

Sonderdruck aus:

Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Ruth Rohr-Zänker

Die Mühen der Suche nach Führungskräften
Betriebliche Rekrutierungsstrategien in peripheren Regionen
– am Beispiel der Weser-Ems-Region

Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB)

Die MittAB verstehen sich als Forum der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Es werden Arbeiten aus all den Wissenschaftsdisziplinen veröffentlicht, die sich mit den Themen Arbeit, Arbeitsmarkt, Beruf und Qualifikation befassen. Die Veröffentlichungen in dieser Zeitschrift sollen methodisch, theoretisch und insbesondere auch empirisch zum Erkenntnisgewinn sowie zur Beratung von Öffentlichkeit und Politik beitragen. Etwa einmal jährlich erscheint ein „Schwerpunkt-heft“, bei dem Herausgeber und Redaktion zu einem ausgewählten Themenbereich gezielt Beiträge akquirieren.

Hinweise für Autorinnen und Autoren

Das Manuskript ist in dreifacher Ausfertigung an die federführende Herausgeberin Frau Prof. Jutta Allmendinger, Ph. D.
Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
90478 Nürnberg, Regensburger Straße 104
zu senden.

Die Manuskripte können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden, sie werden durch mindestens zwei Referees begutachtet und dürfen nicht bereits an anderer Stelle veröffentlicht oder zur Veröffentlichung vorgesehen sein.

Autorenhinweise und Angaben zur formalen Gestaltung der Manuskripte können im Internet abgerufen werden unter http://doku.iab.de/mittab/hinweise_mittab.pdf. Im IAB kann ein entsprechendes Merkblatt angefordert werden (Tel.: 09 11/1 79 30 23, Fax: 09 11/1 79 59 99; E-Mail: ursula.wagner@iab.de).

Herausgeber

Jutta Allmendinger, Ph. D., Direktorin des IAB, Professorin für Soziologie, München (federführende Herausgeberin)
Dr. Friedrich Buttler, Professor, International Labour Office, Regionaldirektor für Europa und Zentralasien, Genf, ehem. Direktor des IAB
Dr. Wolfgang Franz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Mannheim
Dr. Knut Gerlach, Professor für Politische Wirtschaftslehre und Arbeitsökonomie, Hannover
Florian Gerster, Vorstandsvorsitzender der Bundesanstalt für Arbeit
Dr. Christof Helberger, Professor für Volkswirtschaftslehre, TU Berlin
Dr. Reinhard Hujer, Professor für Statistik und Ökonometrie (Empirische Wirtschaftsforschung), Frankfurt/M.
Dr. Gerhard Kleinhenz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Passau
Bernhard Jagoda, Präsident a.D. der Bundesanstalt für Arbeit
Dr. Dieter Sadowski, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Trier

Begründer und frühere Mitherausgeber

Prof. Dr. Dieter Mertens, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Karl Martin Bolte, Dr. Hans Büttner, Prof. Dr. Dr. Theodor Ellinger, Heinrich Franke, Prof. Dr. Harald Gerfin, Prof. Dr. Hans Kettner, Prof. Dr. Karl-August Schäffer, Dr. h.c. Josef Stingl

Redaktion

Ulrike Kress, Gerd Peters, Ursula Wagner, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB), 90478 Nürnberg, Regensburger Str. 104, Telefon (09 11) 1 79 30 19, E-Mail: ulrike.kress@iab.de; (09 11) 1 79 30 16, E-Mail: gerd.peters@iab.de; (09 11) 1 79 30 23, E-Mail: ursula.wagner@iab.de; Telefax (09 11) 1 79 59 99.

Rechte

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Redaktion und unter genauer Quellenangabe gestattet. Es ist ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages nicht gestattet, fotografische Vervielfältigungen, Mikrofilme, Mikrofotos u.ä. von den Zeitschriftenheften, von einzelnen Beiträgen oder von Teilen daraus herzustellen.

Herstellung

Satz und Druck: Tümmels Buchdruckerei und Verlag GmbH, Gundelfinger Straße 20, 90451 Nürnberg

Verlag

W. Kohlhammer GmbH, Postanschrift: 70549 Stuttgart; Lieferanschrift: Heßbrühlstraße 69, 70565 Stuttgart; Telefon 07 11/78 63-0; Telefax 07 11/78 63-84 30; E-Mail: waltraud.metzger@kohlhammer.de, Postscheckkonto Stuttgart 163 30. Girokonto Städtische Girokasse Stuttgart 2 022 309. ISSN 0340-3254

Bezugsbedingungen

Die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ erscheinen viermal jährlich. Bezugspreis: Jahresabonnement 52,- € inklusive Versandkosten; Einzelheft 14,- € zuzüglich Versandkosten. Für Studenten, Wehr- und Ersatzdienstleistende wird der Preis um 20 % ermäßigt. Bestellungen durch den Buchhandel oder direkt beim Verlag. Abbestellungen sind nur bis 3 Monate vor Jahresende möglich.

Zitierweise:

MittAB = „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ (ab 1970)
Mitt(IAB) = „Mitteilungen“ (1968 und 1969)
In den Jahren 1968 und 1969 erschienen die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ unter dem Titel „Mitteilungen“, herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit.

Internet: <http://www.iab.de>

Die Mühen der Suche nach Führungskräften

Betriebliche Rekrutierungsstrategien in peripheren Regionen – am Beispiel der Weser-Ems-Region

Ruth Rohr-Zänker, Oldenburg*

Ein ausreichendes Angebot hochqualifizierter Arbeitskräfte ist eine zentrale Voraussetzung für die Entwicklungsfähigkeit peripherer strukturschwacher Regionen. Um endogene Potentiale zu nutzen, müssen Engpässe im humanen Potential durch Unterstützung von außen überwunden werden. Ein wichtiges Element dabei ist die Zuwanderung. Am Beispiel der in Nordwestdeutschland gelegenen Weser-Ems-Region wird dargestellt, mit welchen Strategien und mit welchem Erfolg ansässige Betriebe Führungskräfte aus anderen Regionen zur Zuwanderung zu motivieren versuchen.

Wie sich zeigt, hat der regionale Arbeitsmarkt für das obere Segment im Zuge wirtschaftsstruktureller Veränderungen an Bedeutung verloren; damit ist die Notwendigkeit der überregionalen Suche für die adäquate Besetzung von Führungspositionen gewachsen. Da Betriebe an peripheren Standorten im überregionalen Konkurrenzkampf um hochqualifizierte Arbeitskräfte schlechte Ausgangsbedingungen haben, erfordert diese Entwicklung für immer mehr Betriebe eine erhebliche Mobilisierung von Ressourcen für die Personalrekrutierung. Zwar verweisen die Ergebnisse darauf, daß das Potential an zuwanderungsbereiten Arbeitskräften größer und vielfältiger ist als oft angenommen wird, aber sie zeigen auch, daß bestimmte Betriebstypen die lagebedingten personalbezogenen Nachteile eigenständig nur schwer überwinden können und einer Unterstützung durch die regionale Strukturpolitik bedürfen.

Gliederung

- 1 Problemstellung
- 2 Untersuchungsmethode, Untersuchungsgebiet und Untersuchungsgruppe
- 3 Personalpolitik der untersuchten Betriebe
 - 3.1 Situation im oberen Arbeitsmarktsegment
 - 3.2 Interne versus externe Besetzung
- 4 Personalsuche und Personalrekrutierung
 - 4.1 Suchverfahren
 - 4.2 Rekrutierung der "neuen" hochqualifizierten Arbeitskräfte
 - 4.3 Fallbeispiele für Such- und Rekrutierungsstrategien
- 5 Fazit

1 Problemstellung

Die Internationalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten hat die Konkurrenz zwischen Regionen verstärkt und die Ausgangsbedingungen peripherer Räume verschlechtert. Unter Experten besteht weitgehend Einigkeit, daß sich regionale Disparitäten in Deutschland wieder verfestigen, und daß periphere Regionen bei der Gestaltung ihrer Entwicklung weitgehend auf sich selbst verwiesen sein werden (Fürst/Ritter 1993:42; Stiens 1997). Auch wenn sie nicht zu den internationalen Wachstumspolen aufrücken werden, müssen sich periphere Räume den internationalen Wettbewerbsbedingungen stellen, in diesem Rahmen ihren regionalen Handlungsspielraum definieren und ihre Fähigkeiten mobilisieren. Zentral für diesen Prozeß ist die Mobilisierung des humanen Kapitals. Jede zu-

kunfts-fähige Perspektive ist an die Qualifikationen der Akteure, an die Verfügbarkeit von Wissen in seinen unterschiedlichsten Formen gekoppelt: als fachliches Wissen, als organisatorische Kenntnisse und Erfahrungen, als Kommunikationsfähigkeit, 'Innovationsgeist' und Risikobereitschaft. Periphere, strukturschwache Räume sind aber mit den Trägern dieser Fähigkeiten unterversorgt (Bade 1997:249). Durch ihre wenig differenzierte Gewerbestruktur, den Mangel an Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, Unternehmenszentralen und Schlüsselindustrien und das Übergewicht nachrangiger Wirtschaftsaktivitäten ist das Arbeitsplatzangebot im oberen Segment gering und der Pool an hochqualifizierten Arbeitskräften klein, wenig vielfältig und wenig spezialisiert. Mäßige Chancen zur beruflichen Verbesserung vor Ort halten die Arbeitsplatzfluktuation niedrig, was im Vergleich zu urbanen Zentren zu einer deutlich geringeren Dissemination von Wissen und Know-how führt (Malecki/Bradbury 1992; Weber 1988) und Innovations- und Kreativitätspotentiale zwangsläufig schwach hält (Ellwein/Bruder 1982; Ewers et al. 1980; Hahne 1992).

Vor dem Hintergrund, daß die Qualifikationsanforderungen durch wirtschaftsstrukturelle Veränderungen erheblich gestiegen sind und die Nachfrage nach hochqualifizierten Beschäftigten absolut und relativ wachsen wird, ist die Gewinnung externer Energien für periphere Regionen die Voraussetzung dafür, daß sie in ihrer Konkurrenzfähigkeit nicht weiter geschwächt werden (Fischer/ Straubhaar 1994; Steiner 1990). Dies betrifft vor allem den Transfer an innovativem Potential für technologische, wissenschaftliche, organisatorische und verwaltungstechnische Neuerungen (Camagni 1995). Um also endogene Potentiale oder regionale Begabungen überhaupt voll nutzen zu können, müssen Engpässe im humanen Potential durch Unterstützung von außen überwunden werden. Ein wichtiges Element dabei ist die Zuwanderung hochqualifizierter Arbeitskräfte.

Periphere Regionen sind traditionell auf die Zuwanderungsbereitschaft externer Experten angewiesen und sie haben tra-

* Dr. Ruth Rohr-Zänker ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Öffentliche Planung an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Der Beitrag liegt in der alleinigen Verantwortung der Autorin.

ditionell damit zu kämpfen, daß sie sowohl unter Karrierege-sichtspunkten als auch wegen ihrer kulturellen Abgeschie-denheit für regionsfremde Personen wenig attraktiv sind. Zwar ist der Arbeitsmarkt für das obere Segment grundsätz-lich überregional ausgerichtet und beruflicher Wechsel häu-fig mit Migration verbunden, aber der Austausch zwischen Regionen ist nicht gleichwertig; oberste Ziele berufsbeding-ter Wanderungen sind nicht die Peripherie, sondern Bal-lungsräume (Birg et al. 1993; Kontuly/Schön 1994). Das in-dividuelle Wanderungsverhalten verstärkt also das Ungleich-gewicht regionaler Arbeitsmärkte und schwächt den Pool an hochqualifizierten Arbeitskräften in peripheren und struktur-schwachen Regionen (Bähr/Gans 1985; Börsch-Supan 1989). Urbane Zentren sind für ambitionierte Arbeitskräfte die atr-aktiveren Standorte, weil sie sich vom dichten und vielfäl-tigen Unternehmensbesatz, von der Konzentration innovati-ver Wirtschaftsaktivitäten, Aus- und Weiterbildungseinrich-tungen und von den vielfältigen Kommunikations- und Infor-mationsstrukturen bessere berufliche Perspektiven und Auf-stiegsmöglichkeiten erwarten (Buttler et al. 1977:50ff; From-hold-Eisebith 1992; Sigl 1991). Bei steigender Konkurrenz zwischen den Regionen, zunehmendem Wettbewerb um hochqualifizierte Arbeitskräfte (Walwei/Werner 1992) und zunehmender Wertschätzung weicher Standortfaktoren (Gra-bow et al. 1995) wird der Mangel an hochqualifizierten Ar-beitskräfte in peripheren Regionen tendenziell eher zu- als ab-nehmen.

Der Zuwanderungsbereitschaft hochqualifizierter Personen kommt also eine Schlüsselrolle dafür zu, daß Unternehmen in peripheren Räumen ihr Nachfrage nach Führungskräften und Spezialisten befriedigen können. Da diese Wanderungen aber gegen das typische Muster laufen, stellt die Abwerbung hoch-qualifizierter Arbeitskräfte aus anderen Regionen Betriebe mit entsprechendem Personalbedarf vor besondere Probleme, erfordert, um die Zuwanderung zu initiieren, die Mobilisie-rung erheblicher Ressourcen.

Dieser Zusammenhang zwischen dem Bedarf und der Rekruti-erung hochqualifizierter Arbeitskräfte wird im folgenden weiter ausgeleuchtet. Dabei geht es im besonderen um die Fragen:

- Welchen Bedarf an zuwandernden hochqualifizierten Ar-beitskräften haben Betriebe in peripheren Regionen?
- Welche Personalpolitik verfolgen Betriebe, welche Such-verfahren und Rekrutierungsstrategien wenden sie bei der Besetzung von Positionen für hochqualifizierte Arbeits-kräfte an?
- Wie reagieren Betriebe in unattraktiven Lagen auf man-gelnde Zuwanderungsbereitschaft hochqualifizierter Ar-beitskräfte?

2 Untersuchungsmethode, Untersuchungsgebiet und Untersuchungsgruppe

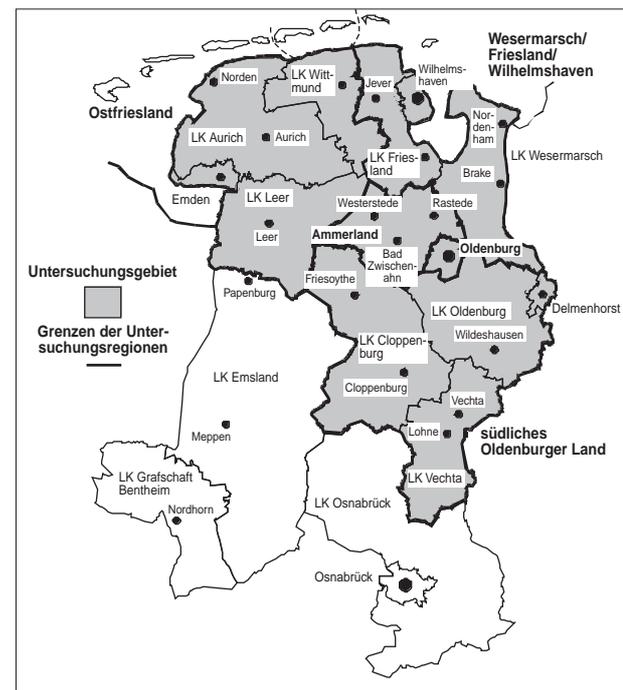
Die folgenden Ausführungen basieren auf einer empirischen Untersuchung¹ im nördlichen und östlichen Teil des Weser-Ems-Raums in Nordwest-Deutschland (Karten 1 und 2), einem strukturschwachen Raum in 'dreifacher' Randlage, d.h. in Randlage von Niedersachsen, Deutschland und Euro-

pa. Intern differenziert sich der Untersuchungsraum in über-wiegend agrarische Räume (südliches Oldenburger Land, Am-merland, Ostfriesland) und ländliche Industriegebiete (We-sermarsch, Friesland), in verdichtete (Schiene Oldenburg – Delmenhorst) und gering besiedelte Teilräume (Ostfriesland). Die Stadt Oldenburg ist als Oberzentrum mit gut 150.000 Ein-wohnern das Wirtschafts-, Dienstleistungs- und Verwaltungs-

Karte 1: Lage des Regierungsbezirks Weser-Ems in Deutschland



Karte 2: Untersuchungsgebiet in der Weser-Ems-Region



¹ Vergl. Rohr-Zänker 1998; hier auch die ausführlichere Beschreibung des Untersuchungsansatzes, der Untersuchungsmethode und der Unters-uchungsgruppen.

zentrum der Region. Im Untersuchungsraum leben knapp 1,4 Millionen Menschen, davon ein Viertel in den Städten Delmenhorst, Oldenburg, Wilhelmshaven und Emden. Abgesehen von den Städten ist das Gebiet mit durchschnittlich ca. 118 Einwohner/qkm relativ dünn besiedelt (Cupok/Jung 1993:30) und in seinen wirtschaftlichen Aktivitäten stark von der Landwirtschaft geprägt². Trotz unterschiedlicher Prägung der Teilregionen gilt für den Gesamttraum, daß der Gewerbebesatz durch eine niedrige Dichte³ und eine geringe Vielfalt charakterisiert ist; die meisten großen Betriebe sind Zweigwerke auswärtiger Unternehmen, ansonsten dominieren Kleinstbetriebe⁴, in denen Arbeitproduktivität und Einkommen nicht nur beträchtlich unter dem Bundesdurchschnitt, sondern auch unter dem Niveau von Regionen mit einer vergleichbaren Siedlungsstruktur und Randlage liegen (Jung 1993:127; Prognos 1990:18).

Die wirtschaftlichen Aktivitäten im Produktions- und Dienstleistungsbereich werden zu einem großen Teil von der Landwirtschaft und der Küstenlage bestimmt. Betriebe der Hafenvirtschaft, des Schiffbaus und der Fischerei, der Verarbeitung von (weitgehend importierten) Nahrungsmitteln und Rohstoffen, der Mineralölverarbeitung, des Straßenfahrzeugbaus (für den Export) sind in der Küstenregion konzentriert, während der Landwirtschaft vor- und nachgelagerte Wirtschaftsbereiche, wie Nahrungs- und Genussmittelindustrie der in der Region produzierten Lebensmittel, Produktion und Vertrieb von Landmaschinen und Agrarchemikalien, Veterinärdienste, Agrarhandel, sich auf eine Reihe von Standorten über die Region verteilen. Weitere bedeutende wirtschaftliche Aktivitäten liegen im Luft- und Raumfahrzeugbau (konzentriert im Unterweserraum und in Friesland) und in der Kunststoff- und Metallverarbeitung (an mehreren kleineren Standorten) (Baumgart et al.1996; Prognos 1990:21). In den Betrieben ist die Fertigungsintensität überdurchschnittlich hoch, die Forschungs- und Entwicklungsintensität sehr gering. Forschungsintensive Industriezweige, wie Maschinenbau, EDV, Elektrotechnik, Chemie, Feinmechanik, sind in der Region schwach vertreten und die ansässigen Betriebe dieser Branchen gehören häufig zu Unternehmen, deren Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen sich außerhalb der Region befinden (Jung 1993:130; BAW 1994; Prognos 1990:26).

² Die Landwirtschaft stellte 1987 in jedem Landkreis mind. 10%, in manchen Kreisen bis zu 20% der Arbeitsplätze (Prognos 1990:19), die Vergleichszahlen betragen für Niedersachsen 5%, für das Bundesgebiet 3% (Arnold 1993:103).

³ Die Arbeitsplatzdichte in der Industrie und im Dienstleistungsbereich lagen 1987 jeweils ca. 20% unter dem Durchschnitt der alten Bundesländer (Prognos 1990:27).

⁴ Ende der 80er Jahre hatten im gesamten Regierungsbezirk Weser-Ems mehr als 50 % der Betriebe im Produktionssektor einen Personalstand von weniger als 50 Beschäftigten (Prognos 1990:24).

⁵ In den alten Ländern beträgt der Anteil technischer Berufe in der Industrie ca. 10%, im Regierungsbezirk Weser-Ems 6%, in Ostfriesland und im südlichen Oldenburger Land 2%-4% (Jung 1993:216).

⁶ Die Arbeitsamtsregionen Emden, Leer, Wilhelmshaven gehören seit den 70er Jahren zu denen mit den höchsten Raten an Arbeitslosen im Bundesgebiet. Ein 'neuerer' Problemraum ist die Wesermarsch, wo der Arbeitslosenstand aufgrund der Verkleinerung und Schließung von Industrieunternehmen mit rund 15% auf dem Niveau von Ostfriesland liegt.

⁷ Das nördliche Niedersachsen ist mit Hochschulen traditionell schlecht ausgestattet. Erst in den 70er Jahren wurden die Universitäten Oldenburg und Osnabrück, sowie die Fachhochschulen Emden, Wilhelmshaven, Oldenburg und Osnabrück gegründet. Auch Bremen hatte bis in die 70er Jahre keine Hochschule. Der Schwerpunkt der neu errichteten Hochschulen (inkl. Bremen) liegt in den Geistes- und Sozialwissenschaften, die Ausbildungskapazität in ingenieur- und naturwissenschaftlichen Fächern ist daher in der Region weiterhin gering.

⁸ Eine dritte richtete sich auf Führungskräfte und hochqualifizierte Spezialisten, die in den Weser-Ems Raum zugewandert waren; diese ist aber für die hier behandelten Fragestellungen von nachrangigem Interesse.

Die Strukturen im Produktionssektor erklären die Schwäche des Dienstleistungsbereichs, besonders aber der unternehmensbezogenen Dienste in der Region. Mit einem sehr hohen Anteil an kleinen Unternehmen, wenig Unternehmenszentralen und hoher Außensteuerung der großen Betriebe, mit hoher Fertigungsorientierung und geringer Forschungsintensität sowie wenigen innovativen mittelständischen Unternehmen werden unternehmensorientierte Dienstleistungen nur schwach nachgefragt; ihre Entwicklung (inkl. der Beschäftigtenentwicklung) ist seit den 70er Jahren weit hinter den Bestreits zurückgeblieben (BAW 1993; Prognos 1990:28).

Auch die Berufs- und Qualifikationsstruktur der Beschäftigten reflektiert die Struktur des produzierenden Sektors und die Verteilung von Unternehmensfunktionen. Der Weser-Ems Raum verfügt über einen vergleichsweise hohen Anteil qualifizierter Facharbeiter und einen geringen Anteil an Hochschulabsolventen (Jung 1993:218); die Zahl der Arbeitsplätze für höherwertige Funktionen, wie Management und Verwaltung, Forschung und Entwicklung liegt deutlich unter dem Bundesniveau (BAW 1994; BAW 1995; Jung 1993:130). 'Schlüsselqualifikationen', die den Stellenwert von wirtschaftsnahen Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten, den allgemeinen 'Modernisierungsgrad' von Dienstleistungen und Fertigung dokumentieren, sind stark unterrepräsentiert⁵ (Jung 1993:214ff).

Mit dieser wirtschaftsstrukturellen Basis wurde die Region vom Strukturwandel in der Landwirtschaft und im Produktionssektor besonders hart getroffen und ihre Arbeitslosenraten gehören zu den höchsten im alten Bundesgebiet⁶. Für wegbrechende und schrumpfende Industrien im Küstenbereich, wie Schiffbau, Fischfang, Stahlverarbeitung, Hafenvirtschaft, gibt es ebenso wie für den Abbau an Arbeitskräften in der Landwirtschaft kaum Kompensationsmöglichkeiten in modernen Bereichen des produzierenden oder tertiären Sektors. Spitzentechnologien sind auf vereinzelte Standorte beschränkt und kaum mit der regionalen Ökonomie verflochten, geben somit kaum Wachstumsimpulse an die übrige Wirtschaft ab. Allerdings bestehen hinsichtlich der wirtschaftlichen Dynamik kleinräumlich bedeutende Unterschiede. Das südliche Oldenburger Land weist mit seinem international verflochtenen agro-industriellen Verbund, seiner überwiegend kleinteiligen Unternehmensstruktur und geringeren Abhängigkeit von Altindustrien seit den frühen 80er Jahren eine deutlich bessere wirtschaftliche Entwicklung auf als der Norden (Jung 1995; Prognos 1990). Dennoch wird für die gesamte Region durchgängig ihre wirtschaftsstrukturelle Rückständigkeit, ihr Mangel an innovativem Potential und zu geringe Aktivität im Bereich Forschung und Entwicklung konstatiert und für die Schaffung eines günstigeren Investitions- und Innovationsklimas übereinstimmend der Ausbau von Ausbildungskapazitäten und des Ausbildungsangebotes an den Universitäten und Hochschulen⁷, der Aufbau hochwertiger (Weiter-)Qualifizierungseinrichtungen und eine stärkere Forschungsförderung als notwendig erachtet (BAW 1994; NIW 1991; Prognos 1990).

Die Grundlage der hier vorgestellten Ergebnisse bilden im wesentlichen zwei Primärerhebungen, die zwischen Januar 1993 und Dezember 1994 durchgeführt wurden.⁸ Dabei handelt es sich um

- eine Befragung von 32 im Weser-Ems Raum ansässigen Betrieben, die innerhalb der letzten fünf Jahre offene Positionen für hochqualifizierte Arbeitskräfte mit Zuwanderern besetzt hatten;

- eine Befragung von 14 Arbeitsmarktexperten innerhalb und außerhalb der Untersuchungsregion.

Die Befragungen wurden als leitfadenerunterstützte Intensivinterviews durchgeführt. Für die Experten-Befragung wurde für Vergleichszwecke die räumliche Beschränkung auf das Untersuchungsgebiet Weser-Ems aufgegeben und Interviews geführt mit

- Vertretern von zwei außerhalb des Untersuchungsgebietes ansässigen Großunternehmen mit einem national und international weit verzweigtem Netz an Niederlassungen und mit hohen Mobilitätsanforderungen an ihre Führungskräfte,
- Experten der Zentralstelle für Arbeitsvermittlung der Bundesanstalt für Arbeit in Frankfurt/M., sowie Vertretern des Arbeitsamtes in Oldenburg,
- Unternehmensberatern mit langjährigen Erfahrungen in der Personalberatung,
- Vertretern der regionalen Kammern und eines Arbeitgeberverbandes.

Die Gruppe der untersuchten Betriebe (siehe Tabellen 1 und 2) setzt sich vorrangig aus innovativen und expansiven mittelständischen Unternehmen, größeren Betrieben mit normaler Personalfuktuation auf der Führungsebene und Neugründungen mit entsprechendem Personalbedarf zusammen. Aufgrund der Konzentration auf Betriebstypen mit besonderen Anforderungen an hochqualifizierte Arbeitskräfte, in denen selbständig über die Besetzung von Führungspositionen entschieden wird, ähneln die Untersuchungsfälle auch nicht annähernd der typischen Gewerbe-, Organisations- und Größenstruktur in der Untersuchungsregion. Kleinstbetriebe und Zweigwerke sind stark unterrepräsentiert.

Die Auswahl der Betriebe erfolgte mit Unterstützung der regionalen Kammern und der Experten sowie nach dem Schneeballsystem. Um im Rahmen der Fragestellungen möglichst unterschiedliche Aspekte und Zusammenhänge abzudecken, wurde neben der vielfältigen Verteilung nach Branchen auch auf eine breite räumliche Verteilung im Untersuchungsgebiet geachtet.

Da die Gesprächspartner in den Betrieben (Vertreter der Geschäftsführung und z.T. der Personalleitung) den Kreis der Führungs- und hochqualifizierten Fachkräfte unterschiedlich eng zogen, wurde zu Beginn der Interviews im einzelnen geklärt, welche Positionen für die Gruppe der hochqualifizierten Arbeitskräfte berücksichtigt werden sollten. Große Betriebe mit klarer hierarchischer Struktur tendierten dazu, nur den engen Führungskreis (erste und zweite Ebene), kleine Betriebe alle Arbeitskräfte mit höherer formaler Ausbildung einzubeziehen. Im Ergebnis beziehen sich die Aussagen auf Personen, die entweder eine Führungs- oder Stabsfunktion ausübten oder als Spezialisten Leiter einer Projektgruppe, einer Forschungs- oder Entwicklungsaufgabe waren. In der folgenden Darstellung werden letztere der 3. Führungsebene zugeordnet (siehe Tabellen 3, 4 und 6).

In den 32 Betrieben mit rund 16.700 Arbeitsplätzen waren ca. 1050 mit hochqualifizierten Arbeitskräften besetzt⁹ und

⁹ Erwartungsgemäß variierte der Anteil hochqualifizierter Arbeitskräfte stark mit unterschiedlichen Betriebsprodukten, mit den höchsten Anteilen bei den unternehmensorientierten Diensten und Wissenschaft und Forschung (bis zu 60%), den niedrigsten in den großen Produktionsbetrieben (minimal 2%).

Tabelle 1: Betriebe nach Wirtschaftsbranchen

Wirtschaftsbranchen	Anzahl
Energiewirtschaft	2
Verarbeitendes Gewerbe,	18
darunter	
– Chemie, Kunststoff / Gummiwaren	5
– Elektrotechnik	4
– Metallbearbeitung	3
– Maschinenbau	3
– Ernährung / Genuß	2
– Textil	1
Baugewerbe	–
Handel	1
Banken und Versicherungen	3
Dienstleistungen,	6
darunter	
– Unternehmensorientierte	2
– sonstige	2
– Wissenschaft / Forschung	2
– Gebietskörperschaften / Sozialversicherer	2
Anzahl	32

Tabelle 2: Betriebsgröße (Beschäftigte)

Beschäftigte	Betriebe
10 – 25	2
26 – 50	2
51 – 100	4
101 – 250	5
251 – 500	8
501 – 1000	8
über 1000	3
Anzahl	32

von denen wiederum waren 231 zum Zeitpunkt der Befragung nicht länger als fünf Jahre in dem Betrieb beschäftigt; letztere verfügten vor Betriebseintritt bereits über mehrjährige berufliche Erfahrungen; es handelte sich also in keinem Fall um Berufseinsteiger. Etwa die Hälfte aller neu eingestellten hochqualifizierten Arbeitskräfte waren Zuwanderer, sie hatten mit Antritt ihrer neuen Position ihren Wohnort in die Region verlegt.

Explorative und beispielhafte Studien, wie diese, haben den Vorteil, daß sie 'weiche' Methoden zulassen und Informationen aus unterschiedlichen Quellen miteinander verknüpfen können. Sie haben den Nachteil, daß ihre Repräsentativität nicht bestimmbar ist; der Verallgemeinerung ihrer Ergebnisse sind dadurch enge Grenzen gesetzt. Dennoch erzeugt das Vorgehen dieser Untersuchung eine 'qualitative Repräsentanz': die Ergebnisse gehen über den Einzelfall hinaus. Das zentrale methodische Problem ist dabei die Auswahl der Untersuchungsfälle (Scheuch 1974). Die Fälle wurden 'bewußt' ausgewählt (Wollmann/ Hellstern 1978:43ff, 72); die Aussagen der Betriebe sind damit nicht repräsentativ für die Gesamtheit der Unternehmen der Region, sie liefern aber valide Ergebnisse hinsichtlich des Bedarfs an hochqualifizierten Arbeitskräften und der Unternehmensstrategien für ihre Rekrutierung.

3 Personalpolitik der untersuchten Betriebe

3.1 Situation im oberen Arbeitsmarktsegment

Die Konkurrenzbedingungen einer globalisierten Ökonomie haben zur Umorganisation von Produktionsprozessen, zu Umstellungen auf neue Technologien und Lean Management-Konzepte geführt, die von Führungskräften eine Erweiterung ihrer technischen, organisatorischen und sozialen Kompetenzen erfordern (Buttler/Tessaring 1993; Kadritzke 1993; Wolf 1994). Mit zeitlicher Verzögerung, die in peripheren Regionen grundsätzlich für Neuerungen und Innovationen gilt, halten neue Anforderungsprofile auch Einzug in die Betriebe der Weser-Ems-Region. Immer mehr Betriebe benötigen immer spezialisiertere Fach- und Führungskräfte mit vielfältigen Erfahrungen. Dennoch besteht die Distanz zu dynamischeren Regionen fort. Der geringe Anteil hochwertiger produktionsorientierter Dienstleistungen und innovativer Betriebe und der hohe Anteil mittelständischer Familien-Unternehmen, die die Atmosphäre weitgehend prägen, verlangsamen organisatorische Veränderungsprozesse gegenüber wirtschaftsstärkeren Verdichtungsräumen. Der Anteil an Betrieben in der Region, der die durch wirtschaftsstrukturelle Veränderungen erforderlichen betrieblichen Umstellungen in der Organisationsstruktur eingeführt hat und eine 'moderne Personalpolitik' betreibt, ist verhältnismäßig klein. Nach Auskunft der befragten Arbeitsmarktexperten fehlen der Region neben den hochqualifizierten Spezialisten auch Führungskräfte mit ausgeprägten Fähigkeiten in der Personalführung, die die 'Leute dynamisieren und mobilisieren', d.h. die für die Einführung neuer Organisationskonzepte notwendige Sozialisations- und Integrationsarbeit leisten könnten. In vielen Betrieben behindert die Bodenständigkeit und die 'mangelnde Sensibilität für Personalführung' die optimale Besetzung von Positionen für Nachwuchskräfte und Spezialisten.

Wie erwartet, wurde das regionale Angebot an Arbeitskräften im oberen Segment in den befragten Betrieben fast durchweg als schlecht bezeichnet. Allerdings differenzierten die Gesprächspartner ihr Urteil, wenn es um die eigenen betrieblichen Anforderungen ging; danach konnte fast die Hälfte, darunter die meisten Dienstleistungsbetriebe, ihren Bedarf gut decken.¹⁰ Die andere Hälfte hatte jedoch große Schwierigkeiten in der Personalrekrutierung und machte dafür überwiegend den Standort verantwortlich. Dieser lagebedingte Nachteil war durch die Arbeitsmarktsituation zum Zeitpunkt der Befragung allerdings etwas entschärft. Aufgrund der Konjunkturschwäche und der Umwälzungen interner unternehmerischer Organisationsstrukturen (damit zahlreicher 'Lean-Management-Opfer' auf dem Arbeitsmarkt) befanden sich die Unternehmen nach dem ausgesprochen großen Mangel an Führungskräften in den 80er Jahren in einer relativ starken Position.

3.2 Interne versus externe Besetzung

Durch ihre Personalpolitik können Unternehmen beeinflussen, wie sehr sie bei der Besetzung offener Stellen auf extern zu rekrutierende Arbeitskräfte angewiesen sind. Auch wenn in der Praxis grundsätzlich Mischformen üblich sind, unter-

scheiden sich Personalpolitiken darin, ob das Schwergewicht bei der Besetzung von Vakanzen für Führungskräfte und Spezialisten auf Quereinsteiger von außen oder auf Versetzung bzw. Beförderung aus den eigenen Reihen gelegt wird. Als Vorteil interner Besetzung gelten üblicherweise die Kosteneinsparungen; Mitarbeiter besitzen eine Fülle betriebsspezifischer Qualifikationen, so daß benötigte zusätzliche Investitionen in das Humankapitel bedeutend geringer ausfallen als bei Personen, die von außen kommen und eingearbeitet werden müssen. Außerdem verringert eine interne Besetzung zum einen die Suchkosten für Anzeigen, Berater, Auswahlverfahren etc. und zum anderen das Risiko, eine 'falsche' Person auszuwählen. Die Konzentration auf interne Besetzungen birgt aber auch die Gefahr der 'Inzucht' oder zumindest Betriebsblindheit. Die Kurzlebigkeit von Wissen und die zunehmenden Anforderungen an Erfahrungen und Kenntnissen aus verschiedenen Arbeitszusammenhängen verlangen eine kontinuierliche Weiterqualifikation und die Aneignung bislang fachfremder Kompetenzen und Erfahrungen, die häufig erst durch berufliche Mobilität erworben werden können (Buttler/Tessaring 1993). Ohne ausreichende Zufuhr neuer Impulse und Kreativitätspotentiale externer Arbeitskräfte laufen Betriebe Gefahr, an Konkurrenzfähigkeit zu verlieren.

Um sich aber von den äußeren Arbeitsmarktbedingungen weniger abhängig zu machen, versuchen Betriebe in Regionen mit einem schwach besetzten Arbeitsmarkt und einem geringen Potential an hochqualifizierten Arbeitskräften eher als in Ballungsgebieten, ihre Führungskräfte und Spezialisten intern aufzubauen (Anderseck 1994; Malecki/Bradbury 1992). Diese Tendenz wurde sowohl von den Experten verallgemeinert für den Nordwest-Raum als auch von den Gesprächspartnern in den untersuchten Betrieben bestätigt. In fast allen untersuchten Betrieben wird versucht, die Fluktuation möglichst gering zu halten und eine freigewordene oder neu geschaffene Position für hochqualifizierte Arbeitskräfte intern zu besetzen. Hintergrund dieses Verhaltens ist neben den Kosteneinsparungen die Erwartung, sich mit internen Beförderungen die Motivation und Loyalität der hochqualifizierten Beschäftigten zu sichern; in fast der Hälfte der Betriebe wurde betont, daß die mangelnde Attraktivität ihres Standorts sie zu einer besonders intensiven Personalpflege für hochqualifizierte Arbeitskräfte zwingt.

Die Absicht, Fluktuation unter den hochqualifizierten Arbeitskräften gering zu halten, konnte in den meisten Betrieben auch umgesetzt werden. Das Personal war überwiegend langjährig beschäftigt, die Vakanzen vorrangig durch interne Beförderungen (inkl. Transfer zwischen Betrieben) nach dem Senioritätsprinzip besetzt worden. Viele der Führungskräfte sind bodenständig und waren unmittelbar nach ihrer Ausbildung oder nach wenigen Jahren Berufserfahrung in die Betriebe eingetreten und hatten sich dann 'hochgearbeitet'. In fast einem Viertel der Betriebe (7 von 32) hatte es, abgesehen von Ruheständlern, in den letzten fünf Jahren keine Verluste von Führungskräften oder hochqualifizierten Spezialisten gegeben und von den insgesamt etwa 115 hochqualifizierten Erwerbstätigen, die aus den Betrieben ausgeschieden waren, hatte ein Drittel zu anderen Unternehmens-Standorten gewechselt (Transfers) oder fiel auf einzelne Betriebe, die aufgrund interner Umstrukturierungen eine außergewöhnlich hohen Fluktuation im Management zu verzeichnen hatten. Die Neueinstellung der 231 zum Zeitpunkt der Befragung nicht länger als fünf Jahre in dem jeweiligen Betrieb beschäftigten hochqualifizierten Arbeitskräfte war also schwerpunktmäßig aufgrund betrieblicher Erweiterung und für den Betriebsaufbau erfolgt und weniger als Ersatz für Personal, das in andere Unternehmen gewechselt hatte.

¹⁰ In zwei Fällen wurde der Standort gar als förderlich für die Rekrutierung von hochqualifizierten Arbeitskräften beurteilt, weil er national für das spezielle Produkt bzw. die Forschungsaktivitäten bedeutsam ist (Kunststoffverarbeitung im Raum Lohne/Vechta und Windenergie im Küstenbereich). Daß Betriebe anderer Branchen jeweils die Unattraktivität der Standorte für auswärtige hochqualifizierte Arbeitskräfte beklagten, ist ein Hinweis darauf, daß besonders attraktive Positionen wenig attraktive Standortbedingungen wettmachen können.

Natürlich läßt sich die Strategie 'interne kommt vor externer Besetzung' nicht immer umsetzen. In der Praxis hängt die Entscheidung darüber, ob Vakanzen intern oder extern besetzt werden, von den institutionellen Möglichkeiten ab; ein wichtigstes Kriterium dabei ist die Größe der Unternehmen oder Organisationen. Die meisten Betriebe waren zu klein, um strategisch Nachfolger aufbauen zu können, und oft hing es vom Zufall ab, ob ein Nachrücker für eine vakante Position zur Verfügung stand. In größeren Betrieben gab es eher potentielle Nachrücker, und dort, wo Qualifizierungsmaßnahmen gefördert und Personalentwicklungskonzepte umgesetzt wurden, waren interne Besetzungen in der Tat die Regel. Insbesondere in den mittelgroßen, regionsorientierten Dienstleistungsbetrieben des Versicherungs- und Kreditgewerbes wurden Führungspositionen der ersten und zweiten Ebene am konsequentesten über Beförderungen aus dem eigenen Haus besetzt. Ähnlich strikt wurde nur noch in Zweigwerken internationaler Konzerne verfahren, in denen berufliche und räumliche Mobilität für eine konzerninterne Karriere vorausgesetzt, Personalentscheidungen für die erste und zweite Führungsebene in Niederlassungen und Tochterunternehmen von der Zentrale getroffen und diese Positionen ausschließlich über konzerninterne Transfers besetzt werden.

Wenngleich sich auch für die untersuchten Betriebe die Aussagen der Experten zur Personalpolitik im gesamten Nordwest-Raum tendenziell bestätigten, wonach diese weitgehend traditionell sei, neuere Konzepte des Personalmanagements noch wenig zum Einsatz kämen, Führungskräfte weitgehend nach dem Senioritätsprinzip ausgewählt würden, deuten sich in diesen ausgewählten Betrieben dennoch Brüche an, die auf eine größere Öffnung nach außen schließen lassen.

Exemplarisch für diesen Übergang sind Familienbetriebe, in denen ein Generationswechsel stattgefunden hatte. War die 'alte Generation' nur technisch ausgebildet, verfügt die 'junge Generation' zusätzlich über kaufmännische Qualifikationen; bestand die 'alte Generation' aus Praktikern, verfügt die 'junge Generation' zusätzlich über wissenschaftliche und theoretische Kenntnisse. Daß der Generationswechsel die Einführung professioneller Managementverfahren und einen Wechsel in der Personalpolitik bewirkte, ist zwangsläufig. So werden spezielle Qualifikationen eher von außen eingekauft, gilt Seniorität bei Personalentscheidungen weniger als vorher. Ähnliche Veränderungen fanden in Betrieben statt, in denen auf der Chefetage Eigentümer von angestellten Geschäftsführern abgelöst oder die von Konzernen oder Holdings übernommen worden waren.

Aber auch einige der größeren Produktions- und Dienstleistungsbetriebe, die keinen solchen Veränderungen unterworfen waren und in denen das Prinzip der Beförderung bislang strikt eingehalten wurde, brechen das starre Konzept auf und öffnen sich Impulsen von außen. Die Laufbahnen in der Linienorganisation reichen für nur technisch oder kaufmännisch ausgebildete Arbeitskräfte nicht mehr bis in die Führungsebene, bei Personalentscheidungen wird das Konkurrenzprinzip angewendet und externe Kandidaten berücksichtigt. Damit gewinnt die strategische Absicht, einen gewissen Anteil der Führungspositionen Quereinsteigern zu überlassen, an Bedeutung. Zwar wird nur vereinzelt die Ebene der Ge-

schäftsführung einbezogen, aber für Positionen der zweiten Führungsebene zunehmend 'frisches Blut', 'etwas mehr Dampf', 'jemand mit neuen Ideen', 'jemand zum Anstacheln' gesucht.

Neue Personalkonzepte stehen häufig im Zusammenhang mit neuen Konzepten in der Herstellung der Produkte. In einem Drittel der Produktionsbetriebe wurden zum Zeitpunkt der Befragung neue Organisationskonzepte und neue Gruppenarbeitsformen 'erprobt'. In einigen weiteren waren sie seit längerem im Einsatz, so daß insgesamt etwa die Hälfte der Produktionsbetriebe, darunter vor allem die größeren, ihre Unternehmensorganisation Lean-Management-Konzepten angepaßt hatten. Unter den Managern und Spezialisten, die an den internen Umstellungen beteiligt waren, sind relativ viele als Quereinsteiger in die Betriebe gekommen und insbesondere für die neuen Arbeitsfelder und Querschnittsaufgaben, wie Controlling, Logistik, Qualitätskontrolle und -sicherung, Umweltmanagement, Kommunikation etc., wurden externe Arbeitskräfte eingestellt. Entsprechend waren die als Quereinsteiger neu in die Betriebe aufgenommenen hochqualifizierten Arbeitskräfte durchweg Personen, deren Mobilitätserfahrungen, Vielseitigkeit und Kommunikationsfähigkeit weit über denen der länger beschäftigten Kollegen lagen.

4 Personalsuche und Personalrekrutierung

4.1 Suchverfahren

Der Arbeitsmarkt für hochqualifizierte Arbeitskräfte in Deutschland ist klein, exklusiv und überregional. Schätzungen gehen von etwa 250.000 Führungskräften¹¹ und von jährlich 35.000 Vakanzen im oberen und obersten Führungsbereich der Wirtschaft aus; die Hälfte der offenen Stellen wird extern besetzt (Brexel 1994:108; Herritsch 1991). Betriebe müssen sich folglich bei der Personalsuche in der Konkurrenz auf dem oberen Arbeitsteilmarkt entsprechend positionieren und erfolgversprechende Rekrutierungsstrategien und Suchverfahren verfolgen, in peripheren Lagen durch besondere Mühe zusätzlich die mangelnde Attraktivität des Standorts ausgleichen.

Bei der Suche nach externen hochqualifizierten Arbeitskräften nutzen die untersuchten Betrieben im Weser-Ems Raum die allgemein üblichen Verfahren (Brexel 1994; Herritsch 1991). Fast alle inserieren in überregionalen Zeitungen oder Zeitschriften, fast zwei Drittel schalten Personalberater und Headhunter ein, fast ein Drittel die öffentliche Arbeitsvermittlung (ZAV)¹² und die Fachvermittlung des regionalen Arbeitsamtes) (Tabelle 3). Zusätzlich werden üblicherweise Informationen über Vakanzen auf informellen Wegen verbreitet und Wunschkandidaten direkt angesprochen.

Im konkreten Fall werden Suchverfahren danach gestaltet, welche Position innerhalb der betrieblichen Hierarchie zu besetzen ist und welche Qualifikationen und Erfahrungen verlangt werden (Tabelle 3). Für die erste Führungsebene sind die Verfahren am exklusivsten, sind der Einsatz von Personalberatern und Headhuntern und/oder Insertion in nationalen Presseorganen die gängigen Wege. Für Spitzenpositionen in Großunternehmen kommen öffentliche Ausschreibungen häufig gar nicht erst infrage; der Kreis geeigneter Kandidaten ist klein, sie besetzen attraktive Positionen, von denen aus sie sich nicht selbständig für eine andere bewerben. Auf dieser Ebene überwiegt die Praxis, Wunschkandidaten anzusprechen und möglichst abzuwerben, das 'tägliche Brot' der Headhunter. Für die zweite Führungsebene sind die Verfahren vielfältiger, werden mehrere Suchwege gleichzeitig be-

¹¹ Definiert als Entscheidungsträger in Wirtschaft und Verwaltung mit einem Bruttojahreseinkommen von mindestens 100.000 DM.

¹² Die „Zentralstelle für Arbeitsvermittlung der Bundesanstalt für Arbeit“ (ZAV) ist zuständig für die Vermittlung von besonders qualifizierten Fach- und Führungskräften und für Positionen vom Abteilungsleiter in mittleren und großen Unternehmen aufwärts.

schritten. Üblicherweise werden Stelleninserate in der nationalen und z.T. zusätzlich in der regionalen Presse veröffentlicht. Personalberater und Headhunter werden meist nur bei der Suche nach ausgesprochenen (Fach-) Spezialisten eingesetzt, die sich auf Stellenanzeigen nicht melden und bei der Konkurrenz abgeworben werden müssen, oder wenn vermutet wird, daß eine Stellenanzeige eine Flut von Bewerbungen hervorruft und der dafür notwendige Arbeitsaufwand vermieden werden soll. Spezialisten ohne Führungsaufgaben und Führungskräfte der dritten Ebene werden auf deutlich andere Art gesucht. Das Gros der Betriebe beschränkt sich auf Anzeigen in der regionalen Presse¹³ und die öffentliche Arbeitsvermittlung.

Tabelle 3: Betriebe nach Suchverfahren*

Such-Medien	generell	Angewandte Verfahren speziell für Arbeitskräfte der		
		1. Ebene	2. Ebene	3. Ebene
nationale Presse	20	13	16	11
regionale Presse	21	-	6	21
Fachzeitschriften	7	1	1	5
Personalberater / Headhunter	19	14	12	3
öffentl. Arbeits- vermittlung	9	1	3	9
entfällt	-	12**	9***	3****
Anzahl	32	32	32	32

* Mehrfachnennungen

** nur interne Besetzungen inkl. Transfer und Eigentümerbetriebe

*** nur interne Besetzung inkl. Transfer und Betriebe mit faktisch nur erster und dritter Ebene.

**** nur interne Besetzung oder nur informell

Eine weitere Differenzierung bei der Personalsuche verläuft nach Betriebstypen. Die großen Betriebe nutzen professionellere und kostenaufwendigere Mittel als die kleinen.¹⁴ Bis auf eine Ausnahme setzen alle Betriebe mit mehr als 500 Arbeitskräften Personalberater und Headhunter ein, in der Größenklasse 251 bis 500 Arbeitskräfte ist es die Mehrheit und in den kleineren ist es die Minderheit der Betriebe. Aber die kleinen und z.T. auch die mittleren Betriebe vermeiden nicht nur den Einsatz von Personalberatern und Headhuntern¹⁵, ihre Suchverfahren sind insgesamt eingeschränkter; nicht wenige begnügten sich grundsätzlich damit, in der regionalen Presse zu inserieren und Vakanzen bei der Fachvermittlung des Arbeitsamtes anzumelden.

Eine andere deutliche Trennungslinie verläuft zwischen den Wirtschaftssektoren. Produktionsbetriebe inserieren für alle

Positionen sehr viel häufiger in der nationalen Presse und setzen stärker und oft ausschließlich auf Personalberater und Headhunter als Dienstleistungsbetriebe. Diese Vorgehensunterschiede erklären sich in erheblichem Maße aus den Rekrutierungschancen. Der Pool an technisch ausgerichteten Führungskräften und Spezialisten mit speziellem Know-how ist in der Weser-Ems-Region extrem klein, so daß das verarbeitende Gewerbe viel größere Probleme mit der Rekrutierung hochqualifizierten Personals hat und seine Suche von vornherein breiter anlegen muß als die Dienstleistungsbetriebe. Zu deren besseren Rekrutierungschancen trägt neben dem relativ starken Besatz mit Verwaltungs- und Dienstleistungsfunktionen im Oldenburger Raum sicher auch bei, daß Dienstleistungen allgemein stärker dezentralisiert sind, während Industriebetriebe aufgrund branchenspezifischer Standortanforderungen traditionell zu räumlicher Konzentration neigten. Innerhalb der regionstypischen Branchen, wie beispielsweise der Lebensmittelindustrie, wurde der Standortvorteil eines gut ausgestatteten regionalen Pools denn auch genutzt und für alle Positionen überwiegend regional gesucht.

Die Relevanz der unterschiedlichen Suchverfahren für die Wahrscheinlichkeit der Zuwanderung hochqualifizierter Arbeitskräfte ist deutlich erkennbar. Durch die Art, wie die Information über eine offene Position veröffentlicht wird, durch die Entscheidung, eine vakante Position regional oder überregional auszuschreiben, wird in den Betrieben der Suchradius bestimmt und über die Gruppe potentieller Bewerber und Bewerberinnen entschieden.

4.2 Rekrutierung der 'neuen' hochqualifizierten Arbeitskräfte

Suchwege

Die Art, wie in den untersuchten Betrieben über Vakanzen informiert und wie hochqualifiziertes Personal gesucht wurde, führte dazu, daß der Anteil zugewanderter Arbeitskräfte auf den obersten Hierarchieebenen besonders hoch war, während Positionen der dritten Ebene durch bereits in der Region ansässige Arbeitskräfte besetzt wurden (Tabelle 4). Die weitaus meisten Zuwanderer wechselten aus anderen Unternehmen und der Anteil unternehmensinterner Transfers ist mit unter 10% der Wanderungsfälle recht gering.¹⁶

Tabelle 4: Neueinsteiger unter den hochqualifizierten Arbeitskräften nach Hierarchie-Ebene und Migrationsstatus

	Hochqualifizierte Arbeitskräfte insgesamt	davon	
		in der Region ansässig	zugewandert
1. und 2. Ebene	100	34	66 (66%)
3. Ebene	131	76	55 (42%)
Anzahl	231	110	121* (52%)

* davon 18 Transfers

Wie von den Schwerpunkten der Suchaktivitäten zu erwarten, wurden die externen hochqualifizierten Arbeitskräfte überwiegend durch Stellenanzeigen rekrutiert, die von den Betrieben selbst geschaltet waren (Tabelle 5). Einen wichtigen Platz besetzen außerdem informelle Suchverfahren, ein Beleg für die hohe Bedeutung von Netzwerken und Kontakten für die Rekrutierung von hochqualifiziertem Personal. Eine Unterscheidung nach Migranten und Nicht-Migranten bestätigt den erwarteten Zusammenhang von Suchstrategie und räum-

¹³ Insertionen in der regionalen Presse schränken das Suchgebiet erheblich ein, sind aber nicht mit einer ausschließlichen Konzentration auf das Weser-Ems-Gebiet gleichzusetzen. In mehreren Fällen schließen sie den größeren norddeutschen Raum ein, in Einzelfällen waren die Anzeigen in der regionale Presse anderer Regionen geschaltet, um die dort konzentrierten Fachkräfte anzusprechen.

¹⁴ Siehe dazu auch Rosenblatt et al. 1990:69; Brexel 1994; Herritsch 1991

¹⁵ Die Kosten betragen nach Dahlems (1994:102) zwischen 35% und 50% des Jahreseinkommens der zu besetzenden Position. In den untersuchten Betrieben wurden bis zu 100% genannt.

¹⁶ Für die nähere Betrachtung über die Art der Rekrutierung externer hochqualifizierter Arbeitskräfte und über die Resonanz der Suchverfahren werden die Transfers nicht weiter berücksichtigt, weil sie bereits vor ihrem Eintritt in den Betrieb in demselben Unternehmen oder Konzern tätig waren und i.d.R. nicht auf ein externes Stellenangebot reagiert haben. Den folgenden Ausführungen zur Personalrekrutierung liegt deshalb eine Gesamtheit von 213 (231 Neuzugänge minus 18 Transfers) neuen hochqualifizierten Arbeitskräften und 103 Migranten (121 minus 18) zugrunde.

licher Mobilität. Migranten wurden stärker durch Insertionen in der nationalen Presse, Personalberater und Headhunter rekrutiert, Bewohner der Region durch Anzeigen in norddeutschen Tageszeitungen und über die Fachvermittlung des Arbeitsamtes gefunden (Tabelle 5). Ein Indikator für den nach Hierarchie-Ebenen abgestuften Aufwand und Einsatz ist die große Rolle, die Personalberater und Headhunter bei der Rekrutierung von in die Region zugewanderten Führungskräften der oberen Ebenen gespielt haben (Tabelle 6).

Bei der näheren Betrachtung der Insertionen wird deutlich, daß die regionale Presse kein geeignetes Mittel für die Suche nach Führungskräften der oberen Ebenen ist; selbst die in der Region wohnenden Arbeitskräfte wurden für diese Positionen i.d.R. über nationale Zeitungen oder Zeitschriften oder bedeutendere norddeutsche Zeitungen rekrutiert. Daß über die Regionalpresse eine große Zahl von Zuwanderern für die dritte Ebene gefunden wurde (Tabelle 6), ist kein Gegenbeleg. Dies waren i.d.R. Personen, die aus persönlichen Gründen in die Weser-Ems-Region umziehen wollten (meist sog. Rückkehrer) und darum gezielt auf dem dortigen Stellenmarkt suchten.

Tabelle 5: Rekrutierungsmedien hochqualifizierter Arbeitskräfte* nach Migrationsstatus

Medien	Hochqualifizierte Arbeitskräfte		davon in der Region ansässig		zugewandert	
	insgesamt					
nationale Presse	79	(37%)	36	(33%)	43	(42%)
regionale Presse Weser-Ems	37	(18%)	23	(21%)	14	(14%)
regionale Presse sonstiges Nord- deutschland	18	(8%)	13	(12%)	5	(5%)
Informelle Wege	38	(18%)	17	(16%)	21	(20%)
Personalberater / Headhunter	23	(11%)	6	(5%)	17	(16%)
öffentliche Arbeitsvermittlung	18	(8%)	15	(14%)	3	(3%)
Anzahl	213	(100%)	110	(100%)	103	(100%)

* ohne Transfers

Tabelle 6: Rekrutierungsmedien hochqualifizierter Arbeitskräfte* nach Hierarchie-Ebene und Migrationsstatus

Medien	Hochqualifizierte Arbeitskräfte					
	1. und 2. Ebene			3. Ebene		
	insgesamt	davon ansässig	zuge-wandert	insgesamt	davon ansässig	zuge-wandert
nationale Presse	36%	32%	38%	38%	33%	46%
regionale Presse Weser-Ems	6%	6%	5%	26%	27%	23%
regionale Presse sonstiges Nord- deutschland	10%	21%	4%	7%	8%	6%
informelle Wege	21%	23%	20%	15%	12%	21%
Personalberater / Headhunter	26%	18%	31%	-	-	-
öffentliche Arbeits- vermittlung	1%	-	2%	14%	20%	4%
Anzahl	89	34	55	124	76	48

* ohne Transfers

Die spezifischen Suchverfahren von Betriebstypen haben, wie zu erwarten war, zu unterschiedlichen Anteilen von Zuwanderern unter den neu eingestellten hochqualifizierten Arbeitskräften geführt. Unter den großen Produktionsbetrieben ist der Migrantenanteil mit etwa zwei Drittel überproportional hoch, in den großen Dienstleistungsbetrieben betrug er nur etwa die Hälfte. Betriebe mit einem sehr niedrigen Migrantenanteil (d.h. von weniger als einem Drittel) haben fast ihr gesamtes Personal über Anzeigen in der Weser-Ems-Presse und über die Fachvermittlung des Arbeitsamtes gefunden; bei ihnen handelt es sich, unabhängig von Wirtschaftssektoren oder Branchen, vor allem um kleine Familienbetriebe.

Herkunft der zugewanderten Arbeitskräfte

Die Herkunftsregionen der Zuwanderer in den Weser-Ems-Raum sind innerhalb Deutschlands weit gestreut. Allerdings stellen Herkunftsorte aus dem nord- bzw. nordwestdeutschen Raum die Mehrheit. Das heißt aber nicht, daß die Wandlungsdistanzen durchweg gering waren; der 'Sprung' über die Weser von Cuxhaven nach Nordenham läßt sich als Ausnahme, der Umzug von Essen nach Nordenham als Normalfall anführen. Fernwanderungen aus Gebieten, die kulturell, landschaftlich und sprachlich deutlich mit der Weser-Ems-Region kontrastieren, wurden überwiegend von Führungskräften der oberen Ebenen vorgenommen, womit sich der Zusammenhang zwischen Karriere-Orientierung und Mobilitätsbereitschaft einmal mehr bestätigt. Unter den Herkunftsregionen stehen große Agglomerationen im Vordergrund, dabei das Ruhrgebiet an erster Stelle; auch die Räume Hamburg, Hannover, Frankfurt a.M., Stuttgart und München wurden häufiger genannt. Dies ist plausibel, denn hochqualifizierte Arbeitskräfte mit langjährigen beruflichen Erfahrungen sind vor allem in Arbeitsplatzkonzentrationen zu finden. Allerdings kamen auch ländlich geprägte Räume des öfteren als Herkunftsorte vor; ein Zeichen dafür, daß Karriere nicht nur in Verdichtungsräumen, sondern auch in der Provinz gemacht wird.

4.3 Fallbeispiele für Such- und Rekrutierungsstrategien

Unterschiede im Such- und Rekrutierungsverfahren für hochqualifizierte Arbeitskräfte können ein Zeichen dafür sein, daß es für die einzelnen Betriebe unterschiedliche, aber jeweils angemessene Reaktionen auf die Angebots- und Nachfragesituation auf dem regionalen Arbeitsmarkt gibt. Der maßgebliche Aspekt bei der Anwendung unterschiedlicher Verfahren ist der erhoffte Erfolg auf eine adäquate Person für eine bestimmte Vakanz. Die Kosten spielen eine einschränkende Rolle und Betriebe müssen in jedem Einzelfall entscheiden, ob sie ein Medium nutzen wollen, das nicht viel kostet oder ein teures und u.U. effektiveres. Unterschiedliche Suchverfahren können auch ein Zeichen dafür sein, daß effektive Verfahren nicht von allen Betrieben verfolgt werden, sei es, weil sie zu teuer sind, weil die Betriebe sie nicht kennen oder weil regionale Borniertheit sie hemmt. In den folgenden Falldarstellungen wird versucht, die jeweiligen Gründe zu erhellen.

Defensives Verhalten

Zwar war für alle Untersuchungsbetriebe das regionale Angebot hochqualifizierter Arbeitskräfte unzureichend und sie waren auf die Rekrutierung zusätzlicher Qualifikationen von außen angewiesen, aber für einige unter ihnen war diese Situation noch recht neu. Für sie hatten lange Zeit der regionale Pool und die rückkehrwilligen Arbeitskräfte aus anderen Regionen ausgereicht, ihre Nachfrage nach hochqualifizier-

ten Spezialisten zu befriedigen. Führungskräfte waren intern aus dem langjährigen Mitarbeiterstamm rekrutiert worden oder die Eigentümer selbst hatten die Betriebsführung inne. Aufgrund der eigenen starken regionalen Orientierung und der Bodenständigkeit ihrer Beschäftigten gingen die Betriebsleiter bzw. Eigentümer davon aus, daß die Region uninteressant sei für auswärtige Arbeitskräfte, daß wer immer zuwandere, nach einiger Zeit wieder in seine Heimatregion zurückginge. Eine 'gute Alternative' zu regionsfremden Zuwanderern sind 'Rückkehrer'. Von ihnen wird angenommen, daß sie die Region nicht noch einmal verlassen wollen und deswegen eine große Bereitschaft zu Betriebsstreue haben¹⁷. Vor diesem Hintergrund ist das zurückhaltende Rekrutierungsverhalten zu verstehen, das eine Reihe kleinerer Betriebe auszeichnet und sie, so scheint es, unangemessen auf steigende Qualifikationsanforderungen reagieren läßt. Für ein ausgesprochen defensives Vorgehen steht Fall 1; für ein offensives Fall 2.

Fall 1: Maschinenbau-Unternehmen mit 35 Arbeitskräften, ansässig in einer Kleinstadt im südlichen Oldenburger Land, gegründet Anfang der 80er Jahre von den jetzigen zwei Eigentümern.

Zum Zeitpunkt der Befragung wurden seit Monaten zwei erfahrene Ingenieure mit spezieller fachlicher Ausrichtung für die Erweiterung des Fertigungsprogramms gesucht. Die Positionen waren einmal in der Weser-Ems-Presse annonciert und dem Arbeitsamt gemeldet worden, ohne daß sich geeignete Interessenten gemeldet hätten. Die erforderlichen Qualifikationen sind in Nordrhein-Westfalen und Süddeutschland konzentriert. Nach Einschätzung des Eigentümers gibt es keine Chance, Arbeitskräfte aus diesen Räumen für den eigenen Betriebsstandort zu interessieren. Dagegen spräche die Immobilität von Arbeitskräften, die Unattraktivität des Standortes für regionsfremde Personen, das niedrigere Gehaltsniveau in der Region. Es war nicht beabsichtigt, andere Suchverfahren einzusetzen, zusätzliche Zeitungsinsertate seien teuer und würden voraussichtlich erfolglos bleiben. Der Eigentümer ging davon aus, daß er über die Fachvermittlung des Arbeitsamtes zu gegebener Zeit einen entsprechend qualifizierten Ingenieur finden würde, vielleicht wieder einen Rückkehrer wie bereits bei der letzten Einstellung. Bis dahin müsse die betriebliche Erweiterung zurückgestellt werden.

Fall 2: Dienstleistungsbetrieb im Bereich Consulting, F+E mit ca. 30 Arbeitskräften, ansässig in Wilhelmshaven, gegründet Ende der 80er Jahre.

Da es sich um eine Neugründung handelt, wurden fast alle 17 hochqualifizierten Arbeitskräfte, überwiegend Naturwissenschaftler, im Untersuchungszeitraum rekrutiert. Gesucht wurde über Stellenanzeigen in der nationalen Presse und informell an Universitäten und in Forschungseinrichtungen. Die Resonanz war groß. Wohnort oder Herkunft spielten bei der Auswahl der Arbeitskräfte keine Rolle. Knapp die Hälfte der hochqualifizierten Arbeitskräfte sind zugewandert, die Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene mit ihren Familien aus Süddeutschland, ohne daß sie einen persönlichen Bezug zur Region oder zu Norddeutschland hatten. Die Spezialisten, die meisten alleinstehend, kamen eher aus Nord- oder Westdeutschland. Diese Unterschiede in der Herkunftsregion lassen sich u.a. auf unterschiedliche Suchverfahren zurück-

führen. Nachdem Stellenanzeigen für Spezialisten in der nationalen Presse eine Flut von Bewerbungen gebracht und das Auswahlverfahren über die Maßstäbe zeitaufwendig gemacht hatten, wurden diese Positionen später, um den Kreis der potentiellen Bewerber eng zu halten, nur noch in Fachzeitschriften und in der regionalen Presse geschaltet.

Das folgende Beispiel zeigt ein zunehmend differenzierteres Vorgehen eines Betriebes, dessen Rekrutierungsverfahren bislang sehr traditionell und defensiv war.

Fall 3: Unternehmerorientiertes Dienstleistungsunternehmen für Technischen Service mit ca. 160 Arbeitskräften im Hauptbetrieb am Standort, ansässig in einer Kleinstadt im südlichen Oldenburger Land, gegründet Mitte der 70er Jahre.

Der Betrieb suchte und rekrutierte seine hochqualifizierten Arbeitskräfte bis zum Wechsel des Betriebsleiters vor zwei Jahren durch Stellenanzeigen in der regionalen Tageszeitung. Die Resonanz war aufgrund des sehr speziellen Tätigkeitsfeldes des Unternehmens schwach, die benötigten Qualifikationen waren schwer zu finden, der Betrieb litt unter unzureichenden Qualifikationen seiner Führungskräfte und Spezialisten. Der neue Betriebsleiter kam als einer der ersten Angestellten des Betriebs nicht aus der Region, sondern wanderte zu. Als für die betriebliche Erweiterung vier weitere hochqualifizierte Arbeitskräfte benötigt wurden, annoncierte er die offenen Stellen auch in der Presse von Regionen, in denen durch die dortige Branchenstruktur die Arbeitskräfte der gesuchten Qualifikation konzentriert sind. Die Resonanz auf die Stellenanzeigen war groß, die Wahlmöglichkeiten besser als üblich. Drei der vier neuen Arbeitskräfte waren regionsfremd und zogen mit ihren Familien bzw. Ehefrauen aus mittelgroßen norddeutschen Städten zu.

Die obigen Fallbeispiele haben deutlich gemacht, daß Betriebe, die eine zu defensive Personalsuche betreiben, ihre Chancen, interessierte Arbeitskräfte aus anderen Regionen zu rekrutieren, vergeblich. Auch für offene Positionen der dritten Führungsebene und für Spezialisten ist die Resonanz erheblich größer, wenn sie nicht nur regional ausgeschrieben werden, so daß die Wahrscheinlichkeit steigt, sie überhaupt und adäquat besetzen zu können. Wurden gesuchte Qualifikationen nicht gefunden, kam es immer wieder zu betrieblichen Einschränkungen. Im Fallbeispiel 1 war die Konsequenz, daß eine beabsichtigte Investition aufgeschoben wurde. In anderen Betrieben wurde versucht, die benötigten Kenntnisse durch Weiterbildungsmaßnahmen im Stammpersonal zu erwerben, nach Aussage der Interviewpartner mit nur mäßigem Erfolg.

In den Betrieben wurde das defensive Suchverhalten meist damit begründeten, daß die Kosten hoch, der Nutzen aber fragwürdig sei. Beleg genug für die Auffassung, daß es keine Chance gäbe, Arbeitskräfte aus anderen Regionen für den Standort zu interessieren, war z.B. die Tatsache, daß die Fachvermittlung des Arbeitsamtes zwar Unterlagen von hochqualifizierten Arbeitskräften aus anderen Regionen schickte, diese sich aber nicht bewarben. Nicht untypisch ist ein Betrieb, von dem die letzte Anzeige in der überregionalen Presse vor mehr als 10 Jahren geschaltet worden war, mit mäßigem Erfolg, der die hohen Kosten nicht gelohnt hatte. Zur Überprüfung dieser weit zurückliegenden Erfahrung und zu einem Versuch, die für Betriebe günstige Arbeitsmarktlage auszunutzen, bestand keine Bereitschaft. Andere Gesprächspartner hatten wiederholt hervorgehoben, daß sich die Situation auf dem Arbeitsteilmarkt in den 90er gegenüber den Vorjahren

¹⁷ Da sie aber nur etwa 10% der Zuwanderer ausmachten und vor allem für Spezialisten- oder Führungspositionen der 3. Ebene eingestellt worden waren, konnten sie bei weitem nicht den Bedarf an Zuwanderern decken.

aufgrund der schwachen Konjunktur und der umfassenden Umstrukturierungen in der Wirtschaft erheblich verbessert habe und hochqualifizierte Arbeitskräfte leichter zur Zuwanderung in die Weser-Ems-Region zu motivieren wären.

Das Fallbeispiel 3 zeigt, daß Betriebe, die sich aus einem traditionell defensiven Suchverhalten herauswagen und ihren Suchradius ausdehnen, eine bessere Auswahl haben. Es sind nicht nur die Top-Manager, wie mancherorts vermutet wurde, die für einen Arbeitsplatz ihren Wohnort in eine ihnen fremde periphere Region verlegen. Das Fallbeispiel 2, durchaus kein Einzelfall unter den kleineren Betrieben, belegt dies sehr deutlich. In diesem Betrieb wurde von vornherein davon ausgegangen, daß der Arbeitsmarkt für berufserfahrene hochqualifizierte Arbeitskräfte räumlich weit ausgedehnt ist und sich Suchverfahren dem anzupassen hätten.

Persönlichkeitsbilder

Hochqualifizierte Arbeitskräfte mit Familie und regionaler Bindung an den Nordwest-Raum sind bei den Betrieben sehr beliebt. Vor allem für die regional orientierten Dienstleistungs- und kleinen Eigentümerbetriebe hat die Regionsbindung eine große Bedeutung. Häufiger aber als auf die regionale Einbindung wurde auf den Lebensstil der Kandidaten geachtet und die bevorzugte Zielgruppe waren Familienväter in gesetzter Lebensweise. Vorbehalte gegenüber relativ jungen unverheirateten Personen bezogen sich auf deren überregionale Orientierung im privaten Bereich, die leicht zu einem 'unruhigen Leben' führe und eine späterer Abwanderung aus persönlichen Gründen wahrscheinlich mache. Da Frauen nur in seltenen Fällen überhaupt zur Auswahl standen, ist der 'Normalfall' der zugewanderten Arbeitskräfte somit ein verheirateter Mann, meist in einer traditionellen Ehe, der mit seiner Familie zuzieht: 105 der 121 Personen entsprachen diesem Muster, wobei etwa zwei Drittel der Partnerinnen nicht berufstätig waren¹⁸. Mit den folgenden Fallbeispielen wird gezeigt, wie erfolgreich die Betriebe waren, fachliche Qualifikation und persönliche Merkmale bei der Rekrutierung zur Deckung zu bringen bzw., ob die Vorstellungen zur Person gegenüber Kriterien wie Qualifikation und Erfahrungen dominierten.

Fall 4: Dienstleistungsunternehmen aus dem Bereich Banken und Versicherungen mit ca. 200 Arbeitskräften, ansässig in Oldenburg seit mehr als 50 Jahren; der Geschäftsbereich ist auf die Region begrenzt.

Das Unternehmen versteht sich als 'Oldenburger Einrichtung' und bevorzugt aus Prinzip Arbeitskräfte mit regionaler Bindung. Im Untersuchungszeitraum standen zwei Positionen für Abteilungsleiter (zweite Ebene) und sieben für Gruppenleiter (dritte Ebene) zur Neubesetzungen an. Bis auf eine Abteilungsleiter-Position wurden alle Vakanzen nur in der regionalen Tagespresse ausgeschrieben, es bewarben sich aber auch Personen aus anderen Regionen. Die Auswahl an Bewerbern war so groß, daß für die meisten Positionen beide der als sehr wichtig bezeichneten Kriterien, regionale Bindung und Familieneinbindung, für die Entscheidung herangezogen werden konnten. Auswärtige Bewerber wurden,

wenn sie ihre Regionsbindung nicht herausgestellt hatten, auf den Geburtsort hin überprüft, um Aufschlüsse über familiäre Bindungen zu gewinnen. Für drei Positionen konnten dennoch keine ausreichend qualifizierten und gleichzeitig regionsverbundenen Arbeitskräfte gefunden und mußten regionsfremde Personen eingestellt werden. Allerdings wurde darauf geachtet, daß auch sie zumindest aus dem norddeutschen Raum stammten. Alle acht über Insertionen gefundenen Arbeitskräfte waren 'Familienväter'. Die Hälfte wohnte bereits in der Region, die anderen wanderten mit ihren Familien zu.

Abweichend von der langjährigen Praxis verlief das Rekrutierungsverfahren für eine der beiden Abteilungsleiterpositionen. Es war von vornherein vorgesehen, auf dieser Position innerhalb von zwei Jahren den Nachfolger eines Mitglieds der Geschäftsführung aufzubauen. Nach Ansicht des Personalleiters sollte diese Position, wie in der Vergangenheit üblich, intern besetzt werden; der Vorstand wollte sie extern besetzen, damit gleichzeitig die sehr strikte Beförderungsstruktur etwas aufbrechen. Der Vorstand setzte sich gegen den erklärten Willen des Personalleiters durch und beauftragte einen Personalberater mit der Suche eines Kandidaten für diese hochrangige Position. Sie wurde mit einem Mann aus derselben Branche besetzt, der keinerlei Bindung an das Weser-Ems-Gebiet hatte und mit seiner Familie aus Nordbayern zuwanderte.

Fall 5: Produzierender Betrieb mit ca. 450 Arbeitskräften, als Zweigniederlassung Ende der 60er Jahre in einer mittelgroßen Stadt der Wesermarsch gegründet. Der Pool hochqualifizierter Arbeitskräfte vor Ort ist sehr gering und die meisten der im Betrieb Beschäftigten sind zugewandert.

Hochqualifizierte Arbeitskräfte sind durch die extreme Abseitslage schwer zu gewinnen. Darum zielt die Rekrutierung darauf ab, die Wahrscheinlichkeit gering zu halten, daß Angestellte wieder abwandern. Es werden möglichst nur Arbeitskräfte 'mit Frau und kleinen Kindern' eingestellt, weil die Erfahrungen im Betrieb zeigen, daß zugewanderte Familien eher langfristig wohnen bleiben als Arbeitskräfte ohne Kinder.

Zur Werbung um hochqualifiziertes Personal gehört es, den Standort als attraktiven Wohnort vorzustellen. Kandidaten wird ein 'Informationspaket' zu den Wohn- und Lebensbedingungen übergeben: es hebt die niedrigen Wohnkosten, die finanzielle Unterstützung des Unternehmens beim Umzug und beim Erwerb eines Eigenheims, die familienfreundlichen Lebensbedingungen und die hohe Umweltqualität hervor; auf Möglichkeiten sozialer Einbindung über (Sport-) Vereinsaktivitäten und Freizeitangebote wird hingewiesen, die Versorgung mit Kindereinrichtungen, die Abwesenheit von 'Großstadtproblemen', wie Drogenkonsum und Jugendkriminalität, werden als Vorteile genannt und die kleinstädtische, ruhige Lebensweise mit kurzen und sicheren Wegen für den Einkauf und zur Schule herausgestellt. Kandidaten der engeren Wahl werden mit der ganzen Familie über ein Wochenende eingeladen, um ihnen die Vorteile des Standortes nahezubringen und attraktive Wohngebiete bzw. Baugebiete zu zeigen. Außerdem ist eine Fahrt nach Bremen oder Oldenburg Teil des Programms, um zu demonstrieren, daß hochwertige Einkaufsgebiete und Kulturangebote gut erreichbar sind.

Im Untersuchungszeitraum wurden neun Positionen der zweiten und dritten Hierarchie-Ebene neu besetzt; die Kandidaten wurden meist über Stellenanzeigen in überregionalen Zeitungen gefunden. Die Resonanz auf die Stellenausschreibungen bot dem Betrieb gute Auswahlmöglichkeiten. Dennoch

¹⁸ Die meisten der acht zugewanderten Frauen waren alleinstehend. In nur 13 der 32 Betriebe gab es überhaupt Frauen unter den hochqualifizierten Arbeitskräften, die meisten als Fachkräfte ohne Managementaufgabe, keine auf der obersten Führungsebene. Die Marginalität von Frauen in Führungspositionen bzw. unter den mobilen hochqualifizierten Arbeitskräften ist allerdings keine regionale Besonderheit; vergl. dazu Birg/Flöthmann (1992), Deters/Weigandt (1987), Domsch et al. (1994), Herritsch (1991).

waren einige Verfahren langwierig, da mehrere Wunschkandidaten kurz vor Vertragsunterzeichnung mit der Begründung absprangen, ihre Familie sei nicht zum Umzug an den Betriebsstandort bereit. Von den neun eingestellten Arbeitskräften wohnten vier in der Nähe des Betriebsstandortes, fünf sind mit ihren Familien zugezogen, zwei davon aus anderen Regionen in Niedersachsen, zwei aus Nordrhein-Westfalen, einer aus dem Frankfurter Raum. Unter den mitgewanderten Ehefrauen war nur eine erwerbstätig, sie konnte sich als Lehrerin an den neuen Wohnort versetzen lassen.

Für Betriebe, die weder auf die Regionsbindung noch auf die Familienverhältnisse ihrer hochqualifizierten Arbeitskräfte besonderes Gewicht legen, steht das folgende Beispiel.

Fall 6: Produzierender Betrieb aus dem Bereich Kunststoffe und Gummiwaren, 350 Arbeitskräften am Standort, seit mehr als 50 Jahren ansässig in einer Kleinstadt im nördlichen Oldenburger Land.

Durch Umstrukturierungen (Umsetzung von Lean Management-Konzepten) und betriebliche Erweiterungen hatte das Unternehmen während des Untersuchungszeitraumes einen hohen Bedarf nach hochqualifizierten Arbeitskräften, von denen vielfältige Erfahrungen mit neuen Organisationskonzepten und ausgewiesene Kommunikationsfähigkeiten für ihre Umsetzung erwartet wurden. Sechs der zehn neuen Arbeitskräfte besetzten Positionen der ersten und zweiten Führungsebene, darunter Leitungspositionen im Vertrieb, der inneren Organisation, Entwicklung und Konstruktion. Die meisten Stellen wurden in der nationalen Presse annonciert. Mit der Suche des zweiten Geschäftsführers und zwei weiterer, schwer zu besetzender Positionen wurde ein Personalberater beauftragt. Bewerbungen auf die Stellenanzeigen kamen aus ganz Deutschland, einige auch aus dem europäischen Ausland, die meisten aus Westdeutschland, nur ca. 10% aus der Weser-Ems-Region. Einen Mangel an geeigneten Kandidaten gab es für Positionen, die Doppelqualifikationen, wie Technik- und Marketingkenntnisse, oder sehr spezifische technische Kenntnisse erforderten. Für diese Positionen wurde lange und aufwendig gesucht, in Einzelfällen wurden Kompromißlösungen mit Personen gefunden, von denen erwartet wurde, daß sie sich die fehlenden Kenntnisse erarbeiten würden. Acht der zehn neu eingestellten hochqualifizierten Männer sind in die Region zugezogen, zwei aus dem Ruhrgebiet und je einer aus einem EU-Land, dem Raum Frankfurt a.M., dem Rheinland, aus Niederbayern, Lübeck und dem westlichen Niedersachsen. Wenngleich nicht gezielt danach gesucht wurde, waren doch die meisten neuen Arbeitskräfte Familienväter; allerdings war der Anteil vollzeit berufstätiger Partnerinnen mit drei von acht relativ hoch. Nach anfänglichen Schwierigkeiten haben sie am neuen Wohnort eine neue Arbeitsstelle gefunden. In einem Fall hatte ein Kandidat seine Zusage kurzfristig zurückgezogen, weil seine Familie nicht an den Betriebsstandort umziehen wollte. Nachdem das Unternehmen die ganze Familie noch einmal eingeladen und ihr die positiven Seiten der Stadt und ihrer Umgebung gezeigt hatte, akzeptierte er das Angebot.

Bei der Suche nach Führungskräften und Spezialisten spielen immer Erwartungen an ihre Persönlichkeit eine Rolle. Quereinsteiger sollen zu dem Stamm der Beschäftigten passen und das Selbstverständnis des Betriebs repräsentieren können. Faktoren, die die Kohärenz innerhalb eines Betriebs beeinflussen, sind kulturelle Einstellungen und regionale Mentalitäten. In kleinen Orten und traditionellen Betrieben kann ein Zuwanderer leicht zum Außenseiter werden und vor allem unter den kleineren bodenständigen Betrieben und streng regi-

onorientierten Dienstleistungsunternehmen gibt es erhebliche Vorbehalte gegen Personen, die sich durch Mentalität und Sprachfärbung gegenüber der Belegschaft und den Kunden unterscheiden. In einer Reihe von Betrieben war darum ein maßgebliches Einstellungskriterium die Regionsbindung oder zumindest eine positive Grundeinstellung zur Region. Es ist nur durchsetzbar, wenn der regionale Arbeitsmarkt über ein ausreichendes Angebot an fachlich qualifizierten Arbeitskräften verfügt, eine Voraussetzung, die für wenige Betriebe der Untersuchungsgruppe zutrifft. Die Tradition der Regionalbetriebe, auch für Führungspositionen nur das Arbeitskräfteangebot vor Ort zu berücksichtigen, ist immer schwerer durchzuhalten, wie das Fallbeispiel 4 zeigt. Andere Regionsbetriebe haben ihre traditionelle Rekrutierungspolitik modifiziert, ihre Suche nicht mehr nur auf den Nord-West-Raum beschränkt.

In den meisten Betrieben wurde sehr viel pragmatischer vorgegangen. Qualifikationen wurden dort gesucht, wo man sie vermutete; wenn sich die Möglichkeit der Auswahl zwischen mehreren geeigneten Kandidaten ergab, bekamen die einen Bonus, die in der Region wohnten oder aus persönlichen Gründen dort hinziehen wollten. So sollte das Risiko verringert werden, daß sie später aus persönlichen Gründen abwandern; ein zusätzlicher Vorteil regionaler Arbeitskräfte wurde darin gesehen, daß der berufliche Neubeginn nicht durch anfängliches Pendeln, den Umzug und eine neue Wohnumgebung belastet wird.

Auch der Bevorzugung von hochqualifizierten Arbeitskräften mit einem traditionellen Familienleben liegen eher pragmatische Gründe als kulturelle oder regionale Werte zugrunde. Zum einen werden Arbeitskräfte für belastbarer gehalten, denen Ehefrauen 'den Rücken freihalten'; zum anderen wird angenommen, daß Kinder das Beharrungsvermögen erhöhen – wenn denn der Standort stimmt. Alle Betriebe wollen im Grunde Kenntnisse und Erfahrungen hochqualifizierter Arbeitskräfte auf Dauer einkaufen; gerade von Mitarbeitern in Führungspositionen, die erst im fortgeschrittenen Alter zum Unternehmen stoßen, wird erhofft, daß dies ihr letzter Wechsel ist. Sie konzentrieren sich deshalb bei der Auswahl auf eine Gruppe, die an der Position neben der beruflichen Perspektive auch das Umfeld und den Standort schätzt. Daß Betriebe, um sich in das rechte Licht zu rücken, auch zu Vorleistungen bereit sind (Fälle 5 und 6), belegt eine realistische Einschätzung der schwierigen Konkurrenzposition des Standorts.

Die kulturelle Dimension der Selektionskriterien 'Familienvater' und 'Regionsbindung' scheint also erst in zweiter Linie und für eine abnehmende Zahl von Betrieben bedeutsam zu sein. Zwar stimmt sie mit dem Selbstverständnis vieler Betriebsleiter und Eigentümer überein, doch selbst in einer peripheren und traditional geprägten Region wie Weser-Ems wächst die Zahl von Unternehmen, für die diese Werte wenig Bedeutung haben. Dafür steht Fallbeispiel 6, ein sich als modern verstehender Betrieb, der, zumindest für die Führungsebene, mobile und innovative Personen gegenüber gesetzt und traditionsbewußten vorzieht und keine gravierenden Probleme damit hat, Führungs- und Spezialistenpositionen adäquat zu besetzen.

Rekrutierungsprobleme

Technisch-naturwissenschaftliche Führungs- und Spezialistenpositionen waren schwerer zu besetzen als kaufmännische. Dienstleistungsbetriebe hatten entsprechend wenig Probleme bei der Rekrutierung von hochqualifizierten Arbeits-

kräften, soweit sie nicht auf technisches Personal angewiesenen waren. Fallbeispiel 4 ist in dieser Hinsicht typisch für Betriebe, die einen erheblichen Anteil ihres Bedarfs durch regionale oder rückkehrwillige hochqualifizierte Arbeitskräfte decken konnten.

Andere Beispiele zeigen Probleme, mit denen Betriebe bei der Personalsuche konfrontiert sind. Die Fälle 1 und 3 demonstrieren, daß die Situation für kleinere Produktions- und technisch ausgerichtete Dienstleistungsbetriebe kritisch wird, wenn spezielle Kenntnisse und berufliche Erfahrungen gefordert sind, die aufgrund des Gewerbebesatzes in der Weser-Ems-Region von außen abgeworben werden müssen. Mit dieser Abwerbung aus anderen Regionen tun sich kleinere Betriebe sehr schwer, insbesondere dann, wenn das Gehalt, das sie zu zahlen bereit sind, unter dem zentraler Regionen und auch unter dem der größeren Industriebetriebe in der Region liegt. Für regionsfremde hochqualifizierte Arbeitskräfte fehlt ein Anreiz zuzuwandern und die Arbeitsplätze sind nur für die kleine Gruppe hochqualifizierter Arbeitskräfte interessant, die dort leben (wollen) und dafür u.U. Einkommenseinbußen in Kauf nehmen.

Größere Industriebetriebe, die traditionell darauf angewiesen sind, ihr hochqualifiziertes Personal aus anderen Regionen abzuwerben, können die Personalsuche z.T. sehr aufwendig und umsichtig betreiben (Fall 5). Doch auch offensive Suchverfahren und hohe Dotierung lösen nicht alle Personalprobleme. Selbst eine sehr kostenaufwendige und langwierige Suche (Fälle 5 und 6) führt nicht immer zum Erfolg, wie auch das folgende Beispiel zeigt.

Fall 7: Industrie-Unternehmen mit ca. 2.000 Arbeitskräften, seit mehr als 50 Jahren im südlichen Oldenburger Land ansässig.

Die Konkurrenz und damit auch die Mehrzahl spezialisierter hochqualifizierter Arbeitskräfte sind in Süddeutschland konzentriert. Dies erschwert die Personalsuche, die in den meisten Fällen von vornherein einem branchenspezialisierten Personalberater übertragen wird. Im Untersuchungszeitraum waren fünf Positionen zu besetzen, je zwei auf der ersten und zweiten Führungsebene und eine für einen Spezialisten im Bereich Software. Der Personalberater hat mehrere Wege beschritten; er hat für alle Positionen Wunsch-Kandidaten in anderen Unternehmen angesprochen und außer für die Geschäftsführungs-Ebene die offenen Stellen zusätzlich in der überregionalen Presse annonciert. Die Vakanzen der ersten und zweiten Ebene wurden mit Führungskräften besetzt, die aus vergleichbaren Positionen in z.T. kleineren Unternehmen abgeworben werden konnten. Drei wanderten mit ihren Familien aus Süddeutschland zu; einer wurde zum Wochenendpendler, der Familienwohnsitz in Düsseldorf wurde beibehalten, weil die Ehefrau ihren dortigen Arbeitsplatz nicht aufgeben wollte. Die Suche nach dem Spezialisten blieb erfolglos: Kandidaten mit den erforderlichen Kenntnissen waren sehr knapp und kamen ausschließlich aus Süddeutschland; ihre Abwerbung wäre nur über ein Einkommen möglich gewesen, das auch im nationalen Maßstab erheblich über dem Normalen gelegen hätte und das das Unternehmen zu zahlen nicht bereit war. Letztendlich wurde die Suche aufgegeben und die Personallücke durch eine interne Umstrukturierung geschlossen, die zumindest kurzfristig erhebliche organisatorische Probleme brachte.

Ähnliche Erfahrungen mit erfolgloser Suche wurden auch von anderen Produktionsbetrieben gemacht, deren Konkurrenten vorrangig in Süddeutschland und im Rheinland ansäs-

sig sind, sowie von Branchen, in denen Arbeitskräfte spezifischer Qualifikationen generell knapp sind und die daher nur auf sehr interessante Angebote reagieren. Erfolgreicher mit der Rekrutierung waren Betriebe aus Branchen, die zwar in der Weser-Ems-Region auch nur schwach besetzt, deren Konkurrenten aber in Nord- oder Westdeutschland konzentriert sind (Fall 3). Nach den Ausführungen nicht verwunderlich, machten vor allem Produktionsbetriebe mit einem differenzierten und spezialisierten Bedarf an Qualifikationen die periphere Lage dafür verantwortlich, daß sie Positionen für hochqualifizierte Arbeitskräfte nur schwer, oder z.T. gar nicht, adäquat besetzen konnten. Dabei spielten Lageunterschiede innerhalb der Weser-Ems-Region keine Rolle.

Fall 7 steht für ein weiteres Muster: Positionen der obersten Ebene wurden immer besetzt, die Suche verlief zügiger als für die meisten nachgeordneten Arbeitskräfte. Dies ist verständlich, schließlich mußten sie besetzt werden. Auch das folgende Beispiel demonstriert dies.

Fall 8: Produktionsbetrieb mit knapp 800 Arbeitskräften, ansässig in Oldenburg seit ca. 50 Jahren, Tochterunternehmen eines großen Konzerns.

Absatzprobleme führten zu umfassenden Umstrukturierungen im Betrieb, die der alten Geschäftsführung nicht zugetraut wurden. Drei Positionen der ersten Führungsebene sollten für das 'Krisenmanagement' neu besetzt werden. Die Eigentümer hatten präzise Vorstellungen, sprachen ihre Wunschkandidaten direkt an und machten ihnen attraktive Angebote, die für jeden einen beträchtlichen Einkommenszuwachs beinhalteten. Keiner lehnte ab und sie wechselten in kürzester Zeit ins neue Unternehmen. Einer behielt seinen Familienwohnsitz, die anderen wanderten mit ihren Familien zu. 'Sie kamen für den Job und das Geld, nicht für den Ort', so der Personalleiter. Alle drei waren in kleinen Städten in Süddeutschland beschäftigt, zwei waren Geschäftsführer in kleineren Unternehmen, der dritte und jüngste (Mitte 40) noch eine Ebene darunter; er machte einen deutlichen Karrieresprung. Das Angebot war auch deshalb für jeden von ihnen reizvoll, weil die Aufgabe, einen kränkelnden Betrieb umzustrukturieren und zu sanieren, die Chance der weiteren Profilierung bietet.

Der Markt für Top-Positionen ist exklusiv. Die Suche nach diesen Führungskräften verlief zügiger, wurde mit größerem Aufwand betrieben und war mit größeren finanziellen Zugeständnissen verbunden als für nachgeordnete Positionen üblich. Gleichzeitig sind Personen, die für diese Positionen infrage kommen, sehr karriereorientiert und hochmobil, daher auch eher zuwanderungsbereit als Kandidaten für weniger hoch angesiedelte Positionen. Rekrutierungsprobleme treten damit eher für Spezialisten-Positionen sowie im unteren und mittleren Management als auf den oberen Hierarchie-Ebenen auf.

5 Fazit

Der Pool an Arbeitskräften im oberen Segment im peripheren strukturschwachen Weser-Ems-Gebiet reicht nicht aus, um den Bedarf an Führungskräften und Spezialisten zu decken. Um ihre Entwicklungsmöglichkeiten auszuschöpfen, besteht für Betriebe und Region die Notwendigkeit, Energien und Expertise zu importieren. Zwar ist die Region traditionell auf die Zuwanderung hochqualifizierter Arbeitskräfte angewiesen, aber die wachsenden Anforderungen an die Qualifikation von Führungskräften und Spezialisten und der geringe Besatz mit regionalen Arbeitsplätzen, auf denen diese Qualifikationen durch 'learning on the job' erworben werden kön-

nen, führt zum Bedeutungsverlust des regionalen Arbeitsmarkts und verweist Betriebe zunehmend auf den 'Import' von Arbeitskräften.

Die Abseitslage und der geringe Gewerbebesatz im Nordwest-Raum erschweren die Rekrutierung externer hochqualifizierter Arbeitskräfte. Die Stellenbesetzung gestaltete sich nach Aussage von Arbeitsvermittlern und Personalberatern grundsätzlich schwieriger als in Verdichtungsräumen. Die Kosten und der Aufwand für die Suche und Rekrutierung hochqualifizierter Arbeitskräfte sind höher, die Zahl der Interessenten kleiner und damit die Auswahl an geeigneten Kandidaten geringer. Diese Realität wurde von den Betrieben unterschiedlich 'verarbeitet'. Die Reaktionen reichten von besonders offensiven und aufwendigen Suchverfahren bis zu besonders defensiven und resignativen Verhalten.

Wie sich herausstellte, wurden die Rekrutierungs-Chancen der Betriebe erst in zweiter Linie von der geringen Standortattraktivität für regionsfremde Arbeitskräfte bestimmt; wichtiger war, wie hoch sie in Humankapital, für Suche und Rekrutierung hochqualifizierten Personals zu investieren bereit waren. Das 'einfachste' und wirkungsvollste Verfahren war, Kandidaten über hohe Gehälter in die Region zu 'locken'. Nur wenige Betriebe aber waren bereit oder in der Lage, diesen Weg zu gehen und größere Betriebe hatten dafür bessere Voraussetzungen als kleinere. Üblicher dagegen war, hoch in die Suche nach Personal zu investieren. Aufwendige Suchverfahren waren nicht auf den Einsatz von Personalberatern oder Headhuntern und kostenträchtige Anzeigen beschränkt, sondern beinhalteten auch differenzierte Verfahren, mit denen Interessenten das Angebot 'schmackhaft' gemacht werden sollte. Dabei läßt sich das Herausstellen der Wohn- und Umweltqualität der Standorte als Versuch verstehen, regionale Defizite auszugleichen; und in der Tat haben die aufwendigen und doch auch selbstbewußten Maßnahmen in Einzelfällen immer wieder den Ausschlag dafür gegeben, daß Interessenten das Angebot akzeptierten.

Mit diesem Ergebnis wird die Auffassung relativiert, man bekäme keine Führungskräfte in periphere Regionen; Betriebe, die ihren Bedarf an hochqualifizierten Arbeitskräften über Zuwanderer erfolgreich decken konnten, demonstrieren, daß das externe Potential größer und vielfältiger ist als oft angenommen. Richtig ist aber, daß der Aufwand zur Abwerbung hochqualifizierter Arbeitskräfte aus anderen Regionen groß ist und der Erfolg von der Konkurrenzfähigkeit der Arbeitsplätze abhängt. Das ist nicht neu für Betriebe, die schon immer darauf angewiesen waren, ab einer bestimmten Hierarchie-Stufe Arbeitskräfte außerhalb der Region zu rekrutieren, aber anscheinend schwer zu akzeptieren in Betrieben mit einer bodenständigen Mentalität der Eigentümer oder Geschäftsführer. Gravierend waren die Personalprobleme dann auch in Betrieben, die sich bislang gut aus dem regionalen Angebot versorgen konnten, mittlerweile aber aufgrund gestiegener Anforderungen an die Qualifikation ihrer Führungskräfte und Spezialisten auf den überregionalen Arbeitsmarkt verwiesen, nicht gewillt waren, über den gewohnten Umfang hinaus in die Personalsuche zu investieren und ein Einkommen zu bieten, das dem nationalen Niveau entspricht.

Allerdings lassen sich nicht generell alle Personalprobleme durch eine offensive Personalpolitik lösen. Aufgrund des Gewerbebesatzes und der mangelnden Tradition und Wirtschaftsaktivitäten im Produktionssektor wird das Potential an Arbeitskräften mit spezifischen technischen Qualifikationen schwach bleiben und den Betrieben einen besonderen Auf-

wand abverlangen, um ihren Bedarf an hochqualifizierten Arbeitskräften zu decken. Dies gilt vor allem für Spezialisten und Führungskräfte der dritten Ebene; diese Positionen bieten nicht die Verlockung der außergewöhnlich hohen Bezahlung oder die Chance der besonderen beruflichen Bewährung, sind also nicht attraktiv genug, um geeignete hochqualifizierte Arbeitskräfte zur Zuwanderung aus entfernteren Regionen zu bewegen.

Die Untersuchungsergebnisse weisen für die Diskussion um regionale Entwicklungsperspektiven über den engeren Bereich der Untersuchungsregion hinaus. Der Mangel an hochqualifizierten Arbeitskräften in peripheren, strukturschwachen Regionen ist ein strukturelles Problem. Dabei ist weniger das Fehlen von Qualifikationen die Ursache als die geringe Zahl von Unternehmen mit hochwertigen Arbeitsplätzen. Das Defizit wird aber von ansässigen Betrieben durch ihre Haltung zu hochqualifizierter Arbeit und durch ihr Verhalten bei Rekrutierungen verstärkt. Dieses Problem der 'verschenkten Potentiale' ist größer als die Untersuchungsergebnisse auf den ersten Blick vermuten lassen; sie 'schönen' das Bild, weil die Untersuchungsbetriebe keine repräsentative Auswahl für die Region sind; große und innovative Betriebe, die erfolgreich hochqualifiziertes Personal rekrutierten, waren überrepräsentiert.

Es ist bekannt, daß Innovationsbarrieren, die es bei kleinen und mittleren Betrieben in peripheren Regionen zu überwinden gilt, um ihr Potential für die regionale Entwicklung zu aktivieren, auch ihr Humankapital betreffen. Eine zukunftsweisende Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik sollte Steuerungsstrategien entwickeln, die die Personalinvestitionen von Betrieben erhöhen und gleichzeitig die Barrieren für den 'Import' exogener Potentiale abbauen. Erforderlich dafür sind zuvorderst Informations- und Qualifizierungskonzepte, die auf die Unternehmensleitungen ausgerichtet sind und diese zu den erforderlichen Anpassungsleistungen motivieren. Dabei scheint die Konzentration auf Betriebe, die in regionale Produktionsensembles oder Cluster eingebunden sind, besonders vielversprechend; ihnen wird nicht nur eine größere Innovationsfähigkeit zugeschrieben (Thierstein 1997), sie besitzen für regionsfremde Arbeitskräfte auch eine größere Attraktivität als Betriebe, die aufgrund ihrer Branchenzugehörigkeit oder ihres Produkts als regionale Außenseiter gelten. Eine weitere wichtiger Voraussetzung dafür, das Zuwanderungspotential externer Expertise besser auszuschöpfen, ist die Verbesserung des Images der Region, die Konstruktion und bessere Vermarktung ihrer weichen Standortfaktoren. Bislang wird es weitgehend den Betrieben überlassen, die weichen Standortvorteile 'zu verkaufen'; viele sind damit überfordert und diese Aufgabe sollte stärker in strategische Überlegungen einbezogen und als Bestandteil der regionalen Strukturpolitik aufgewertet werden.

Literatur

- Anderseck, Klaus (1994): Chancen und Probleme der Implementation regionaler Bildungsprogramme für mittelständische Führungskräfte. Diskussionsbeitrag Nr. 215 des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Fernuniversität Hagen.
- Arnold, Adolf (1993): Landwirtschaft. In: Niedersächsische Landeszentrale für politische Bildung (Hrsg.), Atlas zur Wirtschaftsgeographie von Niedersachsen. Hannover, S. 98-111.
- Bade, Franz-Josef (1997): Zu den wirtschaftlichen Chancen und Risiken der ländlichen Räume. In: Raumforschung und Raumordnung 4/5, S.247-259.

- Bähr, Jürgen/ Gans, Paul (1985): Bevölkerungsveränderungen und Migrationsmuster in Großstädten der Bundesrepublik Deutschland seit 1970. In: J. Friedrichs (Hrsg.), Die Städte in den 80er Jahren. Opladen, S. 70-116.
- Baumgart, Manfred/ Kröcher, Uwe/ Seeber, Jobst (1996): Strukturatlas 95/96. Regionale Strukturen und Entwicklungstendenzen in Nordwestdeutschland. Wissens- und Technologietransferstelle der Hochschulen in Oldenburg, Arbeitsstelle Dialog (Hrsg.). Oldenburg.
- BAW (Bremer Ausschuß für Wirtschaftsforschung): BAW-Monatsbericht 2/1993; 2/1994; 5/1995.
- Birg, Herwig/ Flöthmann, E.-Jürgen (1992): Biographische Determinanten der räumlichen Mobilität. In: Regionale und biographische Mobilität im Lebensverlauf. Forschungs- und Sitzungsberichte 189 der Akademie für Raumforschung und Landesplanung. Hannover, S. 27-52.
- Birg, Herwig/ Flöthmann, E.-Jürgen/ Heins, Frank/ Reiter, Iris (1993): Migrationsanalyse. Forschungen zur Raumentwicklung, Band 22. Bonn.
- Börsch-Supan, Axel (1989): Mobilitätshemmende und mobilitätsfördernde Qualifizierung. In: Harald Scherf (Hrsg.), Beschäftigungsprobleme hochentwickelter Volkswirtschaften. Berlin, S. 451-470.
- Brexel, Ernst (1994): Die Vermittlung von Führungskräften durch die Bundesanstalt für Arbeit (BA). In: Rolf Dahlems (Hrsg.), Handbuch des Führungskräfte-Managements. München, S. 107-127.
- Buttler, Friedrich/ Tessaring, Manfred (1993): Humankapital als Standortfaktor. In: MittAB 4, S. 467-476.
- Buttler, Friedrich/ Gerlach, Knut/ Liepmann, Peter (1977): Grundlagen der Regionalökonomie. Reinbek.
- Camagni, Roberto P. (1995): The Concept of Innovative Milieu and its Relevance for Public Policies in European Lagging Regions. In: Papers in Regional Science, Vol. 74 (4), S. 317-340.
- Cupok, Uta/ Jung, Hans-Ulrich (1993): Siedlungs- und Infrastruktur. In: Niedersächsische Landeszentrale für politische Bildung (Hrsg.), Atlas zur Wirtschaftsgeographie von Niedersachsen. Hannover, S.26-51.
- Dahlems, Rolf (1994): Personalberatung. In: Rolf Dahlems (Hrsg.), Handbuch des Führungskräfte-Managements. München, S. 85-106.
- Deters, Magdalene/ Weigandt, Susanne (Hrsg.) (1987): Selbstbestimmt – Fremdbestimmt? Deutsch-deutsche Karrieremuster von Frauen. Berlin.
- Domsch, Michael E./ Hader, Antje/ Krüger, Detlev (1994): Personalmanagement und Chancengleichheit. Betriebliche Maßnahmen zur Verbesserung beruflicher Chancen von Frauen in Hamburg. Senatsamt für die Gleichstellung (Hrsg.). München.
- Ellwein, Thomas/ Bruder, Wolfgang (1982): Innovationsorientierte Regionalpolitik. Opladen.
- Ewers, Hans-Jürgen/ Wettmann, Reinhart/ Kleine, Josef/ Krist, Herbert/ Bade, Franz-Josef (1980): Innovationsorientierte Regionalpolitik. Schriftenreihe ‚Raumordnung‘ des BMBau 06.042. Bonn.
- Fischer, Peter A./ Straubhaar, Thomas (1994): Ökonomische Integration und Migration in einem Gemeinsamen Markt. Bern.
- Fromhold-Eisebith, Martina (1992): Regionalwirtschaftliche Effekte des Wissens- und Technologie-Transfers der RWTH Aachen. In: Geographische Zeitschrift 80, S. 230-244.
- Fürst, Dietrich/ Ritter, Ernst-Hasso (1993): Landesentwicklung und Regionalplanung. Düsseldorf.
- Grabow, Busso/ Henckel, Dietrich/ Hollbach-Grömig, Beate (1995): Weiche Standortfaktoren. Stuttgart.
- Hahne, Ulf (1992): Regionale Entwicklungsdynamik und Technologiezentrum. Flensburger Regionale Studien Bd. 7. Flensburg.
- Herritsch, Herbert (1991): Der Markt für Führungskräfte. MPV Management Presse Verlag München und ZAV, Zentralstelle für Arbeitsvermittlung (Hrsg.). Frankfurt/M., Hamburg.
- Jung, Hans-Ulrich (1993): Produzierendes Gewerbe; Arbeitsmarkt und Wirtschaft. In: Niedersächsische Landeszentrale für politische Bildung (Hrsg.), Atlas zur Wirtschaftsgeographie von Niedersachsen. Hannover, S. 112-143; 200-225.
- Jung, Hans-Ulrich (1995): Wirtschafts- und Arbeitsmarkt im Raum der Gemeinsamen Landesplanung Bremen/Niedersachsen. In: R. Krüger (Hrsg.), Der Unterweserraum – Strukturen und Entwicklungsperspektiven. Oldenburg, S. 137-171.
- Kadritzke, Ulf (1993): Ein neuer Expertentyp? Technische Dienstleistungsarbeit zwischen Marktorientierung und Professionsbezug. In: PROKLA. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft, Heft 91, Nr. 2, S. 297-326.
- Kontuly, Thomas/ Schön, Karl Peter (1994): Changing Western German Internal Migration Systems during the second half of the 1980s. BFLR (Hrsg.), Arbeitspapier 5/1994. Bonn.
- Malecki, Edward J./ Bradbury, Susan L. (1992): R+D Facilities and Professional Labour: Labour Force Dynamics in High Technology. In: Regional Studies, Vol.26 (2), S. 123-136.
- NIW (Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung e.V.) (1991): Perspektiven der wirtschaftlichen Entwicklung im Landkreis Wesermarsch und Konsequenzen für die regionale Wirtschaftsförderung. Gutachten im Auftrag des Landkreis Wesermarsch. Hannover.
- Prognos AG, Basel (1990): Die Entwicklungsperspektiven des Regierungsbezirks Weser-Ems. Untersuchung im Auftrag der Wirtschaftskammern des Regierungsbezirks Weser-Ems, des Landes Niedersachsen und der Bundesrepublik Deutschland. Basel.
- Rohr-Zänker, Ruth (1998): Regionalentwicklung und Arbeitsmarkt: Zuwanderung hochqualifizierter Arbeitskräfte in strukturschwache Regionen – Am Beispiel der Weser-Ems-Region. Oldenburg.
- Rosenblatt von, Bernhard/ Babel, Ingrid/ Häbler, Hubertus (Infra-test Sozialforschung) (1990): Arbeitsvermittlung zwischen Arbeitslosigkeit und Fachkräftemangel. Forschungsbericht Sozialforschung 197. BM für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.). München.
- Scheuch, Erwin K. (1974): Auswahlverfahren in der Sozialforschung. In: R. König (Hrsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. 3a. Stuttgart, S. 1-96.
- Sigl, Willibald (1991): Regionale Auswirkungen der Arbeitsmarktsegmentierung. In: Seminarberichte Nr. 31 der Gesellschaft für Regionalforschung, S. 241-259.
- Steiner, Michael (1990): Regionale Ungleichheit. Wien.
- Stiens, Gerhard (1997): Der Begriff ‚regionale Disparitäten‘ im Wandel raumbezogener Planung und Politik. Mit einem Blick auf neue Trends in den Rahmenbedingungen. In: Informationen zur Raumentwicklung Heft 1/2, S. 11-27.
- Thierstein, Alain (1997): Tatort Region – Mythen der Entwicklung hinterfragen! In: DISP 131, S. 22-30.
- Walwei, Ulrich/ Werner, Heinz (1992): Europäische Integration: Konsequenzen für Arbeitsmarkt und Soziales. In: MittAB 4, S. 483-498.
- Weber, Brigitte (1988): Regionale Mobilität: Zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel. Materialien aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 4.
- Wolf, Harald (1994): Rationalisierung und Partizipation. In: Leviathan Nr. 2, S. 243-259.
- Wollmann, Hellmut/ Hellstein, Gerd-Michael (1978): Sanierungsmaßnahmen. Städtebauliche und stadtstrukturelle Wirkungen. Schriftenreihe ‚Stadtentwicklung‘ des BMBau 02.012. Bonn.