



metropolregion hamburg

# Strategiepapier PAG 9

Eine gemeinsame Fachkräftestrategie  
für die Metropolregion Hamburg





metropolregion hamburg

# Strategiepapier PAG 9

**Eine gemeinsame Fachkräftestrategie  
für die Metropolregion Hamburg**



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	6
Management Summary	8
1. Auftrag, Ziel und Rückblick	10
2. Herausforderungen der Fachkräftesicherung in der Metropolregion Hamburg	14
2.1 Demografie und Wirtschaft	16
2.2 Nachwuchsfachkräfte mit beruflicher Ausbildung	20
2.3 Beschäftigung und Qualifizierung im Strukturwandel	23
3. Regionale Fachkräftestrategien in der Metropolregion Hamburg	30
3.1 Die Länderstrategien im Überblick	32
3.2 Analyse und Vergleich der Aktivitäten	40
3.3 Ergebnisse des Vergleichs	44
4. Rahmenbedingungen gemeinsamer Aktivitäten	46
4.1 Fachkräfte-Screening für die Metropolregion Hamburg	49
4.2 Verstetigung und Umsetzung der gemeinsamen Fachkräftestrategie	50
4.3 Koordination gemeinsamer Aktivitäten: Regionalmanagement	51
4.4 Vernetzung mit anderen Zukunftssagenda-Projekten	52
5. Gemeinsame Handlungsfelder	54
5.1 Fachkräfte gewinnen und binden – Handlungsbedarfe	55
5.2 Das Duale System stärken – Handlungsbedarfe	66
5.3 Weiterbildung und Qualifizierung stärken – Handlungsbedarfe	73
6. Perspektiven für den weiteren Umsetzungsprozess	82
Mitwirkende der Projektarbeitsgruppe	86
Impressum	89
Quellenverzeichnis	90

# Vorwort

Ausgangspunkt für die Projekte der Zukunftsagenda der Metropolregion Hamburg (MRH) ist die Studie der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) „Territorial Review Hamburg Metropolitan Region“ (2019), in der aufgezeigt wird, dass die Entwicklung der Arbeitsproduktivität in der MRH hinter ihren Möglichkeiten zurückbleibt. Um die wirtschaftliche Entwicklung der Metropolregion anzukurbeln, käme es entscheidend darauf an, Bildung und Humankapital sowie die Bekanntheit der Lebensqualität in der Region zu stärken. Ein Grund für das schwache Wachstum der Arbeitsproduktivität in der MRH sei auch das vergleichsweise geringere Kompetenzniveau der Beschäftigten (vgl. OECD 2019, HIGHLIGHTS, S. 5 ff.).

Diese Bestandsaufnahme spiegelt wider, dass der seit vielen Jahren prognostizierte Fachkräftemangel längst bei den Unternehmen angekommen ist und sich auch zukünftig insbesondere bei den beruflich Qualifizierten weiter verschärfen wird. Sie berücksichtigt allerdings keine aktuellen Entwicklungen wie beispielsweise eine Energiekrise in Folge des Krieges in der Ukraine, die das Thema Energiewende nochmals vordringlicher werden ließ, oder die Unterbrechung von Lieferketten in einer globalisierten Wirtschaft, die die Forderungen nach lokaler Produktion verstärkte. Für all dies werden jedoch die erforderlichen Fachkräfte gebraucht.

Die Fachkräftesicherung hat sich für Unternehmen zu einem der größten Geschäftsrisiken entwickelt. Vor diesem Hintergrund erscheint die Empfehlung aus der OECD-Studie folgerichtig, die Fragmentierung der MRH zu überwinden und Kooperationsprozesse zu beschleunigen.

Mit den positiven Vota des Lenkungsausschusses am 18. September 2020 und schließlich am 26. Februar 2021 fiel der Startschuss für die Projektarbeitsgruppe (PAG) „Eine gemeinsame Fachkräftestrategie für die Metropolregion Hamburg“ im Juli 2021. Deren Arbeitsergebnisse werden hier vorgestellt. Wesentliche Ziele des Strategieprozesses waren, Ansatzpunkte zur Verzahnung der Länderstrategien zu identifizieren, innovative und bedarfsgerechte Handlungsansätze auf Ebene der MRH zu diskutieren sowie geeignete Rahmenbedingungen zur Initiierung gemeinsamer Projekte zu gestalten.

Die Ergebnisse tragen der in der PAG geforderten eher pragmatischen Ausrichtung der Strategie Rechnung und bieten konkrete Ansatzpunkte zur gemeinsamen Umsetzung durch die Träger der MRH. Darüber hinaus bietet die Strategie ein strukturelles Gerüst, auf dessen Basis die herausgearbeiteten Handlungsbedarfe kontinuierlich und flexibel an die aktuellen Entwicklungen anzupassen sind. Denn eine Erkenntnis bleibt trotz aller neuen Risiken erhalten: Ohne eine verstärkte Zusammenarbeit, ohne eine stetige Weiterentwicklung der Strategie und ohne eine Überwindung der Fragmentierung gerade im Bereich der Fachkräftesicherung – wird eine Attraktivitäts- und Produktivitätssteigerung der MRH nicht gelingen.

Die Beratungen der PAG unterlagen den pandemiebedingten Einschränkungen des öffentlichen Lebens. Es konnten daher viele der geplanten Präsenzsitzungen mit den Vorteilen der persönlichen Gespräche nicht stattfinden. Sie wurden durch Videokonferenzen, schriftliche Umlaufverfahren und zahlreiche Einzelgespräche ergänzt. Ohne die Expertise, konstruktive Kooperationsbereitschaft und Zusammenarbeit der in die PAG entsandten Trägervertreter:innen wäre das hier vorgelegte Strategiepapier nicht möglich gewesen. Ihr aktiver Beitrag spiegelt die große Bedeutung des Themas für alle Beteiligten wider.

Ihnen sei an dieser Stelle ebenso herzlich gedankt wie der Geschäftsstelle der MRH, von der die PAG zusammengestellt wurde und die mit ihrer großzügigen Hilfestellung den Arbeitsprozess ein ums andere Mal befördert hat.

# Management Summary

Der Strategieprozess, an dem 35 Vertreter:innen der Träger in der Projektarbeitsgruppe 9 „Eine gemeinsame Fachkräftestrategie für die Metropolregion Hamburg“ beteiligt waren, zielt darauf ab, die Metropolregion Hamburg im Wettbewerb um das Gewinnen und Halten von gut ausgebildeten Fach- und Arbeitskräften aus dem In- und Ausland gegenüber anderen Metropolregionen zu stärken. Dazu werden die Unterziele verfolgt, gemeinsame Anknüpfungspunkte aus den Fachkräftestrategien der Länder abzuleiten, den konstruktiven Austausch zwischen den Trägervertreter:innen zu verstetigen, sich auf eher pragmatische Ansätze für gemeinsame Aktivitäten zur Fachkräftesicherung zu verständigen und gute Rahmenbedingungen für die Initiierung länderübergreifender Projekte zu gestalten.

## **Ein Regionalmanagement für die MRH**

Für die Umsetzung der gemeinsamen Fachkräftestrategie ist es erforderlich, den Prozess zukünftig durch ein gemeinsam getragenes Regionalmanagement zu begleiten und voranzutreiben, das von den Gremien und Trägern der MRH entsprechend mandatiert wird. Der im Rahmen der PAG etablierte fachliche Austausch über Ländergrenzen hinweg ist zu verstetigen, ebenso sollen die in der Strategie entwickelten pragmatischen Ansätze konkretisiert und im Rahmen gemeinsam initiierten Projekte umgesetzt werden. Dazu sind begleitend flexible Strukturen in kleineren thematisch definierten Ad-hoc-Arbeitsgruppen sinnvoll, die von dem Regionalmanagement koordiniert werden, ohne dabei Doppelstrukturen zu bilden. Ziel ist es, kürzere Kommunikations- und Entscheidungswege zu schaffen und die Maßnahmenentwicklung deutlich zu beschleunigen. Das Regionalmanagement nimmt dabei eine koordinierende und impulsgebende Rolle ein, um Aktivitäten und Maßnahmen zu entwickeln sowie deren Finanzierungsoptionen aufzuzeigen.

## **Eine gemeinsame Datenbasis für die MRH: Fachkräfte-Screening**

Zur effektiven Entwicklung von Maßnahmen ist eine gemeinsame Datenbasis zum regionalen Fach- und Arbeitskräftebedarf zu schaffen (Fachkräfte-Screening), auf deren Grundlage mittelfristige Prognosen formuliert und Schwerpunkte zu zukünftigen Aktivitäten abgeleitet werden können. Anhand der identifizierten Engpässe können Marketingmaßnahmen sowie Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote mit passgenauem und regionalem Bezug entwickelt werden.



### **Eine gemeinsame Anwerbekampagne für die MRH: Internationale Fachkräftegewinnung**

In einer Anwerbekampagne zur Gewinnung internationaler Fachkräfte wird ein sehr großes Synergiepotenzial gesehen, das von der Zusammenarbeit auf Ebene der MRH ausgeht. Wichtig wird es deshalb sein, eine gemeinsame, aber auch regionalisierbare Anwerbekampagne zu entwerfen, die es den Teilregionen ermöglicht, Marketingbausteine zu nutzen und auf die Unterstützung durch ein gemeinsames Regionalmanagement zurückgreifen zu können. Hier ergeben sich sehr enge Bezüge zur PAG 10b „Marketingstrategie“.

### **Perspektiven für den weiteren Umsetzungsprozess**

Trotz zahlreicher Parallelen in den jeweiligen Fachkräftestrategien der Länder gibt es auch Themen, die „blinde Flecken“ darstellen und in der MRH bisher nicht oder nicht ausreichend bearbeitet werden. Eine enge Zusammenarbeit im Hinblick auf diese Themen verspricht einen hohen Wirkungsgrad für die MRH. Ebenso ergeben sich Kooperationspotenziale bei Themen, die schon von zahlreichen Aktivitäten auf regionaler und lokaler Ebene geprägt sind. Hierbei darf die Befürchtung, Doppelstrukturen zu bilden oder eine vermeintliche Konkurrenzsituation zu schaffen, nicht dazu führen, den Austausch über Best-Practice-Projekte zu verhindern. Vielmehr sollten erfolgreiche regionale Maßnahmen besser verzahnt und deren Skalierung und Ausweitung auf die gesamte MRH erfolgen.

Ausgehend von den unterschiedlichen Ausgangslagen haben die Trägervertreter:innen 13 erste Projektansätze entworfen, die die Arbeitsgrundlage für das einzurichtende Regionalmanagement darstellen. Zu den Ansätzen gehören beispielsweise die Einrichtung eines virtuellen Welcome Centers zur Unterstützung von Unternehmen bei der Anwerbung internationaler Fachkräfte, die gemeinsame Organisation praxisorientierter Projektstage zu den MINT-Berufen der Wasserstofftechnologie, um junge Menschen frühzeitig mit den beruflichen Möglichkeiten in der gesamten Wertschöpfungskette bekannt zu machen oder die Etablierung einer Qualifizierungskette im Bereich der erneuerbaren Energien. Sie geben den Trägern der MRH und den politischen Entscheidungsträger:innen Bezugspunkte zur weiteren Konkretisierung in der Umsetzung der gemeinsamen Strategie bei weiterhin großem regionalen Gestaltungsspielraum.

# 1. Auftrag, Ziel und Rückblick

*Im Mai 2020 wurden Trägerarbeitsgruppen eingerichtet, um Maßnahmen abzustimmen, die aus der Studie der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) „Territorial Review Hamburg Metropolitan Region“ (2019) abgeleitet werden konnten.*

Dies resultierte in der Zukunftsagenda der MRH mit 18 Teilprojekten, darunter die Entwicklung eines gemeinsamen Strategiepapiers für den Bereich Fachkräfte. Auf dieser Grundlage beschloss der Regionsrat der MRH im Juni 2020 eine stärkere Verzahnung der einzelnen Fachkräfteinitiativen, die bereits in der Metropolregion wirken. Der Auftrag an die eingerichtete Projektarbeitsgruppe (PAG), für die alle Träger der MRH Vertreter:innen entsandt haben, lautet:

*Der Regionsrat bittet die Träger, bis Ende 2021 eine gemeinsame Fachkräftestrategie für die MRH zu entwickeln und die **Fachkräfteinitiativen stärker miteinander zu verzahnen**. Ziel ist eine **stärkere länderübergreifende Kooperation mit klar zu definierenden Zielen und Arbeitsfeldern**. Inhaltliche Schwerpunkte sollen u. a. die **(inter-)nationale Fachkräfteanwerbung** und die **Fachkräftebindung** (inkl. langfristig angelegter Kampagne), die **Stärkung des Dualen Systems** sowie die **Entwicklung innovativer, neuer Ansätze zur Fachkräftesicherung** sein.*

Im Februar 2021 wurde dieser Beschluss des Regionsrates im Lenkungsausschuss behandelt und der offizielle Startschuss für die PAG und den Strategieprozess erfolgte nach den Beratungen im Lenkungsausschuss schließlich im Juli 2021. Die Federführung und Moderation für diesen Auftrag haben die IHK Schleswig-Holstein, vertreten durch die IHK Flensburg und die Vereinigung der Unternehmensverbände in Hamburg und Schleswig-Holstein (UVNord) übernommen.

Der Strategieprozess zielt darauf ab, die Fachkräftesicherung in der MRH durch die stärkere Verzahnung der Länderstrategien und das Ausloten konkreter Kooperationspotenziale zu fördern. Hiermit soll die Region im Wettbewerb um das Gewinnen und Halten gut ausgebildeter Nachwuchsfachkräfte aus dem In- und Ausland gegenüber anderen Metropolregionen gestärkt werden.

Dazu werden die Unterziele verfolgt, gemeinsame Anknüpfungspunkte aus den Länderstrategien abzuleiten, den konstruktiven Austausch zwischen den

# Unterziele des Strategieprozesses



Abbildung 1: Schematische Darstellung der Unterziele des Strategieprozesses.

Trägervertreter:innen zu verstetigen, sich auf pragmatische Ansätze für gemeinsame Aktivitäten zur Fachkräftesicherung zu verständigen und gute Rahmenbedingungen für die Initiierung regionsübergreifender Projekte zu gestalten.

Insgesamt waren Vertreter:innen aus 35 Trägerinstitutionen der MRH Teil der PAG, dazu gehören unter anderem die Ministerialvertreter:innen der Länder, die Kammern, die Agenturen für Arbeit, der DGB Nord, der UVNord und die Vertretungen der Landkreise.

Im Rahmen von zehn Sitzungen, individuellen Gesprächen und eines Round Tables der ministeriellen Ländervertreter:innen wurden die Bestandteile der vorliegenden Strategie gemeinsam erarbeitet. Mit dem partizipativen Vorgehen konnte sichergestellt werden, dass

sich die Interessen und regionalen Expertisen der Trägerinstitutionen in der Strategie widerspiegeln und die Ergebnisse des Strategieprozesses auf breitem Konsens fußen.

Da die Aktivitäten zur Fachkräftesicherung bisher von einem sehr hohen Maß an regionaler Fragmentierung und von unterschiedlichen Interessenlagen geprägt waren, lag eine der bedeutendsten Herausforderungen des Strategieprozesses in einem kommunikativen Aushandlungsprozess. Dieser konnte bei einer Vielzahl von Themen erfolgreich zur Abmilderung des bestehenden Spannungsverhältnisses zwischen Kooperation und Wettbewerb der Akteure in der Metropolregion beitragen. Alle Trägervertreter:innen zeichneten sich hierbei im Projektverlauf durch eine ausgeprägt kooperative Haltung aus.

## Fachkräftestrategie Metropolregion Hamburg

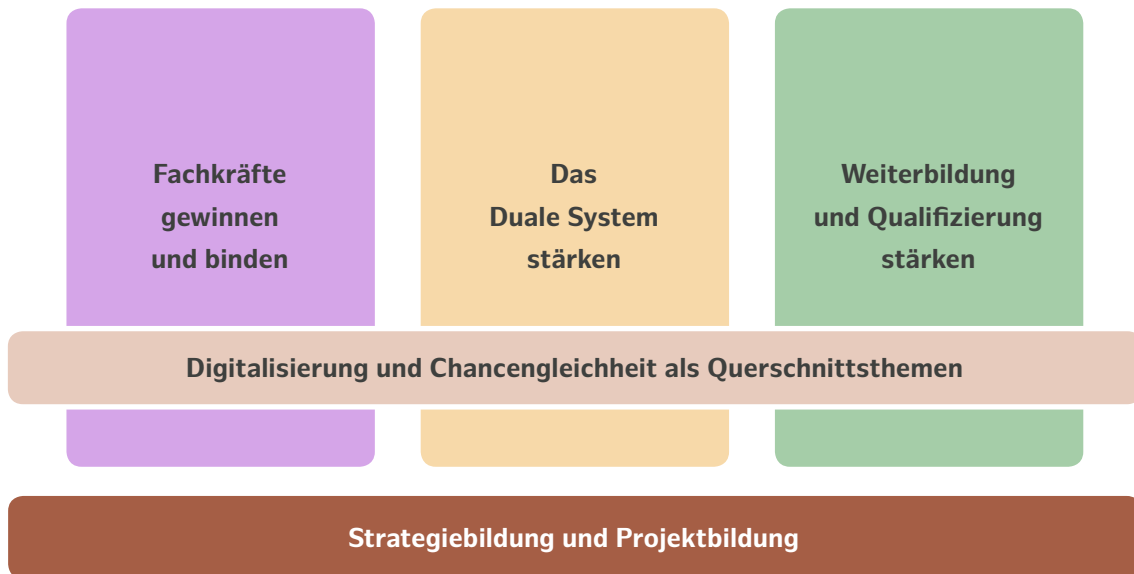


Abbildung 2: Schematische Darstellung der Handlungsfelder einer gemeinsamen Fachkräftestrategie.

Das Strategiepapier fokussiert gemäß des Arbeitsauftrags für die gemeinsame Fachkräftestrategie die pragmatische Bearbeitung der oben genannten Themensäulen, für die seitens der Trägervertreter:innen die bedeutendsten Potenziale für eine erfolgreiche Kooperation identifiziert wurden:

- ▶ Fachkräfte gewinnen und binden
- ▶ Das Duale System stärken
- ▶ Weiterbildung und Qualifizierung stärken
- ▶ Digitalisierung und Chancengleichheit als Querschnittsthemen

Die Trägervertreter:innen haben dafür gestimmt, dass die gemeinsame Strategie anstelle von übergeordneten und abstrakten Visionen eher von pragmatischen Ansätzen zur Fachkräftesicherung geprägt sein sollte, die einen Handlungsrahmen für konkret umsetzbare gemeinsame Aktivitäten und Maßnahmen bieten.

Zwischen **VISIONÄR** und **PRAGMATISCH**:

## Wo soll unsere gemeinsame Fachkräftestrategie angesiedelt sein?

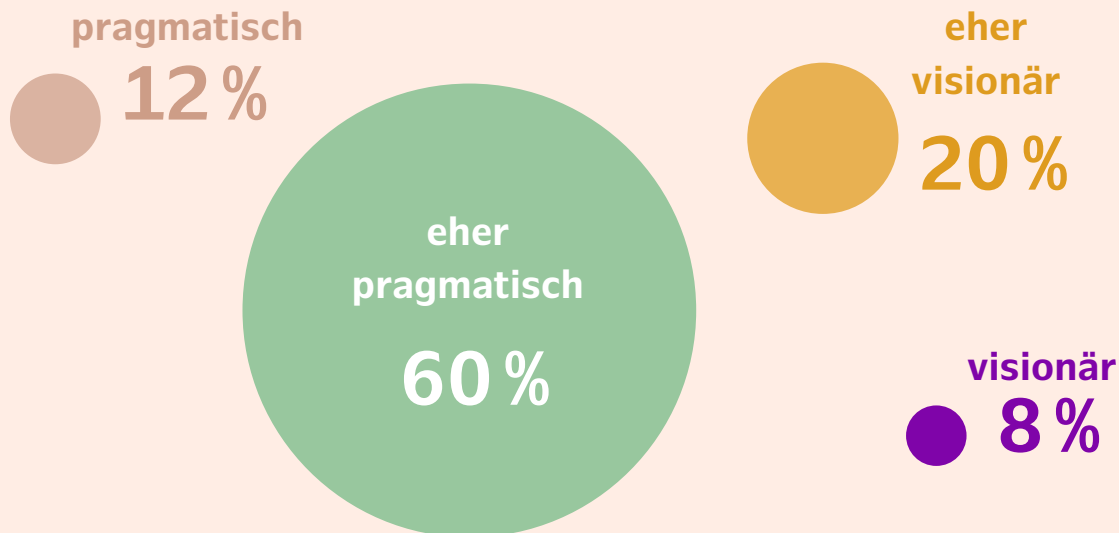


Abbildung 3: Ergebnis der Befragung der PAG-Mitglieder vom 29. Januar 2021.

Im Folgenden werden zunächst in Kapitel 2 die Herausforderungen der Fachkräftesicherung in der MRH anhand einer Bestandsaufnahme in Bezug auf die demografische Entwicklung, die regionalen Qualifikationsbedarfe und die Situation der Ausbildung sowie der Weiterbildung von Fachkräften beschrieben. In Kapitel 3 werden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den regionalen Länderstrategien und -bündnissen herausgearbeitet. Darauf aufbauend zeigt Kapitel 4 Ansatzpunkte zur länderübergreifenden Verzahnung der Strategien auf und geht auf die Gestaltung geeigneter Rahmenbedingungen für gemeinsame Aktivitäten ein. In Kapitel 5 folgen erste thematische Ansätze

für gemeinsame Fachkräfteprojekte zu den Themen „Fachkräfte gewinnen und binden“, „das Duale System stärken“ sowie „Weiterbildung und Qualifizierung stärken“. Abschließend werden in Kapitel 6 die Perspektiven für den weiteren Prozess im Rahmen einer gemeinsamen Fachkräftestrategie skizziert.

## 2. Herausforderungen der Fachkräftesicherung in der Metropolregion Hamburg

*Wirtschaftlicher Erfolg, Innovationsfähigkeit und Wachstumschancen der MRH hängen maßgeblich davon ab, ob es den Unternehmen gelingt, qualifizierte Arbeitskräfte und Jugendliche, die sich für eine Ausbildung oder ein Studium interessieren, zu gewinnen und zu halten. Für diese (potenziellen) Fachkräfte ist die Standortattraktivität der Region von zentraler Bedeutung, sodass Karriere- und Ausbildungsmöglichkeiten sowie Perspektiven für das Berufs- und Privatleben in der MRH in den Fokus rücken. Neben der Gestaltung attraktiver Rahmenbedingungen für Unternehmen und (potenzielle) Fachkräfte bestehen allerdings weitere Herausforderungen am Arbeitsmarkt, die die Fachkräftesicherung maßgeblich beeinflussen.*

Nachfolgend werden die demografische Entwicklung, die Verfügbarkeit von Fachkräften und der (inter-)nationale Wettbewerb um Fachkräfte sowie insbesondere die Zielgruppe potenzieller Auszubildender und das Ausbildungsplatzangebot in der MRH in den Blick genommen. Darüber hinaus werden die Intensität des wirtschaftlichen Strukturwandels und die prognostizierte Arbeitsplatzentwicklung in den vom Strukturwandel

besonders betroffenen Branchen beschrieben. Da die MRH in diesen Aspekten durch die Heterogenität ihrer Teilregionen gekennzeichnet ist, haben eine dezidierte Bestandsaufnahme und die Berücksichtigung der regionalen Disparitäten große Bedeutung für die Umsetzung der gemeinsamen Fachkräftestrategie, damit die Kooperation für alle Teilregionen einen Mehrwert generiert.

## Natürlicher Saldo + Wanderungssaldo 2019

je 100.000 Einwohner:innen

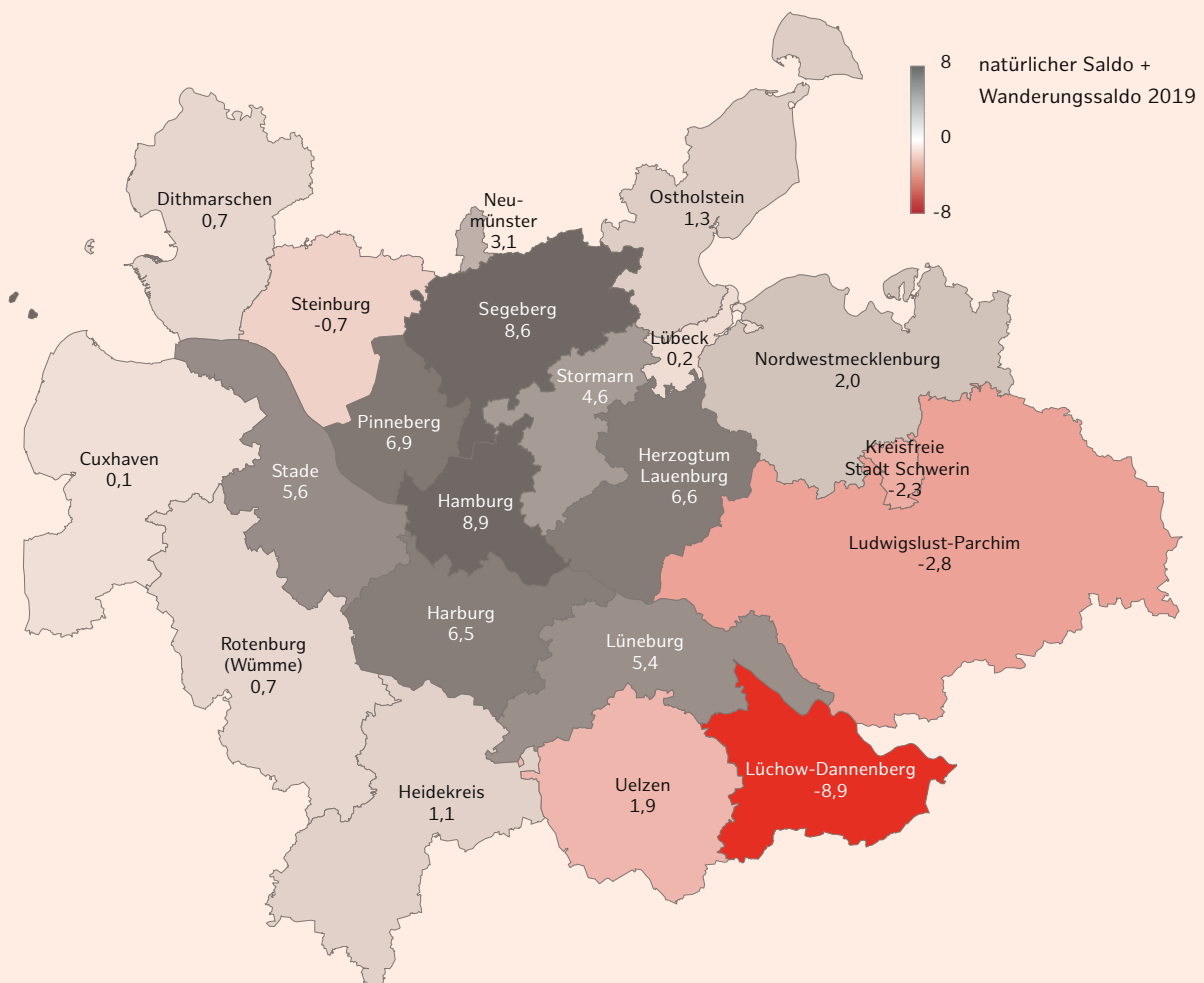


Abbildung 4: Natürlicher Saldo + Wanderungssaldo 2019 je 100.000 Einwohner:innen.

Datenquelle: Bertelsmann Stiftung, [www.wegweiser-kommune.de](http://www.wegweiser-kommune.de).

## 2.1 Demografie und Wirtschaft

5.409.208 Menschen lebten im Jahr 2020 in der MRH, davon 1.852.478 in Hamburg und 3.556.730 in den zur Metropolregion gehörenden Landkreisen und kreisfreien Städten. Da das statistische Bundesamt in der Erwerbspersonenvorausberechnung aus dem Jahr 2020 – je nach Stärke der jährlichen Zuwanderung – von einem Rückgang der Erwerbspersonen um 2 bis 10 Millionen im gesamten Bundesgebiet bis zum Jahr 2060 ausgeht (vgl. Statistisches Bundesamt 2020, S. 11), hat die regionale Demografie eine hohe Bedeutung für die zukünftige Entwicklung von Wirtschaftsstandorten.

Bei der Betrachtung des natürlichen Saldos, also jenem Verhältnis von Geburten zu Sterbefällen je 100.000 Einwohner:innen, fällt auf, dass die Metropolregion erheblich an Einwohner:innen verlieren müsste. Hier wird die von der OECD attestierte Heterogenität zwischen ländlichen und urbanen Gebieten in der MRH besonders deutlich: Während lediglich Hamburg einen leichten Geburtenüberschuss (+1,6) aufweisen kann, findet sich in allen Landkreisen und kreisfreien Städten der MRH ein deutlicher Sterbeüberschuss<sup>1</sup> (vgl. Bertelsmann Stiftung, *www.wegweiser-kommune.de*: Natürlicher Saldo). In absoluten Zahlen bedeutet dies, dass es in der MRH jährlich etwa 12.000 weniger Geburten als Sterbefälle gibt (vgl. Statistikamt Nord, Regionalstatistischer Datenkatalog des Bundes und der Länder, Statistik der natürlichen Bevölkerungsbewegung).

Wanderungsbewegungen zugunsten der MRH dämpfen allerdings diesen demografischen Effekt ab: Der Wanderungssaldo gibt das Verhältnis von Zu- und Abwanderungen in einer Region je 100.000 Einwohner:innen an und hierbei zeigt sich, dass nahezu die gesamte Metropolregion vom Zuzug profitiert<sup>2</sup> (vgl. ebd. Wanderungssaldo). So wanderten im Jahr 2020 etwa 28.000 Menschen mehr in die MRH ein als aus. Summiert man diese beiden Saldi, entsteht somit ein Bild einer insgesamt wachsenden Metropolregion, bei der jedoch die Landkreise mit räumlicher Nähe zu Hamburg stärker wachsen als weiter entfernte Landkreise.

Seit dem Jahr 2015 ist die Bevölkerung in der Metropolregion vornehmlich durch Zuzug um 2,15 Prozent gewachsen, was der Region eine hohe Qualität und Attraktivität als Lebens- und Arbeitsstandort attestiert. Dennoch stellt der demografische Wandel die Region vor große Herausforderungen, da mit der positiven Bevölkerungsentwicklung in der MRH voraussichtlich keine Zunahme der Erwerbspersonen einhergehen wird. In der Hansestadt Hamburg wird der Anteil der Bevölkerung über 67 Jahre bis zum Jahr 2035 um etwa 15,2 Prozent (vgl. Statistisches Bundesamt 2021) ansteigen. In den angrenzenden Flächenländern wird sogar ein Anstieg dieser Altersgruppe um bis zu 26,9 Prozent (vgl. ebd.) prognostiziert.

<sup>1</sup> Beispiele natürlicher Saldo 2020: Cuxhaven (-5,6), Stade (-1,5), Dithmarschen (-5,8), Ostholstein (-7,4), Nordwestmecklenburg (-4,6), Lüchow-Dannenberg (-8,2).

<sup>2</sup> Beispiele Wanderungssaldo 2020: Hamburg (+4,8), Cuxhaven (+6,0), Stade (+6,2), Dithmarschen (+5,8), Ostholstein (+8,3), Nordwestmecklenburg (+6,7), Lüchow-Dannenberg (-6,5).



Unter der Annahme einer moderaten Entwicklung der Geburtenhäufigkeit und eines moderaten Anstiegs der Lebenserwartung wird deutlich, dass eine Fokussierung allein auf quantitative demografische Aspekte nicht ausreicht, um dem sich verschärfenden Fachkräftemangel zu begegnen. Neben Bemühungen um vermehrte Zuwanderung von Personen im erwerbsfähigen Alter müssen in Zukunft vor allem qualitative Faktoren, die dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit dienen und den Anforderungen des sich verändernden Arbeitsmarktes gerecht werden, in den Fokus genommen werden.

Der Fachkräftemonitor der Handelskammer Hamburg stellt dem Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials die Entwicklung der Fachkräftenachfrage beruflich Qualifizierter für die Hansestadt Hamburg gegenüber. Es zeigt sich dabei ein deutlich sinkendes Fachkräfteangebot beruflich Qualifizierter, das einer nur leicht sinkenden Nachfrage gegenübersteht. Ab 2022 vergrößert sich die Fachkräftelücke kontinuierlich, obwohl Hamburg das stärkste Bevölkerungswachstum der gesamten MRH aufweist. Insbesondere unter den beruflich Qualifizierten kann hier von einer Lücke von über 100.000 Fachkräften bis zum Jahr 2035 ausgegangen werden.

## Fachkräfteangebot und -nachfrage Beruflich Qualifizierte in allen Branchen, Handelskammer Hamburg

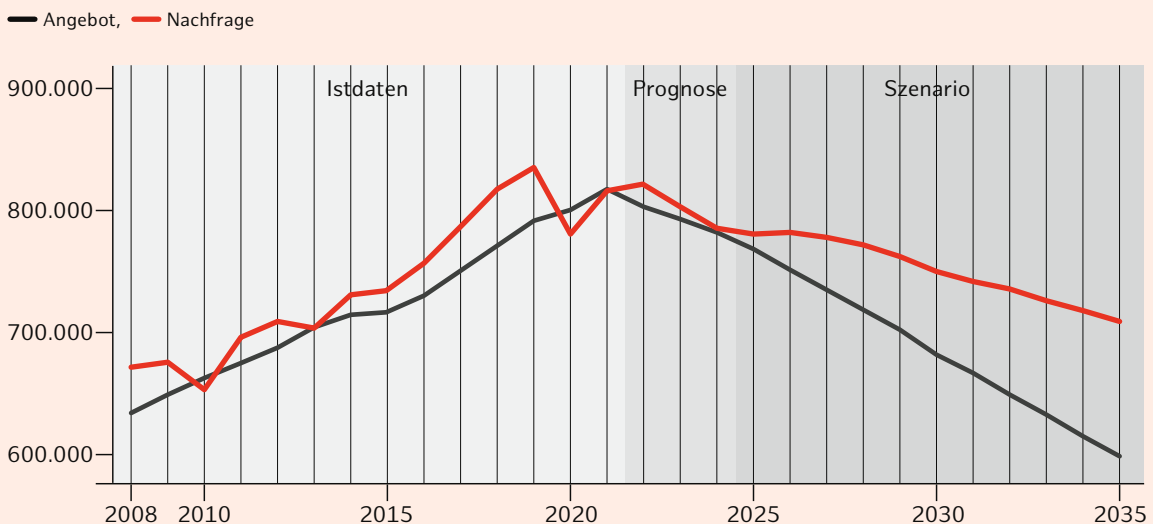


Abbildung 5: Fachkräftemonitor der Handelskammer Hamburg: Fachkräfteangebot und -nachfrage beruflich Qualifizierter aller Branchen in absoluten Zahlen.

Datenquelle: Handelskammer Hamburg, [www.fkm-hamburg.de](http://www.fkm-hamburg.de).

Auch die aktuellen Konjunkturberichte der Industrie- und Handelskammern in der MRH zeigen, dass der Fachkräftemangel eine enorme Herausforderung für die Unternehmen darstellt. Weit über die Hälfte der Betriebe in Schleswig-Holstein, Hamburg, Westmecklenburg und Niedersachsen sehen im Fachkräftemangel eines der größten gegenwärtigen Geschäftsrisiken (vgl. HK Hamburg 2022, IHK Schleswig-Holstein 2022, IHK Schwerin 2022, IHK Niedersachsen 2022).

Da der Fachkräftemangel auch bundesweit in mehr als jedem zweiten Unternehmen als eines der größten Geschäftsrisiken gesehen wird, bedeutet dies auch, dass die MRH als Wirtschaftsraum mit anderen Regionen im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte steht. Das Konzept der Metropolregion bildet in Deutschland und Europa vielfach einen geographischen und strukturellen Rahmen für Aktivitäten zur Fachkräftesicherung und Stärkung des Arbeitsmarktes. Neben der MRH definiert beispielsweise die Metropolregion Rhein-Neckar (MRN) die Fachkräftesicherung als wesentliches Element zum Erhalt der regionalen Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit. Auch in der Metropolregion Kopenhagen wird massiv in die Anwerbung von Fachkräften investiert.

## Geschäftsrisiken für die Gesamtwirtschaft in Deutschland

Anteil der Nennungen in Prozent; Mehrfachnennungen möglich

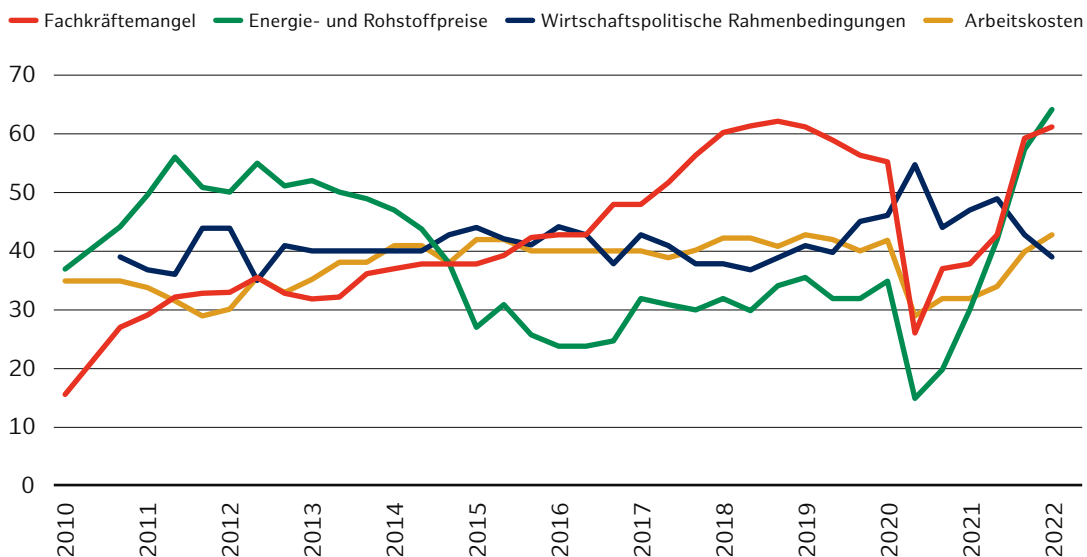


Abbildung 6: Geschäftsrisiken für die Gesamtwirtschaft in Deutschland.

Datenquelle: Deutscher Industrie- und Handelskammertag 2022, S. 10.

Als Handlungsfelder benennt die MRN das Ausschöpfen des Erwerbspotenzials, den Ausgleich von Angebot und Nachfrage in der beruflichen Bildung und die kontinuierliche Anpassung von Qualifikationen an bestehende arbeitsmarktliche Anforderungen. Eine Marketingstrategie soll die Attraktivität der Region transportieren und Menschen zum Zuzug bewegen, die Infrastruktur der beruflichen Bildung soll weiter in ihrer Anschlussfähigkeit an die digitale Transformation gestärkt werden. Die Grundlage für die Handlungsbedarfe in der MRN bildet einerseits die erhöhte Tendenz zur Akademisierung und ein damit einhergehender Imageverlust der dualen Berufsausbildung. Andererseits sind ebenso die Themen Digitalisierung, Arbeit 4.0 und New Work Ausgangspunkt für die strategischen Maßnahmen (vgl. Metropolregion Rhein-Neckar GmbH o. J.).

Die Initiative Greater Copenhagen ist ein Zusammenschluss aus regionalen Akteuren in Ostdänemark und Südschweden mit dem Ziel, das Wachstum und die Lebensqualität in der Region zu stärken. Dabei wird auch auf den Wettbewerb mit anderen internationalen Metropolen um die Generierung von Arbeitsplätzen und Wachstum sowie um internationale Investitionen verwiesen. Ein wesentlicher Wachstumsfaktor wird in der Bildung und Qualifikation der Bevölkerung gesehen. Die Region verfolgt das Ziel, qualifizierte Beschäftigte anzuwerben, mehr in Forschung und Entwicklung zu investieren und die Zusammenarbeit zwischen Bildungs- und Forschungsinstitutionen, dem öffentlichen Sektor und den Unternehmen zu stärken (vgl. Greater Copenhagen o. J.). Außerdem wird ein infrastruktureller Wachstumsmotor im sich im Bau befindenden Fehmarn-Belt-Tunnel gesehen, der die deutsch-dänische Grenz- und Wirtschaftsregion enger zusammenwachsen lassen, aber auch die Konkurrenz um begrenzte Personalressourcen verschärfen wird. Der Tunnel wird eine direkte Anbindung der Metropolregion Kopenhagen an die MRH herstellen, in der bereits das Regionalmanagement im Hansebelt<sup>3</sup> den norddeutschen Wirtschaftsraum mit Skandinavien zu verbinden versucht.

<sup>3</sup> Das Regionalmanagement Hansebelt umfasst die Kreise Ostholstein, Segeberg, Stormarn und Herzogtum Lauenburg sowie die Hansestadt Lübeck und wird bis 2024 durch das Innenministerium des Landes Schleswig-Holstein gefördert. Übergeordnetes Ziel der kreisübergreifenden Kooperation ist es, durch Unternehmensansiedlungen und -erweiterungen Arbeitsplätze im Hansebelt zu schaffen und die Region weiterzuentwickeln.

Die zentralen Handlungsfelder im Hansebelt (Raum für Wirtschaft, Mobilität und Marketing) werden in diesem Zuge auch für die MRH an Bedeutung gewinnen, um die Region als attraktiven Lebens- und Arbeitsort neben der Metropolregion Kopenhagen zu positionieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit durch Synergien zu stärken. Denn aufgrund einer ähnlichen demografischen Entwicklung in den Industrienationen und Metropolregionen Europas zeichnet sich folglich ab, dass das Ringen um Fachkräfte nicht ausschließlich regional, sondern auch international weiter zunehmen wird. Dieser Wettbewerb wird auch durch unterschiedliche nationale

Lohnniveaus beeinflusst. Durch die Grenznähe stellt das höhere Lohnniveau Dänemarks eine besondere Herausforderung für die MRH im Wettbewerb um Fachkräfte dar.

Die genannten Beispiele zeigen, welche Vorteile das Konzept einer Metropolregion für die wirtschaftliche Entwicklung und Fachkräftesicherung bietet. Die Bemühungen der MRN und der Initiative Greater Copenhagen unterstreichen die Bedeutung einer zu intensivierenden Zusammenarbeit in der MRH, um Wettbewerbsvorteile in der Anwerbung von Fachkräften nicht allein anderen Regionen zu überlassen.

## 2.2 Nachwuchsfachkräfte mit beruflicher Ausbildung

Die berufliche Bildung stellt eine tragende Säule der Fachkräftesicherung in der MRH dar. Die Betriebe haben mit der dualen Ausbildung ein wirksames Instrument, um den eigenen Fachkräftebedarf mittelfristig zu decken. Aufgrund des demografischen Trends und einer zunehmenden Akademisierung ist die Anzahl der Bewerber:innen für eine duale Berufsausbildung jedoch seit einigen Jahren und in weiten Teilen der Metropolregion rückläufig. Es wird für Betriebe immer schwieriger, junge Menschen für eine duale Berufsausbildung zu gewinnen.

Während der betriebliche Bedarf an Nachwuchsfachkräften weiter zunehmen wird, kann entsprechend der Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes davon ausgegangen werden, dass der Bevölkerungsstand der 17- bis 20-Jährigen, also der Hauptzielgruppe des Dualen Systems, bis zum Jahr 2040 auch unter Annahme einer moderaten Zuwanderung in den Bundesländern der MRH insgesamt leicht rückläufig sein wird (siehe Abbildung 7, S. 21). Lediglich in der Stadt Hamburg geht die Prognose von einem leichten Zuwachs in der Altersgruppe der 17- bis 20-Jährigen aus, wobei auch hier gleichzeitig deutlich mehr Menschen in den Ruhestand eintreten werden. Der weiter wachsende Bedarf an Nachwuchsfachkräften trifft also auf eine zukünftig noch stärker begrenzte Verfügbarkeit Jugendlicher, deren Interesse an einer dualen Ausbildung zudem tendenziell abnimmt.

Die Corona-Pandemie hat seit dem Jahr 2020 zu einem erheblichen Rückgang an neu abgeschlossenen Ausbildungsverträgen in der MRH geführt. Im Jahr 2021 wurden im Vergleich zum Jahr 2019 über 3.700 weniger neue Ausbildungsverträge in den zuständigen Agenturbezirken der MRH geschlossen. Dies ist ein Rückgang von etwa 10 Prozent an jungen Menschen, die dem Arbeitsmarkt nicht direkt als ausgebildete Fachkräfte zur Verfügung stehen werden (vgl. Schuß et al. 2021).

Während die Anzahl der angebotenen Ausbildungsplätze während der Pandemie weitestgehend stabil geblieben ist, war insbesondere auf Seiten der Bewerber:innen ein deutlicher Rückgang zu verzeichnen. Diese Entwicklung hebt die große Bedeutung von Berufsorientierungsmaßnahmen, die pandemiebedingt weitreichenden Einschränkungen unterlagen und nicht in gewohntem Umfang und Format stattfinden konnten, hervor. Um diesen Rückgang auszugleichen und den Ausbildungsmarkt zu stabilisieren, sind daher in den nächsten Jahren erhebliche Anstrengungen aller Akteure des Dualen Systems zu leisten.

### Vorausberechneter Bevölkerungsstand der 17- bis 20-Jährigen nach Bundesländern (in 1000)

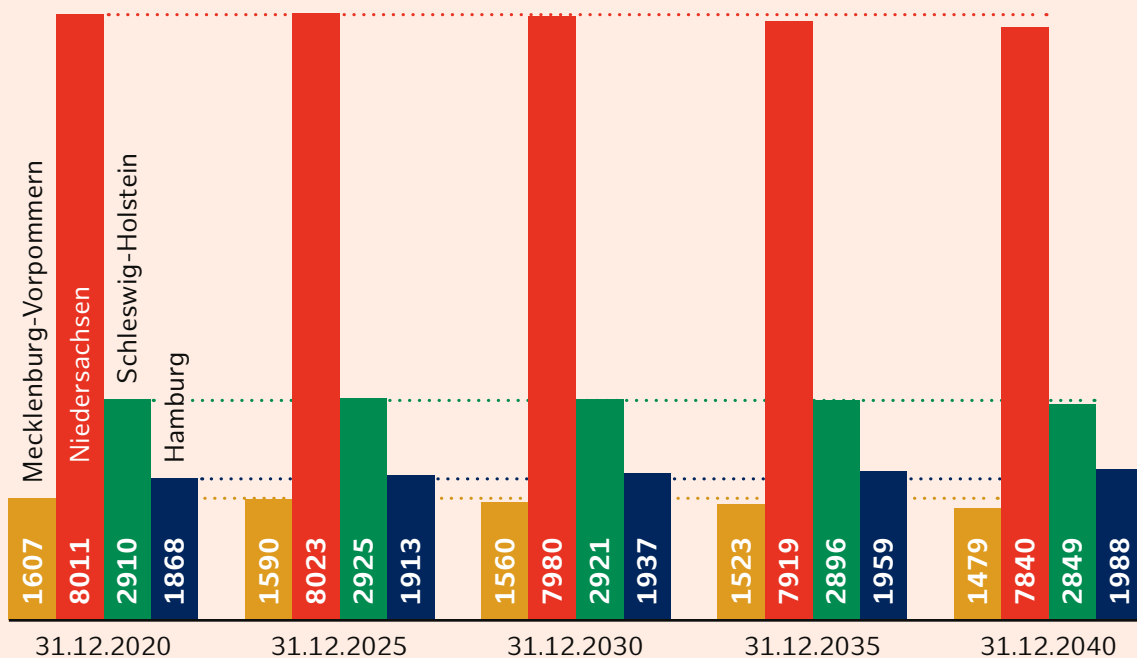


Abbildung 7: Ergebnisse der 14. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (Basis: 31.12.2018), BEV-VARIANTE-02 Geburten, Lebenserwartung und Wanderungssaldo moderat (G2L2W2). Datenquelle: Statistisches Bundesamt (Destatis) 2022.

Die Entwicklung während der Corona-Pandemie verstärkte allerdings nur einen Trend, der schon länger zu beobachten ist: Der Ausbildungsmarkt entwickelt sich in weiten Teilen der Metropolregion aufgrund der abnehmenden Anzahl an Bewerber:innen hin zu einem Bewerbermarkt. Junge Menschen profitieren von größeren Wahlmöglichkeiten bei der Suche nach einem den individuellen Vorstellungen entsprechenden Ausbildungsplatz. Betriebe stehen hingegen vor der Herausforderung, Ausbildungsplätze adäquat zu besetzen. Mittel- bis langfristig kann das Ausbildungsangebot in infrastrukturell schwächeren Regionen innerhalb der MRH zurückgehen, wenn Betriebe sich aufgrund der Rahmenbedingungen und einer hohen Anzahl nicht besetzter Ausbildungsplätze gezwungen sehen, ihre Ausbildungsaktivitäten zu reduzieren. Ungünstige Standortfaktoren wie weite Entfernungen zu den zentrumsnahen beruflichen Schulen können diese Entwicklung verstärken. Ausbildungsinteressierte würden in der Folge bei ihrer Berufs- und Betriebswahl durch geringer werdende Wahlmöglichkeiten vor Ort benachteiligt.

Bei der Betrachtung der regionalen Angebots-Nachfrage-Relation des Bundesinstituts für Berufsbildung im Jahr 2021 zeigen sich auf dem Ausbildungsmarkt deutliche Unterschiede zwischen den Zentren und Peripherien in der Metropolregion. In der Stadt Hamburg und in der südlichen Metropolregion besteht eher ein Nachfrageüberschuss noch suchender Bewerber:innen, während in der nördlichen und östlichen Metropolregion ein Angebotsüberschuss an Ausbildungsplätzen zu verzeichnen ist. Dies deutet auf eine hohe Anziehungskraft urbaner Räume auf die Jugendlichen hin, die die Marktverhältnisse in der Metropolregion beeinflusst. In der nördlichen Metropolregion blieben zum 30. September 2021 zwischen 10 und 15 Prozent der Ausbildungsplätze unbesetzt, in der Stadt Hamburg und in der südlichen Metropolregion lag diese Quote unter 5 Prozent. Die Quote der noch suchenden Interessent:innen für einen Ausbildungsplatz an der Gesamtnachfrage lag zum gleichen Zeitpunkt zwischen 10 und 20 Prozent (vgl. Schuß, et al., 2021). Insbesondere die nördlichen und östlichen Teile der Metropolregion sind folglich von Passungsproblemen auf dem Ausbildungsmarkt geprägt. Ein Passungsproblem liegt vor, wenn relativ viele unversorgte Bewerber:innen gleichzeitig auf relativ viele unbesetzte Ausbildungsstellen treffen (vgl. BIBB 2022, *Zukunftsfähig bleiben!*, S. 26). Das Verhältnis zwischen angebotenen Ausbildungsplätzen und geeigneten Bewerber:innen unterscheidet sich jedoch nicht nur regional, sondern auch deutlich nach Berufsfeldern. Besonders ausgeprägt ist der Mangel an Bewerber:innen in der gesamten MRH beispielsweise in den MINT-Berufen, den Pflegeberufen und den Logistikberufen.

## 2.3 Beschäftigung und Qualifizierung im Strukturwandel

Technische Innovationen in der Arbeitswelt (Wirtschaft 4.0) und die voranschreitende Digitalisierung von Prozessen und Produkten (digitale Transformation und New Work) prägen einen branchen- und qualifikationsübergreifenden Strukturwandel am Arbeitsmarkt. Treiber dieser Transformation sind vor allem immer kürzere Innovationszyklen, aber auch sich wandelnde Märkte, nachhaltigkeitsorientierte und individualisierte Kundenwünsche. Die Unternehmen reagieren darauf mit anpassungsfähigen Geschäftsmodellen, neuen Technologien sowie innovativen Produkten und Dienstleistungen (vgl. BDA 2021, S. 1). Zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und zur Nutzung ihrer wirtschaftlichen Wachstumspotenziale sind die Unternehmen auf Fachkräfte angewiesen, die flexibel, veränderungsbereit und für anspruchsvolle, spezialisierte Tätigkeiten qualifiziert sind.

Im Ergebnis vollzieht sich ein Abbau von Arbeitsplätzen in bestimmten Berufen oder Sektoren und gleichzeitig ein Arbeitsplatzaufbau in anderen Bereichen. In Gesamtdeutschland werden bis 2040 rund 5.024.000 Arbeitsplätze abgebaut und rund 3.660.000 Arbeitsplätze neu entstehen (vgl. IAB 2021, Forschungsbericht 1/2021, S. 25). In den der MRH zugehörigen Bundesländern wirkt sich dies regional sehr unterschiedlich aus. Nach Basisprojektionen des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für Wirtschaftliche Struktur- und Arbeitsmarktforschung (GWS) werden vom Jahr 2020 bis 2040 einzig in Hamburg mehr Arbeitsplätze entstehen als wegfallen. Aufgrund des in Kapitel 2.1 beschriebenen demografischen Wandels führt diese prognostizierte negative Entwicklung des Stellenangebots aber keineswegs zu einer Lösung der Fachkräfteknappheit in der MRH in ihrer Gesamtheit.

Bundesland	Hamburg	Mecklenburg-Vorpommern	Niedersachsen	Schleswig-Holstein
Neu entstehende Arbeitsplätze von 2020 bis 2040	155.000	27.000	279.000	80.000
Wegfallende Arbeitsplätze von 2020 bis 2040	91.000	121.000	412.000	150.000
Saldo	+ 64.000 Arbeitsplätze	- 94.000 Arbeitsplätze	- 133.000 Arbeitsplätze	- 70.000 Arbeitsplätze

Quelle: IAB 2021, Forschungsbericht 1/2021.

Diese regionalen Disparitäten sind auf die unterschiedliche Wirtschaftsstruktur in den Bundesländern zurückzuführen. Die Branchen mit den gegenwärtig größten Erwerbstätigenanteilen variieren zwischen den Ländern genauso wie die Branchen, die Arbeitsplätze auf- beziehungsweise abbauen werden. Somit wird sich der Strukturwandel auf dem Arbeitsmarkt in den Teilregionen der MRH in unterschiedlicher Intensität vollziehen, weil sich zukünftig Arbeitsplätze zum einen stark verändern und neu entstehen, sich zum anderen aber auch starke Rückgänge abzeichnen werden.



Bundesland	Hamburg	Mecklenburg-Vorpommern	Niedersachsen	Schleswig-Holstein
Top 3 Branchen mit den größten Erwerbstätigenanteilen im Jahr 2020	Gesundheitswesen, Einzelhandel, sonstige Unternehmensdienstleister	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Gesundheitswesen, Heime und Sozialwesen	Einzelhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen), Gesundheitswesen, Heime und Sozialwesen	Einzelhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen), Gesundheitswesen, Heime und Sozialwesen
Am stärksten Beschäftigung aufbauende Branchen von 2020 bis 2040	Sonstige Unternehmensdienstleister, IT- und Informationsdienstleister, Gastgewerbe	Gastgewerbe, sonstige Dienstleister, IT- und Informationsdienstleister	Sonstige Unternehmensdienstleister, Heime und Sozialwesen, Gesundheitswesen	Sonstige Unternehmensdienstleister, Heime und Sozialwesen, Gastgewerbe
Am häufigsten Beschäftigung abbauende Branchen von 2020 bis 2040	Großhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen), Einzelhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen), übriges verarbeitendes Gewerbe	Baugewerbe, Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Einzelhandel	Baugewerbe, Großhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen), Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Baugewerbe, Großhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen)

Quelle: IAB 2021, Forschungsbericht 1/2021.

Die Digitalisierung gilt als maßgeblicher Treiber des Wandels von Berufsbildern, sodass in substituierbaren Tätigkeitsprofilen mit Arbeitsplatzverlusten in erheblichem Umfang zu rechnen ist. Gleichzeitig weist aber die IT-Branche ein enormes Beschäftigungswachstum auf und es entstehen neue Arbeitsplätze besonders in den IT- und naturwissenschaftlichen Dienstleistungsberufen wie in der Softwareentwicklung oder in den kaufmännischen und unternehmensbezogenen Dienstleistungsberufen. So wurde der Ausbildungsberuf Fachinformatiker:in mit den beiden bisherigen Fachrichtungen

„Anwendungsentwicklung“ und „Systemintegration“ ab dem Ausbildungsjahr 2020/2021 um die neuen Fachrichtungen „Daten- und Prozessanalyse“ sowie „Digitale Vernetzung“ ergänzt, um den veränderten Anforderungen in den Bereichen Vernetzung, Internet of Things sowie Industrie 4.0 und der damit verbundenen Digitalisierung aller Wirtschaftsbereiche gerecht zu werden. Der Einsatz von immer schnelleren und leistungsfähigeren Prozessoren und Elektronikkomponenten führt zwangsläufig ebenso zu einem permanenten Weiterbildungsbedarf (BMAS 2021, S. 22).

Neben langfristigen Transformations- und Innovationszyklen, die beispielsweise durch den technologischen Wandel determiniert sind, beeinflussen auch unvorhersehbare Ereignisse und Krisen das Tempo des Strukturwandels auf dem Arbeitsmarkt. Die Corona-Krise ist eine transformative Rezession, in der technologischer und struktureller Wandel beschleunigt wurden. Sie löste branchenübergreifend einen Digitalisierungsschub aus. Erwartbar sind zudem Beschäftigungsverschiebungen, die beispielsweise aus dem Zusammenspiel von Digitalisierung, Dekarbonisierung oder der Energiekrise resultieren. Die Nutzung neuer Software oder Apps, neuer Hardware, digitaler Maschinen und Geräte sowie digitaler Kommunikationstools fördert neue Arbeitsweisen von Beschäftigten. Daher ist die Pandemie ein Katalysator wirtschaftlicher Transformation und hat auch die Halbwertszeit von Wissen und Kompetenzen noch einmal deutlich verkürzt. Diese neuen Herausforderungen am Arbeitsplatz müssen so gestaltet werden, dass faire Chancen und gute Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigten ermöglicht werden (vgl. DGB 2022, S. 7).

Während der Corona-Pandemie erreichte die Zahl der Personen in Kurzarbeit im Zuge des ersten Lockdowns den historischen Höchststand von deutschlandweit 6 Millionen Beschäftigten im April 2020 (vgl. IAB 2021, Kurzbericht 27/2021, S. 5), da nahezu alle Wirtschaftszweige von den Auswirkungen betroffen waren. Der Abbau der Kurzarbeit erfolgte innerhalb weniger Monate um zwei Drittel, stieg im Zuge der zweiten und dritten Pandemie-Welle dann wieder an und wurde abermals vergleichsweise rapide abgebaut.

---

4

Diese Dynamik, in der Unternehmen das Instrument der Kurzarbeit branchenübergreifend und intensiv nutzten, verdeutlicht die Strategie, qualifizierte Fachkräfte halten zu wollen, um sie bei erwarteter Erholung schnell wieder einsetzen zu können. Denn werden Arbeitsplätze in einer Rezession abgebaut, entstehen diese nach der Rezession mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht wieder in derselben Form. Im Zentrum der Dynamik stehen dabei Arbeitsplätze auf Fachkräfteebene – dem Kernstück des deutschen Bildungssystems (vgl. Hutter & Weber 2020, S. 430).

Arbeitnehmer:innen mit mittlerem Einkommen in Voll- oder Teilzeitarbeitsverhältnissen bilden in der MRH wie auch deutschlandweit das Rückgrat der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung,<sup>4</sup> gleichzeitig sind sie aber von dem Strukturwandel besonders betroffen. Dazu zählen Arbeits- und Fachkräfte sowie Spezialist:innen und Expert:innen, die in Berufen arbeiten, die eine mittlere oder hohe Qualifikation erfordern. Der übrige Teil ist in Berufen tätig, die ohne spezielle Qualifikationen ausgeübt werden können, vor allem in den Bereichen Dienstleistungen und Verkauf. Die Mehrheit von ihnen hat die strukturellen Herausforderungen der Globalisierung, Digitalisierung und technologischen Entwicklungen bisher gut bewältigen können (vgl. Bertelsmann Stiftung 2021, S. 26).

<sup>4</sup> Zu den mittleren Einkommensgruppen können laut OECD Personen gezählt werden, die in Haushalten mit einem verfügbaren Einkommen im Bereich von 75 bis 200 Prozent des nationalen Medians leben. In Deutschland ist die mittlere Einkommensgruppe ähnlich groß wie in Österreich, Frankreich, Schweden, der Schweiz oder dem Vereinigten Königreich.

Der Wandel am Arbeitsmarkt wird in der MRH kurz- bis mittelfristig auch maßgeblich vom Ausbau der erneuerbaren Energien geprägt sein. In der MRH bestehen Ambitionen, bundesweit Vorreiter im Bereich regenerativer Energie und Grüner Wasserstofftechnologie zu werden. Diesem Vorhaben kommt gegenwärtig nicht nur vor dem Hintergrund von Klimaschutz und Nachhaltigkeit eine enorme Bedeutung zu, denn die Auswirkungen des russischen Angriffskriegs in der Ukraine belasten die Wirtschaft und Energieversorgung sehr. Rohstoff- und Energiepreise steigen sprunghaft an und infolgedessen auch die Produktionskosten, außerdem sind internationale Lieferketten erheblich eingeschränkt. Die Geschäftsaussichten deutscher Unternehmen brachen dem ifo Geschäftsklimaindex zufolge sogar stärker ein als zu Beginn der Corona-Pandemie im März 2020.

Zudem steht die Energieversorgung in der Bundesrepublik aktuell vor einer grundlegenden Neuausrichtung. Die Metropolregion nimmt in diesem Zuge eine zentrale Rolle ein, da zwei der vier deutschen Flüssigerdgas-Terminals (LNG) in Brunsbüttel und Stade und somit an Standorten in der MRH errichtet werden sollen. Damit dies gelingen kann, sind die Unternehmen in den betroffenen Sektoren auf qualifizierte und spezialisierte Fachkräfte angewiesen.

Der sowohl aus den langfristigen Transformationszyklen als auch aus den aktuellen Krisen resultierende Bedarf an passgenau qualifizierten Arbeitskräften wird von den Folgen der demografischen Entwicklung überlagert (vgl. IAB-Forschungsbericht 01/2021, S. 20), weshalb für Unternehmen die wesentliche Herausforderung darin

besteht, Arbeitsplätze überhaupt besetzen zu können. Der Fachkräftemangel hat somit sowohl eine quantitative als auch eine qualitative Dimension. Die Qualifizierung von Beschäftigten durch berufliche Weiterbildung stellt in ihren vielfältigen Ausprägungen daher ein wichtiges Instrument zur Fachkräftegewinnung und -sicherung im Strukturwandel dar. Sie ist ein Schlüssel, um Beschäftigten, die von weitreichenden Veränderungen am Arbeitsplatz oder einem drohenden Arbeitsplatzverlust betroffen sind, eine Alternative zu bieten und um das Erwerbspersonenpotenzial in der Region optimal auszuschöpfen.

Die Möglichkeiten der beruflichen Weiterbildung eröffnen vor dem Hintergrund neu entstehender Beschäftigungsmöglichkeiten mit veränderten Qualifikationsanforderungen das Potenzial, die persönlichen Entwicklungs- und Aufstiegschancen auch im Hinblick auf die individuelle Einkommensmobilität zu wahren. Allerdings wissen dieses Potenzial nicht alle Beschäftigtengruppen gleich gut zu nutzen. Insbesondere Arbeitnehmer:innen des mittleren Einkommenssegments weisen eine überdurchschnittliche Teilnahmequote an beruflichen Weiterbildungen auf. Innovative und flexible Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Konzepte des lebenslangen Lernens gewinnen daher an Bedeutung, um die Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmer:innen zu erhalten und zu fördern. Vor diesem Hintergrund wird die kontinuierliche Verbesserung der Quantität und Qualität der beruflichen Weiterbildungsmöglichkeiten in der MRH zukünftig eine zentrale Rolle einnehmen.

Im internationalen Vergleich hat Deutschland eine der komplexesten Governance-Strukturen für Weiterbildung. Für den Bereich der Höheren Berufsbildung (vormals Aufstiegsfortbildung) gibt es etwa im Berufsbildungsgesetz (BBiG), der Handwerksordnung (HWO) und in den Fachschulverordnungen der Bundesländer einheitliche rechtliche Rahmen zum Beispiel für die Abschlüsse der Meister:innen, Fachwirt:innen, Betriebswirt:innen oder Staatlich geprüften Techniker:innen. Für das deutlich umfangreichere Angebot im Seminarwesen der weit weniger formalisierten Anpassungsfortbildung fehlt jedoch jegliche Rahmung.

In der MRH wie deutschlandweit sind die Steuerung, Bereitstellung, Teilnahme und Finanzierung von Weiterbildungsleistungen durch Investitionen von Betrieben, Gebühren von Teilnehmenden und öffentliche Mittel, von Selbstverantwortung, Dezentralisierung, Pluralismus und starkem Föderalismus geprägt.<sup>5</sup> Dies ist einerseits eine Stärke, da die Angebote sich im Wettbewerb entwickeln und so den unterschiedlichen Bedürfnissen aller Beteiligten am Arbeitsmarkt gerecht werden. Andererseits sind dadurch erhöhte Koordinations- und Kooperationsanforderungen an die in die berufsbezogene Weiterbildung involvierten Akteure gestellt.

<sup>5</sup> Eine der umfassendsten aktuellen Studien legt nahe, dass Individuen, Unternehmen und öffentliche Einrichtungen deutschlandweit bis zu 36 Mrd. Euro pro Jahr in Weiterbildung investieren (OECD 2021, S. 8).

Von den Betrieben wie auch von den Beschäftigten erfordert der fortschreitende Strukturwandel ein hohes Maß an Flexibilität und Veränderungsbereitschaft und zieht somit Qualifizierungsbedarfe nach sich. Mit einer im Jahr 2020 zuletzt signifikant angestiegenen Teilnahmequote an berufsbezogener Weiterbildung von 54 Prozent einschließlich des Lernens am Arbeitsplatz (siehe Abbildung 8, S. 29) liegt Deutschland laut Adult Education Survey (AES) nur knapp über dem OECD-Durchschnitt (vgl. BIBB 2022, Datenreport, S. 311).

## Teilnahmequote von Erwachsenen im Alter von 25 bis 64 Jahren an berufsbezogener Weiterbildung in den letzten 12 Monaten vor der Befragung

in Prozent

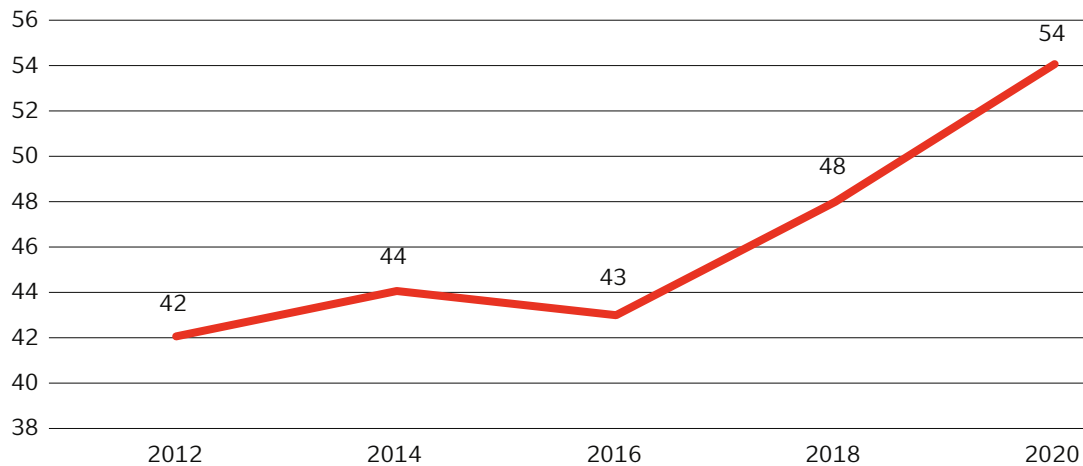


Abbildung 8: Teilnahmequoten an berufsbezogener Weiterbildung 2012, 2014, 2016, 2018 und 2020 (in Prozent).  
Datenquelle: BIBB 2022, Datenreport, S. 311.

Die im europäischen Vergleich bereits leicht überdurchschnittliche Beteiligung an berufsbezogener Weiterbildung von zumeist gut qualifizierten Erwachsenen deutschlandweit und in der MRH ist in erster Linie keine Frage der finanziellen Belastung. Eine noch höhere Weiterbildungsbeteiligung scheitert häufig am Zeitmangel der Erwerbstätigen aufgrund der beruflichen Anforderungen und familiären Verpflichtungen (vgl. OECD 2021, S. 9). Bei der Gestaltung von regionalen Weiterbildungsangeboten sind neben den inhaltlichen Aspekten deshalb verstärkt die organisatorischen Anforderungen von Beschäftigten zu berücksichtigen.

In der MRH sollen auch zukünftig Bildung und Arbeit unabhängig vom sozioökonomischen Hintergrund berufliche Aufstiegs-

chancen ermöglichen und sich im Laufe des Berufslebens auszahlen. Zur aktiven Gestaltung des Strukturwandels in der MRH sollte das System der Weiterbildung und Qualifizierung attraktiver gestaltet werden. Die Verantwortung für die Gestaltung der Weiterbildungslandschaft teilen sich Unternehmen, Sozial- und Wirtschaftspartner, Weiterbildungsträger und die Regierungen auf Bundes- und Länderebene. Die 2019 verabschiedete Nationale Weiterbildungsstrategie (NWS) ist ein ehrgeiziger Schritt zu mehr Koordination in diesem Politikbereich und in ihrem Koalitionsvertrag hat sich die Bundesregierung darauf verständigt, im Zeitraum von 2021 bis 2025 die NWS weiterzuentwickeln (vgl. Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit 2021, S. 32 ff.).

# 3. Regionale Fachkräftestrategien in der Metropolregion Hamburg

*Ziel der gemeinsamen Fachkräftestrategie ist die Verzahnung der bereits bestehenden regionalen Fachkräfteinitiativen in der MRH. Ausgangspunkt für eine verstetigte länderübergreifende Kooperation ist daher ein Vergleich der Länderstrategien, um zukünftige Kooperationsfelder, Synergien und Skalierungsmöglichkeiten regionaler Aktivitäten aufzuzeigen.*

Der nachfolgende Vergleich schafft eine Voraussetzung für die Verzahnung der Fachkräftestrategien in der MRH und ermöglicht die Ableitung erster länderübergreifender Handlungsansätze.

Da sich die kodifizierte Darstellungsform der Länder- und Regionalstrategien teilweise erheblich voneinander unterscheidet, mündet der hier angestrebte Vergleich ebenso in unterschiedlichen Auflösungs-niveaus. Dennoch ist es gelungen, inhaltliche Parallelen und Unterschiede herauszuarbeiten und Ebenen der möglichen Zusammenarbeit zwischen den Ländern zu identifizieren.

## Fachkräftestrategien, -bündnisse und -initiativen in der Metropolregion Hamburg

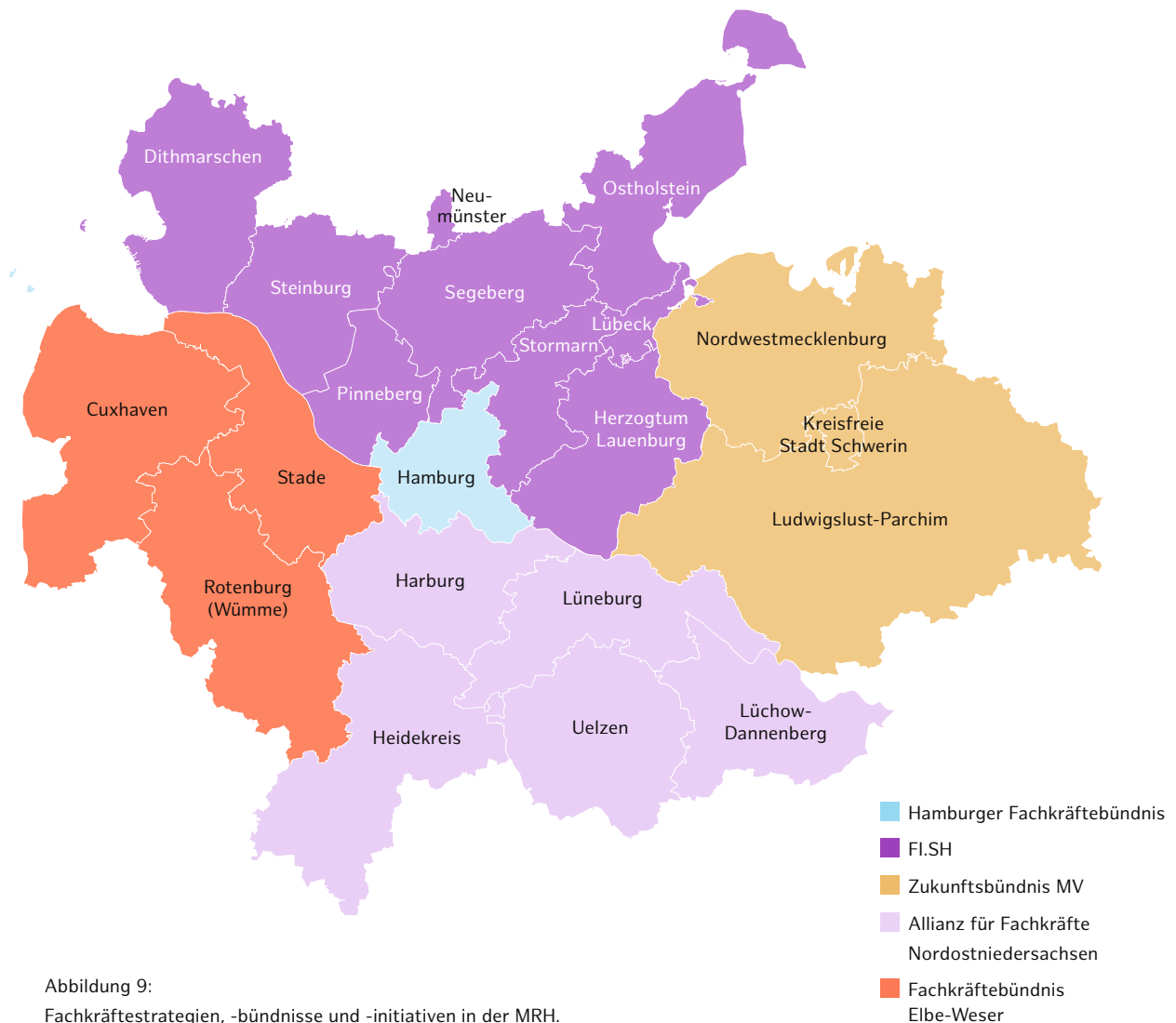


Abbildung 9:  
Fachkräftestrategien, -bündnisse und -initiativen in der MRH.

## 3.1 Die Länderstrategien im Überblick

Alle Teilregionen der MRH verfügen über eigene Fachkräftestrategien, -bündnisse oder -initiativen. Die Fachkräfteinitiative Schleswig-Holstein (FI.SH) besteht seit dem Jahr 2012, das Hamburger Fachkräftenetzwerk seit 2013, die Fachkräfteinitiative Niedersachsen (FKI) seit 2014. Das Bündnis für Fachkräftesicherung Mecklenburg-Vorpommern wurde 2011 ins Leben gerufen. Alle Bundesländer der Metropolregion stehen schon seit einigen Jahren vor der Herausforderung, innovative Aktivitäten zur Fachkräftesicherung zu initiieren. Dies führt im Ergebnis zu parallelen Handlungsansätzen und ähnlichen Netzwerkstrukturen, die sich auch in den Strategiepapieren der Länder wiederfinden und mit Maßnahmen und Initiativen unterlegt sind.

Grundlage des Vergleichs bilden die folgenden Strategiepapiere:

- ▶ die Hamburger Strategie zur Sicherung des Fachkräftebedarfs<sup>6</sup>
- ▶ die Fachkräfteinitiative Niedersachsen mit den Regionalstrategien
  - ▶ des Fachkräftebündnisses Elbe-Weser und
  - ▶ der Allianz für Fachkräfte Nordostniedersachsen

<sup>6</sup> Aktuell arbeitet die Handelskammer Hamburg im Rahmen der Initiative „Hamburg 2040“ ein Strategiepapier heraus, anhand dessen die kammer-spezifischen Handlungsziele zur Fachkräftesicherung in der Hansestadt Hamburg in Form eines Aktionsplans definiert werden.

- ▶ die Fachkräftekampagnen aus Mecklenburg-Vorpommern und
- ▶ die Fachkräfteinitiative Schleswig-Holstein

Die Länderstrategien sind nicht als starre Gebilde aufzufassen, sondern als über viele Jahre laufende Prozesse, die immer wieder in Teilen justiert wurden. Ein systematischer Austausch zwischen den Initiativen und Bündnissen konnte über Ländergrenzen hinweg bisher allerdings nicht etabliert werden, obwohl es gerade die Fachkräfte sind, die den regionalen Verflechtungen des Arbeitsmarktes und Lebensraumes in der Metropolregion Ausdruck verleihen. Dafür spricht beispielsweise die Zahl von über 580.000 Berufspendler:innen (vgl. Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein 2022), die in der Metropolregion täglich mindestens eine Landesgrenze auf dem Weg von und zur Arbeit überqueren.

### Hamburger Strategie zur Sicherung des Fachkräftebedarfs

Das Aktionsbündnis für Bildung und Beschäftigung Hamburg wurde seit 2008 kontinuierlich aufgebaut und 2013 zum Hamburger Fachkräftenetzwerk erweitert sowie nach einer Evaluation im Jahr 2018 fortgesetzt. Vorausgegangen war die Formulierung einer Strategie, die vom Senat unter Federführung der damaligen Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration und im engen Dialog mit der Agentur für Arbeit Hamburg, dem Jobcenter team.arbeit.hamburg, der Handelskammer Hamburg,



der Handwerkskammer Hamburg, dem Deutschen Gewerkschaftsbund Hamburg, dem UVNord sowie allen von der Thematik betroffenen Hamburger Fachbehörden entwickelt und verabschiedet wurde (vgl. Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg 2018).

Die Fachkräftestrategie definiert einen gemeinsamen Handlungsrahmen und umfasst die Ziele,

- ▶ kurzfristig Stellenbesetzungspässe abzufedern,
- ▶ mittelfristig die Qualifikationsstrukturen im Aus-, Weiterbildungs- und Hochschulbereich so anzupassen, dass sie auf geänderte Qualifikationsanforderungen der Wirtschaft reagieren und
- ▶ langfristig ein hohes Erwerbspersonenpotenzial zu sichern und dieses voll auszuschöpfen.

Zur Erreichung der drei genannten Ziele wurden vier Handlungsfelder definiert (vgl. Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration 2013):

- ▶ Fachkräfte qualifizieren
- ▶ Erwerbspersonenpotenzial sichern und ausschöpfen
- ▶ Fachkräfte aus dem In- und Ausland gewinnen
- ▶ Attraktive Arbeitsbedingungen schaffen

Die Fachkräftestrategie stellt mit diesen vier Säulen den fachlichen Rahmen dar, um Handlungsansätze zur Fachkräftesicherung zu initiieren und weiterzuentwickeln.

Das Fachkräftenetzwerk bietet den dafür erforderlichen organisatorischen Rahmen (vgl. Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg 2018, S. 4). Strukturell wurde das Hamburger Fachkräftenetzwerk nach ausführlicher Konsultation aller Partner Anfang 2021 neu aufgestellt, um den Informationsaustausch und die Entscheidungsfindungsprozesse zu optimieren. Im Rahmen des einmal jährlich stattfindenden Gästehausgesprächs werden die Schwerpunktthemen benannt und der Lenkungsgruppe, in der die Staatsräte und Geschäftsführungen aller Partner vertreten sind, überantwortet. Zu den Schwerpunktthemen werden Arbeitsgruppen eingesetzt, die befristet und selbstorganisiert unter festgelegter Federführung tagen und der Lenkungsgruppe berichten. Als Schwerpunktthemen wurden für 2021 benannt:

1. Abfederung der Corona-Folgen durch das Hamburger Corona-Arbeitsmarktprogramm
2. Digitale Transformation in Hamburg stärken
3. Förderung von Frauen im Handwerk
4. Übergänge in Ausbildung in der Corona-Pandemie sichern

Die Arbeit des Fachkräftenetzwerks wird von einer bei der Behörde für Arbeit, Gesundheit, Soziales, Familie und Integration (Sozialbehörde) angesiedelten Koordinierungsstelle unterstützt, die den kontinuierlichen

Informationsaustausch sicherstellt, Initiativen aufgreift, zielgerichtet weiterleitet und den gesamten Entscheidungsfindungsprozess begleitet. Über die Koordinierungsstelle erfolgt ebenso die Einbindung und Begleitung von laufenden Projekten in das Fachkräftenetzwerk. Hierbei handelt es sich um eigenständige Maßnahmen mit einer eigenen Struktur, wie z. B. das HWC Hamburg Welcome Center, das Haus für Gesundheit und Arbeit, Branchendialoge und die Jugendberufsagentur. Der Austausch mit den Gremien der MRH erfolgt ebenfalls über die Koordinierungsstelle.

## Fachkräfteinitiative Niedersachsen

Die Fachkräfteinitiative Niedersachsen (FKI) geht zurück auf Beschlüsse der Landesregierung aus den Jahren 2013 und 2014. Sie wurde 2014 von der Landesregierung Niedersachsen in Zusammenarbeit mit Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften, Kammern, der Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen der Bundesagentur für Arbeit, den kommunalen Spitzenverbänden und weiteren gesellschaftlichen Akteuren ins Leben gerufen. Sie beruht auf einer Vereinbarung der Partner und einem mit ihnen gemeinsam erarbeiteten Handlungsrahmen.

Laut des Handlungsrahmens der FKI aus dem Jahr 2014 sieht die Landesregierung Niedersachsens in der Fachkräftesicherung eine zentrale arbeitsmarktpolitische wie auch wirtschaftliche Herausforderung, die unter Einbezug aller relevanter gesellschaftlicher Gruppen mit einem multiprofessionellen Ansatz bearbeitet werden soll.

In 13 Handlungsfeldern arbeiten die Partner an der Sicherung der Fachkräftebasis für die niedersächsische Wirtschaft. Daneben werden bestimmte Berufsfelder (z. B. IT-Fachleute, Erziehungs- und Gesundheitsberufe) besonders in den Blick genommen.

Seit 2018 ergänzen jährliche Aktionspläne die Aktivitäten. Seit der Neuausrichtung der FKI im Jahr 2018 liegt der Fokus auf drei Schwerpunkten:

- ▶ Mobilisierung der inländischen Erwerbspersonenpotenziale
- ▶ Gesteuerte und qualifizierte Zuwanderung sowie Arbeitsmarktintegration aller Gruppen von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte
- ▶ Erweiterung von Bildungspotenzialen

Die Partner der FKI tauschen sich zweimal jährlich in Lenkungsgruppensitzungen über aktuelle Entwicklungen und geplante Vorhaben zur Fachkräftesicherung aus. Diese werden durch Ressortabstimmungen unter Federführung des Niedersächsischen Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Digitalisierung (MW) mit weiteren beteiligten Ministerien vorbereitet.

Daneben unterstützt das Land Niedersachsen acht regionale Fachkräftebündnisse zur Verbesserung der Fachkräftesituation und Verankerung der FKI. Sie decken ganz Niedersachsen ab und werden vom Niedersächsischen Wirtschaftsministerium für jeweils drei Jahre anerkannt. Die aktuelle Anerkennung läuft bis August 2024 und ist mit einem sogenannten virtuellen Budget für

jedes Bündnis verbunden, aus dem Förderprojekte öffentlich mitfinanziert werden können. Sie umfassen insbesondere die folgenden regionalen Arbeitsmarktakteure:

- ▶ Landkreise und kreisfreie Städte
- ▶ Kammern
- ▶ Arbeitgeberorganisationen
- ▶ Gewerkschaften
- ▶ Agenturen für Arbeit und Jobcenter
- ▶ regionale Hochschulen

Auf der Basis von gemeinsam erarbeiteten regionalen Fachkräftestrategien liegt der Fokus der Bündnisse auf dem Austausch, der Vernetzung und der Initiierung von Projekten, die der Fachkräftesicherung dienen. Drei Fördergegenstände bilden die Grundlage für die Arbeit der regionalen Bündnisse (vgl. Allianz für Fachkräfte Nordostniedersachsen 2021):

- ▶ Strukturprojekte zur Entwicklung und Erprobung von Maßnahmen zur Fachkräftesicherung in einer Region
- ▶ Projekte zur Qualifizierung, Stabilisierung und Betreuung von Arbeitslosen und Arbeitssuchenden
- ▶ Berufliche Weiterbildungsprojekte zur Vermittlung überbetrieblicher Kompetenzen

Das Fachkräftebündnis Elbe-Weser und die Allianz für Fachkräfte Nordostniedersachsen werden im Folgenden näher dargestellt.

Die Elbe-Weser-Region kann zwei Wirtschaftsräumen zugeordnet werden: Die Landkreise Stade und Rotenburg (Wümme) befinden sich in der MRH. Die Landkreise Osterholz und Verden liegen in der Metropolregion Bremen-Oldenburg. Der Landkreis Cuxhaven ist beiden Metropolregionen zugehörig. Auf Basis der FKI und unter Einbezug regionaler Strukturdaten wurden von den Bündnispartnern folgende Handlungsschwerpunkte für den Elbe-Weser-Raum definiert (vgl. Fachkräftebündnis Elbe-Weser 2021):

- ▶ Fachkräfte finden
- ▶ Fachkräfte binden
- ▶ Fachkräfte qualifizieren

Das Fachkräftebündnis Elbe-Weser verfolgt das Ziel, gemeinsam die Soziale Marktwirtschaft, gute Arbeitsbedingungen und die Ordnung des Arbeitsmarktes zu fördern sowie die hohe Bedeutung von Tarifbindung und Sozialpartnerschaft zu betonen. Das Fachkräftebündnis Elbe-Weser besteht seit September 2015 unter Beteiligung der Agenturen für Arbeit, des Arbeitgeberverbandes Stade-Elbe-Weser-Dreieck e. V., des Deutschen Gewerkschaftsbundes Region Bremen-Elbe-Weser, der Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade, der Industrie- und Handelskammer Stade, der Jobcenter und der Landkreise Cuxhaven, Osterholz, Rotenburg (Wümme), Stade und Verden. Die Abstimmung strategischer

Fragen zur Weiterentwicklung und stetigen Anpassung der Regionalstrategie erfolgt dabei innerhalb eines Lenkungskreises, in dem jeder Kooperationspartner vertreten ist.

Die Allianz für Fachkräfte Nordostniedersachsen wurde 2012 auf Initiative der IHK Lüneburg-Wolfsburg mit sieben weiteren Partnern ins Leben gerufen, um Aktivitäten in der Region zu koordinieren und den Erfahrungsaustausch zu fördern. Im Jahr 2014 wurde sie um sieben weitere Partner erweitert. Mitglieder der Allianz sind die Landkreise Lüneburg, Harburg, Uelzen, Lüchow-Dannenberg, Celle und der Heidekreis sowie die IHK Lüneburg-Wolfsburg, die HWK Braunschweig-Lüneburg-Stade, der Arbeitgeberverband Lüneburg-Nordostniedersachsen e. V., der Deutsche Gewerkschaftsbund, die Agenturen für Arbeit und zwei Hochschulen der Region. Die Region steht laut des regionalen Strategiepapiers vor der Herausforderung eines Bevölkerungsschwundes und einer sich andeutenden Überalterung. Insbesondere in den südlichen Landkreisen der Region wird mit einem Bevölkerungsrückgang um bis zu 9,2 Prozent bis 2040 (Lüchow-Dannenberg) gerechnet (vgl. Allianz für Fachkräfte Nordostniedersachsen 2021, S. 6).

Der Allianz für Fachkräfte standen in den ersten zwei Förderperioden von September 2015 bis August 2021 im Rahmen der Förderrichtlinie „Unterstützung der regionalen Fachkräftebündnisse“ unter dem Mantel der FKI 3,85 Mio. Euro an Budget zur Verfügung (vgl. ebd. S. 31), mit welchem etwa 30 Projekte aus den Handlungsfeldern der Initiative umgesetzt werden konnten. Die Allianz versteht sich dabei „als Ideengeber,

kritischer Berater und Multiplikator der Projektträger, der ggf. auch sinnvolle Kooperationspartner zuführen kann“ (ebd. S. 32). Handlungsschwerpunkte sind:

- ▶ Fachkräfte binden – Nachwuchs sichern
- ▶ Neue Fachkräftepotenziale erschließen
- ▶ Fachkräfte bedarfsgerecht qualifizieren
- ▶ Attraktivität der Region fördern und hervorheben

## Fachkräftekampagnen und flankierende Strategiepapiere in Mecklenburg-Vorpommern

Das Land Mecklenburg-Vorpommern hat in besonderer Weise mit den Auswirkungen des demografischen Wandels zu kämpfen. Bereits seit der Wiedervereinigung sind einschneidende Änderungen in der Bevölkerungsstruktur wahrnehmbar, die einen unmittelbaren Effekt auf den weiteren Verlauf der Bevölkerungsentwicklung haben werden. Direkt davon betroffen ist das Erwerbspersonenpotenzial, welches von 1,09 Mio. (Stand März 2019) auf 0,92 Mio. im Jahr 2030 und damit um 15,5 Prozent sinken wird (vgl. Zukunftsbündnis Mecklenburg-Vorpommern 2019, Beschäftigungsstandort Mecklenburg-Vorpommern, S. 1). Zur Sicherung des Fachkräftebedarfs ist Mecklenburg-Vorpommern somit in besonderem Maße von der Zuwanderung abhängig.

In Mecklenburg-Vorpommern gibt es bisher kein zentrales Strategiepapier zur Sicherung des Fachkräftebedarfs. Ein solches befindet sich gegenwärtig allerdings in der Erarbeitung und soll voraussichtlich zum Ende des Jahres 2022 vorgestellt werden. Der bisherige Fokus liegt auf der Zusammenarbeit in unterschiedlichen Netzwerken und mündet in vielfältigen Aktivitäten und Kampagnen. Bereits 1998 wurde das „Bündnis für Arbeit und Wettbewerbsfähigkeit“ mit Vertreter:innen der Landesregierung, der Gewerkschaften, des Arbeitgeberverbandes, der Bundesagentur für Arbeit sowie des Städte- und Gemeindetages und des Landkreistages Mecklenburg-Vorpommern ins Leben gerufen. Hieraus entstand 2011 das Fachkräftebündnis für Mecklenburg-Vorpommern. Im März 2019 trat schließlich das „Zukunftsbündnis Mecklenburg-Vorpommern“ erstmals zusammen.

Eine Grundlage für systematisches Handeln im Bereich der Fachkräftesicherung bietet der Strategiebericht „Mecklenburg-Vorpommern: Weltoffen, modern, innovativ“ der interministeriellen Arbeitsgruppe „Demografischer Wandel“ der Landesregierung von Mecklenburg-Vorpommern von 2011 (vgl. Staatskanzlei Mecklenburg-Vorpommern 2014). Ziel ist das Identifizieren, Erschließen und Sichern eines ausreichenden und gut qualifizierten Fachkräfteangebots in fünf Handlungsfeldern (vgl. ebd., S. 35 f.):

- ▶ Jugendliche auf das Berufsleben vorbereiten
- ▶ Den Fachkräftebedarf und Erwerbspotenziale identifizieren

- ▶ Das Fachkräftepotenzial durch attraktive Rahmenbedingungen erschließen
- ▶ Das Fachkräftepotenzial in Betrieben erhalten
- ▶ Für den Wirtschafts-, Arbeits- und Lebensstandort werben<sup>7</sup>

Die einzelnen Maßnahmen zur Deckung des Fachkräftebedarfs in Mecklenburg-Vorpommern erlangen in einem breit angelegten Marketingkampagnenportfolio Sichtbarkeit. Fachkräfteaktivitäten sollen so innerhalb und außerhalb des Landes transparent dargestellt werden. Zudem existiert mit der Informations- und Marketingkampagne „Durchstarten in MV“ ein Instrument zur Steigerung der Attraktivität der dualen Berufsausbildung in Mecklenburg-Vorpommern. Darüber hinaus bündelt das Landeskonzept „Übergang Schule Beruf“ vielfältige Maßnahmen zur Berufsorientierung (vgl. Zukunftsbündnis Mecklenburg-Vorpommern 2019, Landeskonzept).

Einen wichtigen Handlungsrahmen für die Arbeitsmarkt-, Beschäftigungs- und Wirtschaftsentwicklung der Region Westmecklenburg bietet das Arbeitspolitische Konzept 2014-2020 des ESF-Regionalbeirats Westmecklenburg. Der Beirat setzt sich zusammen aus Vertreter:innen der Agentur für Arbeit, des Deutschen Gewerkschaftsbundes, des Erwerbslosenbeirats, des Jobcenters, der kommunalen Gleichstellungsbeauftragten, des Landesfrauenrats, des Landkreises Ludwigslust-Parchim, des Landkreises Nordwestmecklenburg, des

<sup>7</sup> Ergänzend wurden hierzu 29 Unterziele und 107 Maßnahmenfelder erarbeitet (vgl. Fachkräftebündnis für Mecklenburg-Vorpommern 2014, S. 35).

regionalen Planungsverbandes Westmecklenburg, der Hansestadt Wismar, der Landeshauptstadt Schwerin, des Städte- und Gemeindetages, der Vereinigung der Unternehmerverbände, der Handwerkskammer Schwerin, der IHK zu Schwerin, der Kreis-handwerkerschaft Nordwestmecklenburg-Wismar, der Liga der Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege, des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit und des Ministeriums für Soziales, Integration und Gleichstellung.

Die Maßnahmen des Landes, die der Sicherung des Fachkräftebedarfs dienen, werden überwiegend aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds sowie dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung finanziert (vgl. Fachkräftebündnis für Mecklenburg-Vorpommern 2014, S. 5). Die größte finanzielle Bedeutung in der ESF-Förderung nehmen dabei die Investitionen in Bildung, Ausbildung und lebenslanges Lernen sowie die soziale Inklusion und die Bekämpfung von Armut und Diskriminierung ein.

## Fachkräfteinitiative Schleswig-Holstein

Die FI.SH wurde im Jahr 2012 als Fachkräfteinitiative „Zukunft im Norden“ ins Leben gerufen und von den Wirtschaftsverbänden, den Industrie- und Handelskammern, den Handwerkskammern, der Bundesagentur für Arbeit Regionaldirektion Nord, den Gewerkschaften, den Hochschulen und den kommunalen Spitzenverbänden sowie dem Land Schleswig-Holstein getragen. Den Ausgangspunkt stellte eine vom Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und

Tourismus des Landes Schleswig-Holstein (MWWATT) gemeinsam mit den Partnern in Auftrag gegebene Fachkräfteprojektion dar, die bis zum Jahr 2030 eine demografiebedingte Fachkräftelücke von rund 100.000 Personen in Schleswig-Holstein ermittelte. Aus einer aktualisierten Fachkräfteprojektion bis 2035 geht hervor, dass bis zum Jahr 2035 sogar von bis zu 180.000 fehlenden Fachkräften überwiegend mit einer beruflichen Ausbildung in Schleswig-Holstein ausgegangen werden muss. Bei Annahme eines konstanten wirtschaftlichen Wachstums könnte zusätzlich eine wachstumsbedingte Fachkräftelücke in Höhe von ca. 130.000 Arbeitskräften auftreten.

Nach einer Bestandsaufnahme im Jahr 2018 wurde die FI.SH mit ihren 50 tragenden Institutionen, 5 Handlungsfeldern und 130 Einzelmaßnahmen mit dem Ziel schlanker und effizienterer Strukturen neu ausgerichtet. Der aktuelle Fokus liegt auf den folgenden Bausteinen:

- ▶ Den Berufseinstieg erfolgreich gestalten
- ▶ Berufliche Ausbildung stärken
- ▶ Weiterbildung stärken
- ▶ Erwerbsbeteiligung und Integration in den Arbeitsmarkt verbessern
- ▶ Fachkräfteeinwanderung unterstützen
- ▶ Branchenschwerpunkte: Pflege, Handwerk, Logistik, Tourismus
- ▶ Digitalisierung und Fachkräfte als Querschnittsthemen

► Über gezieltes Standortmarketing  
Fachkräfte gewinnen und binden

Die Ausrichtung und Schwerpunktsetzung sowie die Weiterentwicklung der FI.SH werden von einer Steuerungsgruppe festgelegt. Die Steuerungsgruppe unter der Leitung des MWVATT setzt sich zusammen aus Vertreter:innen der Industrie- und Handelskammern, der Handwerkskammern, des UVNord, der Bundesagentur für Arbeit – Regionaldirektion Nord und des Deutschen Gewerkschaftsbundes – Bezirk Nord.

Im Frühjahr 2019 wurden von der Steuerungsgruppe Arbeitsgruppen eingesetzt. Sie sind mit Expert:innen aus den Ministerien, Kammern, Verbänden, Branchen, berufsbildenden Schulen sowie Vertreter:innen der Beratungsnetzwerke und deren Koordinierungsstellen besetzt. Ziel der aktuell acht Arbeitsgruppen ist es, sich zu Themenschwerpunkten, Lösungsmöglichkeiten, geeigneten Maßnahmen und Initiativen auszutauschen sowie Projektideen zu entwickeln und diese umzusetzen. Zur Finanzierung der FI.SH-Projekte werden vom Land Schleswig-Holstein Fördermittel über unterschiedliche Förderrichtlinien und Haushaltstitel bereitgestellt. Außerdem beteiligen sich die weiteren FI.SH-Partner und Projektträger an der Finanzierung von Maßnahmen. Das Referat Fachkräftesicherung und Weiterbildung des MWVATT nimmt die Funktion einer Ansprech- und Koordinierungsstelle wahr. Unterstützung und Hilfe bei der Gewinnung von Fachkräften bietet den Unternehmen ein Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung mit 13 Berater:innen. Weitere neun Berater:innen helfen landesweit Bildungsinteressierten, sich in der Vielfalt der Angebote zu orientieren und die individuell passenden Förderangebote zu ermitteln.

Im Mai 2015 wurde das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung und Weiterbildung (KoFW) eingerichtet. Neben der Koordinierung der Beratungsnetzwerke sollten wissenschaftliche Erkenntnisse eingebracht, die Fachkräftelage analysiert sowie Lösungsansätze zur Fachkräftegewinnung entwickelt werden. Das Folgeprojekt „Fachkräfteservice Schleswig-Holstein“ startete 2021 als eine zentrale, landesweite Service- und Vernetzungsstelle. Mit ihr soll eine Bündelung aller Belange der Fachkräftesicherung erreicht werden. Ergänzend werden themen- und branchenspezifische Veranstaltungen angeboten sowie fachkräfterelevante Analysen und Studien durchgeführt. Vor dem Hintergrund der sich verändernden Herausforderungen, beispielsweise im Zusammenhang mit der Dekarbonisierung und der Digitalisierung, wird die Fachkräfteinitiative derzeit weiterentwickelt.

Ergänzt wird die FI.SH durch das Standortmarketing des Landes unter der Dachmarke „Schleswig-Holstein. Der echte Norden.“. Die Website [www.der-echte-norden.info](http://www.der-echte-norden.info) ist die zentrale Kampagnenseite der Standortmarketingkampagne zur Positionierung Schleswig-Holsteins als attraktiver Wirtschafts-, Arbeits- und Lebensstandort. Zum einen wird unter dem Kampagnenmotto #bleiboben seit 2018 für die duale Berufsausbildung und Karrierechancen in den Schwerpunktbranchen Schleswig-Holsteins geworben – Zielgruppe sind Schüler:innen sowie Auszubildende. Zum anderen wirbt die Kampagne #echteaussichten überregional für den Wirtschaftsstandort Schleswig-Holstein und richtet sich neben Fachkräften auch an Unternehmer:innen, Investierende sowie Gründer:innen und Start-ups.



## 3.2 Analyse und Vergleich der Aktivitäten

Die länderspezifischen Fachkräftestrategien bilden die Basis einer Vielzahl von Aktivitäten zur regionalen Fachkräftesicherung. Um einen ersten Überblick über die thematische und operative Ausgestaltung der Länderstrategien zu erhalten, werden an dieser Stelle die in den Strategiepapieren beschriebenen Aktivitäten zu Clustern zusammengefügt. So kann sichtbar gemacht werden, in welchem Umfang bereits an ähnlichen Aktivitäten, Maßnahmen und Problemstellungen gearbeitet wird. Dabei wird nach den vier Themenschwerpunkten unterschieden, die sich im Strategieprozess als bedeutende Arbeitsfelder herausgestellt haben (siehe Abbildung 2 auf S. 12):

- ▶ Fachkräfte gewinnen und binden
- ▶ Das Duale System stärken

- ▶ Weiterbildung und Qualifizierung stärken
- ▶ Chancengleichheit und Digitalisierung als Querschnittsthemen

Illustriert werden die Themencluster mit Wortwolken. Je häufiger identische Themen, Aktivitäten oder Problemstellungen in den Länderstrategien benannt werden, desto größer sind sie in den Wortwolken dargestellt. Einschränkend muss allerdings hinzugefügt werden, dass die Darstellungen keine Aussagen darüber zulassen, in welcher Intensität die jeweiligen Themen tatsächlich operativ auf Länderebene bearbeitet werden. Der Vergleich kann jedoch erste mögliche Ausgangspunkte für eine stärkere Verzahnung der Länderstrategien in bestehenden Handlungsfeldern sowie in Bezug auf bislang noch unterrepräsentierte Themen identifizieren und veranschaulichen.

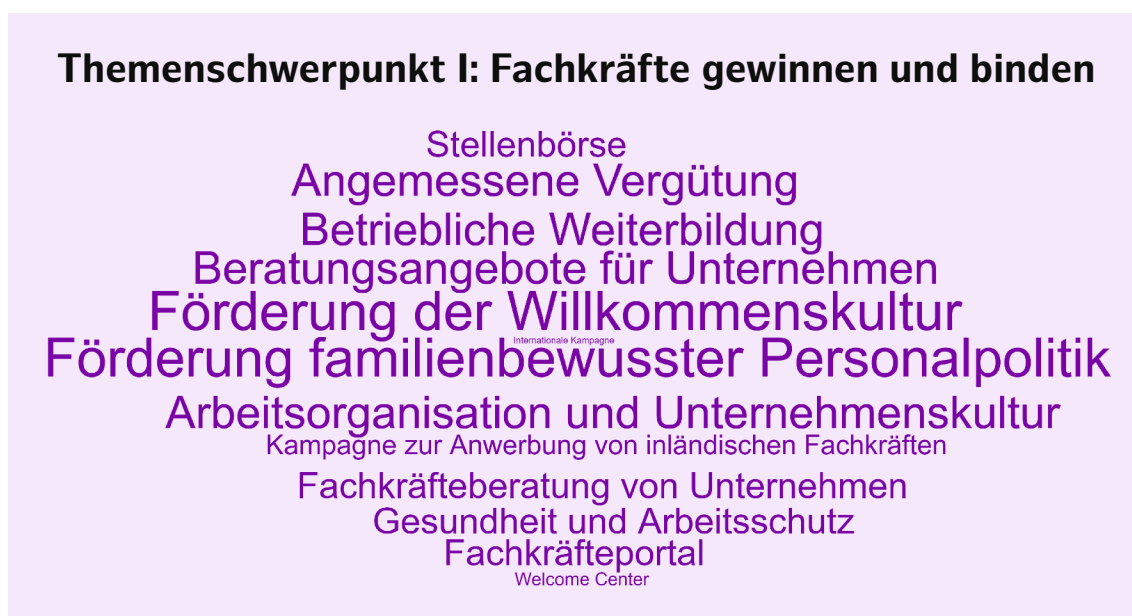


Abbildung 10: Wortwolke zum Themenschwerpunkt „Fachkräfte gewinnen und binden“.



Entsprechend des Themenschwerpunktes „Fachkräfte gewinnen und binden“ wird in den Länderstrategien vorwiegend die Zielgruppe der regional ansässigen Unternehmen adressiert, um sie bei der Sicherung ihres Fachkräftebedarfs zu unterstützen. Zentral sind hier unternehmensbezogene Beratungsangebote, die zum Beispiel die Förderung einer Willkommenskultur oder die Sensibilisierung für familienfreundliche Rahmenbedingungen in den Fokus rücken und damit auf die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität abzielen. Die Institutionalisierung von Beratungs- und Serviceangeboten in Form von Welcome Centern wird allerdings nur von einer Minderheit der Länderstrategien benannt.

Es wird länderübergreifend deutlich, dass die Themen Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur weiter in den Vordergrund rücken und so dem gesellschaftlichen Wertewandel Rechnung getragen wird. Das Thema der Mitarbeiterbindung gewinnt vor dem

Hintergrund der Fach- und Arbeitskräfteknappheit immer mehr an Bedeutung für Unternehmen. Damit einhergehend werden Beratungsangebote zur Gestaltung attraktiver Arbeitsbedingungen und einer modernen Personalpolitik ausgeweitet, deren Zielgruppe insbesondere die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sind.

Das hohe Maß an Fragmentierung in der MRH kommt durch die Vielzahl regionaler Fachkräfteportale, Stellenbörsen und Beratungnetzwerke für Unternehmen zum Ausdruck. Es existieren zwar regionale Kampagnen zur Anwerbung von Fachkräften aus anderen deutschen Bundesländern, eine international wirksame Kampagne wird von den Ländern bisher aber nicht systematisch verfolgt. Ein gemeinsamer Auftritt als MRH kann daher die erforderliche Reichweite generieren, um die Aufmerksamkeit internationaler Fachkräfte auf die Region zu lenken und um sich gegen andere Metropolregionen zu behaupten.

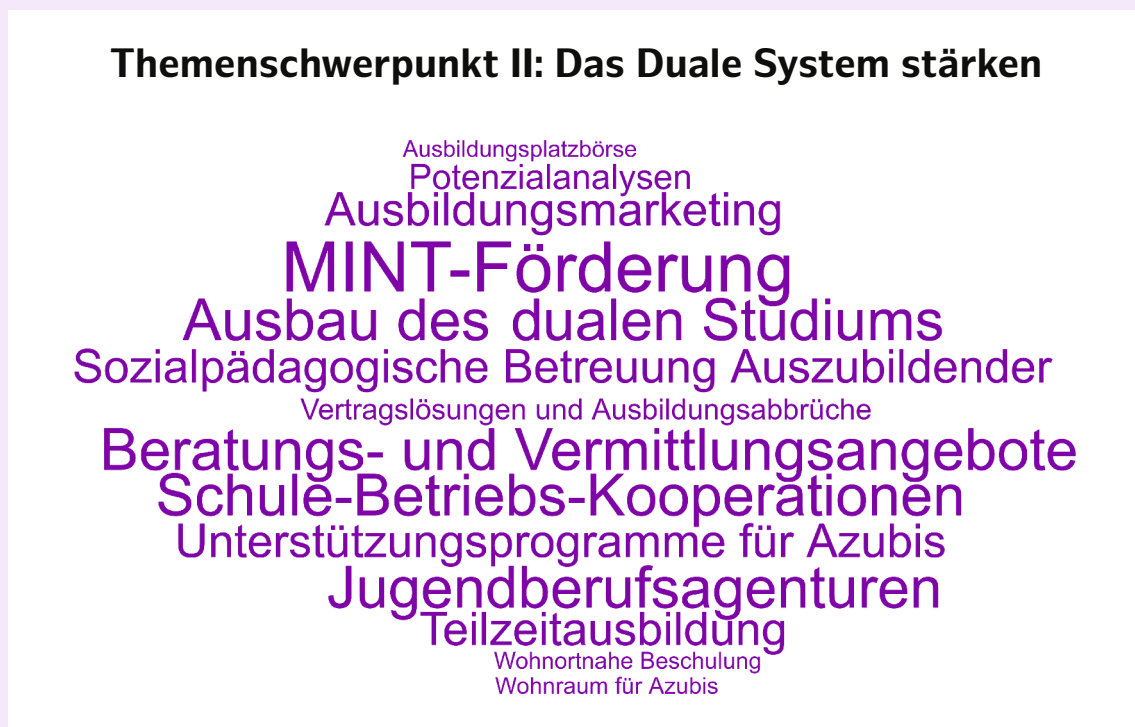


Abbildung 11: Wortwolke zum Themenschwerpunkt „Das Duale System stärken“.

Voraussetzung dafür ist, dass eine Kampagne die Bedarfe aller Teilregionen der MRH berücksichtigt und so auch der ländlichere Raum von gemeinsamen Aktivitäten profitieren kann.

Das Themenfeld „Das Duale System stärken“ bildet in den Fachkräftestrategien und -initiativen der Länder einen bedeutenden Schwerpunkt mit einer Vielzahl laufender Aktivitäten. Insbesondere die MINT-Förderung nimmt bei der Stärkung des Dualen Systems einen wichtigen Stellenwert in der Mehrzahl der Strategien ein, da in den technischen Berufen viele Nachwuchskräfte fehlen. Die Bewerbung der Berufe, die vor dem Hintergrund des beschleunigten Ausbaus der erneuerbaren Energien sowie der Erzeugung und Nutzung von Grünem Wasserstoff an Bedeutung gewinnen werden, wurde bisher noch nicht explizit als Handlungsfeld in den Länderstrategien benannt. Hier bietet sich

die Umsetzung gemeinsamer Aktivitäten in der MRH an, die auch als Muster zur Bewerbung weiterer Berufe mit besonderem Fachkräftebedarf dienen können.

Ferner finden sich in den Ländern vielfältige Beratungs-, Vermittlungs- und Kooperationsangebote im Übergang von der Schule in den Beruf, die oftmals in Jugendberufsagenturen gebündelt werden. Auch Initiativen zum Ausbau des dualen Studiums finden sich in der Mehrheit der Strategien. Dies alles dient der Berufsorientierung und Bewerbung des Dualen Systems, um möglichst vielen Jugendlichen die Attraktivität der beruflichen Bildung aufzuzeigen. Rahmenbedingungen wie eine moderne, wohnortnahe Beschulung, digitale Lernmöglichkeiten oder bezahlbarer Wohnraum, die eine Berufsausbildung attraktiver und zukunftsfähiger machen, tauchen nur vergleichsweise selten in den Strategien auf.

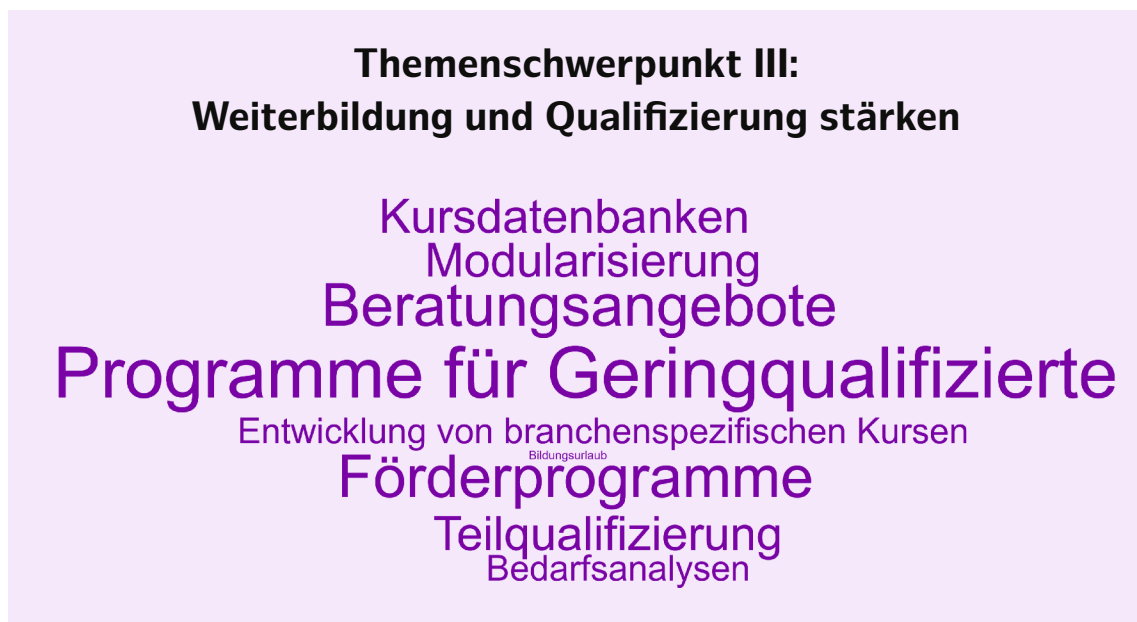


Abbildung 12: Wortwolke zum Themenschwerpunkt „Weiterbildung und Qualifizierung stärken“.

Bezüglich des Themenschwerpunktes „Weiterbildung und Qualifizierung stärken“ sind in den Strategien der Länder bislang insbesondere Programme für Geringqualifizierte zu finden, die am Arbeitsmarkt unterrepräsentierte Gruppen adressieren und auf die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit vorbereiten. Diese Programme werden in der Regel von den Agenturen für Arbeit, Jobcentern oder Sozialzentren im Rahmen der Arbeitsförderung initiiert und finanziert, beispielsweise um Menschen den Erwerb eines ersten berufsqualifizierenden Abschlusses zu ermöglichen.

In den Strategien der Länder werden zudem einige Angebote zur individuellen Weiterbildungsberatung und länderspezifische Kursdatenbanken genannt, um Weiterbildungsinteressierte in der Entscheidungsfindung zu unterstützen. Landeseigene Förderprogramme zur Finanzierung von Lehrgangskosten sind ebenfalls Bestandteil der Fachkräftestrategien, damit die Qualifizierungsvorhaben auch realisiert werden können. Beratungsangebote, die vor allem kleinere Betriebe bei der Personalentwicklung unterstützen, Weiterbildungsangebote für höher Qualifizierte und Projekte zur systematischen Ermittlung von Weiterbildungsbedarfen stehen hingegen bisher weniger im Fokus der Länderstrategien.

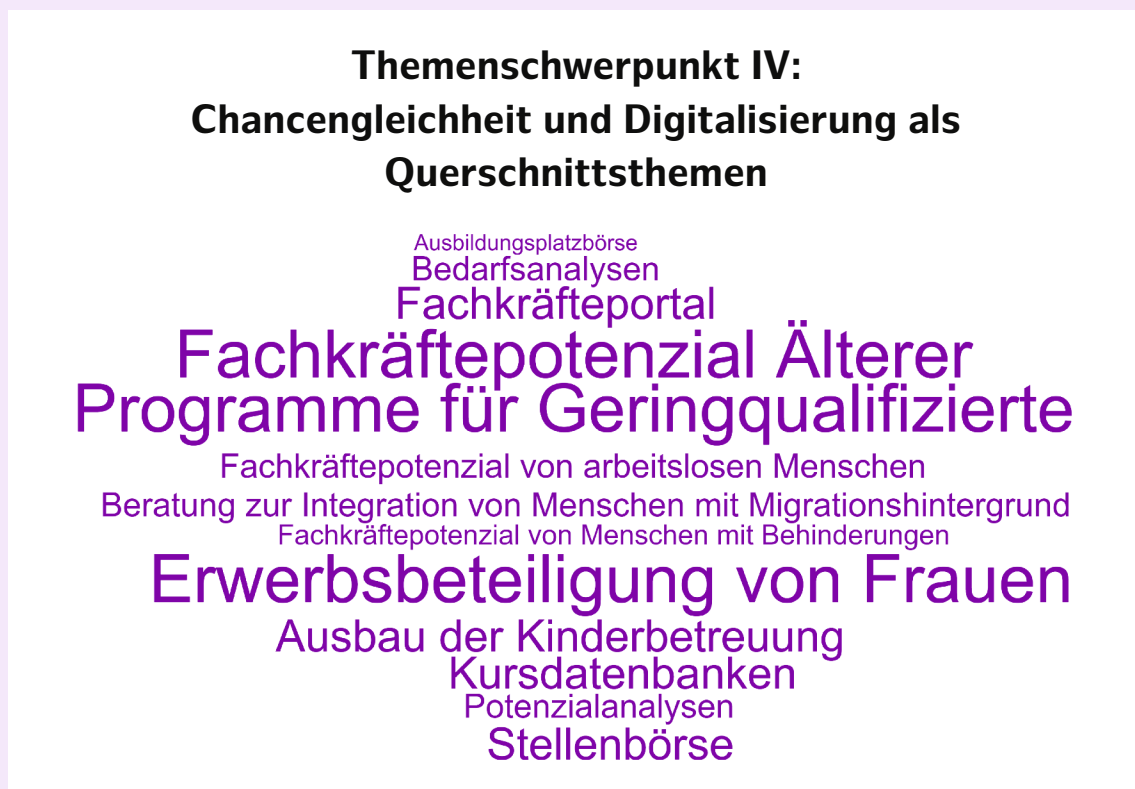


Abbildung 13: Wortwolke zu den Querschnittsthemen „Chancengleichheit und Digitalisierung“.

Die Querschnittsthemen „Chancengleichheit und Digitalisierung“ werden in allen Strategien thematisiert, allerdings mit unterschiedlich starker Ausprägung. Maßnahmen im Bereich der Chancengleichheit sind vielfach beschrieben und zielen in erster Linie auf die Förderung älterer Erwerbstätiger, die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Frauen und die Erwerbsintegration von Geringqualifizierten ab.

Digitalisierungsprojekte und -potenziale finden deutlich seltener explizit Erwähnung und werden zumeist als flankierende digitale Angebote der vorher genannten Themenbereiche bearbeitet, wie zum Beispiel in

Form von regionalen Kursdatenbanken oder Stellenbörsen. Vor dem Hintergrund der enormen Bedeutung des digitalen Wandels für Arbeit und Beschäftigung wird das Thema bisher nur in vergleichsweise geringem Maße von den Länderstrategien behandelt. Digitale Angebote könnten in der MRH stärker dazu beitragen, Lösungen für Fragen der Mobilität von Auszubildenden, Beschäftigten und Weiterbildungsinteressierten zu bieten. Insbesondere durch die Folgen der Corona-Pandemie sind diesbezüglich neue Herausforderungen in Bezug auf die Gestaltung von Arbeitsbedingungen beispielsweise im Homeoffice entstanden, mit denen sich Unternehmen auseinandersetzen müssen.

### 3.3 Ergebnisse des Vergleichs

Der Blick auf den Vergleich der Länderstrategien zeigt viele Parallelen in der inhaltlichen Ausrichtung der Strategien. Dem umfassenden Strukturwandel in Arbeit und Gesellschaft wird sowohl in Hamburg als auch in Niedersachsen, Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein mit intensivierte Bemühungen in der Nachwuchs- und Fachkräftesicherung begegnet, um Jugendliche für die duale Ausbildung zu gewinnen, Fachkräfte in den Unternehmen zu halten, Geringqualifizierte bedarfsgerecht zu qualifizieren sowie allen Erwerbsfähigen Zugang zum Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Eine Zusammenarbeit blieb bei diesen Bemühungen bisher weitestgehend aus.

Die Länderaktivitäten charakterisieren sich zum einen durch sehr ähnliche und bewährte, zum anderen aber auch durch unterschiedliche sowie teils kreative und innovative Ansätze.<sup>8</sup> Der Erfolg und die Reichweite einzelner Länderaktivitäten unterscheiden sich allerdings. Um regionale Expertisen zu bündeln, voneinander zu lernen und Aktivitäten auszuweiten, bieten sich daher themenspezifische Kooperationen auf der Ebene der MRH an. Diese Kooperationen haben das Potenzial, Synergieeffekte in einer Ausweitung der Reichweite und Vielfalt von Angeboten, in der Skalierung von Projekten und einem Best-Practice-Austausch zu entfalten.

<sup>8</sup> So gibt es beispielsweise in allen Teilregionen der MRH im Bereich der Berufsorientierung Informationsangebote für Eltern. Während in manchen Regionen klassische Formate genutzt werden, wird in anderen Regionen ein Podcast zum Thema umgesetzt.

Die Zusammenarbeit auf der Ebene der MRH ermöglicht es zudem, neue Themen (beispielsweise im Bereich Wasserstoffherzeugung und -anwendung) zu etablieren, für die auf Länderebene eine kritische Masse nur schwer oder nur mit langer Frist erreicht werden würde. Dies gilt insbesondere auch für Aktivitäten zur internationalen Fachkräfteanwerbung, die bisher kaum im Fokus der Länderstrategien standen.

Im Hinblick auf den Wettbewerb mit anderen Metropolregionen ist allerdings eine Konzentration lediglich auf schon bestehende Aktivitäten in den einzelnen Regionen nicht ausreichend. Nur durch die enge interregionale Zusammenarbeit können Synergie- und Skalierungseffekte mit der erforderlichen nationalen wie internationalen Reichweite entstehen. Mit großer Wahrscheinlichkeit gilt es dabei, auch neue Wege zu beschreiten, denn die rasante Veränderung der Arbeitswelt stellt neue Herausforderungen in kurzer Frist (vgl. Helmrich et al. 2016). Dies betrifft nicht nur den technologischen Wandel, der in immer kürzerer Zeit neue Qualifikationsanforderungen an Beschäftigte stellt, sondern beispielsweise auch den zunehmenden Wettbewerb um Fachkräfte, der immer größere Anstrengungen für die Anwerbung neuer Mitarbeiter:innen zur Folge hat.

Die Parallelen in der Ausgestaltung der Länderstrategien zeigen sich auch mit Blick auf die beteiligten Akteure und die regionalen Strukturen von Steuerungs- und Arbeitsgruppen. In den Ländern sind unter anderem die Wirtschaftsministerien der Länder, die Industrie- und Handelskammern, die Handwerkskammern, Wirtschaftsförderungseinrichtungen, Verbände, die Sozialpartner und die beteiligten Landkreise involviert. Diese auf Länderebene involvierten Institutionen sind ebenso Träger der MRH und an der Umsetzung der gemeinsamen Fachkräftestrategie beteiligt. Eine Kooperation auch über die Ländergrenzen in der MRH hinweg blieb bisher allerdings deutlich hinter ihren Möglichkeiten zurück. Die Länderstrategien agieren weitgehend unabhängig voneinander. Durch den Aufbau langfristig angelegter Kommunikations- und Partizipationsstrukturen zum länderübergreifenden Austausch zwischen den Trägervertreter:innen und regionalen Fachexpert:innen in der MRH bietet der Strategieprozess eine gute Chance zur Überwindung dieser regionalen Fragmentierung. Das nachfolgende Kapitel behandelt daher die Gestaltung guter Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Verstärkung des Austausches und zur Initiierung gemeinsamer Projekte.

# 4. Rahmen- bedingungen gemeinsamer Aktivitäten

*Trotz zahlreicher Parallelen in den jeweiligen Fachkräftestrategien der Länder gibt es auch Themen, die „blinde Flecken“ darstellen und in der MRH bisher nicht oder nicht ausreichend bearbeitet werden. Ebenso ergeben sich Kooperationspotenziale bei Themen, die schon von zahlreichen Aktivitäten auf regionaler und lokaler Ebene geprägt sind. Mit Blick auf die Ergebnisse der vorangegangenen Analyse wird eine Zusammenarbeit in der Fachkräftethematik auf Ebene der MRH daher von verschiedenen Ausgangslagen geprägt sein.*

## Ausgangslagen für die Zusammenarbeit



Abbildung 14: Schematische Darstellung der Ausgangslagen für die Zusammenarbeit in der Fachkräftethematik auf Ebene der MRH, basierend auf dem Vergleich der jeweiligen Fachkräftestrategien der Länder.

### ► „Blinde Flecken“

Hierbei handelt es sich um Themen, die bisher auch in den Teilregionen der MRH nicht oder nur unzureichend bearbeitet werden, weil sie oft zu voraussetzungs- voll für eine lokale oder regionale Umset- zung sind. Die MRH bietet den geeigne- ten Rahmen, um die kritische Masse an kooperierenden Akteuren und finanziellen Mitteln zur Realisierung solcher Vorhaben zu erreichen. Beispielhaft ist hier eine Kampagne zur internationalen Fachkräfte- anwerbung zu nennen, die bisher von keiner Teilregion systematisch angegan- gen wurde. Auf Ebene der Länder oder einzelner Landkreise kann die nötige Sichtbarkeit und Schlagkraft nur schwer erlangt werden. Um die „blinden Flecken“ zu bearbeiten, bedarf es der Generierung innovativer Ideen und des Aufbaus neuer Strukturen, für die der Strategieprozess einen hervorragenden Ausgangspunkt bietet.

### ► Zukunftsthemen

Diese Themen werden bereits in einzelnen Teilregionen bearbeitet, werden aber für die gesamte MRH signifikant an Bedeu- tung gewinnen. Hier geht es um die Skalie- rung von Aktivitäten, um deren Attraktivi- tät und Reichweite zu erhöhen, Angebote zu erweitern und für einen höheren Bekanntheitsgrad zu sorgen. In Teilregio- nen bestehende Strukturen und Erfahrun- gen können genutzt werden, um bereits realisierte Ideen in weiteren Teilregionen oder in der gesamten MRH zu pilotieren und bestenfalls zu etablieren. Ein Beispiel für ein Zukunftsthema ist die Erweiterung von Qualifizierungsangeboten im Bereich erneuerbarer Energien und Wasserstoff. Eine gemeinsame Entwicklung von Aktivi- täten hat hier das Potenzial, durch die Bündelung der Expertise aus vier Ländern die erforderliche kritische Masse zur Bearbeitung insbesondere von Nischen- und Spezialthemen zu erlangen.

### ► Etablierte Themen

Diese Themen zeichnen sich durch eine bereits umfassendere Bearbeitung in den Teilregionen der MRH aus. Es besteht schon ein Netz etablierter Aktivitäten zu diesen Themen, zumeist allerdings nur auf lokaler oder regionaler Ebene. Hierzu zählen beispielsweise Berufsorientierungsformate oder Weiterbildungsangebote für Geringqualifizierte. Potenzial zur Zusammenarbeit liegt hier in der regionsübergreifenden Vernetzung der Aktivitäten, ohne dabei Doppelstrukturen zu schaffen. Bei etablierten Themen wie den Berufsorientierungsaktivitäten besteht jedoch auch ein Spannungsverhältnis zwischen Kooperation und Wettbewerb, weil jede Teilregion Jugendliche für sich gewinnen möchte. Ein gangbarer Weg, der diesem Spannungsverhältnis gerecht werden kann, wird in einem länderübergreifenden Wissenstransfer und dem Austausch guter Praxis gesehen, von dem alle Teilregionen profitieren können. Innovative Ideen können bereits etablierten Themen zudem neuen Aufwind verleihen.

Neben der Berücksichtigung unterschiedlicher inhaltlicher Ausgangslagen ist die erfolgreiche Verzahnung der Länderstrategien und die Initiierung gemeinsamer Aktivitäten von der Gestaltung geeigneter struktureller Rahmenbedingungen in der MRH abhängig. Zukünftige Aktivitäten werden ihr Potenzial entfalten können, wenn sie

- in den Augen der Unternehmen sowie der potenziellen nationalen und internationalen Fachkräfte sichtbar sind,
- von einer kooperativen Grundhaltung der potentiell beteiligten Projektträger geprägt sind,
- den spezifischen Bedarfslagen der Teilregionen gerecht werden und damit
- Synergieeffekte erzeugen, die der regionsübergreifenden Kooperation einen Mehrwert verleihen,
- wirksam für die adressierten Zielgruppen sind und das Potenzial haben, die Fachkräftebasis in der MRH spürbar zu stärken sowie nachhaltiges Wirtschaftswachstum zu ermöglichen.

Um gemeinsame Aktivitäten zu initiieren, die diesen Bedingungen gerecht werden können, gilt es, entsprechende Voraussetzungen zu schaffen. Eine Umfrage unter den Mitgliedern der PAG ergab, dass hierfür insbesondere Verfahren zur Finanzierung gemeinsamer Aktivitäten, ein überregionaler Kooperationswille projektrelevanter Träger, der politische Rückhalt und die Entwicklung überregionaler Kommunikationswege als besonders bedeutsam eingestuft werden. Darüber hinaus haben die Trägervertreter:innen die Planungssicherheit als weiteren wichtigen Aspekt herausgestellt, da das Engagement für die MRH und die Chancen zur Initiierung gemeinsamer Projekte wesentlich von der Klarheit über Zuständigkeiten, Abläufe und Förderbedingungen abhängig sind. Es muss Klarheit darüber bestehen, wie Träger Projekte auf Ebene der MRH initiieren oder sich an diesen beteiligen können.

Wo ein Wille ist, ist ein Weg, wenn klar ist, wie Maßnahmen finanziert werden können, und überregionale Kommunikationswege zwischen den Trägern der MRH entwickelt werden – so lässt sich, stark vereinfacht, die Bedeutung der Rahmenbedingungen für die Umsetzung einer gemeinsamen



## Bedeutung der Rahmenbedingungen

Skala: 0 „nicht wünschenswert“, 1 „neutral“, 2 „wünschenswert“, 3 „besonders wünschenswert“

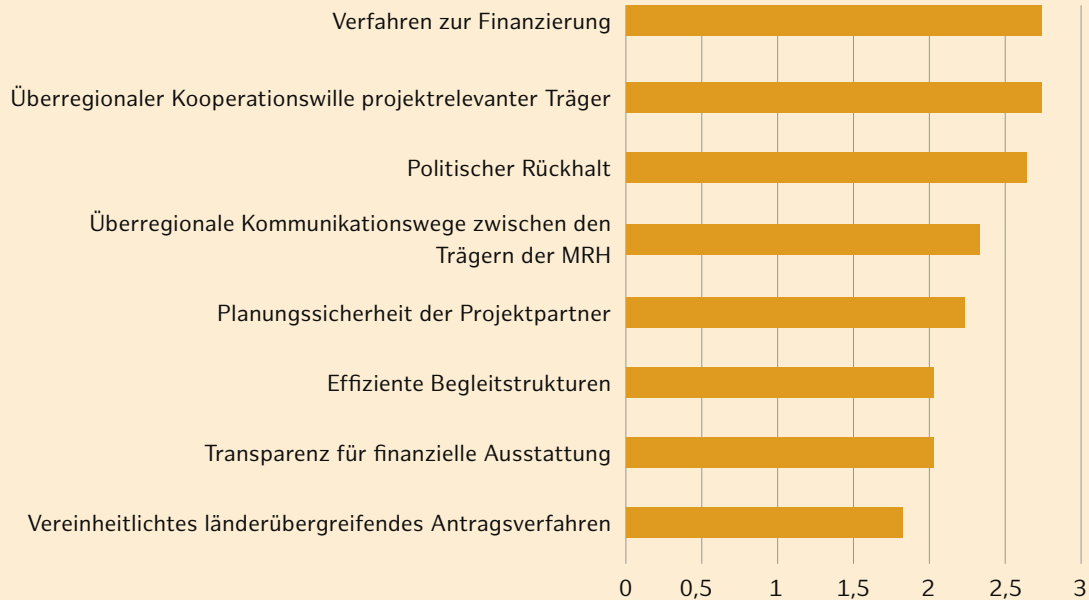


Abbildung 15:

Rahmenbedingungen für eine gemeinsame Fachkräftestrategie der MRH, Befragung der PAG-Mitglieder vom 27.04.2022.

Fachkräftestrategie aus Sicht der Trägervertreter:innen zusammenfassen. Zugleich kann dies als Auftrag an die Träger der MRH verstanden werden. Nachfolgend werden

daher vier Ansätze dazu skizziert, welche Rahmenbedingungen für die länderübergreifende Kooperation in der MRH geschaffen werden sollten.

### 4.1 Fachkräfte-Screening für die Metropolregion Hamburg

Um Aktivitäten zur Fachkräftesicherung in der MRH effektiv an den Bedarfen von Betrieben und Fachkräften ausrichten zu können, ist eine solide Datenbasis über die branchenspezifische Angebots- und Nachfragesituation auf dem regionalen Arbeitsmarkt notwendig. Bei der Analyse der Länderstrategien stellt sich jedoch heraus,

dass bisher kein systematisches Monitoring des Arbeitsmarktes für die gesamte MRH durchgeführt wird und keine Datenbasis zur Ermittlung von branchenspezifischen Trends vorliegt. Für viele Themen, insbesondere im Bereich der Weiterbildung, liegen wenige Daten auf Ebene der Metropolregion vor. Die Analysen der Fachkräftesituation und des

Qualifikationsbedarfs bleiben auf die einzelnen Länder beschränkt, folgen häufig einem unterschiedlichen Untersuchungsdesign und sind daher nur bedingt kombinierbar. Dies schränkt die Reichweite von Analysemöglichkeiten deutlich ein und erlaubt bisher kaum valide Prognosen, um zukünftige Bedarfe zu antizipieren. Der Erfolg von Projekten zur Fachkräftesicherung wie Anwerbeaktivitäten im In- und Ausland oder eine bedarfsorientierte Schwerpunktsetzung in der Berufsorientierung ist jedoch davon abhängig, wie früh und dynamisch auf die Entwicklungen am Arbeitsmarkt in der Metropolregion reagiert werden kann.

Ein regionales und branchenspezifisches Fachkräfte-Screening ermöglicht die detaillierte Analyse der Fachkräfteentwicklung vor dem Hintergrund arbeitsmarktpolitischer und makroökonomischer Trends. Es bietet branchenspezifische Prognoseszenarien über einen Zeitraum von mindestens 15 Jahren und gibt einen Überblick über das Angebot und die Nachfrage an Fachkräften sowie das benötigte Qualifikationsniveau. Anhand der identifizierten Engpässe können Marketingmaßnahmen sowie Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote mit passgenauem und regionalem Bezug entwickelt werden. Aufgrund erweiterter regionaler Vergleichsmöglichkeiten und organisatorischer Synergien würde aus der Beteiligung aller norddeutschen Bundesländer am Fachkräfte-Screening ein bedeutender Mehrwert hervorgehen.

## 4.2 Verstetigung und Umsetzung der gemeinsamen Fachkräftestrategie

Der Strategieprozess hat dazu beigetragen, ein gegenwärtig noch loses, aber außerordentlich konstruktives Netzwerk zwischen den Trägervertreter:innen aufzubauen und Kooperationspotenziale zu erschließen. Um den zunehmenden Herausforderungen bei der regionalen Fachkräftesicherung wirksam zu begegnen, sollte der Austausch unter den Trägervertreter:innen über den Strategieprozess hinaus verstetigt werden, um das entstandene Netzwerk in einem gemeinsamen Forum zu festigen.

Aufgrund bereits bestehender Gremien in den Ländern und auf Bundesebene gilt es dabei, die Bildung von Doppelstrukturen zu vermeiden und einen passenden Turnus für eine konstruktive Zusammenkunft zur Fachkräftesicherung auf Ebene der MRH zu finden. Der Austausch orientiert sich an den Handlungsfeldern des Strategiepapiers und an den beschriebenen inhaltlichen Ausgangslagen als gemeinsame Grundlage und könnte folgende Bereiche bearbeiten:

- Best-Practice-Austausch und Wissenstransfer zwischen bereits etablierten Projekten in der MRH

- ▶ Austausch zu aktuellen und zukünftigen Entwicklungen rund um Arbeit, Beschäftigung und Fachkräftesicherung in der MRH
- ▶ Abstimmung gemeinsamer Aktivitäten im Zuge der Fachkräftestrategie

Für die konkrete themenspezifische Kooperation zur gemeinsamen Umsetzung der

Strategie sind neben diesem Forum auch flexiblere Strukturen der Zusammenarbeit zu empfehlen. In kleineren Ad-hoc-Arbeitsgruppen sollten zukünftig daher anlassbezogen konkrete Arbeitspakete konzeptioniert und je nach Bedarf regionale Fachexpert:innen in den Umsetzungsprozess einbezogen werden. Dies sollte durch ein gemeinsames Regionalmanagement koordiniert werden.

## 4.3 Koordination gemeinsamer Aktivitäten: Regionalmanagement

Die länderübergreifende Projektentwicklung und -umsetzung im Rahmen der MRH steht vor erheblichen Herausforderungen. Formale, bürokratische oder förderrechtliche Hürden verlangsamen nicht selten den Prozess bis zum Startschuss deutlich oder verhindern die Umsetzung sogar ganz. Zudem erfordert die zunehmende Dynamik sich ändernder Qualifikationsanforderungen im Zuge des technologischen und gesellschaftlichen Wandels viel kürzere Entwicklungszeiten von Maßnahmen, um diesem Wandel zu begegnen. Ziel muss es daher sein, kurze Kommunikations- und Entscheidungswege zu schaffen.

Für die Konkretisierung und Koordination von Projektansätzen und die Sicherstellung eines laufenden Austausches im Rahmen einer gemeinsamen Fachkräftestrategie in der MRH empfiehlt es sich daher, ein gemeinsames Regionalmanagement zur Unterstützung der Träger und Umsetzung der vorgelegten Strategie einzurichten, das von den Gremien und Trägern der MRH entsprechend mandatiert wird. Dessen Aufgaben umfassen unter anderem:

- ▶ Impulsgebung für Kooperationsprojekte und Förderung der Kommunikation zwischen den Trägern der MRH
- ▶ Entwicklung und Verstetigung länderübergreifender Aktivitäten
- ▶ Umsetzungsmanagement der gemeinsamen Fachkräftestrategie
- ▶ Koordinierung der Einwerbung von Projektfinanzierungen

Die Verantwortlichkeiten für diese operativen Aufgaben sollten klar benannt werden, um einerseits den beteiligten Trägervertreter:innen eine Unterstützung in der Umsetzung der gemeinsamen Fachkräftestrategie anbieten zu können und andererseits konkrete Ansprechpersonen auch für andere Zukunftssagendaprojekte (beispielsweise ZAP Marketing, Tourismus und Innovationsagentur) zu haben. Eine Ansiedlung des Regionalmanagements zur Fachkräftesicherung an der Geschäftsstelle der MRH erscheint naheliegend.

## 4.4 Vernetzung mit anderen Zukunftsagendaprojekten

Die Fachkräftesicherung in der MRH ist maßgeblich von Rahmenbedingungen wie der Entwicklung von Mobilität, Infrastruktur, Wohnen und weiteren Standortfaktoren, der regionalen Attraktivität und Lebensqualität sowie der Vermarktung der Metropolregion abhängig. Hierzu leisten gerade die nachhaltige Entwicklung des Tourismus- und Freizeitraums (ZAP 10b) und die internationale Vermarktung (ZAP 10a) wichtige Beiträge. Außerdem nehmen die Entwicklungen in bestimmten Schwerpunktbranchen und Innovationsclustern wie der Wasserstofftechnologie oder dem Tourismus direkten Einfluss auf die regionale Fachkräftesituation und die Qualifikationsbedarfe. All diese Themen werden gezielt durch Zukunftsagendaprojekte und Projektarbeitsgruppen der MRH behandelt. Die 17 weiteren Teilprojekte, die im Rahmen der Zukunftsagenda initiiert wurden, bieten zahlreiche Anknüpfungspunkte zur praxisbezogenen Zusammenarbeit im Umsetzungsprozess der Fachkräftestrategie. Insofern handelt es sich bei der Fachkräftesicherung um ein Querschnittsthema, das in diversen Handlungsfeldern in der Metropolregion zu berücksichtigen ist. Wie auch als Ziel durch den Regionsrat definiert, ist daher die Vernetzung mit anderen ZAP auch im Umsetzungsprozess der Fachkräftestrategie zu verstetigen.

Konkrete Anknüpfungspunkte zur Zusammenarbeit wurden bereits im intensiven Austausch mit dem ZAP 10b Tourismusentwicklungs-konzept, dem ZAP 10a Marketingstrategie und dem ZAP Innovationsstrategie (Konzept für eine Innovationsagentur) ausgelotet. Dies betrifft insbesondere die Entwicklung einer gemeinsamen Marketingstrategie mit Fokus auf internationaler Sichtbarkeit der Metropolregion Hamburg und die Erarbeitung von Handlungsansätzen, die zur Stärkung und Weiterentwicklung des Tourismus beitragen. Durch eine enge Abstimmung können Doppelstrukturen vermieden und Arbeitsmarktmaßnahmen optimal mit imagebildenden Maßnahmen verzahnt werden. Die Vertreter:innen der ZAP 10a und 10b betonen die Bedeutung einer regionsübergreifenden Datenbasis im Sinne eines Fachkräfte-Screenings und bekunden Interesse, an der Entwicklung und Konkretisierung von gemeinsamen Fachkräfteprojekten mitzuwirken. Zu betonen ist die Rolle der Tourismus- und Freizeitwirtschaft zur Entwicklung der Freizeit- und Lebensqualität in der Metropolregion, die wichtige Faktoren für die Standortattraktivität auch für Fachkräfte darstellen. Die Corona-Pandemie hat die Fachkräfteknappheit in dieser Branche jedoch deutlich verstärkt, sodass das Finden und Binden von Personal zu den größten

Herausforderungen der touristischen Betriebe geworden ist. Eines der definierten Handlungsfelder des im ZAP 10b entstehenden Tourismusentwicklungskonzeptes MRH 2030 lautet daher „Arbeitsmarkt: Betriebskonzepte, Mitarbeiter\*innenbindung“. Aufgrund der schwierigen Arbeitsmarktsituation legen die touristischen Betriebe ihr Augenmerk mittlerweile verstärkt auf die Bindung von Fachkräften und auf die Optimierung betrieblicher Abläufe. Seitens des ZAP 10b werden zur Unterstützung wirksamer Maßnahmen eine Verzahnung von Aktivitäten, eine enge Zusammenarbeit, Finanzmittel für überbetriebliche Projekte und ein kontinuierlicher Erfahrungsaustausch empfohlen, um das Image der Branche des Gastgewerbes zu verbessern und Betriebe bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen, im Aufbau einer Arbeitgebermarke sowie bei der Optimierung von Dienstleistungsprozessen zu unterstützen.

Von gemeinsamem Interesse ist außerdem die Anpassung der Länderförderrichtlinien, die im Rahmen des ZAP Innovationsagentur bearbeitet wird. Für Verbund- und Kooperationsprojekte sollen in den Förderrichtlinien Öffnungsklauseln aufgenommen und abgestimmte Förderaufrufe durchgeführt werden. Der transparente Zugang zu Fördermöglichkeiten stellt eine bedeutende Grundlage für die Durchführung von länderübergreifenden Projekten zur Fachkräftesicherung auf Ebene der MRH dar.

Zur Umsetzung der gemeinsamen Fachkräftestrategie wird der weitere Austausch zwischen den ZAP anvisiert, um die Anforderungen der Fachkräftesicherung und Qualifizierung sowie die gemeinsame Gestaltung günstiger Rahmenbedingungen zur Zusammenarbeit in den Fokus aller dafür relevanten Aktivitäten der MRH zu rücken.

# 5. Gemeinsame Handlungsfelder

*Auf Grundlage der in Kapitel zwei beschriebenen Herausforderungen wurden von den Trägervertreter:innen Handlungsbedarfe zur Fach- und Nachwuchskräfte-sicherung in der MRH entlang der drei Handlungsfelder diskutiert. Um diese abstrakten Handlungsbedarfe in potenzielle Aktivitäten zu übersetzen, haben die Trägervertreter:innen erste Projektideen und -ansätze gesammelt und bewertet.*

Die farblich hinterlegten Projektansätze sind als Ansatzpunkte zur weiteren Diskussion zu verstehen. Dieses Vorgehen folgt dem Votum der PAG, im Strategieprozess zu möglichst handlungsorientierten Ergebnissen zu kommen. Sie geben den Trägern der MRH und den politischen Entscheidungsträger:innen Bezugspunkte zur weiteren Konkretisierung in der Umsetzung der Strategie und bieten hierbei einen großen Gestaltungsspielraum. Einige dieser im Rahmen der PAG entstandenen Ansätze werden nachfolgend

beispielhaft aufgeführt. Ihr Fokus liegt auf dem Mehrwert gezielter praxisbezogener Kooperationen zur Steigerung der überregionalen Reichweite und Synergien einer gemeinsamen, zukunftsfähigen und agilen Fach- und Nachwuchskräfte-sicherung. Inwiefern allerdings die beschriebenen Ansätze weiter ausgestaltet und in der MRH gemeinsam realisiert werden können, hängt maßgeblich von der Stärkung der in Kapitel 4 beschriebenen Rahmenbedingungen ab.

## 5.1 Fachkräfte gewinnen und binden – Handlungsbedarfe

Damit die MRH ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit ausbauen kann, müssen jetzt die Weichen gestellt werden, um auch in Zukunft auf ein hohes Angebot an qualifizierten Fachkräften zurückgreifen zu können. Eine notwendige Voraussetzung zur Bewältigung dieser Herausforderung ist die engere Zusammenarbeit von Arbeitgebern, Verbänden, Gewerkschaften, Politik, Verwaltung, Kammern, Weiterbildungs-trägern und Finanziers beruflicher Weiterbildung. Die Träger der Metropolregion, Wirtschafts- und Sozialpartner sowie Arbeitsmarktakteure müssen gemeinsam agieren, um in Zukunft noch attraktivere Arbeits- und Lebensbedingungen, vielfältige Möglichkeiten zum Erwerb beruflicher Qualifikationen sowie Ausbildungs- und Berufsperspektiven für alle Zielgruppen zu gestalten – insbesondere auch im nationalen und internationalen Vergleich. Aber auch Betriebe sind gefragt, anhand von Prozessoptimierungen, New-Work-Ansätzen oder innovativen Konzepten wie „Mitarbeiter-Wohnen“ und

„Mitarbeiter-Sharing“ der zunehmenden Knappheit von Fachkräften aktiv und vorausschauend entgegenzuwirken. Durch höhere Investitionen in die Mitarbeiterbindung kann ein Standortvorteil erwirkt werden. Die MRH kann Betriebe dabei durch umfassende Beratungsangebote mit innovativen Impulsen und Austauschplattformen unterstützen.

Neben dem Thema Mitarbeiterbindung, das stark an Bedeutung gewinnt, bedarf es der Unterstützung bei der Anwerbung von Fachkräften aus Zielgruppen, die bisher nicht im Fokus standen. Aufgrund des branchen- und qualifikationsniveauübergreifenden Fachkräftemangels ist die MRH dringend auf die Einwanderung von Menschen aus dem Ausland angewiesen. Die Träger der MRH eint das Ziel, sich national und international als attraktiver Arbeits- und Lebensstandort zu etablieren, um wettbewerbsfähiger in der Anwerbung und Bindung gut ausgebildeter Fachkräfte zu werden. Dieses Thema hat sich während des Strategieprozesses

für viele Trägervertreter:innen als prioritär herausgestellt. Die Kooperation auf Ebene der MRH hat hier einen allseitig anerkannten Mehrwert.

Zur Berücksichtigung der spezifischen Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen des regionalen Arbeitsmarktes bedarf es einer gezielten und gesteuerten Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland. Die Erhöhung der internationalen Sichtbarkeit der MRH als attraktiver Lebens- und Arbeitsort erfordert auch aufgrund der Konkurrenz zu anderen Metropolregionen sehr große Anstrengungen, sodass eine erfolgreiche Anwerbung und Einwanderung qualifizierter Fachkräfte von der Kooperations- und Konsensfähigkeit der regionalen Akteure bei gemeinsamen Aktivitäten abhängen wird. Wichtig wird es deshalb sein, eine gemeinsame, aber auch regionalisierbare Anwerbsstrategie zu generieren, die es den Teilregionen ermöglicht, Marketingbausteine zu nutzen und auf die Unterstützung durch ein gemeinsames Projektmanagement zurückgreifen zu können.

Eine gemeinsame Marketingstrategie ist die Grundvoraussetzung zur Steigerung der internationalen Wahrnehmung der MRH und wird im Rahmen des ZAP 10a mit Blick auf Unternehmen, Investoren, Fachkräfte und Tourist:innen erarbeitet. Eine solche Strategie sollte übergreifend gedacht werden, um die Attraktivität des Lebens und Arbeitens in Norddeutschland und speziell in der MRH genauso hervorzuheben wie die Attraktivität für Besucher:innen. Impulse für ein erfolgreiches Marketing können aus der Analyse der Faktoren und Motive gewonnen werden, die die Metropolregion für ausländische

Fachkräfte attraktiv machen oder eine Abwanderung norddeutscher Fachkräfte in andere Regionen bedingen. Hierzu fand ein kontinuierlicher Austausch zwischen den Projektarbeitsgruppen „Fachkräfte“ und „Marketing“ statt.

Unter dem Titel „My Kind of Future“ (<https://mykindoffuture.hamburg>) hat die Hamburg Marketing GmbH (HMG) in Zusammenarbeit mit Hamburg Invest und der Behörde für Wirtschaft und Innovation im September 2022 eine Kampagne zur Anwerbung von Fachkräften zunächst aus Deutschland, Dänemark und Österreich gestartet. Die Kampagne nimmt junge Talente aus den Bereichen erneuerbare Energien und Zukunftstechnologien in den Fokus. Die Kampagne zeigt die Vorteile des Lebens und Arbeitens in der Stadt Hamburg auf und wirbt anhand von Storys über Zugezogene, die ihre Beweggründe zur Wahl des Karrierestandorts erläutern. Die engere Abstimmung mit den Gremien der Metropolregion bietet die Chance, die Kampagne zukünftig noch stärker auf die Interessen aller Teilregionen der MRH auszurichten, um durch gemeinsames Agieren einen Mehrwert für die gesamte Region zu schaffen. Die Kampagne bietet außerdem eine gute Grundlage, um weitere für die MRH relevante Beschäftigtengruppen anzusprechen und dafür zusätzliche Länder und Quellmärkte in den Blick zu nehmen.



Über die internationale Sichtbarkeit hinaus sind Betriebe, Politik, Verwaltung, Kammern und Gewerkschaften gemeinsam gefordert, an der Gestaltung geeigneter Rahmenbedingungen mitzuwirken, die den Anwerbeprozess für Betriebe erleichtern und den Eingewanderten eine nachhaltige und wertige Beschäftigungsperspektive in der Metropolregion bieten. Während die Migration innerhalb der EU dank der Freizügigkeit auf dem Binnenmarkt bereits gut funktioniert, gibt es bezüglich der Zuwanderung von Fachkräften aus Nicht-EU-Staaten deutliche Anpassungsbedarfe. Mit dem Fachkräfteinwanderungsgesetz gingen im März 2020 zwar wertvolle Erleichterungen insbesondere hinsichtlich der Möglichkeit der Zuwanderung von Fachkräften aus Nicht-EU-Staaten einher, die Erfahrungen in den Unternehmen zeigen aber, dass flankierende Unterstützungsangebote ausgebaut und die gesetzlichen Regelungen selbst angepasst werden müssen, um ihre praktische Umsetzung zu verbessern. Dies betrifft beispielsweise die Erleichterung der Zuwanderung von Personen mit teilweiser Gleichwertigkeit ausländischer Berufsabschlüsse und den Verzicht auf die Vorrangprüfung auch bei Einwanderung für eine Berufsausbildung. Ebenso von Bedeutung sind geeignete Regelungen zum Partner- oder Familiennachzug und deren Unterstützung bei der Integration. Der Abbau längerer Wartezeiten bei der Vergabe oder der Verlängerung von Aufenthaltstiteln seitens der Ausländerbehörden kann die Planungssicherheit für alle Beteiligten erhöhen. Diesbezüglich empfiehlt es sich, Vertreter:innen der regionalen Ausländerbehörden und die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) in den Umsetzungsprozess der gemeinsamen Strategie einzubeziehen.

Gute Rahmenbedingungen und Unterstützungsangebote müssen Betrieben einen echten Mehrwert und somit einen Anreiz für Investitionen in den Anwerbe- und Integrationsprozess ausländischer Fachkräfte bieten. Dazu zählen:

- ▶ eine Ansprechstelle für gezielte branchenspezifische Anwerbekampagnen auf geeigneten Quellmärkten
- ▶ das flächendeckende Angebot einer serviceorientierten Beratung für Unternehmen und internationale Fachkräfte
- ▶ die Optimierung von Verwaltungsabläufen und Schaffung von Rechtssicherheit
- ▶ die Etablierung einer Willkommenskultur zur nachhaltigen Integration und Bindung internationaler Fachkräfte

Angelehnt an die internationale Marketingstrategie der MRH sind Unternehmen bei der Rekrutierung ausländischer Fachkräfte durch gezielte branchenspezifische Anwerbekampagnen zu unterstützen. Die Fokussierung der Marketingaktivitäten auf ausgewählte internationale Quellmärkte kann dazu beitragen, kurz- und langfristig akuten Personalengpässen in bestimmten Tätigkeitsbereichen entgegenzuwirken. Dazu gilt es, die ausländischen Fachkräfte passgenau über geeignete Kanäle anzusprechen.

## Koordination gezielter Anwerbekampagnen zur Gewinnung internationaler Fachkräfte

Für die Realisierung bedarfsorientierter Anwerbekampagnen von Fachkräften aus dem Ausland braucht es eine koordinierende Stelle mit Expertise im Bereich Marketing und Kampagnenmanagement, die als Ansprechpartner für Unternehmen fungiert, Quellmärkte mit Beschäftigtenüberschüssen in nachgefragten Berufen identifiziert und die zielgruppenspezifische Ansprache über geeignete Kanäle und in Abstimmung mit der internationalen Marketingstrategie gestaltet. Für den Erfolg der gezielten Anwerbeaktivitäten ist die Zusammenarbeit zwischen Branchenvertreter:innen und Marketingexpert:innen entscheidend.

Eine geeignete Grundlage, um regionale Bedarfe quantitativ zu identifizieren, bietet das in Kapitel vier beschriebene

Fachkräfte-Screening für die Metropolregion. Ebenso bedeutend sind die Bedarfe von einzelnen Betrieben, die bei der Anwerbung von hochspezialisierten Fachkräften auf die Unterstützung durch das regionale Marketing der MRH angewiesen sind. Eine serviceorientierte Ansprechstelle kann die suchenden Unternehmen bei der Ansprache der Zielgruppe im Ausland mit Fachexpertise unterstützen, um die geeigneten Fachkräfte im Wettbewerb mit anderen Regionen für die MRH zu gewinnen.

Bei der Koordination gezielter internationaler Anwerbekampagnen handelt es sich um einen Ansatz, der bisher in keiner Teilregion der MRH systematisch verfolgt wird und damit entsprechend der in Kapitel 4 beschriebenen Ausgangslagen einem „blinden Fleck“ entspricht.

Sind ausländische Fachkräfte auf die MRH aufmerksam geworden und haben Interesse an einer Beschäftigung in der Region, ist der Erfolg des weiteren Anwerbeprozesses insbesondere von der Qualität der regionalen Beratungs- und Unterstützungsangebote für Bewerber:innen und Betriebe abhängig. Anwerbeaktivitäten müssen durch den Ausbau von öffentlichen Willkommensdienstleistungen sowie von guten Rahmenbedingungen für Eingliederungs- und Qualifizierungskonzepte flankiert werden. Eine unabdingbare Grundlage gelingender Anwerbung und Integration ist hierbei auch die Herstellung von Rechtsverbindlichkeit für internationale Fachkräfte und Unternehmen.

Bestehende Projekte und Einrichtungen wie das Hamburg Welcome Center oder das Welcome Service Center Nordwestmecklenburg bieten gute Ansatzpunkte, um gebündelte Beratungs- und Serviceangebote weiter in die Fläche der MRH zu tragen. Die Aktivitäten der Länder können vorteilhaft miteinander vernetzt werden, um nicht hinter den Möglichkeiten des gemeinsamen Handelns auf Ebene der MRH zurückzubleiben.

## Virtuelles Welcome Center für Betriebe und internationale Bewerber:innen

Eine virtuelle und mehrsprachige Anlaufstelle in Form eines Welcome Centers bündelt Informationen über Ansprechpartner:innen der gesamten MRH und hält integrierte Beratungsservices und Verwaltungsabläufe durch ein Netzwerk an regionalen Kooperationen bereit. Dabei steht die Ausrichtung an den Bedarfen von Fachkräften und Betrieben im Vordergrund: So werden Verfahren beschleunigt, Bürokratie abgebaut und die Integration erleichtert. Ansätze für eine Kooperation mit dem in allen Bundesländern tätigen, vom Bund geförderten IQ-Netzwerk könnten hier zudem genutzt werden.

Für die virtuelle Anlaufstelle in der Metropolregion sind folgende Services von Bedeutung:

- ▶ Beratung von Unternehmen zu rechtlichen Rahmenbedingungen, zum Fachkräfteinwanderungsgesetz sowie zum beschleunigten Verfahren zur Einreise von Fachkräften aus Nicht-EU-Staaten
- ▶ Unterstützung von Betrieben bei der Gestaltung und Platzierung von Stellenanzeigen
- ▶ Begleitung bei der Entwicklung und Etablierung von diversitätssensiblen Leitbildern und Unternehmenswerten in Vorbereitung auf die gezielte Ansprache einer internationalen Bewerbergruppe
- ▶ Vermittlung von Rekrutierungsmöglichkeiten im Aus- und Inland zum Beispiel über das Recruiting Center der Zentralen Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) der

Bundesagentur für Arbeit über Projekte und Programme wie THAMM, Hand in Hand und Triple Win sowie über lokale Welcome Center und Akteure der Arbeitsverwaltung

- ▶ Beratung von ausländischen Fachkräften, Auszubildenden, Studierenden und Selbstständigen zu Aufenthaltstiteln, arbeitsrelevanten und lebenspraktischen Fragen
- ▶ Unterstützung bei der Anerkennung ausländischer Bildungsabschlüsse
- ▶ Unterstützung der Partner bei der Suche nach einer adäquaten Beschäftigung (Dual Career)
- ▶ Unterstützung bei der Suche nach Wohnraum, Schulen und Kindergärten sowie Beratung zu möglichen Qualifizierungs- und Freizeitangeboten im regionalen Umfeld durch Willkommensmanager:innen

Der Aufbau eines virtuellen Welcome Centers für Betriebe und internationale Bewerber:innen entspricht einem Zukunftsthema, da beispielsweise mit dem Hamburg Welcome Center (<https://welcome.hamburg.de/hwc>) und dem Welcome Service Center Nordwestmecklenburg (<https://www.wfg-nwm.de/welcome-service-center>) schon Institutionen in der MRH bestehen oder geschaffen werden (wie in Schleswig-Holstein), die diesem Ansatz folgen. Da das Thema der internationalen Fachkräfteanwerbung immer bedeutender wird, sollten bestehende Angebote für Zuwanderungsinteressierte miteinander verzahnt werden.

Neben der Erhöhung der internationalen Sichtbarkeit der MRH zur Anwerbung ausländischer Fachkräfte müssen gemeinsame Marketinganstrengungen vor allem die konkreten Potenziale und Vorzüge der regionalen Betriebe als attraktive Arbeitgeber hervorheben. Insbesondere den KMU fehlen häufig die notwendigen Ressourcen, um eigenständig ein professionelles Employer Branding aufzubauen, zugleich sind sie aber in besonderem Maße mit den Herausforderungen eines Arbeitnehmermarktes

konfrontiert. Sie müssen neue Rekrutierungswege identifizieren, um auf eine insgesamt rückläufige Bewerbungsanzahl zu reagieren, und Arbeitsbedingungen schaffen, die den Anforderungen einer sehr heterogenen Zielgruppe Rechnung tragen. Das Engagement bei der Gestaltung attraktiver Arbeitsbedingungen kann sich besonders dann für die MRH auszahlen, wenn die Vorzüge der regionalen Arbeitgeber auch sichtbar für potenzielle Fachkräfte werden.

## **Arbeitgebermarketing- und Fachkräfteportal für KMU**

Insbesondere KMU haben begrenzte Ressourcen zur Anwerbung neuer Mitarbeiter:innen und erreichen selten überregionale Bekanntheit. Sie benötigen Unterstützung zur Erhöhung ihrer Reichweite durch ein professionalisiertes Employer Branding.

Zu diesem Zweck eignet sich ein (mehrsprachiges) Arbeitgebermarketing- und Fachkräfteportal, das relevante Informationen über die Unternehmen und die Vorzüge der Region für verschiedene Zielgruppen bereitstellt. Die Idee kann in das zuvor beschriebene virtuelle Welcome Center integriert werden. Die Unternehmen können sich auf dem Portal in Form kurzer Videos vorstellen und die Vorzüge, die sie für Beschäftigte bieten, präsentieren. Flankiert wird das Portal durch ein kostengünstiges Angebot zur Produktion dieser Imagefilme. Der Funktionsumfang der Plattform soll interessierten Fachkräften eine niedrighschwellige Möglichkeit

bieten, Unternehmen nach Vorzügen, Interessen und Qualifikationen sowie Wünschen für den Lebensstandort zu filtern. Der Fokus liegt hierbei auf beruflich qualifizierten, die nur schwer über etablierte Karriereportale erreicht werden.

Die Bündelung der Informationen erleichtert es potenziellen (internationalen) Fachkräften, sich einen fundierten Überblick über Beschäftigungsmöglichkeiten zu verschaffen und dabei die gesamte Region in den Blick zu nehmen. Das Portal macht es für Unternehmen noch lohnenswerter, attraktive Arbeitsbedingungen zu schaffen, weil die Sichtbarkeit der eigenen Bemühungen im Vergleich zu anderen einen direkten Mehrwert für die Anwerbung von Mitarbeiter:innen generiert.

Der Aufbau eines Portals zur Unterstützung des Arbeitgeber- und Fachkräftemarketings von KMU fällt in die Kategorie der Zukunftsthemen, da ähnliche Ansätze

schon erfolgreich in Teilregionen realisiert wurden, aber noch nicht in der gesamten MRH zur Verfügung stehen. Zu nennen ist beispielsweise der Blog „#BESSERHIER – Jobs zwischen Elbe, Heide und Küste – Leben und Arbeiten in der Metropolregion

Hamburg“, der bislang nicht die gesamte MRH abbildet. Weitere ähnliche bereits laufende Aktivitäten in der MRH sind zu prüfen, um auf bestehenden Strukturen aufzubauen und Doppelungen zu vermeiden.

In der Zielgruppenansprache sind insbesondere die Anforderungen der nachrückenden Generationen zu berücksichtigen, bei denen eine ausgewogene Work-Life-Balance sowie das Erkennen der Sinnhaftigkeit der eigenen beruflichen Tätigkeit zunehmend an Bedeutung gewinnen, während formale Karrierechancen und die Höhe des Einkommens eher in den Hintergrund treten. Handlungsansätze liegen beispielsweise im Vorantreiben flexibler und mobiler Arbeitsformen, um unterschiedliche und auch bisher am Arbeitsmarkt unterrepräsentierte Gruppen zu adressieren. Zudem kann die Möglichkeit des mobilen Arbeitens den ländlichen Raum als wertvollen Lebens- und Arbeitsstandort stärken.

Ein wesentlicher Standortvorteil liegt außerdem in der Identifizierung, Umsetzung und Vermarktung von Maßnahmen zur Steigerung der Familienfreundlichkeit von Betrieben und der Region als Ganzes. Diese wird maßgeblich durch die Verfügbarkeit von Kinderbetreuungsangeboten beeinflusst, die das Fachkräftepotenzial der Region heben können, indem sie es Eltern früher ermöglichen, in Beschäftigung zurückzukehren.

Dazu gehören umfangreiche Angebote zur Ganztagsbetreuung in Kindertagesstätten, Kindergärten und Schulen. Während im Jahr 2019 im Mecklenburger Teil der MRH ca. 57 Prozent der unter Dreijährigen in einer Einrichtung betreut wurden, lag die Betreuungsquote in Hamburg, Niedersachsen und Schleswig-Holstein teilweise deutlich darunter. Für KMU in diesen Regionen kann ein zu geringes Betreuungsangebot einen Standortnachteil bei der Gewinnung von Fachkräften mit Kindern im Krippenalter darstellen. Eine familienfreundliche Unternehmens- und Standortkultur wird ein immer wichtigeres Auswahlkriterium bei der Arbeitsplatzsuche – eine Chance für Unternehmen, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in den Fokus ihrer Personalarbeit stellen und eine Aufgabe für die Träger der MRH, familienfreundliche Standortfaktoren flächendeckend zu fördern.

# Unter 3-Jährige in Betreuung

in Prozent 2019

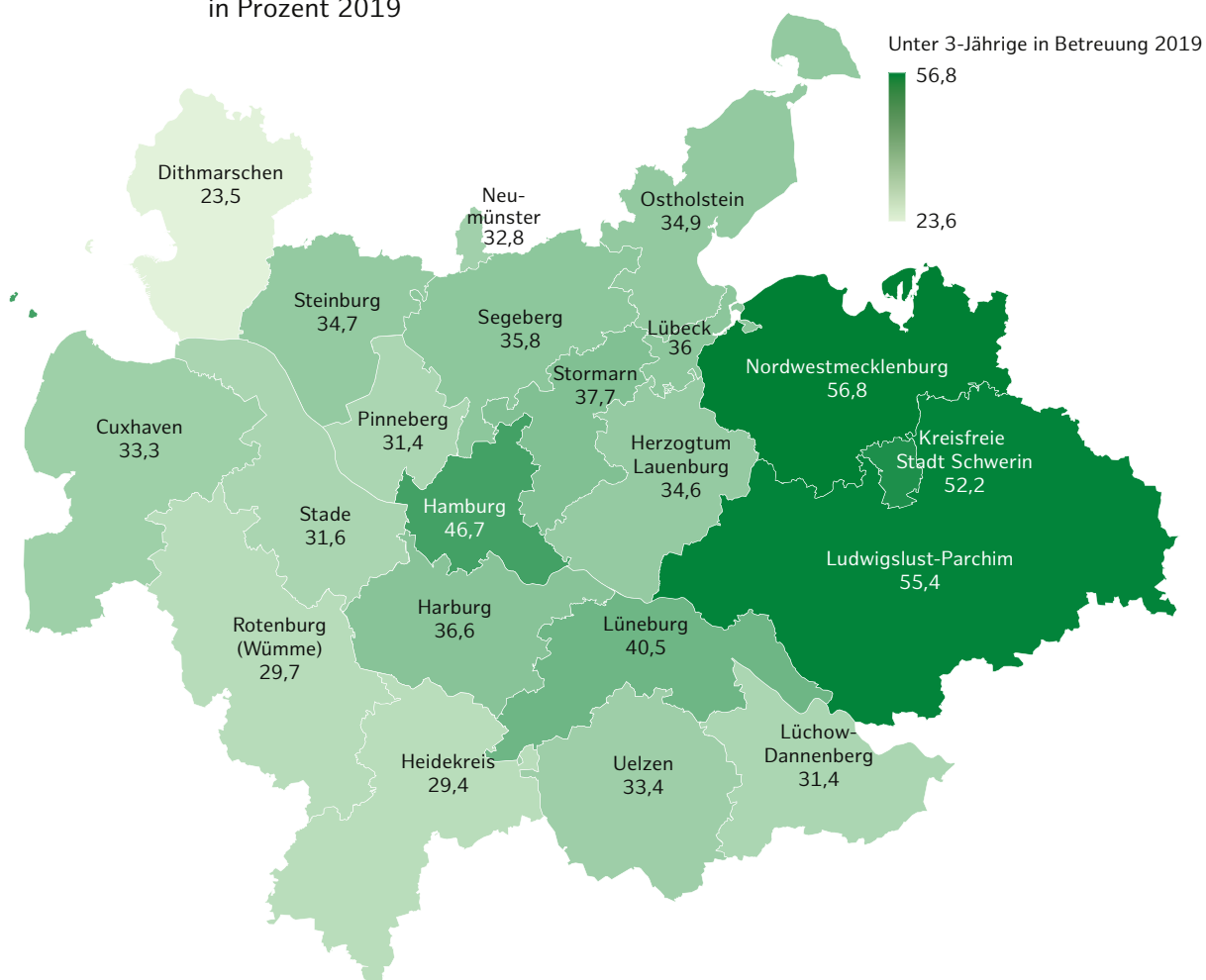


Abbildung 16: Unter 3-jährige in Betreuung in Prozent 2019. Datenquelle: Bertelsmann Stiftung, [www.wegweiser-kommune.de](http://www.wegweiser-kommune.de).

## Arbeitgeberattraktivität durch Angebote zur Kinderbetreuung

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und damit auch die Sicherung des Erwerbspersonenpotenzials kann durch die Kooperation von KMU mit Kitas in freier Trägerschaft gestärkt werden (vgl. BMFSFJ 2012, S. 14). Hierbei halten teilnehmende Kitas Betreuungsplätze für Kinder von Angestellten der KMU gegen finanzielle Beteiligung vor (Belegplätze). Eine gelebte Familienfreundlichkeit kann somit glaubhaft als Attraktivitätsvorteil bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter:innen genutzt werden. Die MRH kann in koordinierender Funktion dazu beitragen, dass dieser Ansatz in die Breite getragen wird und Betriebe bei der Anbahnung von Kooperationen mit Kitas unterstützt werden.

Ziel ist die Steigerung der Attraktivität von KMU als familienfreundliche Unternehmen und die Förderung der Erwerbstätigkeit qualifizierter Eltern mit Kinderbetreuungsbedarf. Zudem kann der Retraditionalisierung der Geschlechterrollen, die durch die Corona-Pandemie verstärkt wurde, entgegengewirkt werden. Die teilnehmenden Kindertagesstätten können wiederum durch die zusätzliche finanzielle Unterstützung der beteiligten Unternehmen die Angebote zur eigenen Arbeitgeberattraktivität ausbauen und einen Beitrag zur Sicherung der pädagogischen Fachkräftebasis leisten.

In der MRH bestehen bereits erste Vereinbarungen zwischen Unternehmen und Kitas in freier Trägerschaft zur Bereitstellung und Nutzung von Belegplätzen für (neue) Mitarbeiter:innen mit kleinen Kindern. Ein ähnlicher Ansatz wird von der Initiative „Ems Achse“ verfolgt (<https://info.emsachse.de/projekte/fachkraefteinitiative/familie/familienfreundliche-ems-achse.html>). Zwar verfügen manche großen Unternehmen über interne Kinderbetreuungseinrichtungen (Betriebskita) und es werden auch bereits Gütesiegel zur Familienfreundlichkeit vergeben (<https://www.invest-swm.de/unternehmen/familienfreundliches-unternehmen>). Zudem bestehen vereinzelt Angebote zur „Notfallbetreuung“ zu Hause, im Betrieb oder an einem anderen Ort, wenn eine geplante Kinderbetreuung unerwartet ausfällt oder Betreuungsengpässe entstehen (<https://www.buf-ih.de/unsere-angebote/kinderbetreuung-1/>). Doch die Unterstützung von KMU bei der Bereitstellung von Angeboten zur umfangreichen und verlässlichen Kinderbetreuung in freien Kindertagesstätten stellt bislang einen „blinden Fleck“ in der MRH dar.

Gleichzeitig müssen auch angesichts der sich wandelnden Altersstruktur der Belegschaften in der MRH zunehmend die Belange älterer Mitarbeiter:innen (beispielsweise Zusatzbelastungen durch pflegebedürftige Angehörige, familiäre Verpflichtungen, altersgerechte Arbeitsbedingungen) in den Fokus genommen werden. Diese sind aufgrund ihrer Kompetenzen und langjährigen Erfahrungen ein enormer Unternehmenswert, den es durch attraktive Angebote möglichst lange im Unternehmen zu halten gilt, unter anderem auch um den innerbetrieblichen Wissenstransfer sicherstellen zu können. Flexible Arbeitszeiten und mobile Arbeitsformen können ebenfalls den Bedürfnissen und Verpflichtungen dieser Beschäftigten Rechnung tragen und den Betrieben die Möglichkeit bieten, die Erwerbsfähigkeit älterer Mitarbeiter:innen langfristig zu unterstützen. Hier bietet das ddn Hamburg als Netzwerk von Unternehmen für Unternehmen zur besseren Bewältigung des demografischen Wandels ein geeignetes Forum für den Austausch von Lösungen, dessen Ausweitung auf die gesamte MRH zu prüfen ist.

Die stärkere Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse und Voraussetzungen der Beschäftigten trägt letztlich zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen bei und bietet den Betrieben die Möglichkeit, Mitarbeiter:innen langfristig zu binden. Neben gut ausgebildeten Fachkräften stellen weiterhin auch nicht-formal qualifizierte Menschen, leistungsschwächere Bewerber:innen und bisher am Arbeitsmarkt unterrepräsentierte Gruppen ein Potenzial zur Arbeits- und Fachkräftesicherung dar. Für diese Zielgruppen sind effektive Unterstützungs- und Qualifizierungsinstrumente, die vielfach auch zusätzlich öffentlich gefördert werden

können, besonders bedeutend, um ihre Chancen auf einen Einstieg in die Erwerbstätigkeit in der MRH zu erhöhen.

Das betrifft auch die noch zu geringe Arbeitsbeteiligung von Menschen mit Behinderung. Arbeitgeber mit zwanzig und mehr Beschäftigten sind in Deutschland verpflichtet, fünf Prozent der Arbeitsplätze mit schwerbehinderten Menschen zu besetzen. Über ein Viertel der Arbeitgeber beschäftigen jedoch keine schwerbehinderten Personen, sondern zahlen die Ausgleichsabgabe, da sie häufig zögerlich sind, Menschen mit Behinderung auszubilden oder einzustellen. Gleichzeitig können sich aber viele der nicht erwerbstätigen Menschen mit Behinderung die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit vorstellen. Die Einstellung und nachhaltige Bindung von Menschen mit einer Behinderung bietet Betrieben, die inklusionsfreundliche Rahmenbedingungen schaffen, eine konkrete Perspektive, um neue Fachkräftepotenziale zu erschließen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und zu steigern. Nach wie vor sind die Fähigkeiten, Kenntnisse und Potenziale, die Menschen mit Behinderungen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt mitbringen, sowie die Möglichkeiten der Inanspruchnahme von Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten vielen Arbeitgebern jedoch nicht hinreichend bekannt. Mit der Novellierung des SGB IX wurden in den Bundesländern „Einheitliche Ansprechstellen für Arbeitgeber“ zur Erhöhung der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung geschaffen. Es sollte darauf hingewirkt werden, dass diese Stellen auf Ebene der Metropolregion eine Zusammenarbeit vereinbaren, um gute Ansätze wie zum Beispiel das Hamburger Forum Inklusion auf die MRH zu übertragen.



## Forum Inklusion

Im Forum Inklusion treten Führungskräfte, Personalverantwortliche und Ausbildungsleiter:innen in einen Best-Practice-Austausch, um das Inklusionsverständnis und die Inklusionskompetenz von Unternehmen weiter zu fördern. Dies trägt einerseits zur Fach- und Hilfskräftesicherung, andererseits zur Verbesserung der Teilhabe von Menschen mit Behinderung am Arbeitsleben bei. Das bereits in Hamburg bestehende Format Forum Inklusion könnte auf die MRH ausgeweitet werden.

Besonders KMU in ländlichen Regionen mit erschwertem Zugang zu Anlaufstellen profitieren von einem digitalen Format. Der regionsübergreifende Austausch von Inklusionserfahrungen erhöht die Öffnung der Unternehmen gegenüber Menschen mit Behinderung und bietet der MRH eine Möglichkeit, sich als inklusionsfreundliche Region zu positionieren und zu vermarkten.

Inhalte des Forums sind unter anderem:

- ▶ Motivation zur Rekrutierung, Einstellung, Ausbildung und Weiterbeschäftigung von Menschen mit Behinderung
- ▶ Fachliche Impulse von Expert:innen aus der Inklusionslandschaft zu Potenzialen und Belangen von Menschen mit Behinderung und betrieblichen Dimensionen von Barrierefreiheit
- ▶ Fördermöglichkeiten und Nutzung von Hilfsmitteln zur Gestaltung des Arbeitsplatzes und gesundheitsförderlicher Rahmenbedingungen im Unternehmen
- ▶ Fortbildung zu digitalen, räumlichen und einstellungsbezogenen Aspekten von Barrierefreiheit
- ▶ Praxisbeispiele von Unternehmensvertreter:innen

Bei der Einrichtung eines Forums Inklusion für die MRH handelt es sich um ein Zukunftsthema, das dem Beispiel des erfolgreichen Projektes aus der Stadt Hamburg (<https://www.kwb.de/Newsletter/KWB-2020-08-100286>) folgt. Bestehende Strukturen können hier genutzt und skaliert werden, um mehr Betriebe aus der gesamten MRH zu erreichen.

## 5.2 Das Duale System stärken – Handlungsbedarfe

Der wachsende Bedarf an ausgebildeten Nachwuchsfachkräften auf mittlerem Qualifikationsniveau bei einer gleichzeitig nur begrenzt verfügbaren Anzahl potenzieller Auszubildender stellt die berufliche Bildung in der MRH vor erhebliche Herausforderungen. Waren die Ausbildungszahlen in der MRH über mehrere Jahre weitestgehend stabil oder zeigten sogar einen leichten Zuwachs, sind im Zuge der Pandemie große Handlungsbedarfe deutlich geworden, um den Rückgang aufzufangen. Dies betrifft zum einen die Frage, wie möglichst viele Jugendliche für eine duale Ausbildung begeistert werden können, um die demografisch begrenzten regionalen Nachfragepotenziale der Zielgruppe optimal auszuschöpfen. Hier geht es um Ansätze zur Steigerung der Attraktivität der beruflichen Bildung und deren Wahrnehmung durch Jugendliche sowie der Anzahl attraktiver Ausbildungsangebote. Zum anderen stellt sich die Frage, wie die Übergänge zwischen Schule und Beruf effizient und bedarfsorientiert gestaltet werden können. Dazu gehört sowohl die gezielte Förderung von Jugendlichen mit Vermittlungshemmnissen als auch eine frühe und praxisnahe Berufsorientierung, die die regionalen betrieblichen Qualifikationsbedarfe berücksichtigt.

Die Stärkung des Dualen Systems ist thematisch bereits tief in den in der MRH wirkenden Länderstrategien und -initiativen verankert, sodass eine Vielzahl regionaler Aktivitäten zur Berufsorientierung und Förderung der beruflichen Bildung existiert. Zu nennen sind hier beispielsweise die Plattform „Moin Future“ von der IHK Lüneburg-Wolfenbüttel, das Portal „Durchstarten in MV“ (<https://durchstarten-in-mv.de/>) aus Mecklenburg-Vorpommern oder auch die Nachwuchsfachkräftekampagne #bleiboben aus Schleswig-Holstein. Trotz des hohen Maßes an Regionalität in der Berufsorientierung, die operativ oft vom Engagement lokaler Akteure getragen wird, können eine Kooperation und ein Best-Practice-Austausch auf Ebene der MRH die Schlagkraft der laufenden Aktivitäten erhöhen.

Der enge Kontakt zwischen den Schulen, den Ausbildungsbetrieben und den Berater:innen vor Ort ist einer der bedeutendsten Faktoren für eine qualitativ hochwertige Berufsorientierung junger Menschen. Die etablierten lokalen Netzwerke sind in den Teilregionen und Landkreisen der Metropolregion bereits sehr engagiert und erfolgreich in ihren Berufsorientierungsaktivitäten. Dazu zählen beispielsweise Messen, Schulveranstaltungen, der Aufbau von Kooperationen zwischen Schulen und Betrieben, die Vermittlung von Praktika oder die Durchführung von Aktionen wie Beruferallyes. Den unbestrittenen Vorteilen einer lokalen Berufsorientierung stehen allerdings die Vorteile einer Kooperation auf übergeordneter Ebene gegenüber.

## Aktivitäten zur Berufsorientierung für Nachwuchsfachkräfte

Aktivitäten zur Berufsorientierung sind dann besonders erfolgreich, wenn es gelingt, sowohl Jugendlichen und Eltern als auch Schulen und Betrieben einen Mehrwert zu bieten. Hierzu kann eine interaktive Online-Plattform dienen, die eine Ausbildungslandkarte für die MRH bereitstellt, Jugendlichen dabei hilft, Berufe und Karrieremöglichkeiten zu entdecken, die optimal zu ihren Interessen passen und von einem pädagogischen Konzept für den Unterricht begleitet wird. Im Fokus steht dabei die gemeinsame Entwicklung und Anwendung eines Matching-Tools, das regional nutzbar ist und die Qualität der Berufsorientierung verbessert.

Bei den Aktivitäten zur Berufsorientierung handelt es sich um ein etabliertes Thema, da sämtliche Teilregionen der MRH auf diesem Feld bereits aktiv sind. Der Ansatz eines gemeinsam entwickelten Matching-Tools bietet jedoch Innovationspotenziale für laufende Projekte und schafft die Basis für eine stärkere Kooperation der Akteure der Berufsorientierung in der MRH. Da der Ansatz bereits einige Gemeinsamkeiten mit der erfolgreichen Ausbildungskampagne „Moin Future“ (<https://moin-future.de>) der IHK Lüneburg-Wolfsburg aufweist, ist zu prüfen, inwiefern Synergievorteile genutzt werden können und das laufende Projekt eine geeignete Grundlage für die gesamte MRH darstellen kann. Der Aufbau von Doppelstrukturen ist vor dem Hintergrund der vielen lokalen Aktivitäten im Bereich der Berufsorientierung unbedingt zu vermeiden. Ein Best-Practice-Austausch zur Frage, wie regionale Aktivitäten besser verzahnt und auch gemeinsame Entwicklungen initiiert werden können, erscheint daher angebracht.

Die Konkurrenz zwischen Bildungsanbietern und -standorten um die Aufmerksamkeit der kleiner werdenden Altersgruppe potenzieller Auszubildender wird sich künftig weiter intensivieren. Es ist zu beobachten, wie Hochschulstandorte ihr Marketing professionalisieren und auf eine überregionale Akquise von Studienanfänger:innen abzielen.

Demgegenüber steht die kleinteilige und dezentrale Struktur der Akteure der beruflichen Bildung in der MRH, die deutlich an Schlagkraft in ihrer Vermarktung gewinnen muss, um das Image und die Bekanntheit der Möglichkeiten der dualen Ausbildung zu stärken und gegenüber anderen Bildungsangeboten konkurrenzfähig zu bleiben. Vor

diesem Hintergrund ist neben den lokalen Aktivitäten zur Berufsorientierung eine intensive Zusammenarbeit der Akteure auf Ebene der Metropolregion zu empfehlen, um die Reichweite und Effektivität des Ausbildungsmarketings zu steigern.

Darüber hinaus bestehen Kooperationspotenziale aufgrund der ambivalenten Ausbildungsmarktlagen in Zentren und Peripherien der MRH. Je kleinteiliger und lokaler die Aktivitäten der Berufsorientierung vor Ort gegliedert sind, desto eingegrenzter erscheint der Blick der Jugendlichen auf die Vielzahl weiterer Ausbildungsmöglichkeiten und die enorme Berufsvielfalt, die in der Metropolregion insgesamt gegeben ist. Vielen Jugendlichen sind die Vielfalt an Ausbildungsberufen und die sich bietenden Karrierechancen nicht hinreichend bekannt. Die Attraktivität vieler in der MRH angebotenen Berufe bleibt oft nur eingeschränkt wahrnehmbar. Unzureichende oder zu spät einsetzende Aktivitäten zur Berufsorientierung sind ein häufiger Grund dafür, dass Jugendliche nicht den direkten Weg in eine berufliche Ausbildung finden und in das Übergangssystem einmünden. Unklare Vorstellungen über Berufsbilder sind außerdem ein häufiger Grund für Vertragslösungen.

Die Angebots- und Nachfrageüberschüsse auf dem Ausbildungsmarkt unterscheiden sich regional und insbesondere zwischen Stadt und Land in der MRH zum Teil deutlich. Zur Lösung dieser Matching-Probleme kann insbesondere in Fällen der Besetzung von Ausbildungsplätzen in speziellen

Berufen oder bei Jugendlichen mit speziellen Berufswünschen eine metropolregionsübergreifende Kooperation in den Vermittlungsaktivitäten beitragen. Bei Neuansiedlungen größerer Firmen können deren spezielle Bedarfe beispielsweise allein von lokalen Aktivitäten nicht gedeckt werden. Die Gestaltung des Übergangs zwischen Schule und Beruf sollte also nicht nur die betrieblichen Bedarfe vor Ort berücksichtigen, sondern die Metropolregion als Ganzes in den Blick nehmen, um junge Menschen in ihren Wunschberuf zu führen und gleichzeitig in der MRH zu halten.

Zur Förderung des passgenauen und direkten Einstiegs von Jugendlichen in eine Berufsausbildung können außerdem intelligente digitale Lösungen eine gute gemeinsame Grundlage bieten, um die Vorstellungen von Jugendlichen mit den Möglichkeiten in der gesamten MRH zusammenzuführen. Dabei gilt es, verstärkt auch jene Berufe in den Blickpunkt zu nehmen, die besonders vom Nachwuchsmangel betroffen sind oder zukünftig aufgrund der technologischen und wirtschaftlichen Entwicklung an Bedeutung für die MRH gewinnen werden. Dazu zählen beispielsweise die Berufe, die in Verbindung mit der Wertschöpfungskette Wasserstoff stehen: Anlagenmechaniker:innen, Chemielaborant:innen, Elektroanlagenmonteur:innen, Fachkräfte für Wasserversorgungstechnik, Industrie-Isolierer:innen und Rohrleitungsbauer:innen.

## Projekttag Wertschöpfungskette „Grüner Wasserstoff“

Norddeutschland soll sich perspektivisch zu einem Zentrum der Wasserstoffindustrie entwickeln. Die MRH bietet mit ihren Küstenstandorten optimale Voraussetzungen zur Erzeugung erneuerbarer Energien und kann somit zum Vorreiter auf dem Gebiet der Herstellung, Speicherung, Weiterverarbeitung und Nutzung von Grünem Wasserstoff werden. In diesem Zusammenhang wird auch der Fachkräftebedarf in den MINT-Berufen mit Bezug zur Wasserstofftechnologie deutlich steigen.

Um Schüler:innen und weitere Interessierte für einen Karriereweg als Nachwuchsfachkräfte in den MINT-Berufen der Wasserstofftechnologie zu begeistern, sind praxisorientierte Projekttag mit Fachexpert:innen der jeweiligen Berufe zielführend. Die Entwicklung eines Curriculums für ein mehrtägiges Angebot in schulischen oder außerschulischen

Kontexten und entlang der gesamten Wertschöpfungskette Grüner Wasserstoff steht somit im Zentrum des Ansatzes. Die Projekttag bieten Lehrkräften die Möglichkeit, das Thema Wasserstoff in den Unterricht zu integrieren. Junge Menschen können zudem frühzeitig regionale Unternehmen der Wasserstoffwirtschaft kennenlernen und praxisnahe Erfahrungen für die spätere Berufswahl sammeln.

Ein ähnlicher Ansatz wird bereits im Raum Halle-Leipzig verfolgt (<https://www.hypos-eastgermany.de/wasserstoffprojekte/hyposmachtschule/>). In der MRH handelt es sich bislang jedoch um einen „blinden Fleck“, da hier noch kein koordiniertes Projekt zur Wertschöpfungskette Grüner Wasserstoff besteht, welches von Schulen oder von interessierten Schüler:innen genutzt werden kann.

Neben den Schulabgänger:innen müssen noch weitere Zielgruppen in den Blick genommen und für die Aufnahme einer dualen Ausbildung begeistert werden. Die Zahl der Studierenden in den MINT-Fächern liegt im Bundestrend auf hohem Niveau, gleichzeitig ist die Studienabbruchquote in diesen Bildungsgängen weit überdurchschnittlich,<sup>9</sup>

während am Arbeitsmarkt große Nachfrage nach technisch qualifizierten Fachkräften besteht. Für Studienzweifler:innen und -abbrecher:innen gibt es derzeit jedoch kaum zielgruppenspezifische und vernetzte Beratungsangebote zu alternativen Karrieremöglichkeiten mit einem Fokus auf die berufliche Bildung.

<sup>9</sup> 43 Prozent in Mathematik und Naturwissenschaften, 35 Prozent in den Ingenieurwissenschaften, 32 Prozent im Durchschnitt an Universitäten (vgl. DZHW 2020).

## Verstetigte Studien- und Berufsberatung mit MINT-Fokus

Ein verstetigtes, flächendeckendes Beratungsnetzwerk, das Studienzweifler:innen über die verschiedenen Ausbildungswege im MINT-Bereich informiert, kann junge Menschen in der Wahl ihres Karriereweges festigen, sie hinsichtlich des Studienerfolgs unterstützen oder eine Alternative gemäß ihren Interessen und Kenntnissen im Bereich der dualen Ausbildung aufzeigen. Ziel ist es, einer fachlichen Umorientierung vorzubeugen, um der regionalen Knappheit an gut ausgebildeten MINT-Fachkräften und Akademiker:innen entgegenzuwirken. Hierzu bedarf es einer engen Kooperation zwischen den hochschulischen Studierendenberatungen, den Studienberatungen der Agenturen für Arbeit und den Akteuren der beruflichen Bildung, die zum einen vorhandene Potenziale zur Deckung des Fachkräftebedarfs im MINT-Bereich sichert und zum anderen die Verzahnung akademischer und beruflicher Ausbildung stärkt.

Angebote zur Studien- und Berufsberatung bestehen bereits an sämtlichen Hochschulen und in weiten Teilen der MRH, sie zählen damit zu den etablierten Themen. Die Beratung in Richtung des dualen Systems sowie die Kooperation mit den Akteuren der beruflichen Bildung stehen jedoch seltener im Fokus der Angebote. Im Rahmen des Projektes „SHIFT“ (<https://www.hamburg.de/bsb/pressemitteilungen/14616702/2020-11-12-bsb-projekt-shift/>) des Hamburger Instituts für Berufliche Bildung (HIBB) wurde zeitweise ein Beratungsnetzwerk initiiert, das Formate entwickelt und erprobt hat, deren Transferierbarkeit auf die MRH überprüft werden sollte. Zu diesem Thema bietet es sich an, eine wiederkehrende Konferenz zu den Erkenntnissen über das Studien- und Berufswahlverhalten im MINT-Bereich zu initiieren.

Durch die überregionale Kooperation bei Orientierungs- und Vermittlungsaktivitäten können lokale Angebots- und Nachfrageüberschüsse abgebaut werden, insofern auch die Mobilität der Auszubildenden gefördert wird. Um das Zusammenfinden von Ausbildungsplätzen und -bewerber:innen in der MRH zu optimieren, sind junge Menschen auf

kostengünstige und effiziente Möglichkeiten angewiesen, sich auch entsprechend in der Region bewegen zu können. Die Erweiterung von Mobilitätsangeboten fördert überdies die Wahrnehmung und das Erleben der gesamten MRH als attraktiver Lebens- und Arbeitsort.

## Azubiticket für die Metropolregion Hamburg

Das befristete Angebot stark vergünstigter Monatstickets für den bundesweiten ÖPNV hat ab Juni 2022 gezeigt, dass ein großes Nachfragepotenzial für attraktive Mobilitätsangebote besteht. Auch Auszubildende konnten für die Fahrten zur Berufsschule und zum Betrieb erheblich vom bis Ende August 2022 angebotenen 9-Euro-Ticket profitieren, das pauschal für alle Verkehrsverbünde gültig war. Der Nachfolger des 9-Euro-Tickets, das geplante 49-Euro-Ticket für den bundesweiten Nahverkehr, wird für Auszubildende jedoch aufgrund des deutlich höheren Preises weniger attraktiv sein.

Die regulär bestehenden Mobilitätsangebote für Auszubildende in der Metropolregion sind nach insgesamt sechs Verkehrsverbänden fragmentiert und die daraus resultierenden Mobilitätseinschränkungen können den Einstieg in eine Berufsausbildung erschweren. Wenn sich Ausbildungsbetrieb und Berufsschule in unterschiedlichen Verkehrsverbänden befinden, verursacht dies erhebliche Mobilitätskosten für Auszubildende und lässt den Ausbildungsmarkt der Region räumlich nicht adäquat zusammenwachsen. Semestertickets für Studierende verfügen hingegen über deutlich größere Geltungsbereiche. Dieses Ungleichgewicht in der Mobilität von Studierenden und Auszubildenden in der Metropolregion kann die Attraktivität und letztlich die Wahl des Bildungsweges beeinflussen.

Ein Ticket, welches sowohl beruflich als auch in der Freizeit genutzt werden kann, erhöht die Attraktivität der beruflichen Ausbildung, gibt jungen Menschen die Chance,

den Wirtschaftsraum MRH zu erkunden, und leistet Vorschub zur Schaffung einer regionalen Identität. Die Verstärkung vergünstigter und Verkehrsverbund-übergreifender Mobilitätsangebote für Auszubildende in der MRH sorgt somit für eine gleichwertige Anerkennung von beruflicher und akademischer Bildung und kann junge Menschen, die für den Betriebs- oder Berufsschulbesuch eine Landesgrenze überschreiten müssen, finanziell entlasten.

Einige Teilregionen der MRH verfügen bereits über vergünstigte Azubitickets, so zum Beispiel die Stadt Hamburg mit dem sogenannten Bonus-Ticket für Azubis (<https://www.hamburg.de/hvv/14133956/bonusticket/>). Dieses Ticket gilt im gesamten HVV-Bereich in den Tarifringen A-H und umfasst die Kreise Pinneberg, Segeberg, Stormarn, Herzogtum Lauenburg sowie die Landkreise Harburg und Cuxhaven. Der Eigenanteil für Azubis beträgt 30 Euro je Monat. Ausbildungsbetrieb und Senat bezuschussen das Ticket jeweils mit ca. 20 Euro. Aufgrund der Weitläufigkeit der Region ist eine Ausweitung vergleichbarer Mobilitätsangebote auf die gesamte MRH als Zukunftsthema für die Attraktivitätssteigerung der dualen Ausbildung zu sehen und unabhängig von bundesweit vergünstigten Nahverkehrstickets relevant. Alternativ sollte geprüft werden, ob Ausbildungsbetriebe und Senat bzw. Kreise und Landkreise in der gesamten MRH analog zum HVV-Bonus-Ticket für Azubis nicht auch das geplante 49-Euro-Ticket mit jeweils 20 Euro bezuschussen können, sodass ein preislich attraktives MRH-weites 9-Euro-Azubiticket geschaffen wird.

Weil sich das Ausbildungsplatzangebot aus den konkreten Bedarfen des Arbeitsmarktes ableitet, eröffnet die berufliche Bildung die Chance, junge Menschen langfristig an die Region zu binden und ihnen eine sichere Perspektive zu bieten. Eine besondere Bedeutung kommt daher den diversen regionalen Unterstützungsangeboten zu, die Jugendlichen dabei helfen, ihre Ausbildung auch erfolgreich abzuschließen. Während der betriebliche Teil der Ausbildung meist problemlos bewältigt werden kann, stellen zum Beispiel die sprachlichen Anforderungen der Berufsschule häufig eine Hürde für Auszubildende mit Migrationshintergrund dar. Im Zuge einer steigenden Zahl von internationalen Auszubildenden ist daher der Ausbau von berufsspezifischen Sprachkursangeboten lohnenswert, die sich zeitlich gut mit dem Ausbildungsalltag vereinbaren lassen.

Die Herausforderungen zur Stärkung des Dualen Systems sind vielfältig und erfordern in den kommenden Jahren große Anstrengungen von allen Beteiligten. Die Akteure sind dabei auf Rahmenbedingungen angewiesen, die die Attraktivität der beruflichen Bildung sichern und die Schaffung neuer Ausbildungsplätze fördern. Neben kostengünstigen Mobilitätsangeboten gehören zu diesen Rahmenbedingungen auch die Verankerung einer frühen Berufsorientierung in den Unterricht aller Schulformen, die Professionalisierung von Lehrkräften im Bereich der Berufsorientierung, die Versorgung mit qualitativ hochwertig ausgestatteten Berufsschulen in der Fläche und die bessere Durchlässigkeit zwischen akademischer und beruflicher Bildung. Außerdem gilt es, regionale Unterstützungsangebote für Jugendliche mit unzureichender Ausbildungsreife zu stärken und die Leistungen des Übergangssystems stetig auf Effektivität zu überprüfen. Den Akteuren in der MRH bieten sich somit noch zahlreiche weitere bedeutungsvolle Handlungsfelder, die von der Synergie einer intensiven länderübergreifenden Kooperation profitieren können.



## 5.3 Weiterbildung und Qualifizierung stärken – Handlungsbedarfe

Im wirtschaftlichen Strukturwandel gewinnen die Möglichkeiten der beruflichen Weiterbildung und Qualifizierung für die Betriebe und die Beschäftigten zunehmend an Bedeutung. Sie eröffnen Perspektiven zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und zugleich ermöglichen sie den Erhalt und Ausbau der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeits- und Fachkräften, womit neue, individuelle berufliche Perspektiven und Einkommenssteigerungen einhergehen können. In der MRH müssen daher die Potenziale zur Ausgestaltung eines zukunftsfähigen Weiterbildungs- und Qualifizierungssystems bestmöglich ausgeschöpft werden.

Dazu wurden während der Diskussion innerhalb der PAG die folgenden Schlüsselakteure in den Blick genommen:

- ▶ **Potenzielle Interessent:innen an beruflichen Weiterbildungen:** Beschäftigte wollen sich eigeninitiativ weiterentwickeln, um die eigene Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten oder zu verbessern, müssen sich aufgrund eines betrieblich entstandenen Qualifizierungsbedarfs umorientieren oder fassen einen Betriebs- oder Berufswechsel ins Auge, um sich zukünftig neue Perspektiven zu eröffnen.
- ▶ **Personalverantwortliche und Führungskräfte in Unternehmen:** Diese zentralen Akteure sind mehr denn je gefordert, eine betriebliche Weiterbildungskultur zu etablieren.

- ▶ **Bildungsträger und Anbieter von Weiterbildungsangeboten:** Im Wettbewerb auf dem Weiterbildungsmarkt ist die Gewinnung von Teilnehmenden und die Durchführung von Lehrgängen bislang häufig von Konkurrenzdenken und gegenseitiger Abgrenzung geprägt.

- ▶ **Prozessbegleitende Coaches, Mentor:innen oder Berater:innen:** In zahlreichen Institutionen wie den Arbeitsagenturen, Jobcentern und Kammern, bei Sozialpartnern und Weiterbildungsanbietern nehmen sie für alle Beteiligten eine unterstützende und wegweisende Funktion wahr.

Berufsbezogene Formate bilden im gesamten Weiterbildungsbereich die überwiegende Mehrheit der Kurse, Lehrgänge, Seminare, Workshops und Schulungen. Lehrgänge der Höheren Berufsbildung (Aufstiegsfortbildungen) zählen hierbei zu den formalen Weiterbildungen. Die Lehrgänge sind umfangreich, finden in Vollzeit oder berufsbegleitend statt und zielen auf die Teilnahme an einem komplexen und gesetzlich geregelten Prüfungsverfahren zum Beispiel nach dem Berufsbildungsgesetz (BBiG) oder der Handwerksordnung (HWO) ab. Sie ermöglichen den beruflichen Aufstieg durch den Erwerb höherwertiger Abschlüsse auf Bachelor-Niveau. Die Absolvent:innen erhalten bei Bestehen etwa Zertifikate als Meister:in, Fachwirt:in bzw. Bachelor Professional oder Betriebswirt:in. Hier besteht die Anschlussmöglichkeit zum Master Professional. Anpassungsfortbildungen sind demgegenüber non-formale Weiterbildungen, deutlich

kürzer und inhaltlich nicht formalisiert, dafür aber flexibel nutzbar. Der konkrete Wissens- und Kompetenzerwerb steht beim Besuch von Seminaren oder Schulungen im Vordergrund, um sich aktuellen Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt zügig anpassen zu können. Prüfungen werden i. d. R. nicht abgelegt, die Teilnehmenden erhalten Trägerzertifikate. Sowohl formale als auch non-formale Weiterbildungen finden in einem organisierten Lehr-Lern-Arrangement klassischerweise in Präsenz, in den letzten Jahren allerdings zunehmend live-online, als Fernlehrgang oder in Kombination als hybrides Format statt. In der Regel werden diese Weiterbildungen außerhalb des Betriebes bei externen Weiterbildungsträgern absolviert, aber auch Inhouse-Angebote für Beschäftigte sind möglich.

Informelles Lernen umfasst darüber hinaus jede andere von einer individuellen Lernabsicht angestoßene Lernaktivität, die zum Beispiel online, mithilfe von Fachbüchern und Manuals, im beruflichen Kontext (Learning on the Job) oder im sozialen Umfeld stattfindet. Ein traditionelles Lehr-Lern-Arrangement existiert nicht, weshalb diese Form von Wissensaneignung häufig gar nicht als Lernaktivität wahrgenommen wird.

Beim Erwerb von Wissen und Kompetenzen für das Berufsleben nimmt besonders im informellen Bereich die Nutzung von Lernangeboten am Computer und im Internet immer weiter zu (BIBB 2022, S. 308). Die Dokumentation und Anerkennung dieser informell erworbenen Kompetenzen, derer sich die Wissensträger:innen häufig gar nicht bewusst sind, ist jedoch eine große Herausforderung. Über Kompetenzfeststellungsverfahren können sie zwar sichtbar gemacht werden, allerdings fehlt es für diese Verfahren bislang noch bundesweit an hinreichenden Standards.

Um das Weiterbildungs- und Qualifizierungssystem in der MRH zu stärken und einen Beitrag zur Fachkräftesicherung zu leisten, wurden im Austausch mit den Vertreter:innen der PAG Handlungsbedarfe formuliert und förderliche Aktivitäten diskutiert:

- ▶ Unternehmen – insbesondere KMU – bei der Identifizierung ihrer Weiterbildungsbedarfe stärken
- ▶ Weiterbildungsanbieter bei der Analyse zukünftiger Qualifizierungsbedarfe unterstützen und schnellere Reaktionsmöglichkeiten auf kurzfristige Bedarfe schaffen
- ▶ Die Sichtbarkeit von Weiterbildungsangeboten für Interessent:innen, Personalverantwortliche und Führungskräfte in Unternehmen erhöhen
- ▶ Den Zugang zu öffentlich geförderten beruflichen Weiterbildungsangeboten für alle Beteiligten entbürokratisieren
- ▶ Mehr flexible Qualifizierungswege durch Modularisierung schaffen unter Wahrung des Berufsprinzips und mit der Möglichkeit der Teilzertifizierung
- ▶ Den Wert beruflicher Weiterbildung für alle Beteiligten stärker verdeutlichen

Die Entscheidung zur Teilnahme an einer Weiterbildung setzt zum einen die Kenntnis des eigenen Qualifizierungsbedarfes und zum anderen die Aussicht auf positive Effekte für die persönliche und berufliche Entwicklung voraus. Den meisten Beschäftigten fehlt es allerdings häufig an Kenntnissen über ihren individuellen Qualifizierungsbedarf (Osiander & Stephan 2018, S. 6).

Verglichen mit den anteilig der MRH zugehörigen Bundesländern Schleswig-Holstein, Niedersachsen und Mecklenburg-Vorpommern fällt in Hamburg die Beteiligung an formaler und non-formaler Weiterbildung laut EU Labour Force Survey (LFS) höher aus (siehe Abbildung 16),<sup>10</sup> denn Weiterbildungsanbieter sind vorwiegend in Hamburg und den urbanen Randgebieten sowie in Städten wie Lüneburg, Cuxhaven, Lübeck oder Schwerin angesiedelt. Ihr Einzugsgebiet kann sich zwar in das ländliche Umland erstrecken, die Erreichbarkeit

insbesondere für berufsbegleitende Angebote in Präsenz ist dennoch eingeschränkt.

Der Zugang zu beruflicher Online-Weiterbildung, deren Angebote kontinuierlich ausgebaut und stark nachgefragt werden, wird durch die Bandbreite und Stabilität des zur Verfügung stehenden Internets bestimmt. Nicht nur unter diesem Aspekt bedarf es einer optimalen, leistungsfähigen Internetanbindung in der gesamten MRH, um allen Beschäftigten die Teilhabe zu ermöglichen.

## Beteiligung von Erwachsenen im Alter von 25 bis 64 Jahren von Weiterbildung in den letzten 4 Wochen vor der Befragung (in Prozent)

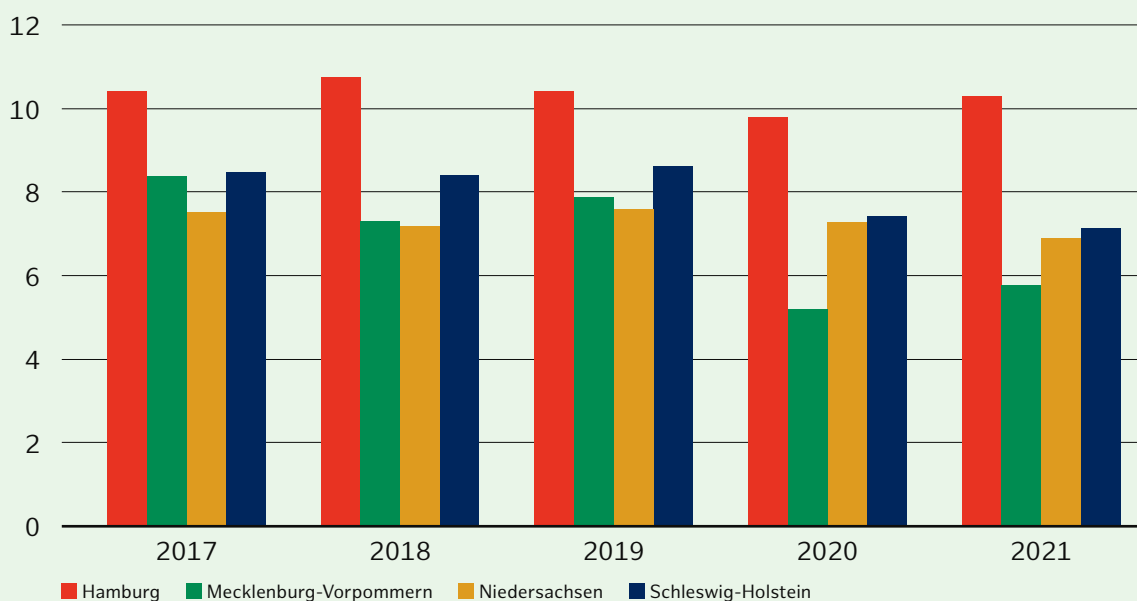


Abbildung 16: Beteiligung an Weiterbildung von Erwachsenen im Alter von 25 bis 64 Jahren. Datenquelle: Eurostat, LFS, 2022. Die Daten repräsentieren jährliche Durchschnittswerte von quartalsweise erhobenen Zahlen.

<sup>10</sup> Zur Beteiligung an Weiterbildung auf Ebene der Landkreise in der MRH liegen keine Daten vor. Die Methoden der Datenerhebung des Adult Education Survey (AES) und des Labour Force Survey (LFS) unterscheiden sich, sodass beide Erhebungen auch zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Während der AES die Beteiligung an berufsbezogener Weiterbildung in den letzten 12 Monaten vor der Erhebung erfragt, bildet der LFS die Beteiligung an Weiterbildung in den letzten 4 Wochen vor der Befragung ab.

Der AES fragt formales, non-formales und informelles Lernen ab, wohingegen der LFS lediglich formales und non-formales Lernen in ausgewählten Formen erhebt. Da die Beteiligung an informellem Lernen einschließlich Learning on the Job auch aufgrund der Digitalisierung in den vergangenen Jahren tendenziell zugenommen hat, legt der AES eine Zunahme an berufsbezogener Weiterbildung nahe (siehe Abbildung 8 auf S. 29), die der LFS nicht widerspiegelt.

Die Teilnahmequote von Beschäftigten an betrieblicher Weiterbildung hängt außerdem von der Unternehmensgröße ab: Während in Kleinunternehmen die Teilnahmequoten am geringsten sind, sind sie bei Beschäftigten in mittleren Unternehmen und großen Unternehmen am höchsten (BIBB 2022, S. 308). Besonders KMU melden seltener als größere Unternehmen Weiterbildungsbedarfe von Teilen ihrer Belegschaft, obwohl beispielsweise im Handwerk und in der Industrie

Beschäftigtengruppen aller Qualifikationsstufen mit vergleichbaren, neuen technischen Anforderungen konfrontiert sind. Dies gilt insbesondere in auftragsstarken Zeiten, da hier nur bedingt auf die Mitarbeiter:innen im Betrieb verzichtet werden kann. Aber auch bei diesem Vergleich muss berücksichtigt werden, dass das gerade in KMU laufend stattfindende Training on the Job oftmals nicht als berufliche Weiterbildung wahrgenommen wird.

## **Betriebliche Bedarfsanalyse zur Entwicklung nachfrageorientierter Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote**

Insbesondere KMU, die aufgrund von Personalengpässen häufig an der Auslastungsgrenze agieren, erkennen nur teilweise oder erst spät auftretende Weiterbildungsbedarfe von Mitarbeitenden, während parallel schon neue Tätigkeitsfelder und Aufgabenbereiche entstehen. Regelmäßige standardisierte Betriebsbefragungen können hilfreich sein, um die Qualifizierungsbedarfe von Betrieben zu erfassen. Weiterbildungsträgern bieten die Ergebnisse die Möglichkeit, marktfähige und bedarfsgerechte Angebote zu konzipieren. Denn vielseitige, attraktive und passgenaue Weiterbildungen sind die Grundlage für die Fachkräftesicherung und den Erhalt der Erwerbsfähigkeit von Beschäftigten in der MRH. Vor dem Hintergrund sich immer schneller wandelnder Berufsbilder und -tätigkeiten sollten auch die Unternehmen einfachen Zugang zu den Ergebnissen der Untersuchungen haben.

Mittels quantitativer Betriebsbefragungen werden die betrieblichen Interessen in der beruflichen Weiterbildung dargestellt und mögliche Optimierungspotenziale im Hinblick auf inhaltliche und organisatorische Aspekte der Angebote in der MRH identifiziert. Die Ergebnisse der Analyse liefern Ansätze zur Weiterentwicklung und Optimierung von Qualifizierungsangeboten im Sinne eines „Trend-Radars“.

Es existieren zwar bundesweit zahlreiche Studien und Umfragen zum Thema Weiterbildung, ein Erhebungsformat, welches die spezifischen Bedarfslagen und deren Entwicklung über die Zeit erfasst und mit bestehenden Weiterbildungsangeboten abgleicht, liegt für die MRH allerdings noch nicht vor. Das Vorhaben kann also als Zukunftsthema dazu beitragen, für eine deutlich bessere Datenbasis und Entscheidungsgrundlage auf Ebene der MRH zu sorgen.

Für die Transparenz des Weiterbildungsmarktes in der MRH sorgt eine Vielzahl von Weiterbildungsportalen mit tagesaktueller Darstellung der regionalen beruflichen – teilweise auch politischen und sprachlichen – Weiterbildungsangebote und deren Anbieter. Die Portale leisten Unterstützung bei der Recherche nach Lehrgängen, Beratungsstellen und Finanzierungsmöglichkeiten und verlinken zu anderen Weiterbildungsportalen. Die branchenübergreifenden Portale beziehen sich überwiegend auf einzelne Bundesländer, branchenspezifische Portale adressieren überregional bestimmte Berufsgruppen.

Das umfassendste Informationssystem zu allen öffentlich geförderten beruflichen Weiterbildungsangeboten bundesweit ist KURSNET, das Portal der Bundesagentur für Arbeit (<https://www.arbeitsagentur.de/kursnet>). Die regionale Differenzierung folgt dem Kriterium „Wohnort/Bundesland“ mit der Möglichkeit der Umkreissuche. Für eine Umkreissuche „Hamburg, 100 km“ werden knapp 200.000 Ergebnisse geliefert. Das bundesweite Portal InfoWeb Weiterbildung (<https://www.iwwb.de/kurssuche/startseite.html>) ist eine Meta-Suchmaschine, die bei einer Kurssuche in circa 80 Weiterbildungsportalen recherchiert. Hier liefert zum Beispiel die Suche „IT, Hamburg, Umkreis 100 km“ circa 9.350 Treffer.

Umfassende regionale, von den Ländern finanzierte Datenbanken in der MRH sind für Hamburg das Kursportal WISY (<https://hamburg.kursportal.info/>) und für Schleswig-Holstein das Kursportal Schleswig-Holstein (<https://sh.kursportal.info/>). Beide Portale kooperieren miteinander. Die Weiterbildungsdatenbank Mecklenburg-Vorpommern (<https://www.weiterbildung-mv.de/>) bietet –

wie die beiden vorgenannten auch – zusätzlich eine persönliche Weiterbildungsberatung in unterschiedlichen Formaten. In Niedersachsen gibt es dagegen keine vom Land initiierte Weiterbildungsdatenbank, aber landesweite Bildungsberatungsstellen, die teilweise in der MRH liegen. Diese bedienen sich bei ihren Beratungen auch der vorhandenen Datenbanken.

Die Handwerkskammern und teilweise Innungen in der MRH betreiben eigene Fortbildungszentren und informieren online über aktuelle Lehrgänge und Meisterkurse für Fachkräfte in allen Gewerken. Interessierte Beschäftigte und Inhaber:innen von Handwerksbetrieben erhalten zudem auch weitere Informationen, beispielsweise zur Meistergründungsprämie. Exemplarisch sei hier der Elbcampus genannt, das Kompetenzzentrum der Handwerkskammer Hamburg (<https://www.elbcampus.de/>). Die Industrie- und Handelskammern in der MRH halten vergleichbare Angebote wie zum Beispiel das Weiterbildungs-Informationssystem (<https://wis.ihk.de/>) vor. Weiterbildungsinteressierte und Unternehmen können sich umfassend online informieren und individuell zu Weiterbildungs- und Finanzierungsmöglichkeiten beraten lassen. Die IHK Stade und die Handelskammer Hamburg (<https://www.hkbis.de/>) bieten beispielsweise zudem eigene Portale ihrer zugehörigen Bildungszentren mit entsprechenden Lehrgängen an. Ähnliche Angebote gibt es bei den von den Wirtschaftsverbänden getragenen Weiterbildungsträgern.

Aus der kurzen und bei weitem nicht umfassenden Darstellung vorhandener Datenbanken wird deutlich, dass es nicht an Transparenz oder einem ausreichenden Weiterbildungsangebot mangelt. Es kommt zunächst für Arbeitssuchende, Beschäftigte und Betriebe vielmehr entscheidend darauf an, bestehende Qualifizierungsbedarfe zu identifizieren, um dann mit geeigneten Suchstrategien und gegebenenfalls mit entsprechender externer Beratung das passende

Angebot zu finden. Aufgrund der Vielzahl der Angebote, die in den Datenbanken dokumentiert sind, stellt dies Suchende oft vor eine erhebliche Herausforderung. Es wird in diesem Kontext auch empfohlen, alle vorhandenen Beratungsstellen für eine stärkere Zusammenarbeit auf Ebene der MRH zu sensibilisieren, denn ein gutes Netzwerk mit hoher Expertise spielt in der Beratung eine zentrale Rolle.

### **Online-Event „Weiterbildung in der MRH“**

Ein durch die Metropolregion initiiertes Online-Event rundet den Auftritt bestehender Weiterbildungsportale zur Darstellung beruflicher Weiterbildungsangebote ab. Das digitale Veranstaltungsformat bietet Anbietern eine Plattform, um ihre Bildungsangebote aussagekräftig zu präsentieren und gute Praxisbeispiele beruflicher Weiterbildung inklusive der daraus resultierenden betrieblichen Vorteile aufzuzeigen.

Personalverantwortliche, Führungskräfte, Abteilungsleiter:innen, Beschäftigte in Unternehmen und alle weiteren Interessent:innen können sich praxisnah und niedrigschwellig über bestehende Angebote informieren und Qualifizierungsbedarfe direkt kommunizieren. Sie lernen die Nutzung von Weiterbildungsdatenbanken zur Recherche kennen und werden über Zugangswege zu den Angeboten informiert.

Den Akteuren der Weiterbildungslandschaft wird eine Plattform zur überregionalen Vernetzung gegeben, denn Anbieter können Synergien zur Gewinnung von Teilnehmenden und zur Durchführung von Lehrgängen und weiteren Aktivitäten identifizieren.

Der Ansatz ist den etablierten Themen zuzuordnen, da ähnliche Veranstaltungsformate bereits von regional ansässigen Bildungsträgern durchgeführt werden. Durch eine MRH-weite Skalierung und Bewerbung eines solchen Formates, das allen regionalen Akteuren des Weiterbildungsmarktes offensteht, kann jedoch ein erheblicher Mehrwert zur Steigerung der Bekanntheit der vielfältigen Optionen entstehen. Der Wissenstransfer zwischen den regionalen Weiterbildungsakteuren ist ein weiterer Gewinn.

Für die MRH neu und wünschenswert ist die Entwicklung einer auf künstlicher Intelligenz (KI) basierenden Suchmaschine, die auf der Grundlage individueller Kompetenz- und vorhandener Unternehmens- und Branchenprofile geeignete berufliche Weiterbildungsangebote vorschlägt. Eine derartige Suchmaschine liefert zudem Weiterbildungsanbietern durch die Auswertung von Suchanfragen Hinweise auf bisher nicht von ihnen identifizierte, aber bestehende Bedarfe, sodass entsprechend neue Angebote entwickelt werden können (für ein Beispiel aus dem Bereich der IHK-Zertifikatslehrgänge vgl. <https://ihk-kompetenz.plus/>).

Neben den Lehrgangsinhalten sind die Rahmenbedingungen einer Weiterbildung ebenfalls ausschlaggebende Faktoren bei der Wahl eines konkreten Angebotes. Beim Durchführungsformat dominierte über viele Jahre die klassische Präsenzschiilung in den Räumen eines Bildungsträgers. Zunehmend werden von Weiterbildungsanbietern nun aber Blended-Learning-Angebote und reine Online-Schulungen durchgeführt, deren Akzeptanz bedingt durch die notwendigen Umstellungen in der Pandemie sprunghaft angestiegen ist. Die Kund:innen präferieren die zeitliche und örtliche Flexibilität, die durch die modernen Formate ermöglicht wird.

Dieser Trend bietet auch eine Chance für Angebote, die aufgrund zu geringer Teilnehmerzahlen in unterschiedlichen Regionen jeweils nicht in Präsenz stattfinden können. Durch Kooperationen von Bildungsträgern ließen sich diese Kurse überregional in Online-Formaten realisieren. Gerade in den sich permanent weiterentwickelnden industriell-technischen Fachbereichen kann zudem über Online-Formate die Vermittlung notwendiger Qualifikationen, für die keine praktische Unterweisung erforderlich ist, sehr zeitnah umgesetzt werden. Damit dies gelingt, müssen regionale Anbieter die Chancen erkennen, die sich aus Kooperationen ergeben. Die Offenheit gegenüber einer koordinierten, gemeinsamen Gewinnung von Teilnehmenden sowie die aufeinander abgestimmte Durchführung von Kursen, Lehrgängen und Seminaren sind sowohl für potenziell Teilnehmende als auch für Bildungsanbieter und Unternehmen ein Gewinn.

Ein Kooperationsansatz auf überregionaler Ebene kann in der Konzeption von Kursangeboten liegen, die modular und flexibel – also im Sinne von Bildungsbausteinen – zu absolvieren sind. Diese Angebote richten sich konzeptionell häufig an bildungsfernere Zielgruppen ohne oder mit niedrigem Schulabschluss. Insbesondere die Weiterbildungsbeteiligung geringqualifizierter Beschäftigter muss gesteigert werden, um diese Zielgruppe zu qualifizieren und dauerhaft in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Dies kann vor allem durch die stärkere Anerkennung der häufig über informelles Lernen erworbenen Kompetenzen erfolgen.

## Stärkung von Teilqualifizierungen und Kompetenzfeststellungen in der MRH

Die Qualifizierung und damit Sicherung der Erwerbsfähigkeit des Personenkreises ohne formalen Berufsabschluss stellt ein großes Potenzial für die Fachkräftesicherung in der MRH dar. Diesen Menschen bieten Teilqualifikationen (TQ) die Chance, schrittweise einen Berufsabschluss nachzuholen.

Das Konzept der TQ verfolgt das Ziel, Arbeitssuchende beziehungsweise geringqualifizierte Beschäftigte mit neuen und innovativen Konzepten zu Fachkräften zu qualifizieren und dauerhaft in den Arbeitsmarkt zu integrieren. In Form von Modulen werden jeweils nur Teile eines Ausbildungsberufes vermittelt und die jeweils erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse in Kompetenzfeststellungen getestet. Im Idealfall ermöglicht das erfolgreiche Ablegen einzelner oder aller TQ-Bausteine eines Berufsbildes den Erwerb eines Berufsabschlusses über die Externenprüfung nach dem BBiG oder der HWO. Beschäftigten, die ohne

Berufsabschluss zum Teil bereits langjährig als Hilfskräfte tätig sind, wird so die Möglichkeit eröffnet, ihre on-the-job erworbenen Kompetenzen durch einen Berufsabschluss formell sichtbar zu machen.

Kursangebote für Teilqualifizierungen sind zwar schon weitestgehend in der Trägerlandschaft etabliert, der Bekanntheitsgrad dieses Qualifizierungsinstrumentes ist aber noch deutlich ausbaufähig. Zudem ist das Angebot regional sehr unterschiedlich ausgestaltet und noch nicht ausreichend standardisiert. Eine intensivere Kooperation zwischen den Trägern der MRH kann bei diesem Zukunftsthema einen erheblichen Beitrag zur Beschleunigung der Standardisierung leisten. Sie kann die langfristige und flächendeckende Etablierung von Teilqualifikationen als festen Bestandteil der Weiterbildungslandschaft in der MRH fördern.

Durch den strukturellen und technologischen Wandel ist der Arbeitsmarkt einer Dynamik unterworfen, die in hoher Geschwindigkeit neue Tätigkeitsprofile mit veränderten Qualifikationsanforderungen entstehen lässt. Neben geringqualifizierten Beschäftigten müssen sich auch Fachkräfte, Spezialist:innen und Expert:innen kontinuierlich weiterbilden, damit ihre Qualifikationen anschlussfähig an die Anforderungen des

Arbeitsmarktes bleiben. Das betrifft nicht nur die IT-Branche, sondern nahezu alle Branchen gleichermaßen. Die norddeutschen Bundesländer und somit auch die MRH wollen zudem zum bundesweit führenden Standort der Wasserstoffwirtschaft werden. Insofern ist der Bedarf an neuen Lehrgangskonzepten insbesondere im Bereich der regenerativen Energien und der Wasserstoffanwendungen enorm groß.



## Pilotierung von Lehrgängen in den Bereichen erneuerbare Energien und Wasserstoffanwendungen

Die Industrie- und Handelskammern in der MRH planen, in Zusammenarbeit mit den regionalen Bildungsträgern gemeinsame Lehrgangsangebote und eine Qualifikationskette zu regenerativen Energien und Wasserstoffanwendungen zu etablieren. Dies beinhaltet zum einen eine Kooperation in der Akquisition geeigneter Dozent:innen, um regionale Fachexpert:innen zu gewinnen. Zum anderen wird eine Zusammenarbeit in der Vermarktung der Angebote und der Gewinnung von Teilnehmer:innen angestrebt, um die Reichweite zu erhöhen und den Start von Lehrgängen sicherzustellen. Die gemeinsame Pilotierung dieser neuen, zukunftsweisenden Qualifizierungen erfolgt mit dem Ziel einer Verstärkung der Angebote in der Metropolregion im Kontext der Norddeutschen Wasserstoffstrategie.

Lehrgangsangebote und eine Qualifikationskette zu erneuerbaren Energien leisten einen Beitrag dazu, den regionalen Fachkräftebedarf entlang der gesamten Wertschöpfungskette Wasserstoff zu decken. Der Aufbau des regionalen

Know-hows bietet den Betrieben der MRH einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Regionen, insbesondere wenn die Erzeugung von Grünem Wasserstoff an den Küstenstandorten der MRH im Fokus steht.

Die IHK Lüneburg-Wolfsburg und die HWK Braunschweig-Lüneburg-Stade verfolgen mit „H2Skills“ (<https://www.ihk.de/ihklw/online-magazin/unsere-ihk/h2skills-ihklw-hwk-projekt-5334398>) bereits einen Ansatz, um Weiterbildungsbedarfe für die Wasserstoffbranche zu erfassen und passende Qualifizierungsangebote für die Region zu entwickeln. Ebenso befasst sich eine bundesweite Arbeitsgruppe zahlreicher Industrie- und Handelskammern und ausgewiesener Fachexpert:innen mit der Entwicklung eines einheitlichen Qualifizierungskonzeptes für die Bedarfe der Wasserstoffwirtschaft. Die Träger der MRH sind bei diesem Zukunftsthema gefragt, Konzepte in konkrete Lehrgangsangebote zu überführen und zu bewerben, um eine ausreichende Zahl an Teilnehmenden zu erreichen.

Die Diskussionen in der PAG 9 über Handlungsbedarfe und mögliche Aktivitäten zur Stärkung des Weiterbildungs- und Qualifizierungssystems in der MRH spiegeln auch die Überlegungen auf Bundesebene wider, die sich in der Nationalen Weiterbildungsstrategie (NWS) unter Federführung des Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) mit Beteiligung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS)

niedergeschlagen haben (vgl. BMBF 2022). Die Träger der Metropolregion sollten ein gemeinsames Modellprojekt zur ganzheitlichen Umsetzung der NWS in der MRH entwickeln. Die MRH könnte dadurch zur Modellregion für die NWS werden und Maßnahmen entwickeln, die ein flexibles Zusammenspiel aller Akteure erfordern. Dies wäre eine konkrete Aufgabe eines einzurichtenden Regionalmanagements (s. Kapitel 4.3).

# **6. Perspektiven für den weiteren Umsetzungs- prozess**

*Für die Umsetzung der gemeinsamen Fachkräftestrategie ist es erforderlich, den Prozess zukünftig durch ein gemeinsam getragenes Regionalmanagement zu begleiten und voranzutreiben. Ausgehend von den unterschiedlichen Ausgangslagen haben die Trägervertreter:innen 13 erste Projektansätze entworfen, die die Arbeitsgrundlage für das einzurichtende Regionalmanagement darstellen. Sie geben den Trägern der MRH und den politischen Entscheidungsträger:innen Bezugspunkte zur weiteren Konkretisierung in der Umsetzung der gemeinsamen Strategie bei weiterhin großem regionalem Gestaltungsspielraum.*

Die PAG 9 hat Handlungsbedarfe für die Bereiche „Fachkräfte gewinnen und binden“, „Das Duale System stärken“ und „Weiterbildung und Qualifizierung stärken“ herausgearbeitet, dabei die Querschnittsthemen „Digitalisierung“ und „Chancengleichheit“ berücksichtigt und auf dieser Basis insgesamt 13 erste pragmatische Ansätze gesammelt, die im weiteren Umsetzungsprozess zu konkretisieren sind. Die Projektansätze wurden in einer Live-Umfrage von den Trägervertreter:innen im Hinblick auf die Dringlichkeit ihrer Umsetzung bewertet.<sup>11</sup> Die Umfrage folgte dabei dem Ziel, ein erstes Stimmungsbild über die Priorität und Anknüpfungsfähigkeit der inhaltlichen Vorschläge zu erhalten. Das Ergebnis zeigt, dass eine Vielzahl der bis dato nur holzschnittartig ausgearbeiteten Projektansätze

von der Mehrheit der Trägervertreter:innen befürwortet und eine hohe Dringlichkeit zur Umsetzung attestiert wird. Für deren weitere Konkretisierung sind die Trägervertreter:innen jedoch auf die Unterstützung durch ein Regionalmanagement angewiesen.

Im Ergebnis stechen die Aktivitäten zur Gewinnung und Bindung internationaler Fachkräfte besonders hervor: Dieses Handlungsfeld wurde im gesamten Strategieprozess als bisheriger „blinder Fleck“ und somit zukünftig sehr bedeutsam bewertet, da hier ein sehr großes Synergiepotenzial gesehen sätze zur internationalen Fachkräftegewinnung und die Einrichtung einer Kontaktstelle

<sup>11</sup>Die Präsentation des damaligen Arbeitsstandes der thematischen Projektansätze und die Live-Umfrage unter den Trägervertreter:innen erfolgten im Rahmen der PAG-Sitzung am 27. April 2022.

für gezielte Anwerbekampagnen im Ausland von den meisten Trägervertreter:innen im Votum auch als das Handlungsfeld benannt, in dem die Umsetzung von Aktivitäten als besonders dringlich erachtet wird. Weiterhin wurden den Ideen zu Zukunftsthemen wie der Pilotierung von Lehrgängen in den Bereichen erneuerbare Energien und Wasserstoffanwendungen eine hohe Dringlichkeit beigemessen. Ähnlich relevant wurde der Austausch zu etablierten Themen wie der Berufsorientierung in der MRH bewertet. Hier werden Potenziale in einer stärkeren Verzahnung lokaler Aktivitäten gesehen, ohne dabei Doppelstrukturen zu schaffen.

Für die Umsetzung der gemeinsamen Fachkräftestrategie ist es erforderlich, den Prozess zukünftig durch ein gemeinsam getragenes Regionalmanagement zu begleiten und voranzutreiben. Außerdem ist der im Rahmen der PAG etablierte fachliche Austausch über Ländergrenzen hinweg zu verstetigen, insbesondere da sich gezeigt hat, dass der Kooperationswille allseitig stark ausgeprägt ist. Ohne eine Koordination der Aktivitäten und die Übernahme einer impulsgebenden

Funktion kann nicht davon ausgegangen werden, dass Kooperationsprojekte die notwendige Durchschlagskraft erhalten, um einen Beitrag zur Sicherung und Verbreiterung der Fachkräftebasis in der MRH zu leisten. Zudem ist eine gemeinsame Datenbasis zum Fachkräftebedarf zu schaffen (Fachkräfte-Screening), auf deren Grundlage mittelfristige Prognosen formuliert werden können.

Der Strategieprozess führte zu einem konsensualen Ergebnis, das die Interessen der Trägervertreter:innen miteinander in Einklang bringt und eine hervorragende Chance bietet, das hohe Maß an regionaler Fragmentierung in der MRH durch gemeinsame Aktivitäten zur Fachkräftesicherung zu überwinden. In Anbetracht der aufgezeigten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen wird dies nur durch erhebliche Anstrengungen aller Akteure gelingen. Daher sind die Träger der MRH nun gefragt, den Umsetzungsprozess mit Kooperationswillen und Handlungsfähigkeit voranzutreiben.

## Dringlichkeit: Für wie wünschenswert halten Sie eine zeitnahe Umsetzung?

Skala: 0 „nicht wünschenswert“, 1 „neutral“, 2 „wünschenswert“, 3 „besonders wünschenswert“

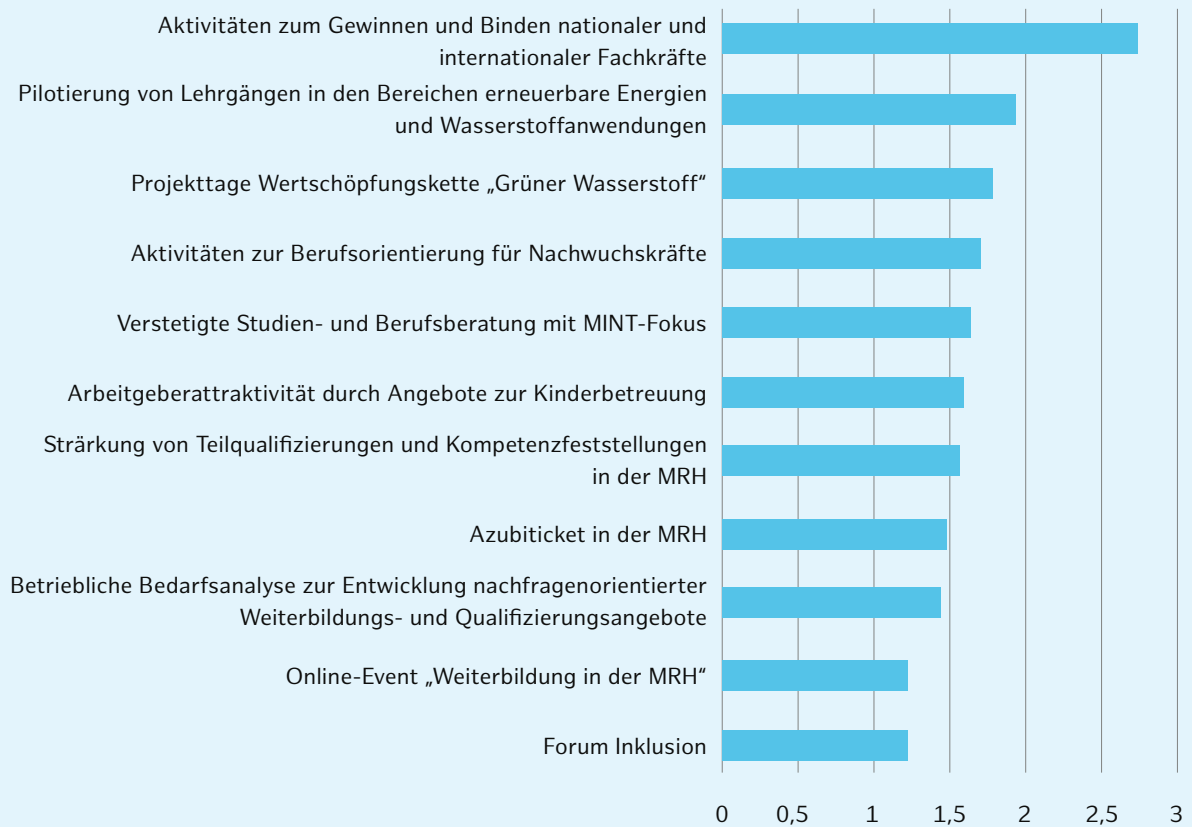


Abbildung 17: Bewertung der Umsetzungsdringlichkeit, Befragung der PAG-Mitglieder vom 27.04.2022.<sup>12</sup>

<sup>12</sup>Die Projektansätze „Koordination gezielter Anwerbekampagnen zur Gewinnung internationaler Fachkräfte“, „Virtuelles Welcome Center für Betriebe und internationale Bewerber:innen“ und „Arbeitgebermarketing- und Fachkräfteportal für KMU“ wurden hier durch die Aktivitäten zum Gewinnen und Binden nationaler sowie internationaler Fachkräfte zusammengefasst.

# Mitwirkende der Projektarbeitsgruppe

ARGE Hamburg-Rand	Janet Abraham (bis April 2022)
ARGE Hamburg-Rand	Daniela Breuer (ab April 2022)
Amt für regionale Landesentwicklung Lüneburg	Silvia Riediger (bis Dez. 2021)
Amt für regionale Landesentwicklung Lüneburg	Dr. Henry Arends (ab April 2022)
Bundesagentur für Arbeit RD Nord	Peter Gorzkulla-Lüdemann
Bundesagentur für Arbeit RD Nord	Alexandra Hackethal
Bundesagentur für Arbeit RD Nord	Chris Jabs
Bundesagentur für Arbeit RD Nord	Volker Lenke
DGB Nord	Marco Kiepke
egw Entwicklungsgesellschaft Westholstein mbH	Birte Sökefeld (bis Juli 2022)
egw Entwicklungsgesellschaft Westholstein mbH	Martina Hummel-Manzau (ab Juli 2022)
Fachkräfteservice Schleswig-Holstein	Matthias Nowc
Fortbildungsakademie der Wirtschaft (FAW) gGmbH	Tanja Karten
Freie und Hansestadt Hamburg; Behörde für Arbeit, Gesundheit, Soziales, Familie und Integration	Dr. Andreas Krauß
Geschäftsstelle Metropolregion Hamburg	Robert Filipowicz (bis Feb. 2022)
Geschäftsstelle Metropolregion Hamburg	Jenny Lorenz (ab Feb. 2022)
Geschäftsstelle Metropolregion Hamburg	Dr. Claudia Sye (ab Aug. 2022)
Hamburg Marketing GmbH	Stefan Nöthen
Handelskammer Hamburg	Armin Grams
Handelskammer Hamburg	Dr. Torsten König
Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade	Frank Ahlborn
Handwerkskammer Hamburg	Jörg Ungerer
Handwerkskammer Lübeck	Christian Maack
IHK Flensburg	Dr. Michael Schack (Federführung)
IHK zu Kiel	Thore Hansen
IHK zu Kiel	Dirk Hoffmann
IHK zu Lübeck	Sebastian Grothkopp
IHK zu Lübeck	Dr. Ulrich Hoffmeister
IHK Lüneburg-Wolfsburg	Sönke Feldhusen

IHK Lüneburg-Wolfsburg	Christiane Hewner
IHK zu Schwerin	Birgit Ahrens
IHK zu Schwerin	Peter Todt
IHK Stade	Henrik Gerken
IHK Stade	Dirk Immken
Landkreis Lüneburg	Hanna Gilcher (bis April 2022)
Landkreis Lüneburg	Janna Hoveida (ab April 2022)
Landkreis Lüneburg	Dorte Nette (ab April 2022)
Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit Mecklenburg-Vorpommern	Dr. Andreas Crimmann
Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit Mecklenburg-Vorpommern	Dr. Karsten Schuldt
Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus Schleswig-Holstein	Martina Muckli
Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus Schleswig-Holstein	Michael Reidl
Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Digitalisierung	Antje Schrader
NORDMETALL Verband der Metall- und Elektroindustrie e. V.	Kim Schütze
NORDMETALL Verband der Metall- und Elektroindustrie e. V.	Peter Golinski
Regionales Landesamt für Schule und Bildung Lüneburg	Martina Steinvorth
Süderelbe AG	Katharina Flohm (ab Sep. 2021)
Süderelbe AG	Dr. Olaf Krüger
Süderelbe AG	Dr. Jöran Wrana (bis Juli 2021)
UVNord / KWB e. V.	Hansjörg Lüttke (Federführung)
Verband deutscher Unternehmerinnen e. V.	Susanne Wischnewski
Wirtschaftsentwicklungsgesellschaft des Kreises Segeberg	Lars Wrage
Wirtschaftsförderung Landkreis Stade	Sven Römer
Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH	Laura Gröger
Wirtschaftsförderung Südwestmecklenburg	Christine Pinnow
Wirtschaftsförderung Stormarn	Stephan Zechner (ab April 2022)





# Impressum

Gefördert durch die Förderfonds der Metropolregion Hamburg

**Herausgeber: *Metropolregion Hamburg***

Alter Steinweg 4, 20459 Hamburg  
info@metropolregion.hamburg.de  
metropolregion.hamburg.de



metropolregion hamburg

**Federführung: *KWB Koordinierungsstelle  
Weiterbildung und Beschäftigung e. V.***

Haus der Wirtschaft  
Kapstadtring 10, 22297 Hamburg  
info@kwb.de  
www.kwb.de  
verantwortlich: Hansjörg Lüttke



**in Kooperation mit: *IHK Schleswig-Holstein,  
vertreten durch die IHK Flensburg***

Heinrichstraße 28–34, 24937 Flensburg  
service@flensburg.ihk.de  
www.ihk-flensburg.de  
verantwortlich: Dr. Michael Schack



**Projektmitarbeitende: *IHK Flensburg***

Sophie Celine Bädtker  
Maik Dammann  
Bente Jacobsen (Lektorat)  
Alexander Manders

***KWB Koordinierungsstelle  
Weiterbildung und Beschäftigung e. V.***

Dr. Oliver Borszik  
Regina Neubohn (Gestaltung)  
Luisa Neumann  
Dr. Rita Panesar (Moderation)  
Christine Robben (Lektorat)

BG-Grafik Titel: freepik.com © Vilmosvarga

Hamburg, im Oktober 2022

Im Auftrag der Freien und Hansestadt Hamburg, Behörde für Wirtschaft und Innovation,  
Geschäftsstelle der Metropolregion Hamburg.

# Quellenverzeichnis

---

Allianz für Fachkräfte Nordostniedersachsen.

**Strategie, Ziele und Maßnahmen 2021-2024.**

Lüneburg 2021.

<https://www.fachkraefteallianz-non.de> (letzter Zugriff: 21.10.2022)

---



Bertelsmann Stiftung.

**Bröckelt die Mittelschicht? Risiken und Chancen für  
mittlere Einkommensgruppen auf dem deutschen Arbeitsmarkt.**

Berlin 2021.

<https://www.bertelsmann-stiftung.de> (letzter Zugriff: 21.10.2022)

---



Bertelsmann Stiftung.

**Wegweiser Kommune.**

<http://www.wegweiser-kommune.de> (letzter Zugriff: 21.10.2022)

---



Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB).

**Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2022:  
Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung.**

Bonn 2022.

<https://www.bibb.de> (letzter Zugriff: 21.10.2022)

---



Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB).

**Zukunftsfähig bleiben! 9 + 1 Thesen für eine bessere Berufsbildung.**

Bonn 2022.

<https://www.bibb.de> (letzter Zugriff: 21.10.2022)

---



Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS),

Geschäftsstelle Nationale Weiterbildungsstrategie.

**Kompetenz-Kompass. IT-Branche. Branchenspezifische Veränderungen  
von Qualifikationsanforderungen im digitalen Wandel.**

Rostock 2021.

<https://www.bmas.de> (letzter Zugriff: 21.10.2022)

---



Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).

**Nationale Weiterbildungsstrategie – BMBF. 28.02.2022.**

<https://www.bmbf.de> (letzter Zugriff: 19.08.2022)

---



Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ).

**Unternehmen Kinderbetreuung –  
Praxisleitfaden für die betriebliche Kinderbetreuung.**

Berlin 2012.

<https://www.bmfsfj.de> (letzter Zugriff: 21.10.2022)

---



---

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA).

**Den Strukturwandel der deutschen Wirtschaft klug und nachhaltig gestalten –  
gemeinsame Verantwortung von Wirtschaft, Sozialpartnern und Politik.**

Berlin 2021.

<https://arbeitgeber.de> (letzter Zugriff: 21.10.2022)



---

Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit.

**Mehr Fortschritt wagen – Koalitionsvertrag zwischen SPD,  
Bündnis90 / Die Grünen und FDP.**

o. O. 2021.

<https://www.bundesregierung.de> (letzter Zugriff: 21.10.2022)



---

Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg.

**Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft.**

**Bericht über die Arbeit des Aktionsbündnisses für Bildung und Beschäftigung  
Hamburg – Hamburger Fachkräftenetzwerk – Bewertung der strategischen  
Ansätze der Fachkräftestrategie und der Arbeit des Fachkräftenetzwerkes  
gemäß Drucksache 20/8154.**

Hamburg 2018.

<https://www.buergerschaft-hh.de> (letzter Zugriff: 21.10.2022)



---

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB).

**Corona – Chance für einen Paradigmenwechsel in der Arbeitswelt?**

**Wie sich die Arbeitsbedingungen von Frauen (und Männern) in der Pandemie  
verändert haben. Repräsentativumfrage des Instituts DGB-Index.**

Berlin 2022.

<https://www.dgb-bestellservice.de> (letzter Zugriff: 21.10.2022)



---

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK).

**Unsicherheiten erschweren den Aufbruch:**

**DIHK-Konjunkturumfrage Jahresbeginn 2022.**

Berlin 2022.

<https://www.dihk.de> (letzter Zugriff: 21.10.2022)



---

Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW).

**Bildung in Deutschland 2020, Autorengruppe Bildungsberichterstattung,  
Tabelle F4–7.**

Bielefeld 2020.

<https://www.wbv.de> (letzter Zugriff: 21.10.2022)



---

Eurostat.

**Participation rate in education and training (last 4 weeks) by NUTS 2 regions.**

<https://ec.europa.eu> (letzter Zugriff: 21.10.2022)



---

Fachkräftebündnis Elbe-Weser.

**Regionale Fachkräftestrategie.**

o. O. 2021.

<https://www.mw.niedersachsen.de> (letzter Zugriff: 21.10.2022)



---

Fachkräftebündnis für Mecklenburg-Vorpommern.

**Bericht der Bündnispartner zum aktuellen Umsetzungsstand des Fachkräftebündnisses für Mecklenburg-Vorpommern, 26.05.2014.**

o. O. 2014.

<http://service.mvnet.de> (letzter Zugriff: 21.10.2022)



---

Freie und Hansestadt Hamburg.

**Hamburger Strategie zur Sicherung des Fachkräftebedarfs.**

Hamburg 2013.

<https://www.hamburg.de> (letzter Zugriff: 21.10.2022)



---

Greater Copenhagen.

**Arbiedsmarkedscharter for Greater Copenhagen.**

o. O., o. J.

<https://cdn.copcap.com> (letzter Zugriff: 21.10.2022)



---

Helmrich, Robert; Tiemann, Michael; Troltsch, Klaus; Lukowski, Felix; Neuber-Pohl, Caroline; Lewalder, Anna Christin; Güntürk-Kuhl, Betül.

**Digitalisierung der Arbeitslandschaften:**

**Keine Polarisierung der Arbeitswelt, aber beschleunigter Strukturwandel und Arbeitsplatzwechsel, wissenschaftliche Diskussionspapiere, Heft 180, Bundesinstitut für Berufsbildung.**

Bonn 2016.

<https://www.bibb.de> (letzter Zugriff: 21.10.2022)



---

Handelskammer Hamburg.

**Konjunkturbarometer der Hamburger Wirtschaft.**

Hamburg 2022.

<https://www.ihk.de> (letzter Zugriff: 21.10.2022)



---

Handelskammer Hamburg.

**Fachkräftemonitor Hamburg.**

<https://www.fkm-hamburg.de> (letzter Zugriff: 21.10.2022)



---

Hutter, Christian; Weber, Enzo.

**Corona-Krise: die transformative Rezession.**

In: Wirtschaftsdienst – Zeitschrift für Wirtschaftspolitik. Jahrgang 100, 2020, Heft 6, S. 429–431.

<https://www.wirtschaftsdienst.eu> (letzter Zugriff: 21.10.2022)



---

IHK Niedersachsen.

**Niedersachsen-Konjunktur I 2022.**

Hannover 2022.

<https://www.ihk-n.de> (letzter Zugriff: 21.10.2022)



---

IHK Schleswig-Holstein.

**Konjunkturbericht für Schleswig Holstein, 1. Quartal 2022.**

Kiel 2022.

<https://www.ihk-schleswig-holstein.de> (letzter Zugriff: 21.10.2022)



---

IHK zu Schwerin.

**Konjunkturbericht Jahresbeginn 2022:**

**Die Wirtschaft in Westmecklenburg auf einen Blick.**

Schwerin 2022.

<https://www.ihk.de/schwerin> (letzter Zugriff: 04.05.2022)



---

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).

**Die langfristigen Folgen von Covid-19, Demografie und Strukturwandel für die Bundesländer, IAB-Forschungsbericht 01/2021.**

<https://iab.de> (letzter Zugriff: 21.10.2022)



---

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).

**Große Rezession und Corona-Krise:**

**Wie der Arbeitsmarkt zwei sehr unterschiedliche Krisen bewältigt, IAB Kurzbericht 27/2021.**

<https://iab.de> (letzter Zugriff: 21.10.2022)



---

Metropolregion Rhein-Neckar GmbH.

**ZUKUNFT gemeinsam bilden. Die Bildungstrategie der Metropolregion Rhein-Neckar.**

o. O., o. J.

<https://www.m-r-n.com> (letzter Zugriff: 21.10.2022)



---

Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Digitalisierung.

**Handlungsrahmen Fachkräfte für Niedersachsen 2014.**

o. O. 2014.

<https://www.mw.niedersachsen.de> (letzter Zugriff: 21.10.2022)



---

OECD.

**Weiterbildung in Deutschland. Zentrale Ergebnisse und Handlungsempfehlungen.**

**In: Continuing Education and Training in Germany.**

Paris 2021.

<https://read.oecd-ilibrary.org> (letzter Zugriff: 21.10.2022)



---

OECD.

**Territorial Reviews: Hamburg Metropolitan Region, Germany.**

Paris 2019.

<https://www.oecd-ilibrary.org> (letzter Zugriff: 21.10.2022)



---

OECD.

**OECD-Berichte zur Regionalentwicklung: Metropolregion Hamburg: HIGHLIGHTS.**

Paris 2019.

<https://www.oecd.org> (letzter Zugriff: 21.10.2022)



---

Osiander, Christopher; Stephan, Gesine.

**Gerade geringqualifizierte Beschäftigte sehen bei der beruflichen Weiterbildung viele Hürden.**

In: IAB-Forum, 2. August 2018.

<https://www.iab-forum.de> (letzter Zugriff: 21.10.2022)



---

Schuß, Eric; Christ, Alexander; Oeynhausen, Stephanie; Milde, Bettina; Flemming, Simone; Granath, Ralf-Olaf.

**Die Entwicklung des Ausbildungsmarktes im Jahr 2021: Analysen auf Basis der BIBB-Erhebung über neu abgeschlossene Ausbildungsverträge und der Ausbildungsmarktstatistik der Bundesagentur für Arbeit zum Stichtag 30. September. Bundesinstitut für Berufsbildung.**

Bonn 2021.

<https://www.bibb.de> (letzter Zugriff: 21.10.2022)



---

Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein.

**Metropolregion Hamburg, Pendler, Teilzeitbeschäftigte und Arbeitslosigkeit, XLSX006. 24. Februar 2022.**

<https://www.statistik-nord.de> (letzter Zugriff: 21.10.2022)



---

Statistikamt Nord.

**Regionalstatistischer Datenkatalog des Bundes und der Länder, Statistik der natürlichen Bevölkerungsbewegung. T15\_GeburtenSterbefälle. 14. September 2022.**

<https://www.statistik-nord.de> (letzter Zugriff: 21.10.2022)



---

Statistisches Bundesamt.

**Erwerbspersonenvorausberechnung 2020.**

Wiesbaden 2020.

<https://www.destatis.de> (letzter Zugriff: 21.10.2022)



---

Statistisches Bundesamt.

**Pressemitteilung Nr. 459 vom 30.09.2021.**

Wiesbaden 2021.

<https://www.destatis.de> (letzter Zugriff: 21.10.2022)



---

Statistisches Bundesamt.

**14. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung.**

Wiesbaden 2022.

<https://www.destatis.de> (letzter Zugriff: 21.10.2022)



---

Staatskanzlei Mecklenburg-Vorpommern.

**Mecklenburg-Vorpommern: Weltoffen, modern, innovativ:**

**Den demografischen Wandel gestalten, aktualisierte Fassung des Strategieberichts von 2011 der interministeriellen Arbeitsgruppe „Demografischer Wandel“ der Landesregierung Mecklenburg-Vorpommern.**

Schwerin 2014.

<https://www.demografie-portal.de> (letzter Zugriff: 21.10.2022)



---

Zukunftsbündnis Mecklenburg-Vorpommern.

**Beschäftigungsstandort Mecklenburg-Vorpommern, 04. März 2019.**

o. O. 2019.

<https://www.regierung-mv.de> (letzter Zugriff: 21.10.2022)



---

Zukunftsbündnis Mecklenburg-Vorpommern.

**Landeskonzept für den Übergang von der Schule in den Beruf. 24. Juni 2019.**

o. O. 2019.

<https://www.bildung-mv.de> (letzter Zugriff: 21.10.2022)





metropolregion hamburg

