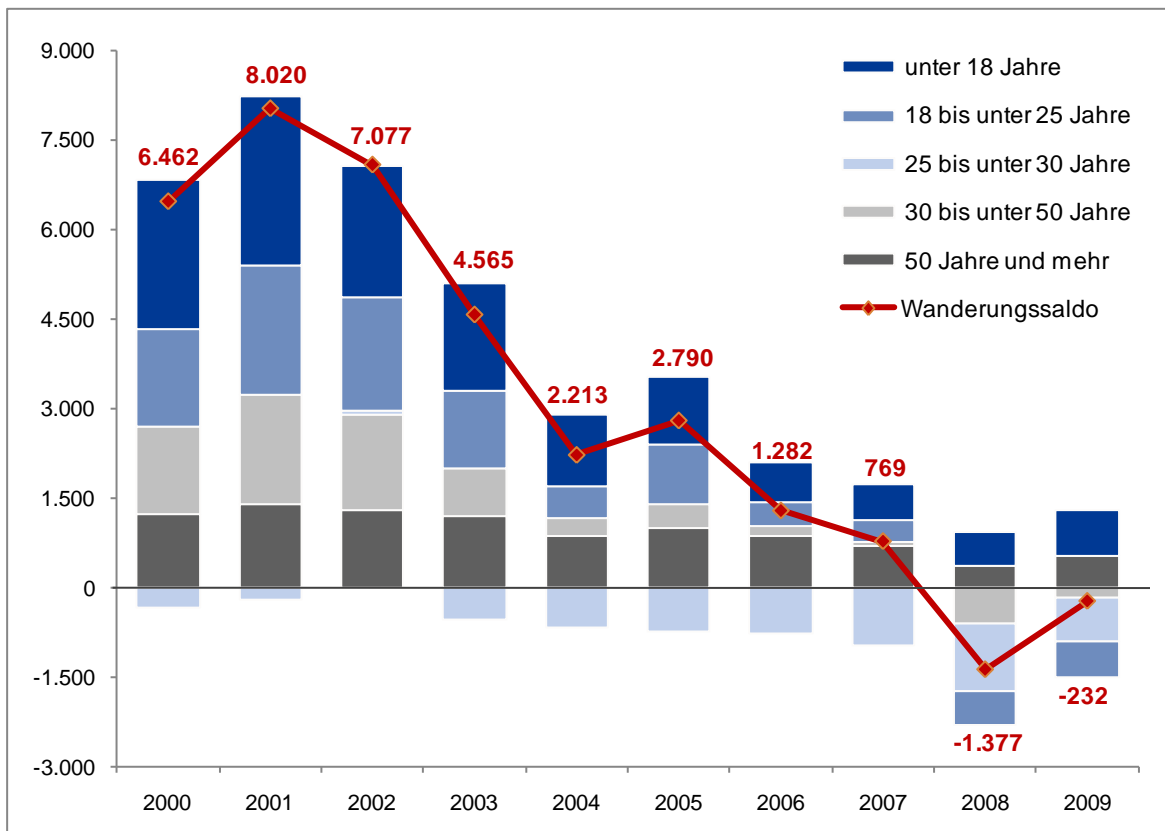
Quelle: Prognos AG (2011), nach Statistischem Bundesamt und IT.NRW

Die sich abschwächende Bevölkerungsdynamik im Münsterland ist sowohl auf Veränderungen in der natürlichen Bevölkerungsbewegung (Verhältnis Geburten zu Sterbefällen) als auch auf Veränderungen im Wanderungsverhalten zurückzuführen. Während in den Jahren 2000 bis 2007 Geburtenüberschüsse und Wanderungsgewinne zu einer Zunahme der Bevölkerung im Münsterland führten, setzte 2008 eine Trendumkehr ein, die sich in Sterbeüberschüssen und Wanderungsverlusten niederschlägt.

Dabei ist hinsichtlich der natürlichen Bevölkerungsentwicklung im Zeitraum 2000 bis 2009 ein kontinuierlicher und hoher Rückgang der Geburtenzahlen festzustellen (2000: 17.200 Geburten; 2009: 13.400 Geburten). Die Zahl der Sterbefälle stieg demgegenüber nur geringfügig an (2000: 13.500 Sterbefälle; 2009: 14.400 Sterbefälle). Innerregional sind vor allem die Kreise Steinfurt, Warendorf und Coesfeld von höheren Sterbeüberschüssen betroffen. Einzig die Stadt Münster weist auch 2009 einen Geburtenüberschuss auf.

Die Wanderungsbilanz des Münsterlandes unterlag im Zeitraum 2000 bis 2009 ebenfalls stärkeren Veränderungen (siehe *Abbildung 2*). So haben sich im Zeitverlauf die Wanderungsgewinne kontinuierlich abgeschwächt. 2008 setzte schließlich die Trendumkehr ein, so dass seit 2008 mehr Personen aus dem Münsterland fort- als zugezogen sind. Die Differenzierung der Wanderungsströme nach Altersgruppen zeigt, dass vor allem die Gruppe der 25 bis 30-Jährigen kontinuierlich Wanderungsverluste aufweist, mit zudem steigender Tendenz. Darüber hinaus ist zunehmend auch die Altersgruppe der 18 bis 25-Jährigen von Wanderungsverlusten betroffen.

Abbildung 2: Wanderungssalden Münsterland 2000 bis 2009



Quelle: Prognos AG (2011), nach Statistischem Bundesamt und IT.NRW

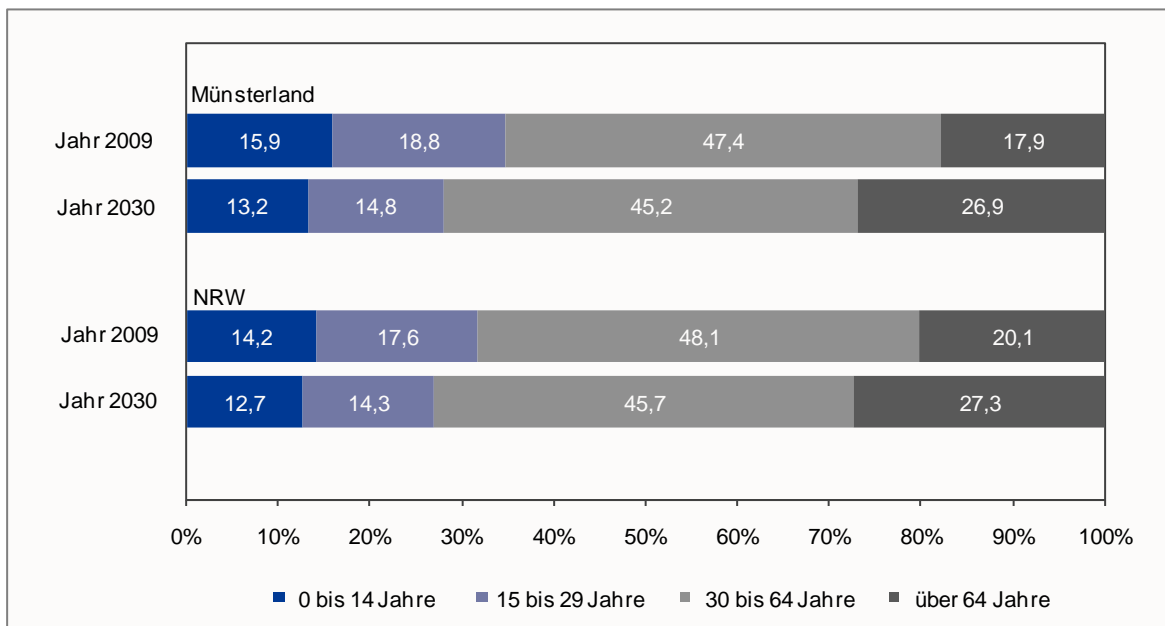
Innerregional zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen der Stadt Münster und den Umlandkreisen. Während die Stadt Münster als Ausbildungszentrum, Hochschulstandort und wichtiger Arbeitgeber in der Altersgruppe der 18 bis 30-Jährigen über hohe Wanderungsgewinne verfügt, verlieren die Umlandkreise in dieser Altersgruppe stetig an Bevölkerung. Die kontinuierlich steigenden Wanderungsverluste in den Umlandkreisen können dabei nicht durch die Wanderungsgewinne der Stadt Münster kompensiert werden. Demzufolge ist festzustellen, dass es dem Münsterland immer weniger gut gelingt, junge Menschen in den Lebensphasen der Ausbildung und des Berufseinstiegs in der Region zu halten bzw. für die Region zu gewinnen. Dabei kommt gerade der hochmobilen Gruppe der 18 bis 30-Jährigen bezüglich der Entwicklung einer Region eine tragende Rolle zu.

Entsprechend der Bevölkerungsprognose für die Kreise und kreisfreien Städte in NRW wird im Zeitraum 2009 bis 2020 die Bevölkerung im Münsterland um 0,45 % zunehmen. Von 2020 bis 2030 geht die Prognose jedoch auch im Münsterland von einer leicht sinkenden Bevölkerungszahl (-0,54 %) aus. Mit dieser Prognose bleibt die Einwohnerzahl im Münsterland mittelfristig annähernd stabil. Damit wird das Münsterland im Vergleich zu NRW (2009-2030: -1,9 %) über eine positivere Bevölkerungsentwicklung verfügen.

Trotz der mittelfristig annähernd stabilen Bevölkerungszahl wird sich die Altersstruktur im Münsterland verändern (siehe *Abbildung 3*). Entsprechend der Bevölkerungsprognose geht der Anteil der Kinder (0-14 Jahre) von 15,9 % im Jahr 2009 auf 13,2 % im Jahr 2030 zurück. Auch führt der demografische Wandel zu einem Rückgang der Personen im erwerbsfähigen Alter (15-64 Jahre) von rund 66,2 % im Jahr 2009 auf 59,9 % im Jahr 2030.

Absolut betrachtet wird die Zahl der Erwerbsfähigen im Zeitraum von 2009 bis 2030 um 9,5 % sinken. Groben Abschätzungen zur künftigen Entwicklung der Erwerbstätigen auf Basis des Prognos Deutschland-Reports 2035 zufolge ist bei der Zahl der Arbeitsplätze im Münsterland aber lediglich ein Rückgang von rund 5% zu rechnen. Somit geht die Arbeitskräftenachfrage weitaus langsamer zurück als das Angebot, womit sich aus Sicht der Unternehmen der Wettbewerb um gut qualifizierte Arbeitskräfte verschärfen wird. Für die Altersgruppe 65 und älter wird hingegen ein deutlicher Anstieg prognostiziert. Herausforderungen für das Münsterland ergeben sich damit primär aufgrund der veränderten Altersstruktur und weniger aufgrund der absoluten Bevölkerungszahl.

Abbildung 3: Altersstruktur im Münsterland und NRW 2009 und 2030



Quelle: Prognos AG (2011), nach Statistischem Bundesamt und IT.NRW

## Stärken- und Schwächen-Analyse

In nachfolgender Tabelle sind die Stärken und Schwächen des Münsterlandes im Bereich Demografie dargestellt.

Tabelle 2: Stärken und Schwächen des Münsterlandes im Bereich Demografie

Stärken Münsterland	Schwächen Münsterland
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entgegen dem negativen Bundes- und Landestrend ist die Bevölkerungszahl im Münsterland im Zeitraum 2000 bis 2009 gewachsen.</li> <li>- Trotz zunehmender Verschiebungen in der Altersstruktur verfügt das Münsterland noch über eine vergleichsweise junge Bevölkerung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Geburtenzahl nimmt stetig ab.</li> <li>- Zunehmende Abwanderungstendenzen der jungen Bevölkerung (18 -30 Jahre).</li> <li>- Der demografische Wandel führt mittelfristig zu einem deutlichen Rückgang der Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter und demzufolge zu einem verminderten Arbeitskräfteangebot.</li> </ul>

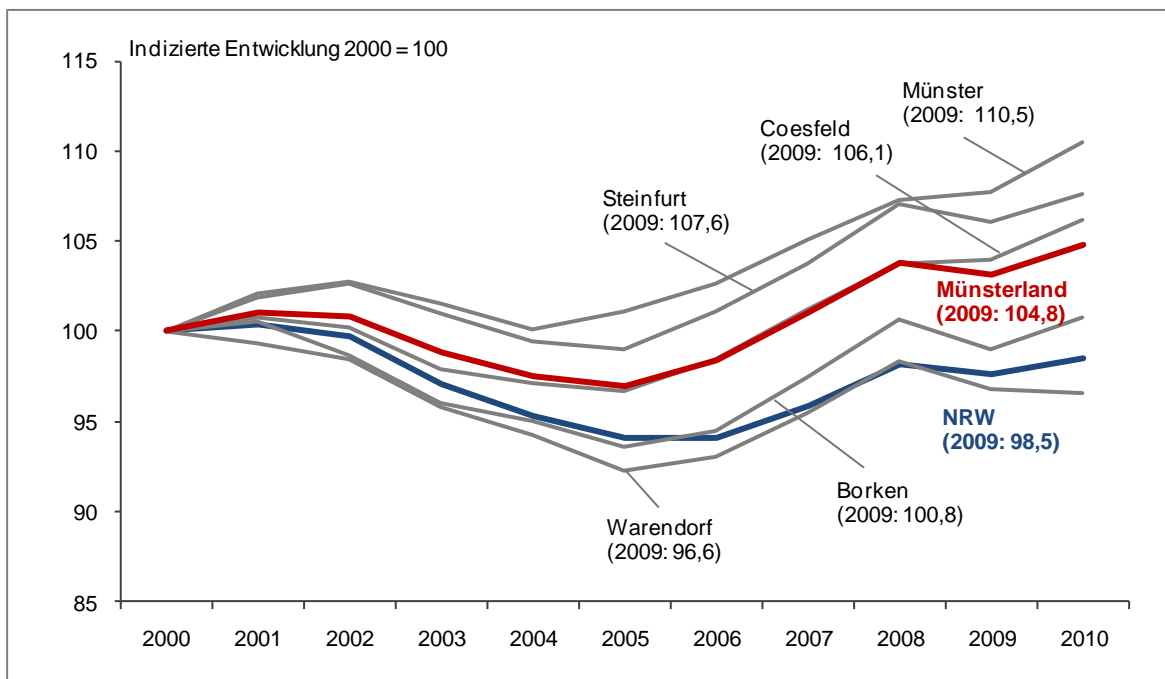
Quelle: Prognos AG (2011)

## 2.2 Beschäftigung

### Bestandsanalyse

Im Jahr 2009 lag die Zahl der Erwerbstätigen im Münsterland bei 792.735 Personen. Mit einem Anteil von 64 % stellen die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (SV-Beschäftigte) den größten Teil der Erwerbstätigen. Die Zahl der SV-Beschäftigten ist im Zeitraum von 2000 bis 2010 im Münsterland um 4,8 % gestiegen. Mit diesem Wachstum koppelte sich das Münsterland vom negativen Entwicklungstrend in NRW (-1,5 %) und Deutschland (-0,5 %) ab. Innerregional verzeichneten vor allem die Stadt Münster, aber auch die Kreise Steinfurt und Coesfeld die höchsten Beschäftigungsgewinne. Während die Beschäftigung im Kreis Borken stabil blieb, war einzig der Kreis Warendorf im Betrachtungszeitraum von einem Beschäftigungsrückgang betroffen.

Abbildung 4: Beschäftigungsentwicklung 2000 bis 2010



Quelle: Prognos AG (2011), nach Statistischem Bundesamt und IT.NRW

Der Anteil der geringfügig Beschäftigten an den Erwerbstätigen liegt im Münsterland bei 16,3 % und übersteigt damit das Landes- und Bundesniveau (14,4 % bzw. 12,2 %). Innerhalb des Münsterlandes schwankt der Anteil der geringfügig Beschäftigten zwischen 12,5 % in der Stadt Münster und 19,9 % im Kreis Borken. Aufgrund der Beschäftigungsmöglichkeiten ist die geringfügige Beschäftigung bundesweit überproportional im ländlichen Raum vorzufinden. Daneben sind wirtschaftsstrukturelle Effekte relevant. So zeigt sich, dass im Münsterland Wirtschaftszweige mit sehr hohem Frauenanteil wie dem Gastgewerbe und den haushaltsnahen Dienstleistungen fast ausschließlich geringfügig Beschäftigte einsetzen. Der Anteil von geringfügig Beschäftigten ist auch im Handel mit rund einem Drittel im Münsterland relativ hoch. Neben dem vergleichsweise hohen Anteil ist zudem ein starker Anstieg der geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse zu verzeichnen. So hat sich gegenüber dem Jahr 2000 die Zahl der ausschließlich geringfügig Beschäftig-

ten im Münsterland um rund 21 % erhöht. Ein Entwicklungstrend, der auch in NRW und Deutschland zu beobachten ist.

Folgende Cluster bestimmen die Wirtschaftsstruktur des Münsterlandes: Ernährungsgewerbe, Maschinenbau, Innovative Werkstoffe und Ressourceneffizienz, Gesundheitswirtschaft, Logistik und wissensintensive Dienstleistungen. Die Unternehmenslandschaft wird mit einem Anteil von 89 % von kleinen und mittleren Unternehmen dominiert. Entsprechend der Clusterstrategie weist das Münsterland sowohl im Verarbeitenden Gewerbe als auch im Dienstleistungsbereich hohe Branchenkompetenzen auf. Dabei besteht eine enge gegenseitige funktionelle Ergänzung zwischen den stärker industriell ausgerichteten Umlandkreisen des Münsterlandes und der vorrangig durch den Dienstleistungssektor geprägten Stadt Münster. Unter dem Blickwinkel der Fachkräftesicherung ergibt sich daraus ein differenziert zu betrachtender Zusammenhang, der sich unter Hinzunahme der Tatsache ergibt, dass die Stadt Münster einen überdurchschnittlichen Akademikeranteil gegenüber dem Umland aufweist. Die akademischen Arbeitsplätze in der Stadt Münster sind überwiegend in den dort anzutreffenden Dienstleistungssegmenten, den Behörden, Bildungseinrichtungen, Kliniken etc. zuzuordnen, während sie in den Kreisen des Münsterlandes mehrheitlich den naturwissenschaftlichen und/oder Ingenieur-Studiengängen entsprechen. Vor dem Hintergrund dieser Unterschiede ist künftig und kontinuierlich der Frage nachzugehen, in welchen Inhalten die Hochschulen in der Stadt Münster eine stärkere naturwissenschaftlich/technische Aus- und Abstrahlung auf ihr Umland bieten können bzw. sollten.

Für eine erfolgreiche Weiterentwicklung der Cluster und damit der Aufrechterhaltung einer wettbewerbsfähigen Wirtschaftsstruktur im Münsterland bedarf es kontinuierlicher Innovationen. Wissen in Form von Humankapital und dessen stetige Erweiterung durch Forschung und Entwicklung, aber auch durch den Austausch in spezialisierten Teams sind dabei von zentraler Bedeutung. Folglich steigen von Seiten der Unternehmen die Anforderungen an die Qualifikationen der Mitarbeiter. Insbesondere der Bedarf an hochqualifizierten Arbeitskräften nimmt stetig zu. Dies verdeutlicht die Entwicklung der Akademikerquote (Anteil der SV-Beschäftigten mit Hochschulabschluss), welche im Münsterland von 6,5 % im Jahr 2000 auf 8,6 % im Jahr 2010 gestiegen ist. Trotz Anstieg weist das Münsterland jedoch gegenüber NRW (10,1 %) und Deutschland (10,6 %) eine niedrigere Akademikerquote auf. Innerregionale Unterschiede sind zwischen der Stadt Münster und den Kreisen des Münsterlandes festzustellen. Während in Münster mit einem Anteil von 14,7 % überdurchschnittlich viele Akademiker beschäftigt sind, weisen die Umlandkreise mit Anteilen zwischen 5,2 % und 7,9 % deutlich unterdurchschnittliche Akademikerquoten auf. Dabei ist zu beachten, dass in den ländlichen Kreisen die duale Ausbildung und die darauf aufbauenden Angebote stärker als in der Stadt Münster als Alternative zum Studium gesehen wird.

Eine positive Entwicklung ist hinsichtlich des Anteils der Beschäftigten ohne berufliche Ausbildung festzustellen. So ist dieser im Münsterland im Zeitraum von 2000 bis 2010 von 18,1 % auf 14,6 % gesunken. Im Vergleich zum Landesdurchschnitt (15,6 %) weist das Münsterland eine bessere Quote auf. Gemessen an Deutschland (14,3 %<sup>2</sup>) liegt der Beschäftigtenanteil ohne berufliche Ausbildung im Münsterland noch leicht über dem Bundesniveau.

---

<sup>2</sup> Vergleichswert für Deutschland bezieht sich auf das Jahr 2009.

*Tabelle 3: Akademikerquote und Anteil der Beschäftigten ohne Ausbildung*

Verwaltungsbezirk	Akademikerquote 2010	Anteil Beschäftigte ohne Ausbildung 2010
Münster, kreisfreie Stadt	14,7 %	13,3 %
Kreis Borken	5,2 %	15,6 %
Kreis Coesfeld	5,7 %	13,1 %
Kreis Steinfurt	6,9 %	15,3 %
Kreis Warendorf	7,5 %	15,4 %
<b>Münsterland</b>	<b>8,6 %</b>	<b>14,6 %</b>
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	<b>10,1 %</b>	<b>15,6 %</b>
<b>Deutschland</b>	<b>10,6 %</b>	<b>14,3 %<sup>2</sup></b>

Quelle: Prognos AG (2011), nach Statistischem Bundesamt und IT.NRW

Wie im Kapitel 2.1 dargestellt, führt der demografische Wandel im Münsterland bis 2030 zu einem Rückgang der Personen im erwerbsfähigen Alter um 9,5 %. Demgegenüber wird hinsichtlich der Erwerbstätigen ein deutlich geringerer Rückgang von 5,3 % erwartet. Damit verschärft sich künftig das Verhältnis von Arbeitskräfteangebot und Nachfrage im Münsterland, wie auch in anderen erfolgreichen Wirtschaftsstandorten Deutschlands, deutlich.

Vor dem Hintergrund der skizzierten Veränderungen wird deutlich: für Unternehmen wird es zunehmend schwieriger, geeignete Arbeitskräfte zu rekrutieren. Neben der geringeren Zahl der zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte kommt es zudem zu Verschiebungen in der Alterststruktur der Belegschaft. Der Anteil der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigt, während die Zahl der Nachwuchskräfte tendenziell sinkt. Neben diesen demografisch bedingten Veränderungen führen Prozesse wie der wirtschaftliche Strukturwandel und der technologische Fortschritt zudem zu steigenden Anforderungen der Unternehmen an das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter. Der gezielten Aus- und Weiterbildung der Arbeitskräfte kommt demzufolge im Zusammenwirken von Arbeitskräfteangebot und -nachfrage eine zentrale arbeitsmarktgestaltende Rolle zu.

### **Stärken- und Schwächen-Analyse**

*Tabelle 4: Stärken und Schwächen des Münsterlandes im Bereich Beschäftigung*

Stärken Münsterland	Schwächen Münsterland
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Im Vergleich zum Bundes- und Landesdurchschnitt zeichnet sich das Münsterland durch ein dynamisches Beschäftigungswachstum aus.</li> <li>- Ausgeprägte Clusterstrukturen sowohl im Verarbeitenden Gewerbe als auch im Dienstleistungssektor.</li> <li>- Hohe gegenseitige Ergänzung der Wirtschaftsstruktur zwischen der Stadt Münster und den Umlandkreisen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterdurchschnittlicher Anteil der Akademiker in den Kreisen des Münsterlandes.</li> <li>- Der Anteil der Beschäftigten ohne Berufsabschluss liegt über dem Bundesdurchschnitt.</li> <li>- Hoher und stark steigender Anteil der ausschließlich geringfügig Beschäftigten.</li> </ul>

Quelle: Prognos AG (2011)

## 2.3 Erwerbsbeteiligung

### Erwerbstätigen- und Beschäftigungsquoten

Das Münsterland weist im Vergleich zu NRW (69 %) und Deutschland (70,9 %) eine hohe Erwerbstätigenquote auf. So sind 73,1 % (Stand 2009) der Personen im erwerbsfähigen Alter erwerbstätig. Etwas anders stellt sich die Situation hinsichtlich der Frauenerwerbstätigenquote dar. Diese liegt im Münsterland mit 66,5 % über dem Niveau von NRW (61,7 %). Gemessen an Deutschland (66,2 %) ist die Erwerbstätigenquote im Münsterland auf Bundesniveau.

Bezüglich der Erwerbstätigenquote der Migranten zeichnen sich im Münsterland Verbesserungspotenziale ab. So ist die Erwerbstätigenquote der Migranten mit 60,3 % im Vergleich zur Quote über alle Bevölkerungsgruppen in der Region gering ausgeprägt. Trotz der vergleichsweise geringen Quote verfügt das Münsterland über eine höhere Erwerbsbeteiligung der Migranten als NRW (57,4 %).<sup>3</sup>

Im Zuge des demografischen Wandels ist die Erhöhung der Beschäftigungsquote<sup>4</sup> älterer Personen eine zentrale Zielgröße. 2010 lag die Beschäftigtenquote der 50 bis 65-Jährigen im Münsterland bei 45,9 % und damit über dem Landesdurchschnitt (43,8 %). Allerdings liegt diese unter der münsterländischen Beschäftigungsquote insgesamt (51,0 %).

In Anbetracht des voranschreitenden Arbeitskräftemangels und der skizzierten Erwerbsstrukturen ist es für das Münsterland von zentraler Bedeutung, die Erwerbsbeteiligung von Frauen, älteren Menschen und Migranten zu erhöhen. Mit der frühzeitigen Ergreifung von Maßnahmen zur Mobilisierung der noch nicht ausgeschöpften Potenziale hinsichtlich der Erwerbsbeteiligung spezifischer Personengruppen können drohende wirtschaftliche Wachstumshemmnisse verringert bzw. abgewendet werden.

*Tabelle 5: Erwerbstätigen- und Beschäftigungsquoten*

Verwaltungsbezirk	Erwerbstätigenquote		Beschäftigungsquote
	Gesamt 2009	Frauen 2009	Älterer 2010
Münster, kreisfreie Stadt	73,6 %	69,3 %	48,1 %
Kreis Borken	70,6 %	60,8 %	42,6 %
Kreis Coesfeld	71,6 %	64,1 %	45,2 %
Kreis Steinfurt	73,0 %	67,7 %	46,7 %
Kreis Warendorf	77,6 %	71,2 %	47,3 %
<b>Münsterland</b>	<b>73,1 %</b>	<b>66,5 %</b>	<b>45,9 %</b>
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	<b>69,0 %</b>	<b>61,7 %</b>	<b>43,8 %</b>
<b>Deutschland</b>	<b>70,9 %</b>	<b>66,2 %</b>	<b>44,7 %<sup>5</sup></b>

Quelle: Prognos AG (2011), nach Statistischem Bundesamt und IT.NRW; Ältere: Altersgruppe 50 bis 65 Jahre

<sup>3</sup> Erwerbstätigenquote Migranten: Keine Angaben auf Kreisebene vorliegend.

<sup>4</sup> Beschäftigungsquote: drückt den Anteil der SV-Beschäftigten einer Altersgruppe bezogen auf die Gesamtbevölkerung dieser Altersgruppe aus. Beamte, Selbstständige und andere nicht sozialversicherungspflichtig Beschäftigte sind in dieser Kennzahl nicht enthalten.

<sup>5</sup> Vergleichswert für Deutschland bezieht sich auf das Jahr 2009.

Neben der Erwerbsbeteiligung verschiedener Personengruppen sind Beschäftigungsmodelle wesentliche Stellgrößen bei der Ausnutzung des vorhandenen Arbeitskräftepotenzials. Generell steht eine hohe Teilzeitarbeitsquote für einen hohen Anteil ungenutzten Arbeitskräftepotenzials. Die Teilzeitbeschäftigtenquote im Münsterland liegt mit 19,2 % leicht über dem Landesniveau von 18,7 %. Differenziert nach Geschlecht zeigt sich, dass dies durch einen höheren Anteil teilzeitarbeitender Frauen (37 % versus 34,9 % Männer) zu erklären ist. Bei der Bewertung der Teilzeitarbeitsquote ist jedoch zu beachten, dass auf der einen Seite mit einer hohen Teilzeitarbeitsquote zwar ein Teil des Arbeitskräftepotenzials ungenutzt bleibt, auf der anderen Seite stellt aus Sicht der Beschäftigten die Möglichkeit, in bestimmten Lebensphasen (u.a. Familiengründung) flexible Arbeitszeitmodelle nutzen zu können, ein attraktivitätssteigerndes Merkmal dar.

### Arbeitslosigkeit

Im Münsterland waren zum Stichtag 30.06.2011 insgesamt 37.922 Personen arbeitslos gemeldet. Mit einer Arbeitslosenquote von 4,5 % weist das Münsterland gegenüber dem Landes- und Bundesdurchschnitt (8,0 % bzw. 6,9 %) prinzipiell eine günstigere Arbeitsmarktsituation auf. Auch bezüglich der Arbeitslosenquote von Frauen sowie älteren Personen (Altersgruppe 55 bis 65 Jahre) erzielt das Münsterland im Vergleich zu NRW und Deutschland niedrigere Arbeitslosenquoten (siehe *Tabelle 6*).

Feststellbar ist, dass in den älteren Generationen die Arbeitslosigkeit höher ausfällt, so dass diese über schlechtere Arbeitsmarktperspektiven verfügen. Eine geringere Repräsentanz auf dem Arbeitsmarkt ist zudem bei der Bevölkerung mit Migrationshintergrund zu beobachten. So fällt die Arbeitslosenquote der Ausländer im Münsterland mit 14,8 % mehr als dreimal so hoch wie die Arbeitslosenquote über alle Bevölkerungsgruppen aus.

*Tabelle 6: Arbeitslosenquoten (ALQ) zum Stichtag 30.06.2011*

Verwaltungsbezirk	Arbeitslosenquote 30.06.2011			
	Insgesamt	Ausländer	Ältere*	Frauen
Münster, kreisfreie Stadt	5,9 %	14,1 %	6,9 %	5,2 %
Kreis Borken	4,0 %	13,1 %	6,5 %	4,6 %
Kreis Coesfeld	3,1 %	11,4 %	4,7 %	3,3 %
Kreis Steinfurt	4,4 %	15,8 %	5,9 %	4,8 %
Kreis Warendorf	5,2 %	17,3 %	6,5 %	5,5 %
<b>Münsterland</b>	<b>4,5 %</b>	<b>14,8 %</b>	<b>6,1 %</b>	<b>4,7 %</b>
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	<b>8,0 %</b>	<b>18,8 %</b>	<b>8,9 %</b>	<b>8,1 %</b>
<b>Deutschland</b>	<b>6,9 %</b>	<b>14,3 %</b>	<b>8,4 %</b>	<b>6,9 %</b>

Quelle: Prognos AG (2011), nach Statistischem Bundesamt und IT.NRW; \* Ältere: Altersgruppe 55-65 Jahre

Vor dem Hintergrund des zunehmenden Arbeitskräftemangels ist es von zentraler Bedeutung, durch entsprechende Maßnahmen und Rahmenbedingungen aktiv dazu beizutragen, dass sich die Perspektiven für ältere Personen und für Migranten auf dem Arbeitsmarkt deutlich erhöhen. Nur so kann das vorhandene Arbeitskräftepotenzial dieser Personengruppen künftig stärker ausgeschöpft werden. Unter Beachtung der wirtschaftlichen und demografischen Entwicklung wird Arbeitslosigkeit zukünftig weniger das Ergebnis

eines mangelnden Arbeitsplatzangebotes sein, sondern viel stärker durch nicht anforderungsgerechte Qualifikationen hervorgerufen werden.

### Stärken- und Schwächen-Analyse

*Tabelle 7: Stärken und Schwächen des Münsterlandes im Bereich Erwerbsbeteiligung*

Stärken Münsterland	Schwächen Münsterland
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das Münsterland zeichnet sich durch eine hohe Erwerbstätigenquote aus.</li> <li>- Im Vergleich zum Landes- und Bundesdurchschnitt verfügt das Münsterland über eine günstigere Arbeitsmarktsituation, die u.a. in einer niedrigeren Arbeitslosenquote zum Ausdruck kommt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Erwerbstätigenquote der Migranten liegt deutlich unter der Erwerbstätigenquote aller Bevölkerungsgruppen.</li> <li>- Die Erwerbsbeteiligung der Frauen und älteren Personen ist im Münsterland im Vergleich zur Erwerbstätigenquote insgesamt unterdurchschnittlich.</li> <li>- Die hohe Arbeitslosigkeit der ausländischen Bevölkerung verweist auf die geringeren Arbeitsmarktchancen. Auch verfügen ältere Personen über geringere Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt.</li> </ul>

Quelle: Prognos AG (2011)

## 2.4 Bildung

### Bestandsanalyse

Mit dem demografischen Wandel sind auch Konsequenzen für den Bildungsbereich verbunden. So werden sich die Zahl der Schüler und damit auch die Zahl der Schulabgänger mittelfristig deutlich verringern. Im Münsterland wird für den Zeitraum 2009 bis 2020 ein Rückgang der Schulabgänger von 24,2 % prognostiziert. Die Zahl der Schulabgänger wird folglich im Münsterland stärker als im Landesdurchschnitt (23,1 %) sinken. Innerregional werden vor allem die Stadt Münster sowie die Kreise Coesfeld und Steinfurt von stark rückläufigen Schulabgängerzahlen betroffen sein.

*Tabelle 8: Schulabgänger ohne Schulabschluss und Prognose der Schulabgänger*

Verwaltungsbezirk	Schulabgänger ohne Schulabschluss 08/09	Prognose: Entwicklung der Schulabgänger 2009-2020
Münster, kreisfreie Stadt	6,7 %	-34,0 %
Kreis Borken	5,9 %	-17,0 %
Kreis Coesfeld	3,4 %	-29,4 %
Kreis Steinfurt	4,6 %	-28,4 %
Kreis Warendorf	3,8 %	-25,6 %
<b>Münsterland</b>	<b>5,0 %</b>	<b>-24,2 %</b>
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	<b>6,1 %</b>	<b>-23,1 %</b>

Quelle: Prognos AG (2011), nach Statistischem Bundesamt und IT.NRW

Von den Schulabgängern des Jahres 2008/2009 haben im Münsterland 5,0 % die Schule ohne Schulabschluss verlassen. Damit fiel die Quote der Schulabgänger ohne Schulabschluss im Münsterland niedriger als im Landes- und Bundesdurchschnitt (6,1 % bzw. 6,5 %) aus.

Kennzeichnend für das Münsterland ist zudem die im Vergleich zum Landesdurchschnitt höhere Auszubildendenquote. Während im Münsterland 6,3 % der SV-Beschäftigten Auszubildende sind, beläuft sich der Anteil in NRW auf 5,0 %. Innerhalb des Münsterlandes zeichnen sich vor allem die Kreise Borken und Coesfeld mit Quoten von über 7 % durch sehr hohe Auszubildendenquoten aus.

Verbesserungsbedarf besteht hingegen bei der Ausbildungsabbrecherquote. Jeder fünfte Auszubildende im Münsterland bricht die Ausbildung vorzeitig ab. Auch wenn das Münsterland mit dieser Ausbildungsabbrecherquote in NRW (Durchschnitt 24,7 %) die Region mit der geringsten Abbrecherquote ist, gehen dennoch zu viele Humanressourcen verloren.

Hinsichtlich der Situation auf dem Ausbildungsmarkt ist festzustellen, dass im September 2010 im Münsterland 2,4 % der Ausbildungsstellen nicht besetzt waren. Auch hier weist das Münsterland eine leicht positivere Bilanz als NRW (2,8 %) auf.

*Tabelle 9: Auszubildendenquote, Ausbildungsabbrecherquote und -erfolgsquote*

Verwaltungsbezirk	Auszubildenden- quote 2010	Ausbildungs- abbrecherquote 2009	Ausbildungs- erfolgsquote* 2009
Münster, kreisfreie Stadt	5,3 %	20,3 %	93,3 %
Kreis Borken	7,5 %	18,3 %	94,4 %
Kreis Coesfeld	7,1 %	21,4 %	93,4 %
Kreis Steinfurt	6,3 %	22,4 %	91,2 %
Kreis Warendorf	6,1 %	17,4 %	93,4 %
<b>Münsterland</b>	<b>6,3 %</b>	<b>20,0 %</b>	<b>93,1 %</b>
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	<b>5,4 %</b>	<b>24,7 %</b>	<b>90,5 %</b>

*Quelle: Prognos AG (2011), nach Statistischem Bundesamt und IT.NRW; \* Ausbildungserfolgsquote: Anteil der Auszubildenden mit bestandener Abschlussprüfung*

Vor dem Hintergrund der stark sinkenden Schulabgängerzahlen ist davon auszugehen, dass sich zukünftig die Zahl der nicht besetzten Ausbildungsstellen erhöht. Können Arbeitsstellen vor allem in hochdynamischen und spezialisierten Zukunftsbranchen aufgrund des fehlenden Nachwuchses im größeren Umfang nicht besetzt werden, wird die wirtschaftliche Entwicklung der Region mittelfristig gehemmt und damit die Wettbewerbsfähigkeit geschwächt. Um dieser Entwicklung vorzubeugen, ist es wichtig, gezielt und rechtzeitig in die Nachwuchsförderung zu investieren.

## Stärken- und Schwächen-Analyse

*Tabelle 10: Stärken und Schwächen des Münsterlandes im Bereich Bildung*

Stärken Münsterland	Schwächen Münsterland
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vergleichsweise hohe Ausbildungsquote.</li> <li>- Im Vergleich zu NRW geringerer Anteil von unbesetzten Ausbildungsplätzen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Starker Rückgang der Zahl der Schulabgänger bis 2020 im Münsterland.</li> <li>- Hohe Ausbildungsabbrecherquote: Jeder fünfte Auszubildende im Münsterland bricht die Ausbildung vorzeitig ab.</li> </ul>

Quelle: Prognos AG (2011)

## 2.5 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist ein zentrales Analyseinstrument im Rahmen von Strategieprozessen. In der Regionalentwicklung dient die SWOT-Analyse der systematischen Betrachtung des Entwicklungsstandes einer Region und der extern einwirkenden Rahmenbedingungen, um Handlungs- und Entwicklungsstrategien zur Erhaltung und Steigerung der Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit des Standortes abzuleiten. Die vier Buchstaben "SWOT" stehen für: S = Strengths (Stärken), W = Weaknesses (Schwächen), O = Opportunities (Möglichkeiten) und T = Threats (Gefahren, Risiken).

Die Stärken und Schwächen wurden auf Basis der Regionaldatenanalyse abgeleitet. Zusätzlich wird das Münsterland von externen Trends, Entwicklungen und Herausforderungen betroffen, aus denen sich Chancen und Risiken für die Region ergeben. Die *Tabelle 11* bildet die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken des Münsterlandes ab.

*Tabelle 11: SWOT-Matrix Münsterland*

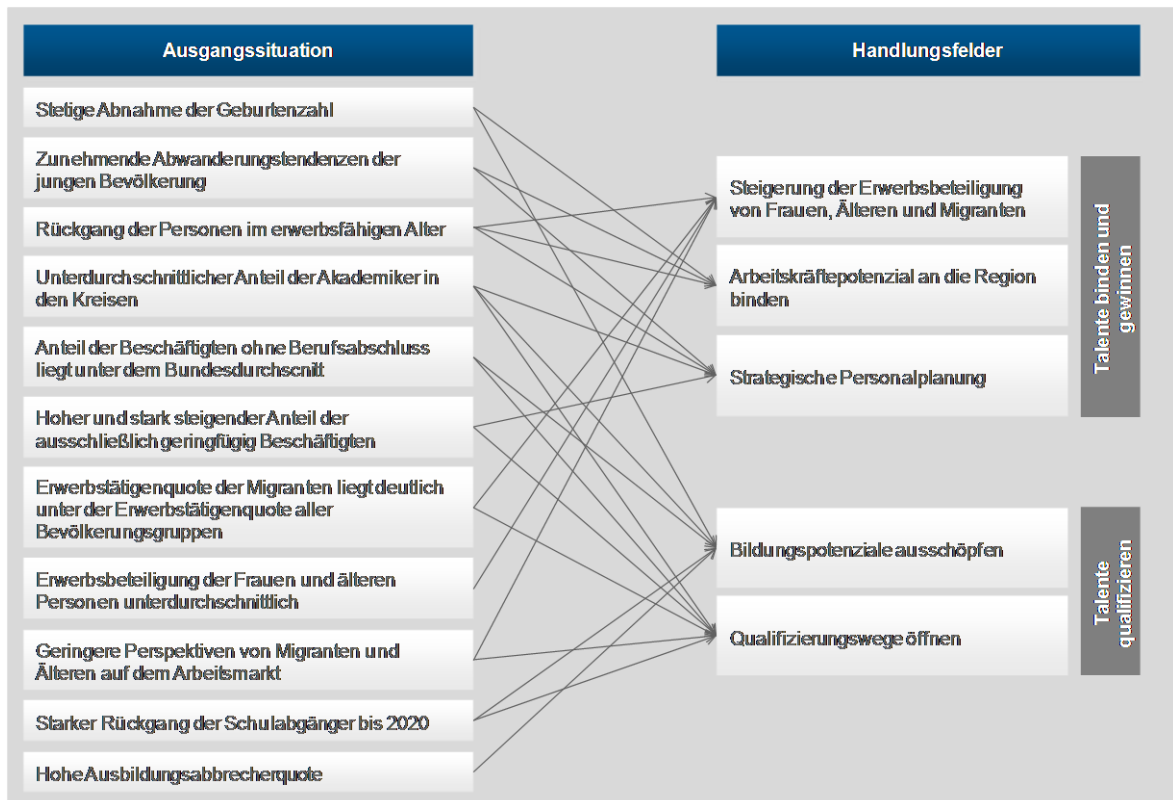
Stärken Münsterland	Schwächen Münsterland
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entgegen dem negativen Bundes- und Landestrend ist die Bevölkerungszahl im Münsterland im Zeitraum 2000 bis 2009 gewachsen.</li> <li>- Trotz zunehmender Verschiebungen in der Altersstruktur verfügt das Münsterland noch über eine vergleichsweise junge Bevölkerung.</li> <li>- Im Vergleich zum Bundes- und Landesdurchschnitt zeichnet sich das Münsterland durch ein dynamisches Beschäftigungswachstum aus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Geburtenzahl nimmt stetig ab.</li> <li>- Zunehmende Abwanderungstendenzen der jungen Bevölkerung (18 -30 Jahre).</li> <li>- Der demografische Wandel führt mittelfristig zu einem deutlichen Rückgang der Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter und demzufolge zu einem verminderten Arbeitskräfteangebot.</li> <li>- Unterdurchschnittlicher Anteil der Akademiker in den Kreisen des Münsterlandes.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausgeprägte Clusterstrukturen sowohl im Verarbeitenden Gewerbe als auch im Dienstleistungssektor.</li> <li>- Hohe gegenseitige Ergänzung der Wirtschaftsstruktur zwischen der Stadt Münster und den Umlandkreisen.</li> <li>- Das Münsterland zeichnet sich durch eine hohe Erwerbstätigenquote aus.</li> <li>- Im Vergleich zum Landes- und Bundesdurchschnitt verfügt das Münsterland über eine günstigere Arbeitsmarktsituation, die u.a. in einer niedrigeren Arbeitslosenquote zum Ausdruck kommt.</li> <li>- Vergleichsweise hohe Ausbildungsquote.</li> <li>- Im Vergleich zu NRW geringerer Anteil von unbesetzten Ausbildungsplätzen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Anteil der Beschäftigten ohne Berufsabschluss liegt über dem Bundesdurchschnitt.</li> <li>- Hoher und stark steigender Anteil der ausschließlich geringfügig Beschäftigten.</li> <li>- Die Erwerbstätigenquote der Migranten liegt deutlich unter der Erwerbstätigenquote aller Bevölkerungsgruppen.</li> <li>- Die Erwerbsbeteiligung der Frauen und älteren Personen ist im Münsterland im Vergleich zur Erwerbstätigenquote insgesamt unterdurchschnittlich.</li> <li>- Die hohe Arbeitslosigkeit der ausländischen Bevölkerung verweist auf die geringeren Arbeitsmarktchancen. Auch verfügen ältere Personen über geringere Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt.</li> <li>- Starker Rückgang der Zahl der Schulabgänger bis 2020 im Münsterland.</li> <li>- Hohe Ausbildungsabbrecherquote: Jeder fünfte Auszubildende im Münsterland bricht die Ausbildung vorzeitig ab.</li> </ul>
<p><b>Chancen</b></p>	<p><b>Risiken</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das Erfahrungswissen der älteren Bevölkerung kann in Unternehmen genutzt werden.</li> <li>- Wettbewerbsvorteile werden immer stärker durch Wissen und Technologien in interdisziplinären sowie branchenübergreifenden Ansätzen entwickelt.</li> <li>- Mit der weiter fortschreitenden Internationalisierung eröffnen sich hohe Wachstumschancen und zusätzliche Absatzmärkte für deutsche Unternehmen.</li> <li>- Je zielgerichteter eine qualifizierte Aus- und Weiterbildung realisiert werden kann, desto bessere Perspektiven bieten sich den Erwerbsfähigen auf dem Arbeitsmarkt.</li> <li>- Das Humankapital gewinnt als notwendige Ressource zum Wirtschaftswachstum zunehmend an Bedeutung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Rückgang und die Alterung der Bevölkerung wirken als restriktive Einflussgrößen auf die wirtschaftliche Entwicklungsmöglichkeit von Unternehmen und Regionen.</li> <li>- Drohende Abwanderung von jungen Menschen in den Lebensphasen der Ausbildung und des Berufseinstiegs (18 bis 30-Jährigen) und qualifizierten Fachkräften in andere Regionen.</li> <li>- Wachsende Disparitäten zwischen städtischen und ländlichen Gebieten</li> <li>- Steigende Qualifikationsanforderungen in Produktion und Dienstleistung erhöhen den Unternehmensbedarf an Fach- und Führungskräften.</li> <li>- Wachsende Lücke zwischen der Zahl der Erwerbspersonen und der Zahl der Erwerbstätigen.</li> <li>- Regionen sind zunehmend dem internationalen Standortwettbewerb ausgesetzt. Dies erfordert von den Regionen die Konzentration auf ihre Stärken, deren überregionale Vermarktung und der Erarbeitung eines sichtbaren Standortprofils (u. a. Wissens-, Bildungs-, Fachkräftepotential) auf Top-Niveau.</li> </ul>

Quelle: Prognos AG (2011)

Die SWOT-Matrix dient als Grundlage für die Identifikation und Justierung der künftigen Handlungsfelder, die – mit Teilthemen und Lösungsansätzen untersetzt – einen wesentlichen Beitrag zur Fachkräftesicherung leisten.

Abbildung 5: Ausgangssituation und daraus abgeleitete Handlungsfelder



Quelle: Prognos AG (2011)

### 3 Zielsystem für die Strategie zur Fachkräftesicherung im Münsterland

Im zunehmenden Standortwettbewerb ist eine nachhaltige Fachkräftesicherung und -entwicklung für die wirtschaftliche Dynamik des Münsterlandes von entscheidender Bedeutung. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Fachkräfte, weshalb sich die Qualifikationsstrukturen der Beschäftigten in den kommenden Jahren weiter zu höherwertigen Bildungsabschlüssen verschieben werden. Für eine erfolgreiche Entwicklung im Standortwettbewerb ist daher die Frage maßgebend, wie Talente gewonnen, qualifiziert und an das Münsterland gebunden werden können.

Unter Talenten verstehen wir hier leistungs- und potenzialstarke Mitarbeiter auf allen hierarchischen und qualifikatorischen Ebenen. Es geht nicht darum, die sogenannten „High Potentials“ zu adressieren, sondern die Menschen mit den strategisch relevanten Kompetenzen. Letztlich geht es darum, genügend gute Köpfe am richtigen Platz zu haben.

Es muss in den kommenden Jahren verstärkt darum gehen, die demografischen Herausforderungen zu meistern. Denn nur wenn genügend qualifizierte Fach- und Führungskräfte sowie findige Ingenieure in den Bereichen Industrie, Handwerk, Handel, Logistik und Dienstleistungen auf Unternehmer treffen, die ihrerseits ein Gespür für den Markt und ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein für ihre Mitarbeiter haben, können Wirtschaftsstandort und Region sich erfolgreich den Weg in die Zukunft bahnen.

Die Verfügbarkeit von bestens ausgebildeten Fachkräften ist für die Wettbewerbsfähigkeit der münsterländischen Unternehmen von entscheidender Bedeutung – egal ob im Handwerk, der Industrie oder im Dienstleistungsbereich. Um sich im Wettbewerb um Talente gut zu positionieren, muss das Münsterland einen strategischen Ansatz verfolgen, der regionsübergreifend von allen Akteuren mitgetragen wird. Vor dem Hintergrund der in der SWOT-Analyse identifizierten Handlungsbedarfe, wurden für das Münsterland zentrale Handlungsfelder und sich daraus ableitende Teilthemen erarbeitet. Diese Systematik ist in *Abbildung 6* dargestellt und richtet sich auf folgendes **Leitziel** aus:

**Bedarfsgerechte Gestaltung und Verbesserung der Fachkräftesituation für die Förderung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen durch Bündelung und Förderung ineinander greifender Aktivitäten im gesamten Münsterland**

Die Handlungsfelder mit den jeweiligen Teilthemen wurden zudem in umsetzungsrelevante Lösungsansätze weiter konkretisiert. Insgesamt konnten für das Münsterland

- **5 Handlungsfelder,**
- **11 Teilthemen** und
- **22 Lösungsansätze**

erarbeitet werden. Eine detaillierte Darstellung der Lösungsansätze erfolgt in Kapitel 4 und ist deshalb nicht in die *Abbildung 6* integriert.

Abbildung 6: Handlungsplan zur Fachkräftesicherung im Münsterland



Quelle: Prognos AG (2011)

Das Netzwerk Fachkräftesicherung und das Fachkräftemonitoring sind als übergeordnete Handlungsfelder zu verstehen. Als übergeordnetes Handlungsfeld haben das Netzwerk Fachkräftesicherung und das Fachkräftemonitoring die Funktion eines organisatorischen Überbaus. Das Netzwerk Fachkräftesicherung hat zum Ziel, die regionalen Akteure aus der Wirtschaft und des Arbeitsmarktes zu bündeln und als eine Kooperationsplattform zu fungieren. Mit dem Fachkräftemonitoring werden das Angebot und der Bedarf von Fachkräften im Münsterland systematisch erfasst. Dabei werden durch Angaben zur aktuellen Fachkräftesituation und zu zukünftigen Veränderungen in der Angebots- und Bedarfslage allen regionalen Akteuren wichtige Informationen bereitgestellt.

Die fünf themenspezifischen Handlungsfelder konzentrieren sich auf die **strategische Zielsetzung**:

Talente **binden** und **gewinnen** sowie Talente **qualifizieren**.

Um Talente zu binden und zu gewinnen, soll die Erwerbsbeteiligung von Frauen, Älteren und Migranten gesteigert werden. Diese drei Zielgruppen wurden in Bezug auf die Potenziale zur Erhöhung der Erwerbsbeteiligung als besonders hoch bewertet. Dabei sind unterschiedliche Einflussfaktoren und Teilthemen zu beachten, die auch je nach Zielgruppe unterschiedlich ausfallen können. Für das Münsterland wurden vier wesentliche Teilthemen ermittelt. Das zweite Handlungsfeld, um Talente zu binden und zu gewinnen, umfasst die Bindung des Arbeitskräftepotenzials an die Region. Hier konnten drei für das Münsterland relevante Teilthemen festgemacht werden. Die strategische Personalplanung ist besonders für KMUs in den ländlichen Räumen ein wichtiges Thema.

Um Talente zu qualifizieren, müssen die Bildungspotenziale in der Region ausgeschöpft werden. Hierbei ist das Engagement der Unternehmen gefragt, junge Talente zu qualifizieren und für ein zukünftig gut ausgebildetes Fachkräftepersonal zu sorgen. Entsprechende Möglichkeiten zur Qualifizierung zu schaffen, wird durch das Handlungsfeld Qualifizierungswege öffnen thematisiert.

Neben den übergeordneten und themenspezifischen Handlungsfeldern sind auch die Querschnittsthemen von großer Wichtigkeit. Diese sind weniger auf der organisatorischen als eher auf der inhaltlichen Ebene für alle Handlungsfelder relevant. Die Projekte, die im Rahmen des Handlungsplans durch den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) gefördert werden, sollen regionsübergreifend verbreitet werden können und somit einen Beitrag für eine nachhaltige Entwicklung leisten. Das Thema Gleichstellung von Frauen und Männern und Nichtdiskriminierung ist ebenfalls für alle Handlungsfelder relevant. Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und dem sich verschärfenden Fachkräftemangel muss die Teilhabe von Frauen am Erwerbsleben stärker für die Fachkräftesicherung genutzt werden. Die Standortattraktivität als Lebensraum spielt bei der Wahl des Arbeitsortes verstärkt eine große Rolle. Die Stadt Münster und vor allem aber die ländlichen Kreise müssen dabei die Attraktivitätserhöhung der Region fokussieren, um sich im Wettbewerb um Talente behaupten zu können.

## 4 Handlungsfelder und Lösungsansätze

### 4.1 Prozess und Rahmen zur Umsetzung der Fachkräftesicherungsinitiative

Die Akteure des Netzwerks Fachkräftesicherung Münsterland, die an diesem Handlungsplan beteiligt sind, sind sich darin einig, dass die vereinbarten Zielsetzungen nur in einem längerfristigen Prozess der Zusammenarbeit erreicht werden können. Sie sind bereit, an diesem Prozess im Rahmen ihrer Zuständigkeiten mitzuwirken und im Rahmen ihrer Möglichkeiten zur Erreichung der vereinbarten Ziele beizutragen.

Dabei ist besonders hervorzuheben, dass bei der Entwicklung und Ausgestaltung von konkreten Maßnahmen bereits Vorhandenes berücksichtigt wird und ggf. mit dem Entstehenden verzahnt werden kann. Dopplungen sollen somit ausgeschlossen werden.

#### 4.1.1 Netzwerk Fachkräftesicherung

Ziel des Netzwerks Fachkräftesicherung Münsterland ist es, die Akteure zur Fachkräftesicherung gezielt zu bündeln und eine Kooperationsplattform zur kurz-, mittel- und langfristigen Fachkräftesicherung zu gestalten.

Für die Bearbeitung der Handlungsfelder werden im Aufruf „Initiative zur Fachkräftesicherung in Nordrhein-Westfalen“ Zuständigkeiten bzw. Verantwortlichkeiten für die Programmumsetzung gefordert. Um Doppelstrukturen zu vermeiden sollen im Münsterland die hierzu bereits bestehenden Gremien und funktionierenden Arbeitsstrukturen genutzt und inhaltlich weiterentwickelt werden. So fungiert der Facharbeitskreis „Arbeit und Beschäftigung“ nicht nur als begleitendes Gremium für die Umsetzung der themenspezifischen Bearbeitung, sondern auch als Inputgeber bei der Entwicklung von Vorhaben in den einzelnen Handlungsfeldern.

Neben den benannten Mitgliedern des Facharbeitskreises hat der Lenkungskreis auf seiner Sitzung vom 19.10.2011 beschlossen, sowohl im Lenkungskreis als auch im Facharbeitskreis die ständige Vertretung der Hochschulen (inkl. Stimmrecht) mit zu verankern. Hierdurch wird insbesondere in den Handlungsfeldern „Talente binden und gewinnen“ ein wichtiger Grundstein für die Entwicklung von bedarfsgerechten Vorhaben gelegt. Auch die zukünftige Struktur der Kompetenzzentren Frau & Beruf soll als wichtiger Kooperationspartner eingebunden werden. Weitere wichtige Umsetzungspartner bzw. Multiplikatoren sind die Einrichtungen der Wirtschaftsförderung im Münsterland, welche durch ihre Sensibilisierungs- und Multiplikatorfunktion unverzichtbar bei der Ansprache von Unternehmen sind. Des Weiteren sind die Mitglieder der Wirtschaftsförderungskonferenz Münsterland eng in den Gesamtprozess eingebunden. Hierbei handelt es sich um ein Zusammenschluss der Wirtschaftsförderungen der Kreise Borken, Coesfeld, Steinfurt und Warendorf sowie der Stadt Münster, des Münsterland e.V., der IHK Nord Westfalen, der Handwerkskammer Münster, der Regionalagentur Münsterland, der Transferstellen der Hochschulen und der Bezirksregierung Münster. Die aktive und unverzichtbare Beteiligung von Ge-

werkschaften und Arbeitgeberverbänden spiegelt sich bereits in der Zusammensetzung des Facharbeitskreises „Arbeit und Beschäftigung“ wieder.

Die verantwortliche Koordination und federführende Netzwerkarbeit wird durch die Regionalagentur Münsterland übernommen. Das Netzwerk Fachkräftesicherung soll eine breite Diskussion und die Einbindung der Erfahrungen und Beiträge von verschiedenen Akteuren ermöglichen. Die Einbindung und Kooperation aller regionalen Akteure wird durch den Facharbeitskreis gewährleistet.

Der Facharbeitskreis nimmt dabei auch eine regelmäßige Bewertung der bereits durchgeführten Bestandsanalyse vor und entwickelt gegebenenfalls Vorschläge zur Änderung oder Ergänzung der bestehenden Maßnahmenstruktur. Durch gemeinsame Festlegung von Prioritäten wird sichergestellt, dass die Bereiche für die der dringendste Handlungsbedarf besteht, zeitnah vertieft bearbeitet werden.

Darüber hinaus sollen die Synergiemöglichkeiten genutzt werden, die die Regionale 2016 eröffnet. Die Entwicklung von Strukturen und Aktivitäten zur Ausbildung, Mobilisierung und Sicherung der regional benötigten Fachkräfte ist - als Bestandteil des strategischen Ziels „Profile schärfen“ - auch ein Thema im Rahmen der Regionale 2016, da die Verfügbarkeit bedarfsgerecht qualifizierter Fachkräfte eine wesentliche Voraussetzung für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit regionaler Unternehmen ist.

Der Zuschnitt des Regionale-Raums ist jedoch so gewählt worden, dass er über bestehende regional-administrative Grenzen hinausgeht. An der Regionale 2016 beteiligen sich 37 Gebietskörperschaften: Die Kreise Borken und Coesfeld mit ihren kreisangehörigen Städten und Gemeinden sowie die Kommunen Dorsten und Haltern am See (Kreis Recklinghausen), Hamminkeln, Hünxe, Schermbeck (Kreis Wesel), Selm und Werne (Kreis Unna).

Damit berührt der Regionale-Raum vier Arbeitsmarktregionen: Münsterland, Westfälisches Ruhrgebiet, Emscher-Lippe sowie NiederRhein. Zusätzlich zu den in den einzelnen Arbeitsmarktregionen erarbeiteten regionalen Handlungsplänen zur Fachkräftesicherung bietet eine Zusammenarbeit der vier Arbeitsmarktregionen im Rahmen der Regionale 2016 das Potenzial, innovative Modellprojekte, die für den Regionale-Raum relevant sind, modellhaft gemeinsam zu erproben.

Daher ist geplant, über die regionalen Handlungspläne hinaus mittelfristig auch Projekte zu entwickeln, die in den Regionale 2016-Qualifizierungsprozess aufgenommen werden können. Dabei können beispielsweise solche Projekte entstehen, die Besonderheiten aufgreifen, die durch die nachbarschaftliche Lage des Regionale-Raums zum Ruhrgebiet bestehen.

#### **4.1.2 Fachkräftemonitoring**

Ziel des Fachkräftemonitorings ist die Schaffung und Weiterentwicklung eines Analyse- und Prognoseinstrumentes, um auf der Basis eines regionalen Datensets zur Fachkräftesicherung, das Angebot und den Bedarf von Fachkräften in der Region zu erfassen. Auf dieser Basis ist es möglich, die aktuelle Fachkräftesituation hinsichtlich Angebot und Nachfrage sowie auch zukünftige Veränderungen in der Angebots- und Bedarfslage zu

erfassen und in der Region zu berücksichtigen. Das Analyse- und Prognoseinstrument soll eine berufsgruppen- und wirtschaftszweigspezifische Analyse ermöglichen. Somit können Wirtschaftszweige mit Fachkräfteengpässen und solche mit einem Überhang von Fachkräften identifiziert werden, um darauf aufbauend Maßnahmen in den anderen Handlungsfeldern anpassen zu können.

Ein umfassendes Fachkräftemonitoring sollte die Ebenen der Angebots- und Nachfrageseite beinhalten: Auf Basis der regionsspezifischen, detaillierten Daten sollte eine solide Projektion des Fachkräfte- und Ausbildungsmarktes bis zum Jahr 2020 oder langfristiger erfolgen. Durch das Verschneiden von Nachfrage und Angebot insgesamt als auch nach Berufsgruppen werden die Herausforderungen für die Ausbildungs- und Arbeitsmarktpolitik deutlich.

Im Ergebnis liegen detaillierte Informationen über fachkräftebezogene Bedarfe der Unternehmen vor, die anschließend vom Netzwerk Fachkräftesicherung Münsterland angegangen werden können.

Die Ergebnisse der Analyse sollten den regionalen Akteuren nutzerorientiert zugänglich gemacht und kommuniziert werden, damit diese in ihren eigenen Unternehmen auf den drohenden Mangel rechtzeitig reagieren können. Dabei ist der Fachkräftemonitor für Akteure der Politik, Wirtschaft, Bildungsträger, Verbände und für die Öffentlichkeit von Interesse. Demzufolge ist neben einem Analyse- und Prognoseinstrument der Aufbau und die Entwicklung eines Informationssystems zur Fachkräftesicherung ein wichtiger Lösungsansatz.

Der Arbeitsmarktmonitor der Arbeitsagenturen liegt hierzu bereits vor und liefert flächendeckend für das Münsterland regionale Strukturdaten. Dieser wird im Rahmen des Fachkräftemonitorings für das Münsterland berücksichtigt.

Die IHK Nord Westfalen wird ab 2012 den neuen "IHK-Fachkräftemonitor" einbringen und veröffentlichen. Das Informationssystem wird wichtige Rahmendaten der aktuellen Lage und zum zukünftigen Fachkräftebedarf vorlegen.

Welche Potenziale in Form noch ungenutzter (Stille Reserve) oder untergenutzter regionaler Humanressourcen in der Region existieren, ist ggf. zudem noch abzuschätzen. Hierzu sind möglicherweise weitere Untersuchungen in Form von Befragungen o.ä. notwendig.

## **4.2 Talente binden und gewinnen**

Auf dem Weg zur Wissensgesellschaft nimmt die Ressource Wissen eine herausragende Stellung als Wettbewerbsfaktor ein. Das bedeutet, dass Regionen und Unternehmen ihren Wettbewerbsvorteil vor allem mithilfe ihres Geschickes generieren, Talente zu mobilisieren und langfristig zu binden. Neue Ideen und bessere Technologien führen zu einer Steigerung der Produktivität und damit zu wirtschaftlichem Wachstum. Die zentrale Frage, nämlich wie das Münsterland Talente anziehen und binden kann, wird in den nachfolgenden Handlungsfeldern dargestellt.

#### 4.2.1 Steigerung der Erwerbsbeteiligung von Frauen, Älteren und Migranten

Die demographische Entwicklung ist im Münsterland bis 2020 insgesamt positiv, allerdings sind in Teilen der ländlichen Kreise auch schon Bevölkerungsrückgänge zu verzeichnen. Vor dem Hintergrund der abnehmenden Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (15 - 65 Jahre) ist es besonders wichtig, dass alle Fachkräftepotenziale ausgeschöpft werden. Im Münsterland ist vor allem bei den Frauen, Älteren und den Migranten noch bislang ungenutztes Potenzial vorhanden, so dass die Steigerung der Erwerbsbeteiligung von Frauen, Älteren und Migranten als ein wichtiges Handlungsfeld identifiziert wurde. Die Gruppe der Frauen kann zum einen durch den Einstieg in den Arbeitsmarkt und zum anderen durch die Steigerung des Arbeitszeitvolumens für den Arbeitsmarkt stärker gewonnen werden.

Die Erwerbstätigenquote der Älteren ist im Münsterland leicht unter dem Bundesdurchschnitt. Da zukünftig auch die Zahl der Schulabgänger und somit jüngerer Arbeitskräfte stark abnehmen wird, gilt es, die vorhandenen Potenziale der Fachkräfte künftig besser zu nutzen. Dabei müssen die Älteren länger im Betrieb gehalten werden sowie ihr Wissen und ihre Erfahrungen genutzt und gefördert werden.

Die Erwerbsbeteiligung von Migranten liegt noch weit unter der Erwerbsbeteiligung insgesamt. Der Zielgruppe der Migranten ist somit im Zusammenhang mit der Erhöhung der Erwerbsbeteiligung ebenfalls relevant. Zudem kann die Zuwanderung von ausländischen Fachkräften ein erhebliches Fachkräftepotenzial für das Münsterland bedeuten.

#### Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

**Herausforderungen und Bedarfe** Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist für Frauen bei der Berufswahl und der Stellensuche ein wichtiges Entscheidungskriterium. Zahlreiche Studien und Gutachten, die im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend erstellt wurden, belegen die gesellschaftlichen und ökonomischen Vorteile für Unternehmen, die durch familienfreundliche Arbeitsstrukturen entstehen. Im Münsterland konnte zwischen den Jahren 2008 - 2011 das Landesprojekt (Innovatives Vorhaben) FAMM Familie-Arbeit-Mittelstand Münsterland in den vier umliegenden Münsterlandkreisen erfolgreich erprobt werden. Im Ergebnis wurden über 60 KMU für ihre familienfreundliche Unternehmenskultur ausgezeichnet. Das Siegel wurde nach dem Auslaufen der Projektlaufzeit an die Bertelsmann Stiftung übergeben, welche nun in eigenem Namen das im Münsterland entwickelte Siegel auf KMU in der ganzen Bundesrepublik anwendet. Neben weiteren Initiativen des Landes Nordrhein Westfalen zum Thema Familienfreundlichkeit von Unternehmen bzw. Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wie dem Wettbewerb „familie@unternehmen.NRW“ oder der Aktionsplattform „familie@beruf.NRW“ sind weitere Maßnahmen erforderlich. Die Umsetzung entsprechender Maßnahmen erfolgt in den münsterländischen Unternehmen noch nicht durchgehend.

Im Bereich der haushaltsorientierten Dienstleistungen rückt vor dem Hintergrund der immer älter werdenden Bevölkerung neben

der Betreuung der Kinder auch die Betreuung und Pflege älterer Familienmitglieder in den Fokus der Betrachtung. Die Bedeutung der Information, Vernetzung und Koordination greift bei dieser Thematik das von der HWK Münster koordinierte Vorhaben RegioCluster ConFM (Consumer Facility Management) auf.

Die Wiedereingliederung von Berufsrückkehrenden nach der Betreuung und Erziehung von aufsichtsbedürftigen Kindern oder der Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger wird durch die Bundesagentur für Arbeit gefördert. Auf der Landesebene werden Berufsrückkehrende beispielsweise durch die Landesinitiative Netzwerk W (Wiedereinstieg) oder das Handlungsprogramm „Brücken bauen in den Beruf“ mit den Förderprogrammen zur Teilzeitberufsausbildung (TEP) und dem Bildungsscheck für Berufsrückkehrende unterstützt. Durch die spezifische ländliche Lage der Kreise im Münsterland besteht hier noch weiterer und regionsbezogener Handlungsbedarf, die Wiedereingliederung von Berufsrückkehrenden zu fördern.

#### Lösungsansätze

#### **Unterstützung von Fachkräften und KMU bei der Inanspruchnahme von familienfreundlichen und -fördernden Maßnahmen**

Um mehr qualifizierte Frauen für eine Stelle zu gewinnen, müssen Unternehmen die Möglichkeit, Beruf und Familie zu vereinbaren, als zentrales Handlungsfeld begreifen. Eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur und das Image als familienfreundliches Unternehmen tragen zur Steigerung der Motivation und Produktivität bei, da dem Mitarbeiter nicht die Entscheidung zwischen Beruf und Familie abverlangt wird. Die Sensibilisierung von KMU zur Bedeutung und Notwendigkeit von familienfreundlichen und -fördernden Maßnahmen ist ein wichtiger Lösungsansatz zur Verbesserung der Familienfreundlichkeit in den münsterländischen Unternehmen. Darüber hinaus sollten Fachkräfte und KMUs Unterstützungsstrukturen und konkrete Ansprechpartner zur Entwicklung und zum Ausbau familienfreundlicher Arbeitsbedingungen erhalten. Die Verbesserung des Angebotes von Kindertagesstätten kann dabei einen Ansatz darstellen<sup>6</sup>.

Um eine inhaltliche Kohärenz zu gewährleisten, sind auch wesentliche Potenziale in der Kooperation und die inhaltliche Abstimmung mit dem Kompetenzzentrum Frau und Beruf zu sehen, das sich ab Anfang 2012 für die Steigerung und Verbesserung der Erwerbstätigkeit von Frauen einsetzen wird.

---

<sup>6</sup> Vgl. hierzu das „Sassenberger Modell“: Ein Zusammenschluss von sechs Unternehmen in der Gemeinde Sassenberg, in der jungen erwerbstätigen Müttern und Vätern unter Zuhilfenahme von zwei ortsansässigen Kindergärten eine Mischung als Sofort- und Permanenthilfe im Rahmen der Kinderbetreuung angeboten werden.

### **Förderung privatwirtschaftlicher Initiativen im Bereich der haushaltsorientierten Dienstleistungen**

Um die Leistungsfähigkeit von Fachkräften zu erhalten, ist der Blick intensiv auf zeitliche Entlastungsmöglichkeiten zu lenken. Die Belastung durch die Betreuung von Familienmitgliedern (Kinder und pflegebedürftige Eltern) kann die Einsatzfähigkeit im Beruf z.T. stark einschränken. Um hier eine dauerhafte Balance zu erzielen, sind haushaltsnahe Dienstleistungen eine Option, die es zu institutionalisieren und zu normalisieren gilt.

Der Markt haushaltsnaher Dienstleistungen ist in der Regel sehr stark fragmentiert und kaum bedarfs- und zielgruppenspezifisch differenziert in Angebotsformen und Qualität. Solches zu erkennen, zielgruppenspezifisch zu entwickeln und zu kommunizieren ist aber notwendig, denn die Mitarbeiter haben – je nach Lebenslage, Lebensweise, Haushaltseinkommen, Familiensituation und Präferenz für Entlastungen – oft sehr verschiedene Bedarfe und Ansprüche an haushaltsnahe Dienstleistungen.

Um entsprechende Angebote im Münsterland zu erstellen, benötigt es fundierte Bedarfsanalysen, die nicht nur an der Nachfrageseite, sondern auch an der Angebotsseite ansetzen sollten. Antworten auf die Fragen, wo und für wen es bereits welche Angebote<sup>7</sup> gibt und wie diese Angebotslage mit den festgestellten Bedarfen zusammenpasst, sind ein wesentlicher Bestandteil eines zu entwickelnden Angebots.

Um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu gewährleisten, können die Unternehmen ihre Mitarbeiter dahingehend unterstützen, dass zum einen Lösungsmodelle auf betrieblicher Ebene zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer geschaffen werden.

### **Wiedereingliederung von BerufsrückkehrerInnen**

WiedereinsteigerInnen zeichnen sich vielfach durch eine hohe Einsatzbereitschaft und Identifikation mit ihrer Tätigkeit aus. Durch Mentorenprogramme können Unternehmen die Wiedereingliederungsphase unterstützen, indem den BerufsrückkehrerInnen ein Mentor aus dem Unternehmen zur Seite gestellt wird, der bei der Einarbeitung in die neuen Aufgaben Hilfestellung leistet und Informationen über innerbetriebliche Abläufe vermittelt. Insbesondere für Frauen nach der Familienphase kann ein Einstieg mit einer flexiblen Übergangsregelung beispielsweise hinsichtlich der Arbeitszeiten unterstützend sein.

---

<sup>7</sup> Vgl. hierzu das Unternehmen Zauberfrau (<http://www.zauberfrau.de>) oder die Angebote des Dienstleisters Familienservice (<http://www.familienservice.de>).

## Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter erhöhen

### Herausforderungen und Bedarfe

Die Steigerung des durchschnittlichen Alters der Beschäftigten, der abzunehmende Fachkräftemangel und auch die zunehmende Gefahr der Krankheitsausfälle machen eine Erhöhung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter erforderlich, um den zukünftigen Fachkräftebedarf decken zu können. Ein großer Zusammenhang besteht bei den Beschäftigten zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Leistungsbereitschaft im Unternehmen.

Durch das LIGA.NRW (Landesinstitut für Gesundheit und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen) wurden bereits einige Modellprojekte zum Thema betriebliches Gesundheitsmanagement auf Landesebene initiiert und begleitet. Dabei wurde beispielsweise bereits speziell für die IT-/ Softwarebranche ein neues Leitbild zur praktischen Umsetzung für die betriebliche Gesundheitsförderung (Projekt: PRAGWA) erarbeitet. Des Weiteren wurden die Gesundheitsförderung unter dem Aspekt als integrative Führungsaufgabe in Unternehmen (Projekt: GeFüGe) analysiert sowie Instrumente entwickelt und erprobt. Eine im Münsterland bereits existierende Anlaufstelle für Unternehmen und öffentliche Verwaltungen ist das „Zentrum für Gesundes Arbeiten Münsterland“. Ebenso wird das bundesweite Modellprojekt Gesunde Arbeit durch die Deutsche Rentenversicherung Westfalen mit dem Betriebsservice Gesunde Arbeit weitergeführt. Darüber hinaus sind die münsterländischen Unternehmen für diese wichtige Thematik zu sensibilisieren, da die existierenden Maßnahmen bislang noch nicht flächendeckend genutzt werden.

Angesichts der demographischen Entwicklung sind auch die Förderung der Motivation älterer Beschäftigten und die Schaffung passgenauer Arbeitsplätze eine Herausforderung für die Unternehmen. Um die Motivation älterer Beschäftigten zu fördern und einen vorzeitigen Eintritt in den Ruhestand zu verhindern, sollte den älteren Mitarbeitern eine individuelle Entwicklungsperspektive gegeben werden, um das Erfahrungs- und Fachwissen der älteren Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Somit ist durch die Unternehmen die Etablierung einer „alternsgerechten“ Arbeitsorganisation zu etablieren, die stärker auf die Bedürfnisse älterer Beschäftigter abstellt.

### Lösungsansätze

#### **Kooperationen von Unternehmen zur Entwicklung von Strategien und Konzepten des betrieblichen Gesundheitsmanagements im Unternehmen**

Ein betriebliches Gesundheitsmanagement ist ein sinnvoller Ansatzpunkt zur Fachkräftebindung und trägt zur Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer bei. Dieses geht über die klassische Gesundheitsförderung (Bewegung, Entspannung und gesunde Ernährung) hinaus und kann als Teil einer ganzheitlichen Unternehmensstrategie angesehen werden. Eine flächende-

ckende Umgestaltung der Arbeitsplätze unter ergonomischen Gesichtspunkten kann einen wesentlichen Beitrag zur Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer leisten. Unternehmen können dabei sowohl durch einzelbetriebliche Lösungen als auch in Kooperation mit anderen Unternehmen zur Entwicklung von Strategien und Konzepten des betrieblichen Gesundheitsmanagements beitragen.

### **Etablierung einer "alternsgerechten" Arbeitsorganisation, die stärker auf die Bedürfnisse älterer Beschäftigten abstellt**

Durch eine vielfältigere Belegschaftsstruktur mit der Beschäftigung von Älteren, Frauen und Migranten können für die Innovationsfähigkeit in den Unternehmen besondere Möglichkeiten und Chancen liegen. Voraussetzung einer alternsgerechten Unternehmenspolitik ist eine Unternehmenskultur, die auf eine langfristige Personalentwicklung setzt. Dazu gehören neue Leitbilder und Konzepte, mit denen die Arbeit und die Beschäftigtenstruktur Generationen übergreifend gestaltet werden können. Es geht um eine integrative und ganzheitliche Einstellungs- und Unternehmenspolitik, die sich an individuellen Kompetenzen und nicht an Alterskriterien orientiert. Diesbezüglich müssen die Unternehmen noch stärker sensibilisiert werden, damit sie das im Unternehmen vorhandene Potenzial bestmöglich ausschöpfen können. Bei der Integration von Älteren in die Personalentwicklung nehmen Führungskräfte eine entscheidende Funktion ein. Zur Vermeidung und besseren Bewältigung von Konfliktsituationen zwischen jüngeren Führungskräften und älteren Mitarbeitern sind Führungskräfte trainings anzubieten.

Über die Sensibilisierung hinaus sind konkrete Informationsangebote als Unterstützung für die Ausarbeitung und Einführung von Konzepten für die älter werdenden Arbeitnehmer von Bedeutung. Die Etablierung altersgemischter Teams kann zur Erleichterung des Wissenstransfers von älteren auf jüngere Mitarbeiter und zur besseren Verbindung der Stärken von erfahrenen und neuen Mitarbeitern führen. Durch eine derartige Arbeitsorganisation kann sich eine generationenübergreifende Rotation von Erfahrung und Wissen entwickeln. Über den Wissenstransfer hinaus wird eine stärkere Vernetzung der Arbeitnehmerschaft unterstützt.

### **Stärkere Integration von Migranten in den Arbeitsmarkt**

Herausforderungen und Bedarfe	Die demografische Entwicklung und Wanderungsbewegungen verdeutlichen, dass der Fachkräftebedarf der Unternehmen in Zukunft nur zu decken ist, wenn das vorhandene Arbeitskräftepotenzial der Region stärker als bisher ausgeschöpft wird. Die Bevölkerungsgruppe mit Migrationshintergrund stellt im Münsterland ein besonderes Potenzial dar (vgl. Kapitel 2.3).
-------------------------------	---

Um die Fachkräftebasis in Zukunft sicherzustellen, ist die Konzentration auf die inländischen Arbeitskräftepotenziale nicht ausreichend. Die Zuwanderung ausländischer Fachkräfte und die stärkere Integration bereits in der Region lebender Migranten werden benötigt, um den Bedarf an qualifizierten Fachkräften in Zukunft zu sichern. Über eine praxisgerechtere Ausgestaltung des Anerkennungsgesetzes auf Bundesebene hinaus sind ergänzende Maßnahmen durch Unternehmen erforderlich. Migranten benötigen häufig Unterstützung bei einer gezielten Arbeitsvermittlung, die ihren Qualifikationen und Kompetenzen entspricht. Die Nutzung der spezifischen Kompetenzen von Migranten für den regionalen Arbeitsmarkt wird oftmals durch eine unzureichende Erfassung erschwert. Eine zentrale Herausforderung liegt darin, bestehende Ausbildungsdefizite zu reduzieren und das mündliche sowie schriftliche Ausdrucksvermögen zu verbessern.

Aus unternehmerischer Sicht kann insbesondere die stärkere Integration von Migranten in Ausbildung und Beruf dazu beitragen, spezifische Auslandskompetenzen bei der Erschließung von potenziellen Zielmärkten zu nutzen. Dieses spezifische Fachwissen über die ursprünglichen Heimatländer kann gerade kleinen und mittleren Unternehmen im Rahmen ihrer Internationalisierung helfen.

#### Lösungsansätze

#### **Unterstützung in den Bereichen berufliche Qualifikation, kulturelle und soziale Akzeptanz**

Unternehmen können sich für die bessere Erfassung von speziellen tätigkeitsbezogenen Kompetenzen der Migranten einsetzen. Um diesen auch außerhalb formaler Bildungsabschlüsse Gewicht zu verleihen, können individuelle Kompetenzfeststellungsverfahren durchgeführt werden. Somit kommt der Ermittlung, Dokumentation und Bewertung eine große Bedeutung zu, um die Kompetenzen für den Arbeitsmarkt sichtbar zu machen.

Neben der beruflichen Qualifikation ist für die Integration die kulturelle und soziale Akzeptanz ein wichtiger Baustein. Dabei sind die Zusammenführung von Menschen unterschiedlicher Herkunft und die Schaffung von Begegnungsmöglichkeiten entscheidend. Die Zuwanderung von Menschen muss als demographisch notwendig und als wirtschaftlich vorteilhaft angesehen werden, um die Akzeptanz in den KMUs zu erlangen. Eine Wertschätzung der kulturellen Vielfalt sollte offen kommuniziert werden.

#### **4.2.2 Arbeitskräftepotenzial an die Region binden**

Fehlende qualifizierte Fachkräfte sind für Regionen und Kommunen ein bedeutender Standortnachteil, für den einzelnen Betrieb können sie existenzgefährdend sein. Weiterhin hängen Betriebsnachfolgen und Existenzgründungen stark von der Bindungskraft einer Region für die Nachwuchsfachkräfte ab.

## Hochschulabsolventen an die Region binden

### Herausforderungen und Bedarfe

Die regionale Bildungslandschaft spielt eine entscheidende Rolle im Wettbewerb um junge Fachkräfte. Insbesondere durch Hochschulen können junge Menschen frühzeitig an die Region gebunden werden. Der Aufbau enger Netzwerke zwischen lokalen Betrieben und Hochschulen bietet die Chance, dass Studierende durch Praktika oder Volontariate mit den Betrieben zusammenarbeiten und so ein schneller Berufseinstieg ermöglicht wird. Während Großunternehmen diesen Weg häufig schon gehen, ist es wichtig, auch mittelständische Betriebe zu motivieren, Rekrutierungsnetzwerke mit lokalen Hochschulen aufzubauen.

Eine aktuelle Studie des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) über die Erfahrungen mittelständischer Unternehmen mit den neuen Abschlüssen Bachelor und Master ergibt, dass viele der Unternehmen nicht ausreichend über die neuen Studiengänge informiert sind. Der Informationsfluss zwischen Hochschule und Wirtschaft zeigt an dieser Stelle noch Verbesserungsbedarf.<sup>8</sup>

### Lösungsansätze

#### **Schaffung von Angeboten und Möglichkeiten für duale Studiengänge und für praktische Tätigkeiten während des Studiums in KMU.**

Gelingt es, Studierende frühzeitig an die Region zu binden, kann nachhaltig der drohende Fachkräftemangel gemindert werden.

Wichtig ist hierbei eine möglichst frühe Kontaktaufnahme von Studierenden und regionalen Unternehmen. Ein Weg der Realisierung ist die Schaffung von Angeboten und Möglichkeiten für duale Studiengänge sowie für praktische Tätigkeiten während des Studiums in Unternehmen.

Durch die Verknüpfung von Theorie und Praxis lernen Studierende verschiedene Bereiche kennen. Gleichzeitig erweitern sie ihre fachlichen und sozialen Kompetenzen. So sind sie bereits im Studium damit vertraut, sich auf wechselnde Teams, unterschiedliche Unternehmenskulturen und neue Aufgabenbereiche einzustellen.

Im Rahmen eines Praxisdialogs zum dualen Studium mit den Unternehmen und Bildungsanbietern sollten vor dem Hintergrund bereits bestehender Angebote weitere Ziele und Herausforderungen lokalisiert werden.

Durch Hochschulkompetenzzentren kann die Kooperation von Unternehmen und Hochschulen institutionalisiert werden und so können die Interessen der lokalen Wirtschaft und der Hochschulen zusammengebracht werden. Bestehendes Beispiel aus der Praxis

<sup>8</sup> <http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/IfM-Materialien-207.pdf>

ist das Hochschul-Kompetenz-Zentrum studieren & forschen im Kreis Warendorf.

Neben der Förderung der dualen Studiengänge ist es wichtig, auch bei herkömmlichen Studienangeboten eine aktive Arbeitskräftewerbung durch die Unternehmen zu stärken. Ansätze hierzu gibt es bereits vereinzelt (z. B. die Veranstaltung sog. Jobnächte). Eine Intensivierung solcher Angebote ist ein wichtiges Instrument für einen erfolgreichen Transfer zwischen Hochschule und Wirtschaft.

### **Bindung von ausländischen Studierenden**

Ausländische Studierende gehören heute selbstverständlich zum Bild der Hochschulen im Münsterland. So liegt der Anteil ausländischer Studierender der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster bei etwa 8%. Im Jahr 2009 kamen insgesamt: 2.936 ausländische Studierende an die Universität Münster. Sie kommen aus verschiedenen Regionen weltweit und absolvieren Studiengänge nach deutschen Leistungsstandards. Ein internationaler Erfahrungsschatz sowie sprachliche und soziokulturelle Hintergründe zeichnen diese Studierenden aus. Von diesen Kompetenzen und von dem erworbenen Fachwissen können die Arbeitgeber des Münsterlandes profitieren.

Eine Bindung von Studierenden an die Region kann durch die Begleitung bzw. Unterstützung von Studierenden bzw. Alumni in der Phase zwischen Studium und Beruf (z.B. bei Bewerbungen in der Region) erreicht werden. Für internationale Studenten/-innen können in diesem Rahmen insbesondere die International Offices an den Universitäten bzw. Fachhochschulen als Bindeglied zwischen Unternehmen und Studierenden eine entscheidende Rolle spielen.<sup>9</sup>

### **Verbesserung der Flexibilität und Mobilität der Beschäftigten**

Herausforderungen und Bedarfe	Der Fachkräftebedarf sowie die Arbeitslosenzahlen sind in Nordrhein-Westfalen regional stark unterschiedlich. Bestehende Fachkräftelücken sind nicht nur konjunkturell sondern auch strukturell bedingt. Die berufsbedingte Mobilitätsbereitschaft von Arbeitskräften ist jedoch häufig eher gering.
Lösungsansätze	<b>Unterstützung bei der überregionalen Zuwanderung qualifizierter Fachkräfte und Verhinderung von Abwanderung aus den ländlichen Kreisen.</b>

---

<sup>9</sup> [https://www.fh-muenster.de/internationaloffice/welcome\\_service/index.php](https://www.fh-muenster.de/internationaloffice/welcome_service/index.php)

Grundvoraussetzung für die Erhöhung der Mobilitätsbereitschaft ist die Untersuchung der mobilitätsfördernden und –hemmenden Faktoren (Push- und Pull-Faktoren). Eine Umfrage der Prognos AG von Nachwuchskräften im Rahmen der Studie zu Fachkräften in ostdeutschen Zukunftsfeldern zeigte, dass neben dem Gehalt insbesondere Faktoren wie das Image des Unternehmens, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Arbeitsplatzsicherheit entscheidend sind.

Auf Basis der identifizierten Push- und Pull-Faktoren von Fach- und Führungskräften sollen Rekrutierungs- und Anreizverfahren zur Anziehung von Fachkräften entwickelt werden und deren Umsetzung in den Unternehmen begleitet werden.

Hierbei liegen wesentliche Potenziale in der Kooperation und dem Ausbau des Karriereservice Münsterland (z.B. Ausbau der Datenbank durch ein virtuelles Vermittlungstool).

In der Förderung und dem Ausbau des betrieblichen Mobilitätsmanagements liegen für Unternehmen Möglichkeiten die Mobilitätsbereitschaft ihrer Beschäftigten zu erhöhen (insbesondere im Fall von Pendlern). Maßnahmen, die in diesen Bereich fallen sind u.a. Job-Tickets, Radabstellanlagen, Car-Sharing oder auch die Beratung zur Wohnstandortwahl.<sup>10</sup>

## Rekrutierungsservice

Herausforderungen und Bedarfe

Die Beschäftigungssituation einer Region hängt unmittelbar von deren Standortattraktivität ab.

Um Unternehmen und qualifizierte Arbeitskräfte für die Region zu gewinnen und an sie zu binden, steht die Region Münsterland vor der Herausforderung, attraktive Angebote zu entwickeln und zu kommunizieren. Neben harten Standortfaktoren (z.B. Lohnniveau und Gewerbesteuern) spielen weiche Faktoren wie Bildungs- und Freizeitangebote eine wichtige Rolle im Wettbewerb der Regionen.

Lösungsansätze

### **Ausbau des Karriereservice Münsterland und der damit verbundenen Aktivitäten**

Der ‚Karriereservice Münsterland‘ bündelt die Standortvorteile der Region Münsterland und kommuniziert sie nach innen und außen. Durch Kooperationen zu Hochschulen und Fachhochschulen im Münsterland, den Kammern, den Wirtschaftsförderungseinrichtungen des Münsterlandes und den Mitgliedern des Münsterland e.V. ist ein intensiver Austausch unter den Akteuren möglich. Aktuell zeigt der Karriereservice Münsterland Jugendlichen und Unter-

<sup>10</sup> siehe hierzu <http://www.ils-forschung.de/down/rahmen-betriebl-mm.pdf>.

nehmen die Attraktivität und beruflichen / unternehmerischen Möglichkeiten in der Region auf und bringt Arbeitgeber und potentielle Arbeitskräfte an einen Tisch.

Mit Blick auf die Bindung von Fach- und Führungskräften sowie Unternehmen liegen wesentliche Potenziale in der Kooperation und dem Ausbau des Karriereservice Münsterland. Damit z.B. gut qualifizierte Paare künftig im Münsterland gemeinsam erfolgreich tätig sein können, könnte u.a. ein Service Abhilfe schaffen, der den Partnern/-innen von Fachkräften in beruflichen und familiären Fragen zur Seite steht. Die Westfälische Wilhelms-Universität Münsterland bietet bereits einen sogenannten dual career service für Partner/-innen von Professor/-innen oder Angestellten in anderen Spitzenpositionen an, der Unterstützung bei der Berufsentwicklung und konkreten Stellensuche der Partner/-innen bietet, Weiterhin unterstützt der dual career service bei der Suche nach einer passenden Kinderbetreuung oder der Wohnung, Das Angebot eines solchen Service auch für andere Branchen kann die Attraktivität der Region für Fach- und Führungskräfte erhöhen. Gebraucht werden attraktive Angebote für beide Partner, wenn die besten Köpfe aus dem In- und Ausland an den Wissenschaftsstandort Münsterland geholt werden sollen. Aber auch über WelcomeCenter im Allgemeinen ist nachzudenken, da sie in allen Phasen des Zuzugs beraten hinsichtlich Fragen rund ums Leben und Arbeiten in der Region. Letztlich ist über eine Bewertung der bisherigen Maßnahmen darüber zu entscheiden, wo und wie ein unbedingt notwendiger regionsweiter Karriereservice weiter betrieben werden sollte.

#### **4.2.3 Strategische Personalplanung**

Strategische Personalplanung kann ein zentraler Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sein. Diese umfasst eine systematische Bestandsaufnahme der vorhandenen Mitarbeiter und eine Analyse des aktuellen Fachkräftebedarfs. Ebenso sind Prognosen zu den zukünftigen Fachkräftebedarfen erforderlich, um rechtzeitig entsprechende Personalentscheidungen zu treffen. Durch die Integration der Personalplanungen in die Unternehmensstrategie kann Fachkräfteengpässen vorausschauend begegnet werden. Vor allem in KMU ist in diesem Zusammenhang eine Änderung der Personalpolitik erforderlich.

#### **Notwendigkeit einer zukunftsorientierten und langfristigen Personalplanung**

Herausforderungen und Bedarfe	Das Angebot an Erwerbspersonen und gut ausgebildeten Fachkräften wird weiter sinken. Dies erschwert es zunehmend, für Unternehmen geeignetes Personal zu finden. Um diese Herausforderungen in Zukunft bewältigen zu können, müssen vor allem die KMU ihre Personalplanung strategisch angehen. Die Personalplanung von heute ist wegweisend für die Entwicklung des Unternehmens in der Zukunft. Die Initiative „Bildungsbedarf in Unter-
-------------------------------	--

nehmen“ des Landes NRW ermöglicht bereits eine Beratung für KMU zur Weiterbildungsplanung für ihre Mitarbeiter.

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales greift mit der Internetanwendung „Der Demograf“ die Problematik des demographischen Wandels und die damit verbundenen Herausforderungen und Auswirkungen auf. Das Land NRW hat zur Auseinandersetzung mit diesem Thema bereits sogenannte Demografie-Lotsen ausgebildet, die KMU beraten und unterstützen. Die münsterländischen Unternehmen sind für diese Problematik noch stärker und zielgerichtet zu sensibilisieren. Das Netzwerk Westmünsterland e.V. hat hierzu verschiedene Ansätze entwickelt und umgesetzt. Zugleich sind weitere Maßnahmen in diesem Bereich erforderlich. Ebenso müssen Unternehmen zur Bindung der vorhandenen Talente attraktive Karrieremodelle und Entwicklungsperspektiven für den einzelnen Mitarbeiter ermöglichen.

Vor allem bei KMU sind frühzeitige Überlegungen zur Unternehmensnachfolge wichtig. Über die Angebote im Bereich der Potenzialberatung des Landes Nordrhein-Westfalen hinaus benötigen KMU hierbei eine beratende Unterstützung rund um das Thema Unternehmensnachfolge. Im Münsterland existieren hierzu bereits unterschiedliche Ansätze, die durch weitere Maßnahmen ergänzt werden können. Die Institutionen der Wirtschaftsförderungen im Münsterland greifen diese Thematik, insbesondere Sensibilisierungs- und Unterstützungsservice, bereits auf. Ebenso werden Angebote zur Unternehmensnachfolge durch die IHK Nord Westfalen und die HWK Münster offeriert.

Unternehmen sind gefordert, auf wirtschaftliche Veränderungen oder sich verändernde Auftragslagen kurzfristig reagieren zu können. Dies ist vor allem für KMU aufgrund der engen Personalbesetzung oftmals schwierig. Neben der langfristigen Personalplanung seitens der Unternehmen ist es somit ebenso wichtig, die Möglichkeit zu besitzen, in einem annehmbar kurzen Zeitraum eine benötigte Fachkraft vermittelt zu bekommen. Dabei benötigen Unternehmen Handlungsanleitungen zur Beseitigung kurzfristiger Fachkräfteengpässe.

## Lösungsansätze

### **Etablierung einer Sensibilisierungs- und Unterstützungsstruktur für KMU**

Aufgrund der schmalen Personalbesetzung und der Konzentration auf das tägliche Geschäft kommt vor allem bei KMU die strategische Sichtweise bezüglich der Personalplanung oft zu kurz. Hier muss durch Sensibilisierungs- und Unterstützungsstrukturen Abhilfe geschaffen werden. Die kurz-, mittel- und langfristige Verfügbarkeit von Fachkräften ist bei schwankenden Auftragslagen für die Existenz eines Unternehmens auf dem Markt von entscheidender Bedeutung.

Wichtig ist für viele Unternehmen, die noch nicht auf die Herausforderungen der Fachkräftesituation vorbereitet sind, dass sie für die Fragen, die sich aus der demografischen Entwicklung und den wachsenden Fachkräfteengpässen für ihr Unternehmen ergeben, Strategien entwickeln. Dabei müssen ihnen beratend Handlungsfelder aufgezeigt und Empfehlungen an die Hand gegeben werden, wie Sie ihr Unternehmen in den kommenden Jahren zukunfts- fest und unabhängig von der demografischen Entwicklung aufstellen können.

### **Flexible Karrieremodelle in vertikaler als auch horizontaler Hinsicht anbieten**

Durch die Einführung flexibler Karrieremodelle in vertikaler als auch horizontaler Hinsicht weitet ein Unternehmen die Karriere- möglichkeiten für die Mitarbeiter aus. Der vertikale Karriereweg bezeichnet den schrittweisen Aufstieg innerhalb der Firmenhierarchie. Um junge, nachwachsende Leistungsträger auch in Zukunft an das Unternehmen zu binden, können horizontale Karrierepfade als Perspektive dienen. Horizontale Karrierepfade sind als Fach- karrieren zu verstehen, die beispielsweise durch Mitarbeiterent- wicklungsprogramme gefördert werden können. Somit wird eine stärkere Berücksichtigung der Passfähigkeit von Lebensphase und Berufsphase ermöglicht und der besonderen Bedeutung der Indi- vidualisierung und Selbstverwirklichung von Arbeitnehmer Rechnung getragen.

### **Beratungshilfen zur Unternehmensnachfolge**

Die Benennung der Unternehmensnachfolge ist vor allem für mit- telständische Unternehmen eine schwierige Aufgabe. Die Sicherung des Fortbestands des eigenen Unternehmens – oftmals des eigenen Lebenswerkes – erfordert somit eine unterstützende Bera- tung sowohl hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen als auch der psychosozialen Fragestellungen.

### **Verbesserung der kurzfristigen Verfügbarkeit personeller Ressourcen auch im familiären Bereich**

Die Verbesserung der kurzfristigen Verfügbarkeit von geeignetem Personal ist gerade für KMU eine wichtige Herausforderung. Dabei können sogenannte Transferplattformen oder betriebliche Ver- bundlösungen helfen, eine dringend notwendige Fachkraft dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen.

Insbesondere bei stark schwankender Auftragslage oder einer überdurchschnittlichen Fluktuation ist es sinnvoll, einen unterneh- mensübergreifenden Pool an Fachkräften zu bilden, auf den alle Unternehmen zugreifen können. Ein weiterer Vorteil besteht darin,

dass potenzielle Mitarbeiter bereits im Vorfeld umfassend getestet werden können. Viele ausbildende Unternehmen stehen darüber hinaus regelmäßig vor dem Problem, dass Auszubildende trotz guter Leistung nicht übernommen werden können, weil die Kapazitäten fehlen. Auch in diesem Fall ist ein unternehmensübergreifender Pool an Nachwuchskräften eine gute Lösung.

## 4.3 Talente qualifizieren

Die Bildungsprognose für Münsterland beziffert den Rückgang der Schülerzahlen zwischen 2015 und 2020 auf etwa 16%. Der durch den demografischen Wandel bedingte zurückgehende Anteil der erwerbsfähigen Bevölkerung verlangt die Mobilisierung und Befähigung aller Erwerbspersonen für den Arbeitsmarkt. Gleichzeitig hängt die Leistungsstärke der regionalen Wirtschaft immer stärker von der Innovationsstärke und qualitativ hochwertiger Arbeit ab. Eine zielgruppenorientierte Qualifizierungsstrategie ist in diesem Zusammenhang ein zentraler Stellhebel.

### 4.3.1 Bildungspotenziale ausschöpfen

Herausforderungen und Bedarfe

Die Gründe für die Wahl eines (Aus-)Bildungswegs sind vielfältig und zum Teil gesteuert von Erwartungen der Familie oder dem Wahlverhalten der Freunde. Die eigenen Interessen und Stärken während der (Schul-) Ausbildung einsetzen bzw. weiterentwickeln zu können und später in einem Beruf erfolgreich anzuwenden, ist eine wichtige Bedingung für eine positive Einstellung zu Arbeit und Weiterlernen. Gleichzeitig ist die Passfähigkeit von vorhandenen und nachgefragten Qualifikationen eine Grundvoraussetzung für einen funktionierenden und effizienten Arbeitsmarkt. Die Herausforderung besteht darin, Schüler/-innen dabei zu unterstützen bereits frühzeitig eine konkrete Vorstellung über für sie geeignete Berufsfelder zu entwickeln.<sup>11</sup>

Die systematische und nachhaltige Berufsorientierung und Vermittlung von Praxiserfahrung wird aktuell im Schwerpunkt des *Ausbildungskonsens* in Nordrhein-Westfalen bearbeitet.

Insbesondere der Ausbildungskonsens deckt bereits integrierend eine Vielzahl von Handlungsfeldern und Lösungsansätzen ab, die diesbezüglich auch das Münsterland vor große Herausforderungen stellt. Vor diesem Hintergrund sind für die Region zentral wichtige Themen, wie der Übergang von der Schule in Beruf und Studium, die Chancen einer dualen Berufsausbildung transparenter zu machen und die Attraktivität beruflicher Aus- und Weiterbildung weiter zu steigern oder die Verankerung einer nachhaltigen Studien- und Berufsorientierung für alle Schüler/-innen im Rahmen dieses Handlungsplans nicht in Form von Lösungsansätzen vertiefend behandelt. Dies insbesondere vor der Maxime, keine Doppelstrukturen aufzubauen.

<sup>11</sup> Vgl. hierzu z.B. das sog. „Telgter-Modell“ ( <http://www.telgter-modell.de/> ).

Dennoch bekennt sich der Handlungsplan zur Einsicht, dass die berufliche Ausbildung für junge Menschen wie auch für Betriebe ein hohes Potential bietet, und möchte hier ergänzende Impulse setzen. Für Betriebe kann durch die berufliche Ausbildung der zukünftige Fachkräftebedarf gesichert werden. Für junge Menschen ermöglicht eine Ausbildung einen schnellen Übergang in den Arbeitsmarkt.

### Initiativen zur Nachwuchsförderung

**Herausforderungen und Bedarfe** Befinden sich Jugendliche in einer sozial schwierigen Lebenssituation (finanzielle Situation, Wohnverhältnisse, Zugang zu Bildungsfragen), mindert dies häufig die Aussichten auf eine erfolgreiche schulische und berufliche Karriere – vorhandene Begabungen / Potenziale werden dadurch nicht genutzt. Sowohl aus gesellschaftlicher wie auch aus wirtschaftlicher Sicht gilt es, Talente zu fördern, die aufgrund ihrer sozioökonomischen Situation benachteiligt sind, und sie auf den Arbeitsmarkt vorzubereiten.

**Lösungsansätze** **Entwicklung von Stipendienprogrammen zur Förderung potenzieller beruflicher Nachwuchskräfte**

Durch Stipendienprogramme für Schüler/-innen bzw. junge Mitarbeiter/-innen können Begabungen gefördert werden. Damit kann die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen aus dem Münsterland, eine Bindung junger Menschen an regionale Firmen sowie die Möglichkeit zur Rekrutierung der besten Nachwuchskräfte erreicht werden. Neben finanzieller Unterstützung sollten eine beratende und begleitende Unterstützung sowie weiterführende Lernangebote und die Vernetzung der Jugendlichen in dem Stipendienprogramm enthalten sein. Die Unterstützungsleistung kann zielgruppenspezifisch entwickelt werden (z.B. Programm für Jugendliche aus Zuwandererfamilien).

**Stärkung der Ausbildungsaktivitäten von Betrieben insbesondere in den Zukunftsbranchen**

Zur Stärkung der Ausbildung gehört jedoch nicht nur die Nachfrageseite sondern v.a. auch eine aktive Bewerbung der beruflichen Ausbildung, insbesondere in kleinen und mittleren Betrieben sowie in jungen dynamisch wachsenden Branchen. Durch die Begleitung von kleinen und noch jungen Unternehmen in dem Prozess der Ausbildung kann deren Ausbildungsaktivität gestärkt werden.

Dabei sind duale Studiengänge und Ausbildungsangebote mit Zusatzqualifikation wichtige Bausteine, um die Attraktivität der Berufsausbildung zu steigern und dem drohenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Diese müssen vor allem auf die regionspezifischen Branchenschwerpunkte, Cluster und mögliche neue Berufe ausgerichtet werden.

Durch die Unterstützung von Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Qualifikationsbedarfsanalysen für eine perspektivische Personalplanung (Nachfolgeplanungen und Feststellung von Schlüsselqualifikationen) kann eine Anpassung des Qualifikationsangebots mit dem Qualifikationsbedarf durch die berufliche Weiterbildung erreicht werden. Gerade bei immer schneller veraltenden Qualifikationen ist eine stetige Auseinandersetzung mit Qualifikationsbedarfen wichtig.

Der durch den wirtschaftlichen Wandel bedingte Trend zur Höherqualifizierung verlangt in diesem Zusammenhang auch die Unterstützung von Unternehmen lernförderliche Aktivitäten für Geringqualifizierte zu entwickeln und umzusetzen. Hierfür brauchen viele Betriebe aber Unterstützung, denn sie allein können nicht die spezifischen Qualifizierungsdefizite ausgleichen. Dies soll nicht bedeuten, dass die Nachfrage von Einfacharbeiten in Zukunft gen Null gehen wird. Jedoch wird sich (nach Stand derzeitiger Entwicklungstrends) deren Anteil reduzieren.

### **Reduzierung der (Aus-)Bildungsabbrecher**

Herausforderungen und Bedarfe

Etwa 5% der Schulabgänger im Münsterland verfügen über keinen Abschluss. Die Ausbildungsabbrecherquote im Münsterland liegt bei etwa 20%, das heißt jede/-r Fünfte bricht die Ausbildung ab. Damit liegt der Wert zwar unter dem des Landes NRW (24,7%) und Abbrüche können auch durch Ausbildungswechsel bedingt sein, dennoch verlangt die Quote einen Handlungsbedarf:

In einer Wirtschaft, in der Qualifikationen eine immer größere Bedeutung erlangen, wird die Integration von Jugendlichen ohne Ausbildung in den ersten Arbeitsmarkt zukünftig immer schwieriger gelingen.

Die Reduzierung der (Aus-)Bildungsabbrüche ist ein wichtiger Stellhebel bei der Schließung der aufgehenden Fachkräftelücke. Dabei muss sowohl präventiv als auch reaktiv vorgegangen werden. Präventiv: Verringerung der Schul-, Ausbildungs- und Studienabbrecherquote durch Ursachenbekämpfung –  
Reaktiv: Umgang / Nachqualifizierung von Bildungsabbrechern.

Zu einer der zentralen präventiven Maßnahmen zur Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen und u.a. Schwerpunkt des Ausbildungskonsens in Nordrhein-Westfalen zählt die systematische und nachhaltige Berufsorientierung. Um den Wirkungsgrad von Projekten zur Berufsorientierung weiter zu erhöhen, ist insbesondere der regionale Transfer von Innovationen und Gelingensbedingungen von Bedeutung, um die Nachhaltigkeit der Projekte zu stärken.

**Lösungsansätze**
**Zielgruppenspezifische Förderungsmaßnahmen**

Die Identifizierung von Abbruchgründen ist Grundvoraussetzung für die Entwicklung wirksamer Präventionsmaßnahmen – dabei dürfen nicht nur die Nachfrager (d.h. Schüler, Auszubildende und Studierende) im Interessensfokus stehen, sondern auch die Anbieter von (Aus-)bildung (d.h. die Schulen, Unternehmen und Hochschulen). Auf Basis der identifizierten Abbruchgründe können zielgruppenspezifische Maßnahmen entwickelt werden.

Durch Mentoren- oder Patenprogramme zur Begleitung von Auszubildenden / Nachwuchskräften während der beruflichen Ausbildung und darüber hinaus können Probleme frühzeitig angegangen und Ausbildungsabbrüche reduziert werden.

Auch die Zahl der Studienabbrüche gilt es deutlich zu vermindern. Dies kann durch eine intensivere Information über die Anforderungen eines Studiums und einen Abgleich der Fähigkeiten und Neigungen der Studieninteressenten mit den geforderten Anforderungen erfolgen. Die dazu bestehenden Angebote der Hochschulen, von niedrigschwelligen Online-Hilfen zur Selbsteinschätzung bis zur individuellen persönlichen Beratung, insbesondere auch für Studierwillige aus sogenannten bildungsfernen Schichten sollten systematisiert und verstärkt werden.

Ferner sind Angebote erforderlich, die den Studienanfängern/-innen helfen, bestehende Defizite aus der schulischen Ausbildung vor Aufnahme des Studiums zu beseitigen (z.B. die vielfach angebotenen Brückenkurse, aber auch Angebote zur Einführung in wissenschaftliches Arbeiten). Daneben sind im Rahmen der Begleitung der Studierenden Angebote zu entwickeln bzw. auszubauen, die denjenigen, die mit dem geforderten Lernfortschritt nicht Schritt halten (können), verbindlich Beratungsleistungen zur Verfügung stellen. Ferner sind Überforderungssituationen von Studierenden, die unter einer Mehrfachbelastung arbeiten müssen (Familie, Berufstätigkeit, Studium) zu vermeiden, indem Studiengangsmodele entwickelt und angeboten werden (Teilzeitstudiengänge, weiterbildende Modulangebote, die zu Studiengängen zusammengefasst werden können), die eine Vereinbarkeit der unterschiedlichen Anforderungen ermöglichen.

Zur Reduzierung von Studienabbrüchen bietet ein begleitendes Unterstützungsangebot im Sinne eines Frühwarnsystems die Möglichkeit, Studierenden, die nicht im Zeitplan liegen, die Chance zu geben aktiv und frühzeitig die Ursachen zu erkennen und zu bekämpfen. An der Fachhochschule Münster gibt es hierzu schon entsprechende Angebote. Eine Übertragbarkeit auf weitere Bildungsinstitutionen wäre wünschenswert, gerade vor dem Hintergrund temporär steigender Studienzahlen.

### 4.3.2 Qualifizierungswege öffnen

#### Durchlässigkeit der Bildungswege

**Herausforderungen und Bedarfe** Die optimale Nutzung des vorhandenen Humankapitals einer Region bedarf eines durchlässigen Bildungssystems. Das Entdecken von Talenten und die Herstellung von Chancengerechtigkeit benötigen durchlässige Bildungswege. Ausbildungsabbrüche von bis zu 20%, geringere Teilnahmequoten von Geringqualifizierten und älteren Arbeitnehmern/-innen an Weiterbildung deuten auf Barrieren bei den Übergängen zwischen den Bildungsbereichen hin.

**Lösungsansätze** **Kompetenzfeststellung zur Ermittlung von im Berufsleben erworbener Kompetenzen**

Mittels geeigneter Kompetenztests können Fähigkeiten von Arbeitskräften festgestellt werden, die über formale Qualifikationen hinausgehen. Kompetenztests unterscheiden sich in der Praxis stark voneinander. Die Entwicklung geeigneter Testverfahren für Unternehmen oder den Intermediären ist wichtig. Die Verbindung von Kompetenztests mit bestehenden Programmstrukturen wie z.B. dem Programm Potentialberatung ist sinnvoll.

Auf diesem Wege kann erreicht werden, dass nicht-formal erworbene Qualifikationen zunächst erkannt, daraufhin weiterentwickelt und idealerweise später durch einen formalen Abschluss anerkannt werden. Mittels der so erworbenen zertifizierten Teilqualifikationen können Beschäftigte ihre Arbeitsmarktchancen verbessern.

#### **Förderung des Ausbaus von Zusatzqualifikationen an den Schnittstellen zwischen beruflicher Aus- und Weiterbildung**

Zusatzqualifikationen<sup>12</sup> an den Schnittstellen zwischen beruflicher Aus- und Weiterbildung können die Durchlässigkeit der Bildungswege erhöhen.

Durch Zusatzqualifikationen wird Auszubildenden ermöglicht, während ihrer Ausbildungszeit ergänzende Kompetenzen zu erwerben und so ihre Arbeitsmarktchancen zu verbessern. Durch den Erwerb von Zusatzqualifikationen kann so der Übergang zwischen Ausbildungsberuf und einer Aufstiegsfortbildung (z.B. Meister) oder einem Studium geschaffen werden und damit eine bessere Verzahnung von Aus- und Weiterbildung erreicht werden. Für den ausbildenden Betrieb besteht der Vorteil in dem Angebot von Zusatzqualifikationen für seine Auszubildenden darin, zeitnah und flexibel auf veränderte Qualifizierungsanforderungen reagieren zu können.

---

<sup>12</sup> Zusatzqualifikationen nach dem Berufsbildungsgesetz.

Das Instrument der Zusatzqualifizierung im Sinne des Berufsbildungsgesetzes ist bereits in dem DIHK-Konzept "Dual mit Wahl" verankert. Wichtig für den Erfolg von Zusatzqualifikationen ist vor allem die Förderung der Motivation der Auszubildenden sowie die Förderung der Ermöglichung von Zusatzqualifikationen von Seiten der Unternehmen. Im Kontext mit der Bereitschaft der Unternehmen ist bei der Umsetzung der Zusatzqualifikation insbesondere die Frage der damit einhergehenden Arbeitsmarktverwertbarkeit bzw. Arbeitsmarktrelevanz zu beachten.

### **Passfähigkeit von Qualifikationen und Arbeitsmarkt erhöhen – Erhöhung der Aufmerksamkeit für Berufsbilder mit einem hohen Fachkräftebedarf**

**Herausforderungen und Bedarfe** Die sich abzeichnenden Fachkräftelücken sind sowohl sektoral als auch im Hinblick auf die geforderten Qualifikationen unterschiedlicher Ausprägung. Die Herausforderung besteht darin, die Passfähigkeit von Qualifikationen und Arbeitsmarkt zu erhöhen um einem Fachkräftemangel effizient entgegenzuwirken.

**Lösungsansätze** **Berufemarketing-Kampagnen in den Schwerpunktbranchen mit hohem Fachkräftebedarf**

Die BIBB Erhebung über neu abgeschlossene Ausbildungsverträge ergab für das Jahr 2008, dass den Jugendlichen in Deutschland rund 340 Ausbildungsberufe zur Auswahl standen. Gleichwohl wurden in nur 7% der Berufe 59% aller Ausbildungsanfänger gezählt. Gleichzeitig suchen Unternehmen händeringend nach Auszubildenden, weil die angebotenen Ausbildungsberufe nicht im Fokus stehen bzw. unbekannt sind. Wichtig ist daher eine Berufsmarketing-Kampagne für Berufsbilder, in denen ein hoher Fachkräftebedarf zu verzeichnen ist, die von Jugendlichen jedoch wenig nachgefragt werden.

Berufsmarketing-Kampagnen in den Schwerpunktbranchen mit hohem Fachkräftebedarf können das Interesse bei Jugendlichen für eine Ausbildung / ein Studium in diesen Branchen wecken. Dabei können unterschiedliche Kanäle genutzt werden (wie Plakate, Postkarten, Informationsveranstaltung, twitter, facebook, studivz etc.).

#### **MINT-Berufswahlorientierung**

Auch wenn vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise die Nachfrage nach Beschäftigten in den MINT-Branchen zum Teil nachgelassen hat, wird mittel- und langfristig ein hoher Bedarf nach Fach- und Führungskräften in diesen Branchen erwartet. Hinsichtlich der Branchenstrukturen muss insbesondere im Münsterland der Berufsorientierung in den MINT (Mathe, Informatik, Naturwissenschaft, Technik)-Fächern ein besonderer Stellenwert zukommen. Insbesondere gilt es Berührungspunkte von Jugendli-

chen und Frauen mit diesen Themen abzubauen. Denn gerade in den Berufsfeldern des technisch-naturwissenschaftlichen Bereichs zeichnet sich ein Mangel an Fachkräften im Münsterland ab. Als ein wichtiger Erfolgsfaktor solcher Maßnahmen hat sich der Einsatz in einer frühen Entwicklungsstufe der Kinder sowie eine längerfristige Begleitung der Kinder innerhalb der Maßnahmen gezeigt.

Die Erhöhung der Aufmerksamkeit für Berufsbilder mit einem hohen Fachkräftebedarf sollte weiterhin durch den Ausbau der Interessen- und Begabtenförderung in MINT-Fächern geschehen (Bsp. aus der Praxis: MINIPHÄNOMENTA, Phänomexx).

Dazu müssen u.a. neue Darstellungsformen von Berufsprofilen erarbeitet werden, um das Image der MINT-Berufe noch attraktiver zu gestalten und die Unternehmen bei dem Personalrecruiting und Talentmanagement zu unterstützen. Wichtig ist das Wissen über die konkrete Ausgestaltung von Berufsbildern und Tätigkeitsbereiche in münsterländischen Betrieben, um Jugendliche und Frauen für diese Berufe zu gewinnen.

Ein Schnittstelle, die mit Ziel der Mitarbeitergewinnung in MINT Branchen genutzt werden sollte, sind Beschäftigte mit Kindern in MINT Branchen: Etwa ein Drittel der Beschäftigten im Münsterland arbeitet im Produzierenden Gewerbe. Aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit besitzen die Beschäftigten im Produzierenden Gewerbe vielfach eine betriebliche Nähe zu den MINT-Berufen. Dieses Potential ist durch die Betriebe zu nutzen. Im Hinblick auf die Mitarbeitergewinnung sollten die Betriebe des Produzierenden Gewerbes die Kinder ihrer Beschäftigten zu einem Tag der offenen Tür oder zu einem Betriebspraktikum einladen, um ihnen die MINT-Berufe nahezubringen.“

Ein weiterer wichtiger Akteur in der Studienwahlentscheidung sind natürlich die Hochschulen. Mit der MINT-Akademie der WWU Münster können sich Abiturient/-innen und Oberstufenschüler/-innen an zwei Tagen über Studienmöglichkeiten in MINT-Fächern sowie Berufsperspektiven informieren. Durch die Intensivierung eines solchen Angebots – z.B. in Form eines MINT-Zentrums an den Hochschulen unter Beteiligung der Stadt und den Kreisen des Münsterlands – kann eine breite Erreichbarkeit innerhalb der Zielgruppe erreicht werden.

Gleichzeitig existiert bereits eine Vielzahl an Projekten, die z.T. nur lokal sind, Doppelangebote darstellen bzw. oft projektorientiert und damit zeitlich befristet sind. Folge ist eine hohe Intransparenz, Ineffizienz durch geringe Koordination und Bündelung. Aufgabe muss es daher sein, eine regionsweite Koordinierung und Bündelung der Aktivitäten vorzunehmen.

### **Gezielter Ausbau des Studienangebots der Hochschulen in Bezug auf die regionale Wirtschaft**

Durch den gezielten Ausbau des Studienangebots der Hochschulen in Bezug auf die regionale Wirtschaft können Synergieeffekte mit der regionalen Wirtschaft genutzt werden.

Um den spezifischen Fachkräftebedarf der regionalen Wirtschaft zu decken ist es auch notwendig, dass aus regionalen Branchen-netzwerken heraus bei Bedarf die Einrichtung neuer Studiengänge oder Weiterbildungsgänge angestoßen wird. In diesem Kontext muss aber auch ein weiterer Ausbau der wissenschaftlichen Weiterbildung, insbesondere durch berufsbegleitende Studiengänge und firmenspezifische Teilzeitangebote im Kontext des „Lebenslangen Lernens“, weiterentwickelt werden.

Durch die Beteiligung in Fachbeiräten haben Unternehmen weiterhin die Chance, wechselnde Qualifikationsanforderungen an Studiengänge in die entsprechenden akademischen Gremien zu transportieren. Die spezifischen Curricula der Studiengänge können mit den Anforderungen der (regionalen) Wirtschaft vereint werden

Dazu kann eine verstärkte Beteiligung von Unternehmen in den Fachbeiräten verschiedener Studiengänge die Beziehungen zwischen Wirtschaft und Hochschule intensivieren (siehe auch Abschnitt 4.2.2 Arbeitskräftepotential an die Region binden).

## 4.4 Querschnittsthemen

Es kristallisieren sich drei zentrale Herausforderungen heraus, die sich als Querschnittsaspekt der Fachkräftesicherung über alle Handlungsfelder erstrecken. So ist in allen Handlungsfeldern und Lösungsansätzen sicherzustellen, dass die Nachhaltigkeit der Maßnahmen gewährleistet ist. Im Hinblick auf die Gleichstellung von Frauen und Männern und Nichtdiskriminierung heißt dies z.B., dass ein angemessener Frauenanteil zu berücksichtigen ist, dass aber auch bereits in der konzeptionellen Phase mögliche Auswirkungen der Lösungsansätze unter geschlechtsspezifischer Perspektive zu prüfen ist. Neben den beruflichen Perspektiven als attraktiver Wirtschaftsstandort sind ein attraktives Lebensumfeld und weiche Standortfaktoren für die erfolgreiche Entwicklung des Münsterlandes im Standortwettbewerb entscheidend. Bei zukünftigen Handlungen zur Entwicklung der Region ist vor allem darauf zu achten, dass die Begeisterung für die und die Wahrnehmung der Region gestärkt werden. Dabei sind insbesondere junge Familien, Fach- und Führungskräfte und Studierende anzusprechen, um eine nachhaltige Bevölkerungsentwicklung zu sichern.

### 4.4.1 Nachhaltige Entwicklung

Eine nachhaltige Entwicklung können die Maßnahmen der Fachkräfteinitiative vor allem dann bieten, wenn die Transparenz bereits existierender Initiativen und Maßnahmen erhöht wird. Zu diesem Zweck ist die Schaffung eines strategischen Überblicks über vorhandene Maßnahmen und deren Wirksamkeit von großer Bedeutung. Aufgrund dessen sind die Evaluation der bereits existierenden Maßnahmen und die Bewertung der Wirksamkeit besonders wichtig.

Bei der Auswahl neuer Projekte und Maßnahmen ist die Übertragbarkeit für die gesamte Region zu beachten und entsprechend zu fokussieren. Sofern die Übertragbarkeit gewährleistet wird, können diese regionsübergreifend verbreitet werden und es kann eine nachhaltige Wirkung für das gesamte Münsterland gesichert werden.

### 4.4.2 Gleichstellung von Frauen und Männern und Nichtdiskriminierung

Zur Gleichstellung von Frauen und Männern ist die betriebliche Frauenförderung von großer Relevanz. Das Potenzial der Frauen für das Unternehmen zu erschließen, bedeutet für Unternehmen eine Möglichkeit, auf den drohenden Fachkräftemangel reagieren zu können. Die betriebliche Frauenförderung kann sowohl über die Rekrutierung neuer Fachkräfte als auch über Weiterbildungsmaßnahmen von bereits im Unternehmen tätigen Frauen erfolgen. Dabei bestehen nicht nur Möglichkeiten in klassischen Frauenberufen, sondern es sind auch Männerdomänen für Frauen zu erschließen. Die Wichtigkeit von MINT-Berufen und der Sensibilisierung insbesondere von Mädchen und Frauen für diese Fachbereiche ist für Unternehmen ein wesentlicher Stellhebel bei der Gewinnung von Fachkräften in diesem Bereich.

#### 4.4.3 Attraktivitätserhöhung der Region

Der drohende Fachkräftemangel forciert auch gleichzeitig den Wettbewerb der Regionen. Unternehmen bewerben ihre Stellen deutschlandweit und darüber hinaus. Dabei spielt die Standortattraktivität als Lebensraum und das Image der Region eine erhebliche Rolle. Ländliche Regionen müssen im Wettbewerb vermeintliche Standortnachteile aufgrund der ländlichen Lage kompensieren. Denn die Entscheidung für eine Stelle wird nicht nur die beruflichen Interessen geprägt, sondern auch durch vorhandene Freizeit-, Bildungs- oder Kulturangebote beeinflusst. Hierbei können beispielsweise Investitionen in Bildungseinrichtungen helfen, um potenzielle Fachkräfte anzuziehen. Des Weiteren Investitionen in die verkehrliche und kulturelle Infrastruktur zu erhöhen. Das ÖPNV-Angebot und Abstimmung der Taktzeiten unterschiedlicher Verkehrsträger sollte verbessert werden, um die Nachteile der peripheren Lage auszugleichen und daraus folgende Abwanderung zu verhindern. Die Standortvorteile und Entwicklungsperspektiven, die im Münsterland für Fachkräfte existieren, müssen für eine positive Imagebildung überregional gezielt beworben werden. Die Einrichtung von Fachkräfteservicestellen schafft darüber hinaus eine Willkommens- bzw. Begrüßungskultur und ermöglicht eine umfassende Beratung von Fachkräften innerhalb und außerhalb der Region. Indem Unternehmen sich in der Region für Einrichtungen in den Bereichen Freizeit, Bildung oder Kultur engagieren, können sie einen Beitrag zur Attraktivitätserhöhung des Lebensumfeldes potenzieller und ihrer Mitarbeiter leisten.

**An dem Erstellungsprozess des Handlungsplanes für das Münsterland waren folgende Institutionen beteiligt:**

Agentur für Arbeit Ahlen  
Agentur für Arbeit Coesfeld  
Agentur für Arbeit Münster  
Agentur für Arbeit Rheine  
Bezirksregierung Münster  
Caritasverband Münster  
DGB Region Münsterland  
Einzelhandelsverband Westfalen-Münsterland e.V.  
Fachhochschule Gelsenkirchen  
Fachhochschule Münster  
Frau & Beruf e.V.  
Gesellschaft für Wirtschaftsförderung des Kreises Warendorf  
Handwerkskammer Münster  
HBZ Münster  
IHK Nord Westfalen  
Jobcenter Kreis Coesfeld  
Jobcenter Kreis Borken  
Jobcenter Kreis Steinfurt  
Jobcenter Kreis Warendorf  
Jobcenter Stadt Münster  
Kreis Borken  
Kreis Steinfurt  
Kreis Coesfeld  
Kreis Warendorf  
Kreishandwerkerschaft Steinfurt-Warendorf  
Münsterland e.V.  
Paritätischer  
Regionalagentur Münsterland  
Regionale 2016 Agentur GmbH  
Stadt Münster  
Verband Münsterländischer Metallindustrieller e.V.  
Westfälische Wilhelm-Universität  
WFG für den Kreis Borken mbH  
Wirtschaftsförderung Kreis Coesfeld GmbH  
Wirtschaftsförderung Münster GmbH

## Impressum

Auftraggeber: Münsterland e.V.  
Airportallee 1  
48268 Greven

Redaktion: Prognos AG  
Dr. Olaf Arndt  
Julia Biesenbach  
Claudia Münch

Koordination: Regionalagentur Münsterland

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds

Ministerium für Arbeit,  
Integration und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen

