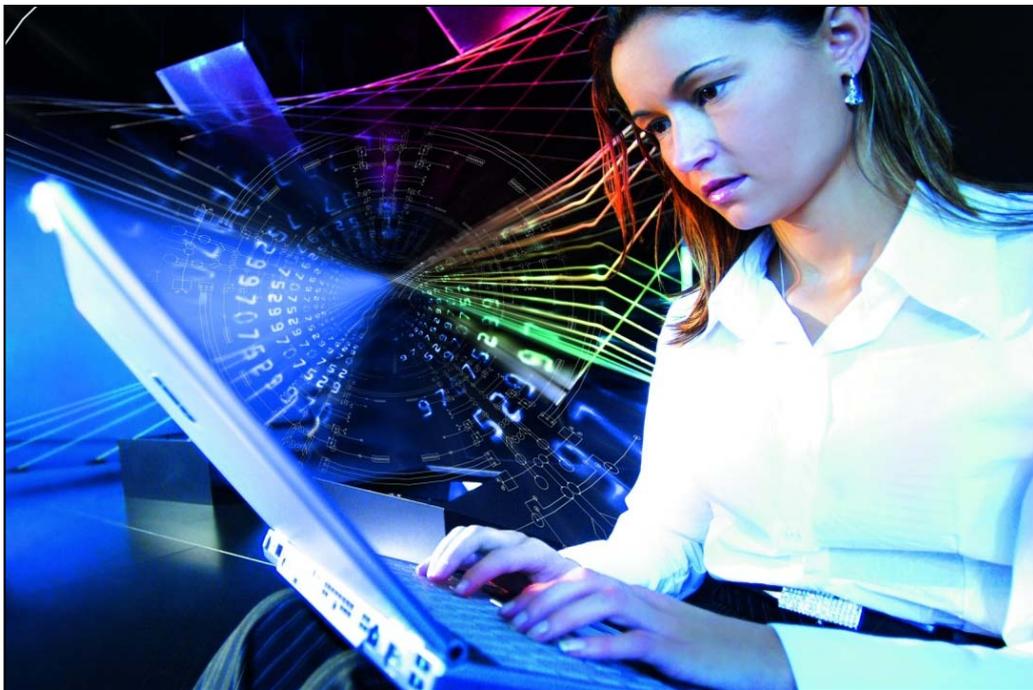


# Zukunftsfaktor Wissen

Perspektiven für wissensintensive Unternehmen  
und hoch qualifizierte Fachkräfte  
in der Region Osnabrück-Emsland



## Impressum:

Herausgeber:

Industrie- und Handelskammer  
Osnabrück-Emsland  
Neuer Graben 38  
49074 Osnabrück

Postanschrift:  
Postfach 30 80  
49020 Osnabrück  
Tel. 0541 353-0  
Fax 0541 353-122  
E-Mail: [ihk@osnabrueck.ihk.de](mailto:ihk@osnabrueck.ihk.de)  
Internet: [www.osnabrueck.ihk24.de](http://www.osnabrueck.ihk24.de)

Nr. 57 der Schriftenreihe  
Osnabrück, im Dezember 2006

Bildquelle Titelseite: Siemens-Pressebild

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit ausdrücklicher und schriftlicher Genehmigung der IHK Osnabrück-Emsland.

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	4
Zusammenfassung .....	5
Datengrundlage.....	8
<b>1. Fokus Unternehmen: Fachkräftepotenzial in der Region Osnabrück-Emsland .....</b>	<b>9</b>
1.1 Bestandsaufnahme: Fachkräfte gesucht.....	10
1.2 Ursachen des Fachkräftemangels .....	13
1.3 Ausblick: Wettbewerb um Fachkräfte spitzt sich zu .....	19
<b>2. Fokus hoch qualifizierte Arbeitskräfte: Verbleib und Erwerbseinstieg von Absolventen aus der Region.....</b>	<b>23</b>
2.1 Berufseinstieg von Absolventen aus der Region .....	23
2.2 Berufliche Selbstständigkeit von Absolventen aus der Region.....	29
<b>3. Handlungsempfehlungen: Zukunftsfaktor Wissen stärken .....</b>	<b>33</b>
3.1 Aufgabenfelder im Unternehmen: Personalmanagement optimieren.....	33
3.2 Weitere Empfehlungen zur Gewinnung hoch qualifizierter Fachkräfte .....	43

## Vorwort

Hoch qualifizierte Mitarbeiter der Unternehmen sichern die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit in einem dynamischen Marktumfeld. Der Bedarf an spezialisierten Nachwuchskräften wird daher weiter steigen. Gleichzeitig nimmt das Angebot an diesen motivierten Wissensträgern demographisch bedingt langfristig ab. Ein Fachkräftemangel ist damit programmiert. In einzelnen Branchen ist er schon heute ein Wachstumshemmnis. Während gering qualifizierte Arbeitnehmer nur wenige Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben, suchen Unternehmen händeringend nach gut ausgebildeten Ingenieuren, IT-Experten und Maschinenbauern.

Die vorliegende Studie erklärt Hintergründe und Ursachen des Fachkräftemangels. Sie beleuchtet die aktuelle Situation in der Region Osnabrück-Emsland und beschreibt die zukünftigen Herausforderungen. Basis der Studie sind Umfragen unter mehr als 2.300 Unternehmern, Absolventen und Studenten der Region. Aus den Umfrageergebnissen werden konkrete Handlungsempfehlungen für die Akteure in der Region

Osnabrück-Emsland abgeleitet.

Die Studie legt dar, welchen Beitrag Wissenschaft und Politik leisten können, um mehr hoch qualifizierte Arbeitskräfte für die Region zu gewinnen. Handlungsbedarf besteht jedoch auch bei den Unternehmen. Sie haben es in der Vergangenheit versäumt, den Hochschulen ihre Anforderungen klar zu machen und haben zu selten den Kontakt zu Schulen und Universitäten gesucht. Kleine und mittelgroße Betriebe sehen sich bei der Rekrutierung hoch qualifizierter Fachkräfte oft benachteiligt. Die Studie zeigt, welche Vorteile diese Betriebe ausspielen können, um sich im Wettbewerb um die besten Köpfe mit großen, bekannten Unternehmen zu behaupten.

Für die Unterstützung im Rahmen dieser Studie danken wir der Fachhochschule Osnabrück (Prof. Dr. Jürgen Franke), der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Osnabrück-Emsland und allen Studenten, Absolventen und Unternehmen, die an den zu Grunde liegenden Umfragen teilgenommen haben.

### Hintergrundinformationen im Internet



Eine Übersicht der wichtigsten regionalen Ansprechpartner und Organisationen zum Thema „Zukunftsfaktor Wissen“, ergänzende statistische Daten und die Fragebögen der dieser Studie zu Grunde liegenden Umfragen finden Sie im Internet unter [www.osnabrueck.ihk24.de](http://www.osnabrueck.ihk24.de), Dokument-Nr. 14240.

## Zusammenfassung

In der Region Osnabrück-Emsland besteht eine Qualifikationslücke. Während in den Unternehmen der Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern wächst, wird es zugleich immer schwieriger, genügend Fach- und Führungskräfte zu finden.

Die Ausgangslage: Die Zahl der Beschäftigten mit Hochschulabschluss hat sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten fast verdreifacht. Denn nur mit diesen „High Potentials“ können die Betriebe bei zunehmender internationaler Konkurrenz Wettbewerbsvorteile erhalten und ausbauen.

Mittlerweile können die Betriebe ihren Mitarbeiterbedarf in diesem Bereich oft nicht vollständig decken. Im Jahr 2005 konnte jedes vierte Unternehmen einen Teil seiner offenen Akademikerstellen nicht besetzen. Der Akademikeranteil der Beschäftigten in der Region liegt unter Landes- und Bundesdurchschnitt. Der Abstand hat sich in den vergangenen fünf Jahren vergrößert.

Der Fach- und Führungskräfte-mangel ist vor allem strukturell bedingt. Kleine und mittlere Unternehmen können oft nicht mit dem Bekanntheitsgrad großer Unternehmen mithalten. Ihre Rekrutierungsmaßnahmen sind vielfach nicht auf die Bewerbungsstrategien von Akademikern abgestimmt. Die Folge: Nur ein Drittel der in der IHK-Umfrage befragten Absolventen der Fachhochschule Osnabrück hat seine erste Stelle in einem Unternehmen der Region angetreten. Gleichzeitig bestehen aus Sicht der Unternehmen Defizite: Jeder zweite Betrieb beklagt bei

seinen Bewerbern mangelnde praktische und soziale Kompetenzen.

Die Region verliert insgesamt junge Nachwuchskräfte, die nach dem Studium abwandern. Die Ergebnisse der IHK-Umfrage und die Auswertung amtlicher Statistiken zeigen, dass es per Saldo zu einem Wissensabfluss kommt. Auch die Bereitschaft der Hochschulabsolventen, sich in der Region selbstständig zu machen, ist gering. Der Anteil der Gründer liegt bei nur drei Prozent.

Fest steht schon jetzt, dass der Bedarf an Fachkräften in der Region in den kommenden Jahren zunehmen wird, vor allem in den Bereichen der Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften. Langfristig sind Engpässe wahrscheinlich, da das regionale Erwerbspersonenpotenzial demographisch bedingt stark zurückgeht.

Will die Region wirtschaftlich auf Erfolgskurs bleiben, gilt es, die Qualifikationslücke zu schließen. Nur dann können Wettbewerbsnachteile für wissensintensive Unternehmen der Region abgebaut werden. Erforderlich dafür ist es, dass die Unternehmen im IHK-Bezirk ihr Personalmanagement neu ausrichten. Zudem müssen die regionalen Akteure – von den Hochschulen über die Kommunen bis zu den Kammern – die Attraktivität des Wirtschaftsraums Osnabrück-Emsland für Fachkräfte stärker erhöhen.

Vor allem die in der folgenden Matrix dargestellten Maßnahmen können dazu beitragen, die Qualifikationslücke zu schließen:

Aktionsfeld	Maßnahme	Akteure
Personalmanagement neu ausrichten (Gliederungspunkt 3.1)	Zur <b>Mitarbeiterrekrutierung</b> sollten Unternehmen den Medieneinsatz optimieren. Potenzial besteht bei der Bewerbersuche über das Internet (E-Recruiting). Kontakte zu potenziellen Mitarbeitern können über verstärktes Networking, den Besuch von Jobmessen oder intensivere Kontakte zu Hochschulen ausgebaut werden.	Unternehmen
	Die <b>Mitarbeiterqualifizierung</b> sollte in mittelständischen Unternehmen systematisch verfolgt werden, um den Prozess des lebenslangen Lernens zu unterstützen. Kooperationsverbände mit anderen Betrieben können Weiterbildungsmaßnahmen auf ein professionelles Niveau heben.	Unternehmen
	Im Bereich der <b>Mitarbeiterbindung</b> sind attraktive Gehälter für hoch qualifizierte Fachkräfte ein zentrales Instrument. Mittelständische Unternehmen können zudem oft große Handlungs- und Entscheidungsspielräume sowie breite Aufgabenfelder bieten. Diesen Vorteil sollten sie stärker als bislang kommunizieren. Ausbaufähig ist auch die Nutzung moderner Arbeitszeitmodelle (z. B. Lebensarbeitszeitkonten).	Unternehmen
	Das Potenzial der Zielgruppen <b>Erwerbspersonen mit Kindern</b> sowie <b>ältere Arbeitnehmer</b> muss künftig besser erschlossen werden. Familienfreundliche Maßnahmen erschöpfen sich nicht in flexiblen Arbeitszeiten. Weitere Ansatzpunkte sind Telearbeit oder Eltern-Kind-Arbeitszimmer. Potenziale älterer Mitarbeiter können durch betriebliche Altersstrukturanalysen, einen besseren Wissenstransfer zwischen Jung und Alt und zielgerichtete Qualifizierungsmaßnahmen für Ältere besser ausgeschöpft werden.	Unternehmen
Attraktivität der Region steigern (Gliederungspunkt 3.2.1)	Die regionalen Hochschulen sollten ihre <b>Alumnibetreuung</b> professionalisieren. Sie sollten sich zudem die Transparenz der <b>Hochschulranking</b> -Verfahren zu Nutze machen, um die eigenen Platzierungen weiter zu verbessern.	Hochschulen
	Bei der Vermarktung des „Wissens-Standortes“ können Kommunen und Kammern mit abgestimmten <b>Marketingkonzepten</b> unter anderem für weiche Standortfaktoren wie das Kultur- und Freizeitangebot unterstützen.	Hochschulen, Kommunen, Kammern

Aktionsfeld	Maßnahme	Akteure
Verbindung Hochschule – Wirtschaft stärken (Gliederungspunkt 3.2.2)	Wesentliche <b>Ansatzpunkte</b> zur Verbesserung der Kooperation sind auf der Seite der <b>Hochschulen</b> die Organisation von Kontaktveranstaltungen, die Erleichterung des Zugangs regionaler Unternehmen zu Absolventenmessen, der Ausbau des Career Service oder die Verbesserung der regionalen Öffentlichkeitsarbeit (z. B. Hochschulseiten in der Presse).	Hochschulen
	<b>Ansatzpunkte</b> zur Verbesserung der Kooperation zwischen Hochschulen und Wirtschaft sind auf der Seite der <b>Unternehmen</b> das Bereitstellen von Praktikumstellen, die Übernahme von Gastvorträgen bzw. Lehraufträgen, die Vergabe von Auftragsforschung an hiesige Hochschulen oder die Stärkung von Hochschul-Fördervereinen.	Unternehmen
Entrepreneurship festigen (Gliederungspunkt 3.2.3)	Die <b>Unterstützung für Existenzgründer</b> sollte ausgebaut werden. Ein stärkerer Praxisbezug des Studiums kann helfen, Gründungsideen freizusetzen.	Hochschulen, Kammern
	In neuen „ <b>One-Stop-Shops</b> “ könnten für Gründer sämtliche Formalitäten erledigt werden.	Kammern
Qualität im Bildungssystem steigern (Gliederungspunkt 3.1.1)	Eine Qualitätssteigerung im Bildungssystem ist notwendig, um den Fachkräftemangel zu lindern. Die Bildungspolitik sollte stärker <b>auf die Arbeitsmarktbedürfnisse abgestimmt</b> werden. Hilfreich wären eine stärkere Leistungsorientierung des Schulwesens, eine frühzeitige Berufsorientierung in den Schulen sowie Kooperationen von Schulen und Unternehmen (z. B. durch Betriebsbesuche, Praktika, Gastvorträge).	Schulpolitik, Schulen
Reformen am Arbeitsmarkt (Gliederungspunkt 3.1.3)	Auch die Politik hat Einfluss auf das Potenzial an hoch qualifizierten Fachkräften. Sie sollte die Einbindung bestimmter Zielgruppen wie älterer Arbeitnehmer unterstützen. Noch vorhandene <b>Frühverrentungsanreize</b> (z. B. Altersteilzeit, 58er-Regelung) sollten <b>abgebaut</b> werden.	Bundespolitik

## Datengrundlage

Grundlage der vorliegenden Studie sind drei Umfragen, die im Frühjahr 2006 unter Unternehmen, Absolventen der Fachhochschule Osnabrück sowie unter Studenten und Absolventen der Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie Osnabrück-Emsland durchgeführt wurden. Die Universität Osnabrück entschied sich gegen die angebotene Beteiligung an der Umfrage. Dennoch zeigen die Ergebnisse wichtige Aspekte und Trends,

die alle relevanten Gruppen in der Region Osnabrück-Emsland bei der Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen unterstützen.

Einen Überblick über die Umfragen gibt die nachfolgende Tabelle. Die zu Grunde liegenden Fragebögen stehen im Internet unter [www.osnabrueck.ihk24.de](http://www.osnabrueck.ihk24.de), Dokument-Nr. 14240, zum Abruf bereit.

Tab. 1: Übersicht der IHK-Umfragen

Umfrage/Zielgruppe	Stichprobenumfang	Antworten	Rücklaufquote
Unternehmen im IHK-Bezirk Osnabrück-Emsland: Personalverantwortliche	613	198	32,3 %
	Die antwortenden Unternehmen beschäftigen insgesamt rund 34.000 Mitarbeiter. Die Rücklaufquote war im Dienstleistungssektor mit 36,2 Prozent am höchsten, gefolgt von Handel (30,9 %) und Industrie (22,3 %). Rund zwei Drittel der antwortenden Unternehmen zählen zum Mittelstand (10 bis 250 Beschäftigte), das restliche Drittel verteilt sich gleichmäßig auf Kleinunternehmen (weniger als 10 Beschäftigte) und Großunternehmen (über 250 Beschäftigte).		
Fachhochschule Osnabrück: Absolventen der Jahrgänge 1994 bis 2005	1.123	327	29,1 %
	Dem Profil der Fachhochschule Osnabrück entsprechend sind die Absolventen der ingenieurwissenschaftlichen Studiengänge in der Mehrheit (62,8 %). Auf den wirtschaftswissenschaftlichen Bereich entfallen mit 31,2 Prozent nur rund halb so viele. Die anderen Fakultäten sind mit 6 Prozent an der Umfrage beteiligt. Der Frauenanteil ist wegen des stark technisch ausgerichteten Profils der Fachhochschule mit 12,9 Prozent gering. Der hohe Anteil von 87,1 Prozent der Absolventen mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung vor dem Studium unterstreicht den hohen Praxisbezug der Studenten.		
Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie Osnabrück-Emsland: Absolventen (18. Studiengang) und Studenten (19. Studiengang)	555	343	61,8 %
	An der Umfrage haben 121 Absolventen des 18. Studiengangs und 222 Studenten des 19. berufsbegleitenden Studiengangs zum Betriebswirt (VWA) teilgenommen. Der Frauenanteil unter den Absolventen bzw. Studenten liegt bei 36,2 Prozent. Zu den wichtigsten Tätigkeitsbereichen der Umfrageteilnehmer zählen Marketing/Vertrieb (28,3 %), Finanzen/Controlling (12,5 %) und Einkauf (9,0 %).		
<b>Gesamt</b>	<b>2.291</b>	<b>868</b>	<b>37,9 %</b>

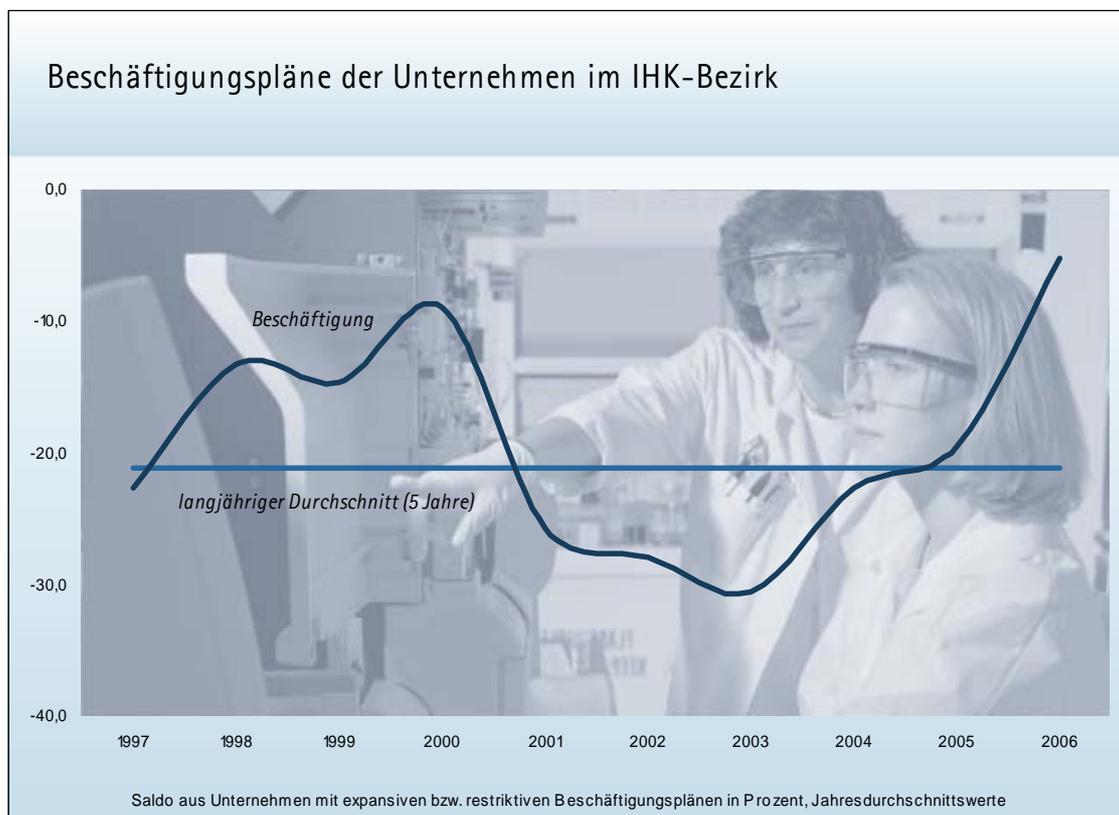
## 1. Fokus Unternehmen:

### Fachkräftepotenzial in der Region Osnabrück-Emsland

Die Einstellungsbereitschaft der Unternehmen im IHK-Bezirk Osnabrück-Emsland befindet sich seit 2003 wieder im Aufwärtstrend. Dies zeigen die Ergebnisse der vierteljährlichen IHK-Konjunkturumfrage. Der Beschäftigungssaldo – die Differenz zwi-

schen dem Anteil der Unternehmen, die eine Ausweitung ihres Personalbestands planen, und denen, die ihre Mitarbeiterzahl verringern wollen – hat 2006 einen neuen Höchststand erreicht (Abb. 1).

Abb. 1:



Quelle: Konjunkturumfrage der IHK Osnabrück-Emsland

Mit der Einstellungsbereitschaft der Unternehmen steigt auch die Wahrscheinlichkeit, auf Engpässe beim Arbeitskräfteangebot zu stoßen. Während die Arbeitskräftenachfrage stark konjunkturell bestimmt ist, kann sich das Arbeitskräfteangebot den Schwankungen der Nachfrage nur langsam anpassen. Dies

gilt insbesondere in Berufen, denen eine lange Ausbildungsdauer vorangeht. Gerade bei hoch qualifizierten Fach- und Führungskräften kann daher kurzfristig vielfach der wachsende Bedarf nicht rechtzeitig gedeckt werden.

## 1.1 Bestandsaufnahme: Fachkräfte gesucht

Der Bedarf an hoch qualifizierten Fachkräften ist in der Region Osnabrück-Emsland in den vergangenen Jahren permanent gestiegen. Im Jahr 1982 waren rund 6.200 Akademiker in der Region beschäftigt, 2005 über 17.200. Damit hat sich die Anzahl der Be-

schäftigten mit Hochschulabschluss innerhalb von 23 Jahren fast verdreifacht. Auch die Bedeutung der Berufsausbildung nahm überdurchschnittlich zu. Die Zahl der Beschäftigten ohne Ausbildung ging im Gegenzug um knapp ein Drittel zurück (Abb. 2).

Abb. 2:



Quelle: Niedersächsisches Landesamt für Statistik, eigene Berechnungen

Der Qualifikationswandel verlief in der Region Osnabrück-Emsland dynamischer als im gesamten Land Niedersachsen. So konnte sich etwa die Zahl der Beschäftigten mit Hochschulabschluss landesweit im gleichen Zeitraum nicht verdreifachen, sondern nur um den Faktor 2,4 wachsen.

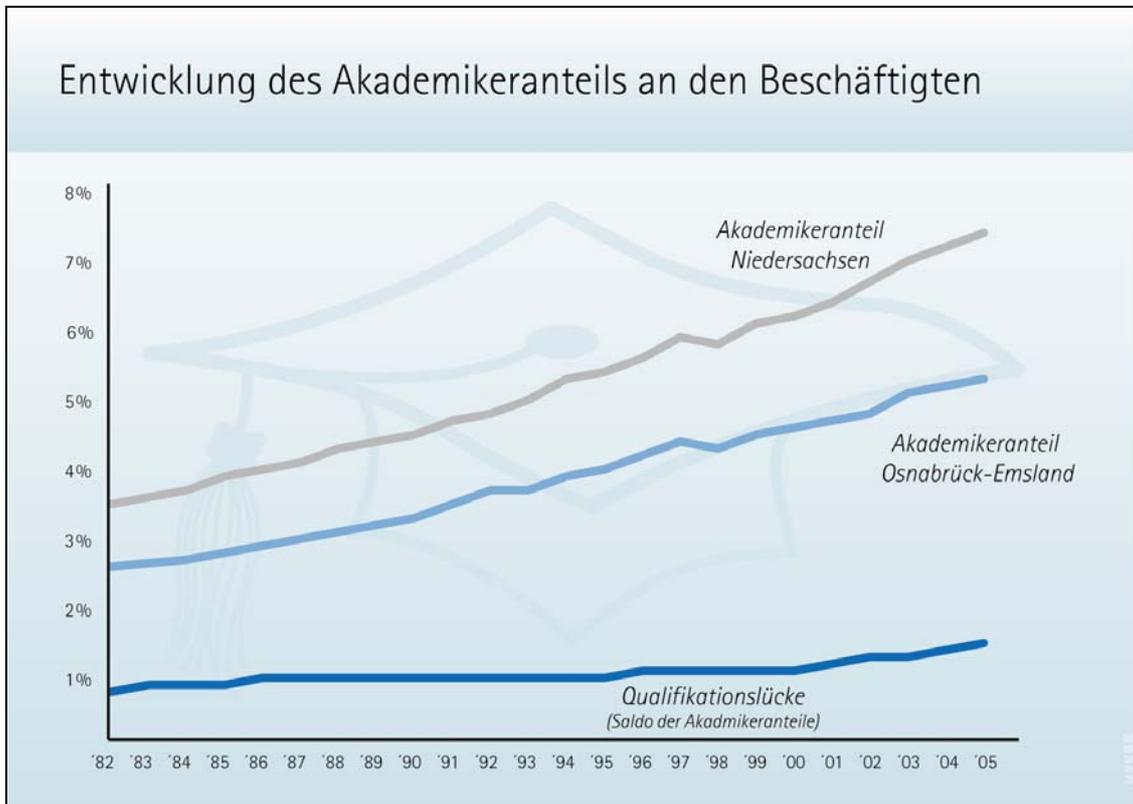
Diese Entwicklung darf nicht darüber hin-

wegtäuschen, dass die Region im direkten Vergleich schlechter als das Land Niedersachsen abschneidet. 1982 lag der Akademikeranteil in Niedersachsen (3,4 %) um 0,8 Prozentpunkte höher als in der Region (2,6 %). Dieser Abstand, der aus regionaler Sicht als Qualifikationslücke zu werten ist, hat sich in den Folgejahren vergrößert und

2005 ein Niveau von 1,4 Prozentpunkten erreicht. Die Hälfte dieses Anstiegs geht auf die Jahre 2001 bis 2005 zurück. Die Quali-

kationslücke ist damit zuletzt besonders stark gewachsen (Abb. 3).

Abb. 3:



Quelle: Niedersächsisches Landesamt für Statistik, eigene Berechnungen

Weitet man den Vergleich der Beschäftigtenanteile auf die Bundesebene aus, tritt die Qualifikationslücke noch deutlicher zu Tage: Im Jahr 2005 lag der Akademikeranteil an den Beschäftigten in der Region Osnabrück-Emsland bei 5,9 Prozent, in Niedersachsen

bei 7,3 Prozent und bundesweit bei 9,5 Prozent. Dem gegenüber liegt der Anteil der Beschäftigten ohne Berufsausbildung in der Region etwas über dem landes- und bundesweiten Durchschnitt (Abb. 4).

Abb. 4:



Quelle: Niedersächsisches Landesamt für Statistik, eigene Berechnungen

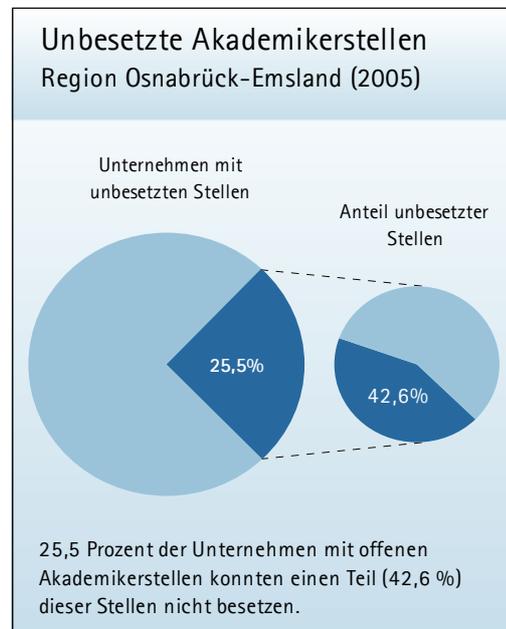
Niveaunterschiede zwischen der regionalen und der landesweiten Qualifikationsstruktur können zum Teil durch Betriebsgrößeneffekte erklärt werden. In den in der Region besonders häufig anzutreffenden kleinen und mittleren Unternehmen ist der Akademikeranteil geringer als in Großunternehmen. Die berufliche Ausbildung hat dort eine höhere Bedeutung.

Die IHK-Umfrage zeigt, dass die regionalen Unternehmen den Anteil ihrer hoch qualifizierten Beschäftigten stärker ausweiten wollen. Es gelingt jedoch häufig nicht, diesen Bedarf zu decken. Jedes vierte Unternehmen, das im Jahr 2005 Akademikerstellen besetzen wollte, konnte nicht für alle Stellen geeignete Fachkräfte finden. Im Schnitt blieben in diesen Unternehmen knapp

43 Prozent der offenen Stellen unbesetzt (Abb. 5).

Unternehmen, die offene Akademikerstellen nicht besetzen können, sind nicht die einzigen Leidtragenden des Fachkräftemangels. Auch Unternehmen, die sämtliche Stellen binnen Jahresfrist besetzen konnten, sind betroffen. Zwei Drittel von ihnen klagten über Probleme bei der Akquisition von Akademikern.

Abb. 5:



Quelle: Umfrage der IHK Osnabrück-Emsland

Der Mangel an Fachkräften und die sich daraus ergebenden Schwierigkeiten bei Stellenbesetzungen sind in den einzelnen Branchen unterschiedlich stark ausgeprägt. Besonders betroffen ist der Dienstleistungssektor. Sieben von zehn Unternehmen, die 2005 Akademikerstellen besetzen wollten, berichten von Problemen.

Der Fachkräftemangel ist hier besonders gravierend, da der Dienstleistungssektor regional unterdurchschnittlich stark vertreten ist und das größte Wachstumspotenzial besitzt. Auch im Baugewerbe könnte eine bessere Verfügbarkeit von Fachkräften die wirtschaftliche Entwicklung unterstützen. Fast jedes zweite Bauunternehmen hatte Schwierigkeiten bei der Mitarbeitersuche. Mit einigem Abstand folgen Industrie und Handel (Abb. 6).

Abb. 6:



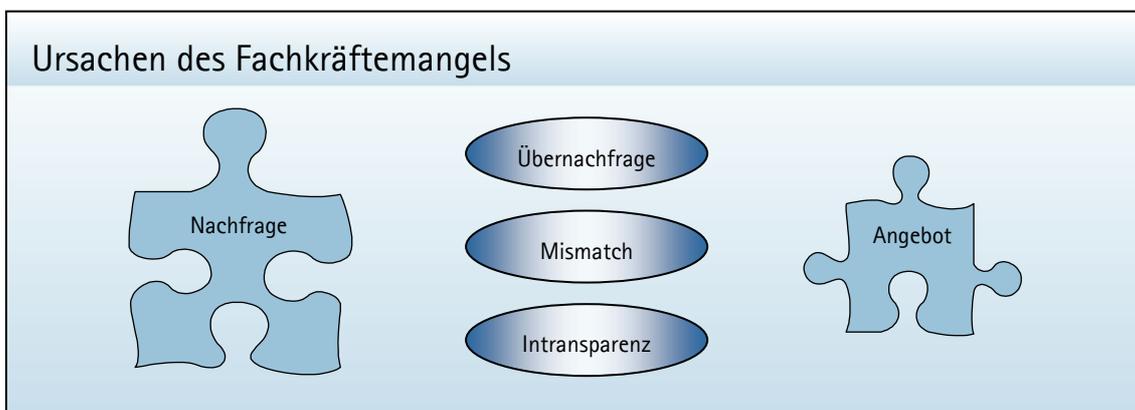
Quelle: Umfrage der IHK Osnabrück-Emsland

## 1.2 Ursachen des Fachkräftemangels

Fachkräftemangel tritt auf, wenn die Nachfrage von Unternehmen nach qualifizierten Arbeitskräften das verfügbare Angebot zahlenmäßig übersteigt. Engpässe können zudem entstehen, wenn die Kenntnisse, Kompetenzen und Fähigkeiten der Bewerber nicht dem Anforderungsprofil der zu beset-

zenden Stelle genügen (strukturelles Mismatch). Eine weitere Ursache des Fachkräftemangels liegt in der Intransparenz des Arbeitsmarktes: Arbeitgeber und Arbeitssuchende finden nicht immer zueinander (Abb. 7). In der Praxis treten die genannten Ursachen gemeinsam auf.

Abb. 7:



## Steigende Nachfrage

Im zunehmend internationalen Wettbewerb beschleunigen sich Preis- und Qualitätskonkurrenz. Hohe Arbeitskosten und die geringe Spreizung von Löhnen und Gehältern verhindern, dass deutsche Unternehmen mit einfachen Produkten auf dem Weltmarkt preislich wettbewerbsfähig sind. In der Folge gewinnen Branchen mit hoher Forschungs- und Wissensintensität an Bedeutung. Dieser intrasektorale Strukturwandel erhöht den Fachkräftebedarf. Viele Unternehmen der mittelständisch geprägten Region haben sich dem steigenden Wettbewerbsdruck durch Spezialisierung und Qualitätsorientierung

angepasst. Dafür benötigen sie hoch qualifizierte Mitarbeiter.

Die steigende Fachkräftenachfrage führt bei einzelnen Berufen bereits zu deutlichen Engpässen. Dies zeigt die Gegenüberstellung von Arbeitslosenzahlen und gemeldeten Stellen. So gab es im Juni 2006 landesweit 500 arbeitslose Schweißer. Gleichzeitig waren den niedersächsischen Arbeitsagenturen 648 freie Stellen gemeldet. Dabei ist zu berücksichtigen, dass nach Angabe der Arbeitsagenturen nur etwa jede Dritte offene Stelle gemeldet wird. Somit kommen rechnerisch 3,9 offene Stellen auf einen arbeitslosen Schweißer (Abb. 8).

Abb. 8:



Quelle: Agenturen für Arbeit, eigene Berechnungen (in Anlehnung an Institut der deutschen Wirtschaft Köln)

Auch bei anderen technischen Berufen wie Fräsern, Drehern, Maschinenbautechnikern und Werkzeugmachern gibt es Engpässe. Anzeichen für einen Fachkräftemangel finden sich auch bei höher qualifizierten Berufsgruppen wie Fahrzeug-, Maschinenbau- und Elektroingenieuren oder Werbefachleuten. Die zuständigen Arbeitsagenturen können die Landesergebnisse in der Tendenz auch für die Region bestätigen.

### Geringes Angebot

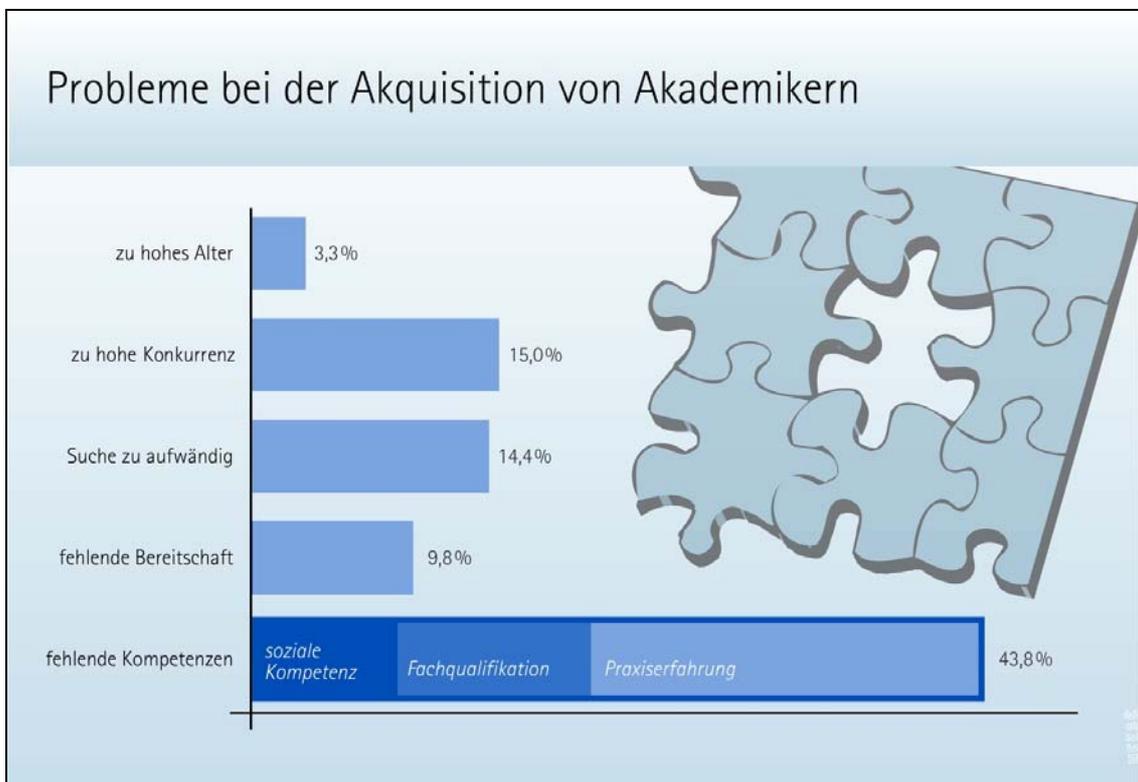
Ein hoher Bedarf an qualifizierten Fachkräften gefährdet dann die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens,

wenn ihm ein zu kleines Angebot gegenübersteht. Amtliche Statistiken über die Wanderungsbewegungen verschiedener Altersklassen und die IHK-Umfrage unter Absolventen der Fachhochschule Osnabrück weisen darauf hin, dass die Region bei jungen Nachwuchskräften Nachholbedarf hat. Eine detaillierte Analyse enthält Kapitel 2.2.

### Mismatch zwischen Angebot und Nachfrage

Zwischen Fachkräfteangebot und -nachfrage besteht ein strukturelles Mismatch. Dies zeigt die IHK-Umfrage (vgl. Abb. 9).

Abb. 9:



Quelle: Umfrage der IHK Osnabrück-Emsland

Das am häufigsten genannte Problem bei der Suche nach hoch qualifizierten Mitarbeitern sind fehlende Kompetenzen auf Seiten der Bewerber (43,8 % der befragten Betriebe).

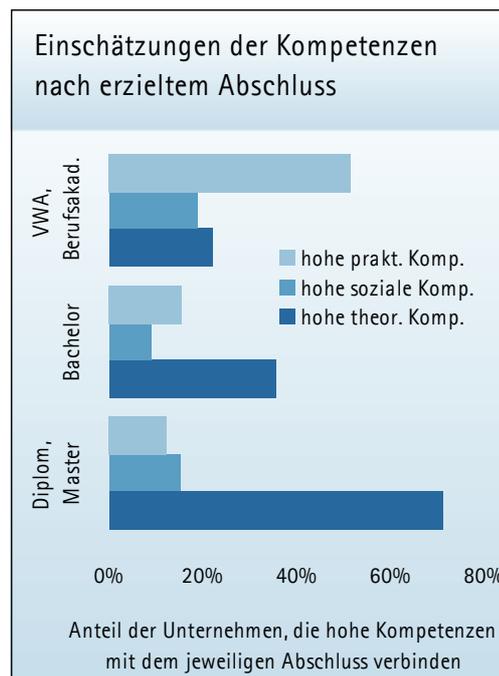
Beim Problemfeld „fehlende Kompetenzen der Bewerber“ klagen Unternehmen am häufigsten über mangelnde Praxiserfahrung (53,5 % der Nennungen). An zweiter Stelle rangieren fehlende fachliche Qualifikationen (26,7 %), gefolgt von unzureichenden sozialen Kompetenzen (19,8 %).

Die Konkurrenz mit anderen Arbeitgebern auf dem Arbeitsmarkt bzw. den Aufwand, geeignete Kräfte zu finden, nennen demgegenüber nur jeweils rund 15 Prozent der Unternehmen als wesentliches Problem.

Jedes zehnte Unternehmen sieht eine besondere Schwierigkeit darin, dass qualifizierten Kandidaten die Bereitschaft fehlt, die Stelle auch tatsächlich anzutreten. Nur 3,3 Prozent sehen in einem zu hohen Alter der Bewerber ein Problem.

Die Erwartungshaltung der Unternehmen hängt dabei stark von dem erzielten Abschluss des Bewerbers ab. Einem Akademiker mit Diplom- oder Masterabschluss wird vor allem theoretisch-fachliches Wissen zugesprochen. Ein Absolvent einer VWA- bzw. Berufsakademie bringt nach Ansicht der befragten Unternehmen mehr Praxiserfahrung mit. Die sozialen Kompetenzen werden bei allen Absolventen als ausbaufähig eingeschätzt (Abb. 10).

Abb. 10:



Quelle: Umfrage der IHK Osnabrück-Emsland

### Angebot und Nachfrage finden nicht zueinander

Die Region Osnabrück-Emsland ist durch mittelständische Unternehmen geprägt. Gerade im Mittelstand ist es für Nachfrager und Anbieter schwer, den jeweils passenden Partner zu finden. Besonders berufsunerfahrene Absolventen verlieren schnell den Überblick. Die Namen der Großunternehmen sind ihnen aus Alltag und Studium bekannt. Die Masse der mittelständischen Unternehmen steht bei den Nachwuchskräften hingegen nur selten im Fokus der Jobsuche.

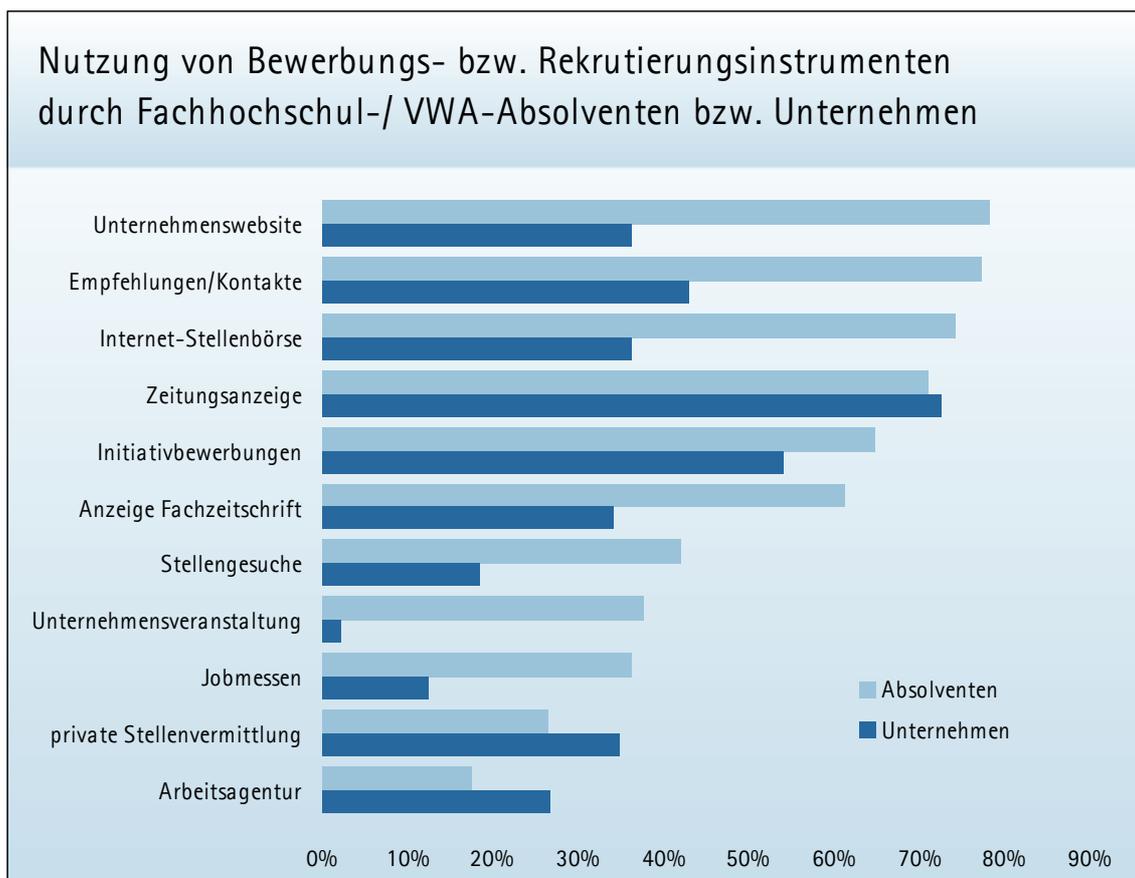
Auf der Arbeitgeberseite gibt es ähnliche Probleme. Mittelständischen Unternehmen fällt es schwer, sich einen Überblick über die jährlich neu auf den Arbeitsmarkt tretenden Fachkräfte zu verschaffen. Oft fehlen Zeit

und Geld, um Stellenbesetzungen strategisch vorzubereiten.

Ein Abgleich der Bewerbungsstrategien von Absolventen mit den Rekrutierungsstrategien der Arbeitgeber zeigt, dass Verbesserungsmöglichkeiten bestehen (Abb. 11). Einstimmigkeit herrscht bei den klassischen Stellenangeboten in Zeitungen. Jeweils rund 70 Prozent der Absolventen und Unternehmen geben in der IHK-Umfrage an, dass sie diesen Informationsweg nutzen. Für Absolventen gibt es jedoch inzwischen wichtigere Infor-

mationsquellen. Die Unternehmenswebsite steht dabei an erster Stelle. Knapp 80 Prozent der Nachwuchskräfte greifen hierauf zurück, um sich über offene Stellen zu informieren. Online-Stellenbörsen werden fast ebenso häufig genutzt (74 %). Beide Kommunikationskanäle – die eigene Homepage und Internetstellenbörsen – werden hingegen nur von jedem dritten Unternehmen zur Bewerbersuche eingesetzt. Damit besteht im so genannten E-Recruiting auf Arbeitgeberseite noch unausgeschöpftes Potenzial.

Abb. 11:



Quelle: Umfrage der IHK Osnabrück-Emsland

Dies gilt auch für „klassische“ Instrumente der Bewerbersuche wie Anzeigen in Fachzeitschriften oder die Recherche nach Stellengesuchen. Rekrutierungsveranstaltungen (z. B. Tag der offenen Tür) bietet kaum eines der befragten Unternehmen an, nur jedes achte Unternehmen präsentiert sich auf Jobmessen. Bei den Absolventen stehen solche Veranstaltungen ungleich höher im Kurs.

Die Bundesagentur für Arbeit bietet über die Zentralstelle für Arbeitsvermittlung (ZAV) einen gesonderten Service zur Vermittlung von qualifizierten Fach- und Führungskräften an. Dennoch nimmt nur ein kleiner Teil der Absolventen (18 %) und Unternehmen (26,7 %) die Dienste der Arbeitsagenturen in Anspruch. In der Rangliste der Instrumente zur Stellensuche belegen die Agenturen bei den Bewerbern den letzten Platz.

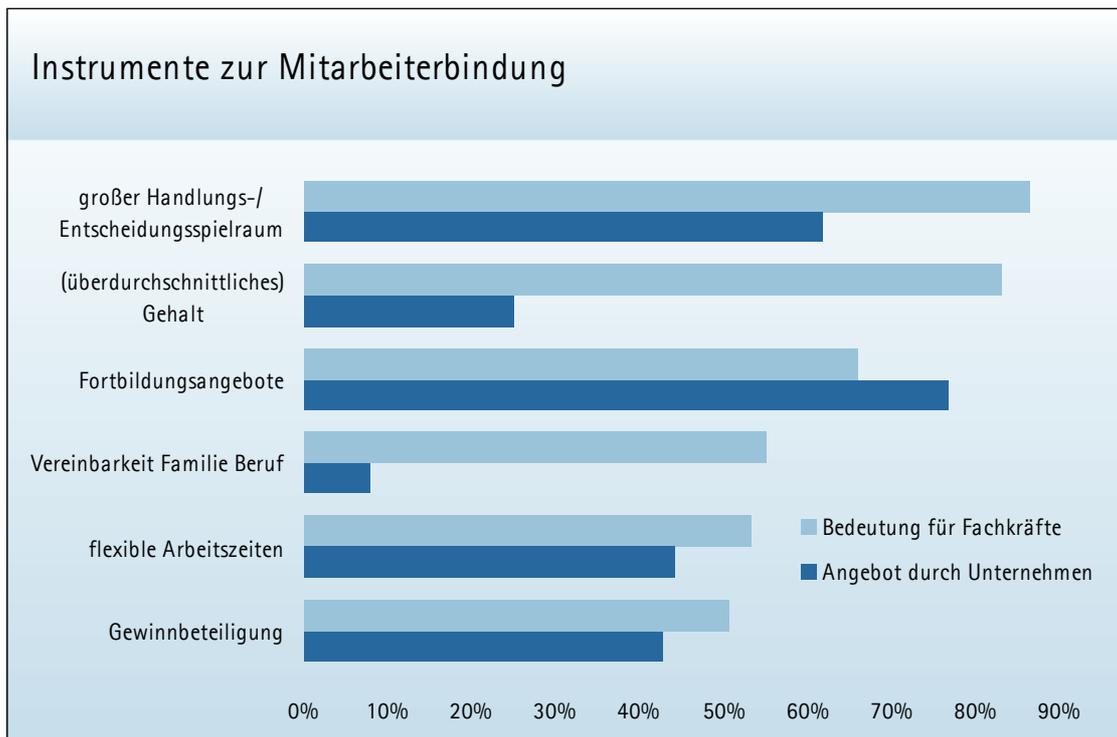
### **Mitarbeiterbindung**

Die richtige Rekrutierungsstrategie hilft im Wettbewerb um knappe Fachkräfte letztlich nur weiter, wenn es gelingt, die neuen Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Mit

dem zunehmenden Fachkräftemangel wächst die Gefahr, dass hoch qualifizierte Mitarbeiter abgeworben werden oder aus eigenen Beweggründen zur Konkurrenz wechseln. Programme zur Mitarbeiterbindung können dieses Risiko minimieren. Sie machen das Unternehmen zugleich nach außen für potenzielle neue Mitarbeiter interessant.

Die IHK-Umfrage zeigt, dass das Gehalt für 83 Prozent der Fachkräfte ein zentraler Faktor bei der Stellenwahl ist. In vielen Fällen übersteigen die Gehaltsvorstellungen jedoch die finanziellen Kapazitäten kleiner und mittlerer Betriebe. Dies heißt nicht, dass mittelständische Betriebe per se im Nachteil sind. Ein großer persönlicher Handlungs- und Entscheidungsspielraum wird von Fachkräften etwas höher eingeschätzt als ein gutes Gehalt. Betriebliche Fortbildungsangebote folgen mit geringem Abstand (Abb. 12). Somit bestehen auch für weniger finanzstarke Unternehmen Chancen, die Fluktuation ihrer hoch qualifizierten Mitarbeiter auf einem niedrigen Niveau zu halten und sich auch gegenüber externen Fachkräften als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

Abb. 12:



Quelle: Umfrage der IHK Osnabrück-Emsland

Deutliche Diskrepanzen zwischen Unternehmen und Fachkräften bestehen beim Thema „Familie und Beruf“. Nur acht Prozent der regionalen Unternehmen setzen Instrumente zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein, die über flexible Arbeitszeiten hinausgehen. Demgegenüber spielt Familien-

freundlichkeit für mehr als die Hälfte der befragten Fachkräfte eine wichtige Rolle bei der Wahl des Arbeitgebers. Damit bietet eine familienorientierte Personalpolitik Unternehmen gute Chancen, sich vom Wettbewerb abzuheben und Mitarbeiter zu binden.

### 1.3 Ausblick: Wettbewerb um Fachkräfte spitzt sich zu

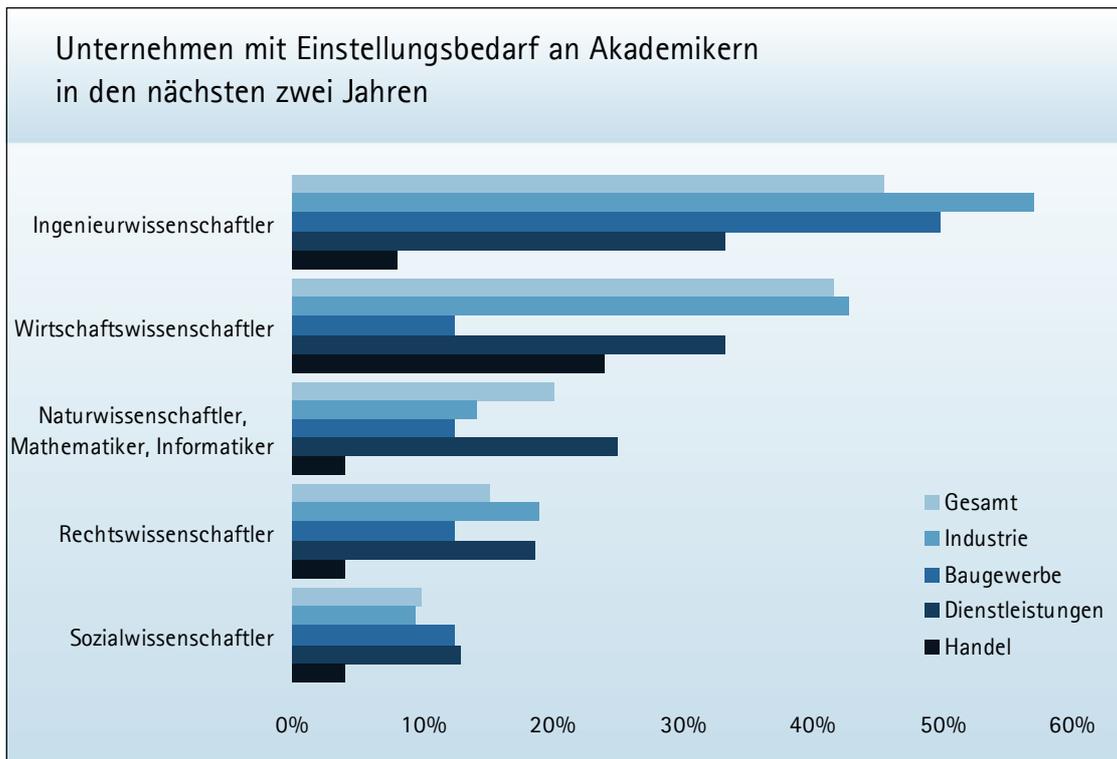
Der Bedarf an hoch qualifizierten Fachkräften wird zukünftig weiter steigen. Mittelfristig sind in der Region vor allem Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaftler gefragt (vgl. Abb. 13):

- In Industrie und Baugewerbe vermeldet mehr als jeder zweite Betrieb Bedarf an Ingenieurwissenschaftlern in den kommenden zwei Jahren, im

Dienstleistungssektor jeder dritte.

- Nur wenig geringer wird der zukünftige Bedarf an Volks- und Betriebswirten eingeschätzt. Vor allem Industrie (43 %), Dienstleistungssektor (33 %) und Handel (24 %) möchten in den Jahren 2007 und 2008 Wirtschaftswissenschaftler einstellen.

Abb. 13:



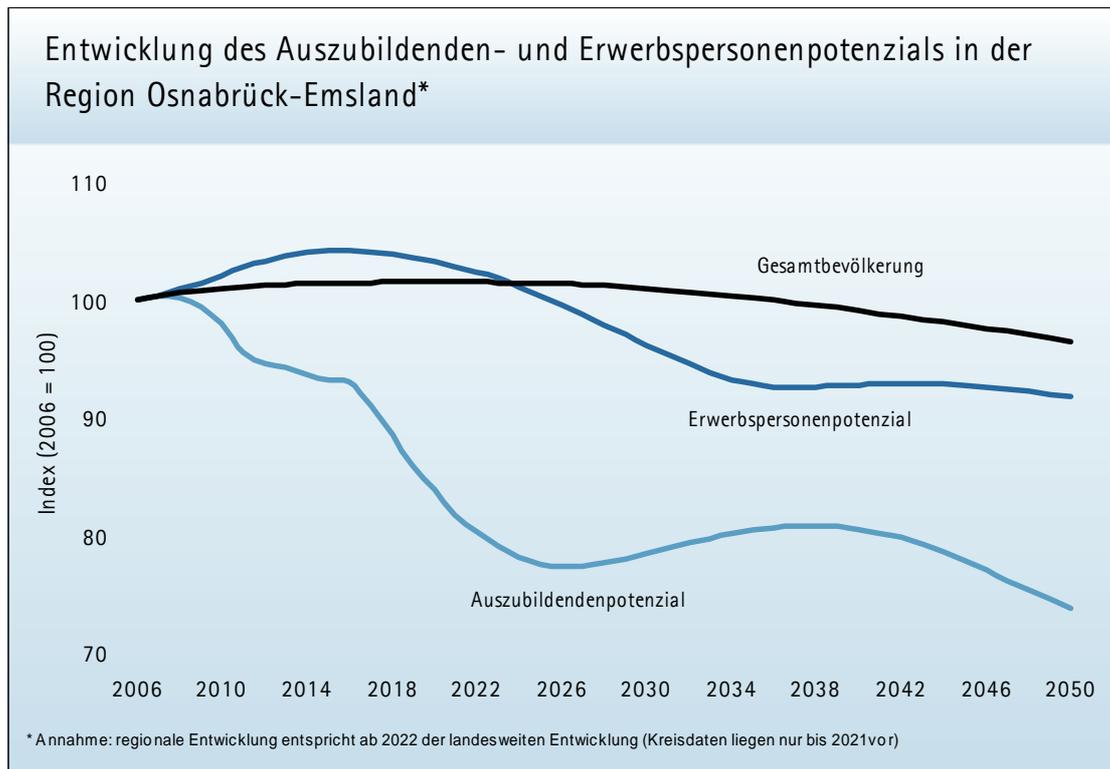
Quelle: Umfrage der IHK Osnabrück-Emsland

Vor allem im Bereich der Ingenieurwissenschaften ist der wachsende Bedarf problematisch. Schon heute besteht ein regionaler Mangel an Ingenieuren. Die Unternehmen müssen daher ihre Mitarbeitersuche überregional ausrichten. Auch bundesweit zeichnet sich eine Übernachfrage ab, denn die Zahl der Hochschulabsolventen in den ingenieurwissenschaftlichen Fächern ist zwischen 1994 und 2004 um 22 Prozent gesunken. Momentan nimmt die Zahl der Studienanfänger zwar wieder zu. Doch bis aus den Studienanfängern Absolventen geworden sind, werden noch Jahre vergehen.

Für einen steigenden Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte spricht nicht nur die mittelfristige Perspektive, sondern auch die

langfristige demographische Entwicklung. Die für Deutschland vorgezeichnete Schrumpfung und Alterung der Gesellschaft bringt weit reichende Änderungen für das Arbeitskräfteangebot mit sich. So wird das Erwerbspersonenpotenzial deutlich abnehmen. Gleichzeitig steigt das Durchschnittsalter der Beschäftigten kontinuierlich an.

Abb. 14:



Quelle: Niedersächsisches Landesamt für Statistik; eigene Berechnungen

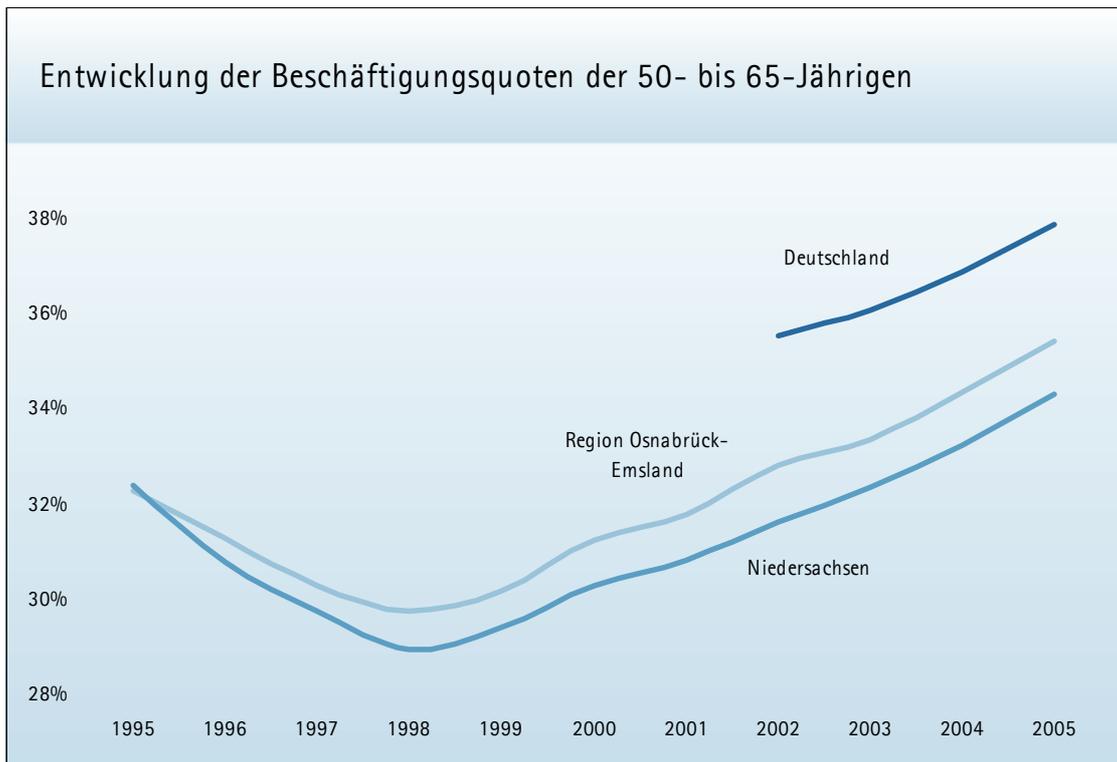
Die Region Osnabrück-Emsland ist eine vergleichsweise junge Region. Sie zählt zu den wenigen Gebieten Niedersachsens, in denen noch mehr Menschen geboren werden als sterben. Nach Berechnungen des Statistischen Landesamtes wird die Bevölkerung der Region Osnabrück-Emsland bis ins Jahr 2020 um insgesamt 1,4 Prozent wachsen, während die Einwohnerzahl Niedersachsens bereits in vier Jahren in einen Schrumpfungsprozess eintritt.

Die Altersstruktur der Region wird sich bis 2020 allerdings bereits deutlich ändern. Die Zahl der Personen im Alter von 15 bis 20 Jahren (Auszubildendenpotenzial) wird 2020 um 16 Prozent unter dem heutigen Niveau

liegen. Dies wird voraussichtlich einen Auszubildendenmangel zur Folge haben (Abb. 14).

Da die Region Osnabrück-Emsland erst zeitverzögert vom demographischen Wandel erfasst wird, steigt das Erwerbspersonenpotenzial zunächst noch bis ins Jahr 2015 um rund vier Prozent an. Dies erleichtert die Suche der ortsansässigen Unternehmen nach qualifizierten Kräften aber nicht zwangsläufig in gleichem Maße, denn für junge Nachwuchskräfte steigen die Beschäftigungschancen in Gebieten mit schrumpfender und schneller alternder Bevölkerung. Damit nehmen Anreize zum Fortzug zu, der regionale Fachkräftemangel steigt.

Abb. 15:



Quelle: Niedersächsisches Landesamt für Statistik, Statistisches Bundesamt, eigene Berechnungen (Daten für Deutschland erst ab 2002 verfügbar)

In dem Maße, in dem der Fachkräftenachwuchs zurückgeht, gewinnt die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer an Bedeutung. Darauf deutet schon die Beschäftigungsentwicklung in dieser Bevölkerungsgruppe hin. Die Beschäftigungsquote Älterer (Anteil der sozialversicherungspflichtig beschäftigten 50- bis 65-Jährigen an der Gesamtbevölke-

rung dieser Altersgruppe) ist in den vergangenen Jahren gestiegen (Abb. 15). 2005 lag die Beschäftigungsquote Älterer im IHK-Bezirk mit 35,4 Prozent rund einen Prozentpunkt über dem landesweiten Durchschnitt (34,3 %), aber noch unter dem bundesweiten Niveau (37,8 %).

## 2. Fokus hoch qualifizierte Arbeitskräfte:

### Verbleib und Erwerbseinstieg von Absolventen aus der Region

#### 2.1 Berufseinstieg von Absolventen aus der Region

Beim Berufseinstieg zählt nicht allein, ob dieser gelingt, sondern auch, in welchem Zeitraum nach Abschluss des Studiums er vollzogen wird. Die IHK-Umfrage unter Absolventen der Fachhochschule Osnabrück umfasst einen zehnjährigen Betrachtungszeitraum (Absolventen der Jahrgänge 1996 bis 2005). Dabei zeigt sich, dass knapp 80 Prozent innerhalb der ersten drei Monate nach dem Abschluss einen Einstieg in das Berufsleben finden. Weiteren 14,1 Prozent der Absolventen gelingt dies in den folgenden drei Monaten. Nur zwei der Befragten waren zum Zeitpunkt der Befragung noch

nicht erfolgreich. Dies verdeutlicht die guten Jobperspektiven und Alternativen, die Studierende der Fachhochschule Osnabrück nach ihrem Studium haben.

Die in der öffentlichen Diskussion geäußerte Vermutung, dass viele Absolventen vor dem Berufseinstieg zu schlecht oder gar unbezahlten Praktika gezwungen sein könnten („Generation Praktikum“), bestätigt sich in dieser Umfrage nicht. Weniger als jeder siebte Absolvent absolviert nach dem Studienabschluss ein Praktikum, und dies ist in aller Regel auch entsprechend vergütet.

##### 2.1.1 Berufseinstieg nach Regionen

Angesichts des steigenden Fachkräftebedarfs ist die Region Osnabrück-Emsland darauf angewiesen, hoch qualifizierte Nachwuchskräfte an sich zu binden und einem Wissensabfluss („Brain Drain“) entgegenzuwirken. Am Beispiel der Absolventen der Fachhochschule Osnabrück wird deutlich, dass in diesem Punkt Handlungsbedarf besteht. Die Absolventen wurden nach ihrer Herkunft (Geburtsort) und dem Ort ihres Berufseinstiegs befragt. Die Ergebnisse sind in der nachfolgenden Matrix zusammengefasst (Abb. 16).

Die Analyse zeigt, dass nur ein Drittel der Absolventen sein Berufsleben innerhalb der Region beginnt. Zwei Drittel starten anderswo in Deutschland. Differenziert man diese Aussage nach der Herkunft der Absolventen, lässt sich festhalten:

- Von den Absolventen, die aus der Region stammen, findet nur jeder Zweite den Berufseinstieg innerhalb der Region („Sesshafte“), die andere Hälfte kehrt der Region nach dem Hochschulabschluss den Rücken („Auswanderer“).

- Der größte Teil der Absolventen, die außerhalb der Region Osnabrück-Emsland geboren sind, verlässt die Region nach der Ausbildung wieder („Bildungstouristen“), nur ein kleiner Teil findet den Berufseinstieg innerhalb der Region („Einwanderer“).

Es gelingt der Region (und damit den hiesigen Unternehmen) offenbar nicht ausreichend, das Interesse der auswärtigen Absolventen auf sich zu lenken und sich als attraktive Region für hoch qualifizierte Berufseinsteiger zu vermarkten.

Abb. 16: Geburtsort und Berufseinstieg von Absolventen der Fachhochschule Osnabrück

		Geburtsort		
		Osnabrück-Emsland	Deutschland *	
Berufseinstieg	Osnabrück-Emsland	<b>Sesshafte</b> 20 % 	<b>Einwanderer</b> 13 % 	33 %
	Deutschland *	<b>Auswanderer</b> 22 % 	<b>Bildungstouristen</b> 45 % 	67 %
		42 %	58 %	

\* außer Region Osnabrück-Emsland

□ = Wissensakkumulation ■ = Wissensabfluss (Brain Drain)

Quelle: Niedersächsisches Landesamt für Statistik, eigene Berechnungen

Der Wissensabfluss aus der Region Osnabrück-Emsland (Brain Drain) ist offenbar Resultat des fehlenden Angebots entspre-

chender Einstiegsmöglichkeiten (d. h. Absolventen müssen die Region verlassen).

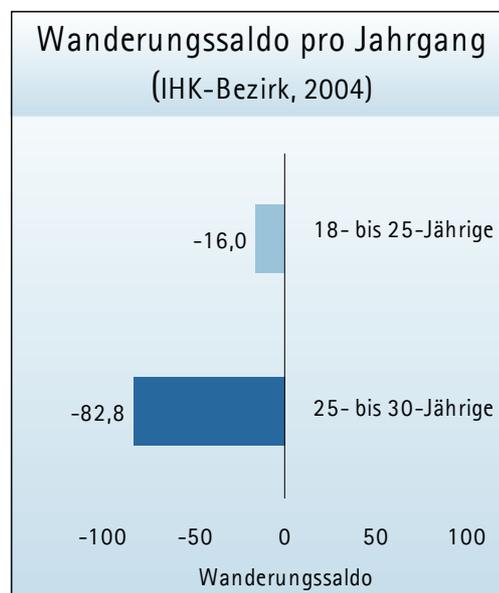
Per Saldo geben nämlich 32,7 Prozent der

befragten Hochschulabsolventen dies als Grund dafür an, die Region zu verlassen. Auffällig ist, dass Ingenieurwissenschaftler mit 27,2 Prozent per Saldo die Situation in der Region deutlich positiver beurteilen als Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher Fachrichtungen (Saldo 38,6 %). Dies ist vor allem deshalb überraschend, weil es zwischen Ingenieurwissenschaftlern und Wirtschaftswissenschaftlern bei der tatsächlichen Wahl des Ortes für den Berufseinstieg keinen signifikanten Unterschied gibt.

Neben der Umfrage gibt die amtliche Statistik über Wanderungsbewegungen verschiedener Altersklassen Hinweise auf die wahrgenommene Attraktivität der Region. Für den Wirtschaftsraum Osnabrück-Emsland ist die Wanderungsbilanz bei den jüngeren Altersgruppen insgesamt negativ. Die Gruppe der 18- bis 25-Jährigen stellt zu einem großen Teil Personen, die sich in der beruflichen Ausbildung und insbesondere in einem Hochschulstudium befinden. In diesem Segment überwiegen in der Gesamtregion unter dem Strich leicht die Abwanderungen. In der Gruppe der 25- bis 30-Jährigen, in die die Hochschulabsolventen bzw. die hoch qualifizierten Berufseinsteiger einzuordnen sind, überwiegen die Abwanderungen per Saldo deutlich (Abb. 17). Dies zeigt, dass die Region in diesen beiden Altersgruppen ein doppeltes Problem hat: Obwohl der Wirtschaftsraum Osnabrück-Emsland ein Hochschulstandort ist, gelingt es nicht, per Saldo Zuzüge zu generieren. Noch problematischer ist, dass die Absolventen nach der Hoch-

schulbildung tendenziell nicht in der Region gehalten werden können.

Abb. 17:



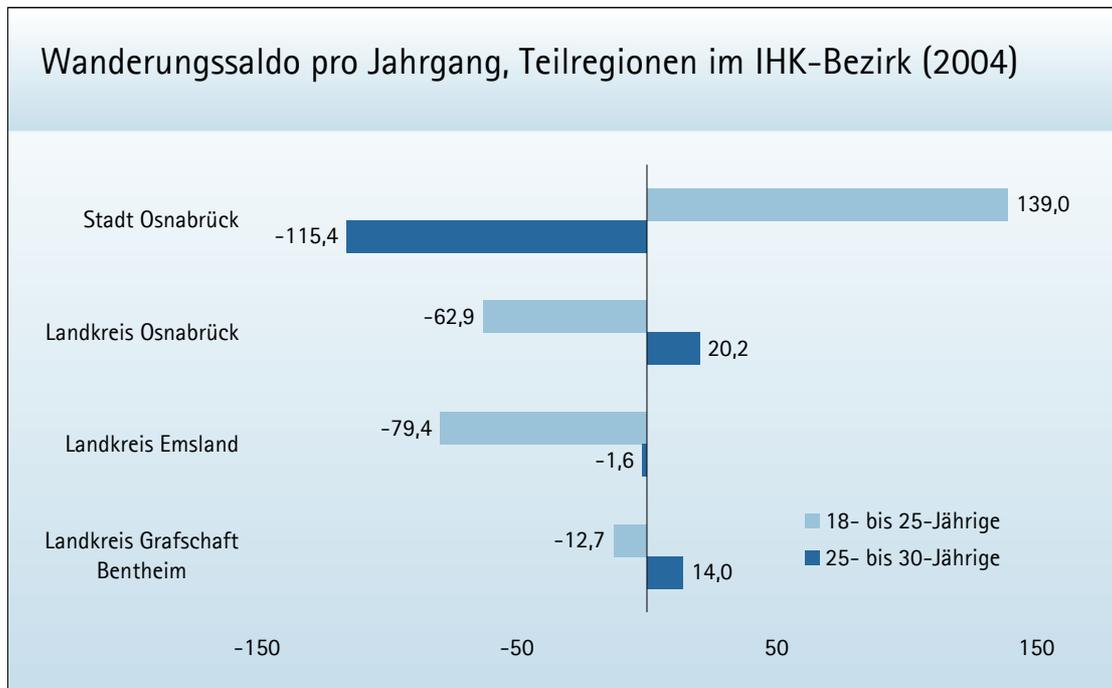
Quelle: Niedersächsisches Landesamt für Statistik, eigene Berechnungen

In der regional differenzierten Betrachtung verbucht die Stadt Osnabrück als Hochschulstadt regelmäßig einen positiven jährlichen Wanderungssaldo bei den 18- bis 25-Jährigen. 2004 lag dieser bei durchschnittlich 139 Personen je Jahrgang (=973 Personen unter den 18- bis 25-Jährigen). Als Hochschulstandort zieht die Stadt besonders viele junge Menschen an. Der Wanderungssaldo der 25- bis 30-Jährigen ist hingegen deutlich negativ (Abb. 18). Spiegelbildlich zum Zugewinn der Stadt Osnabrück an jungen Personen ist der Wanderungssaldo der 18- bis 25-Jährigen in den Landkreisen der Region Osnabrück-Emsland negativ. Pro Jahrgang verließen 2004 in Summe 155

Personen die Landkreise. Der schwache  
Zugewinn in der Altersklasse der 25- bis 30-

Jährigen von rund 34 Personen je Jahrgang  
kann diese Verluste nicht ausgleichen.

Abb. 18:



Quelle: Niedersächsisches Landesamt für Statistik, eigene Berechnungen

Die Wanderungssalden deuten darauf hin, dass Abiturienten aus den Landkreisen des IHK-Bezirks und von außerhalb zum Studium in die Stadt Osnabrück kommen, aber danach weder in der Stadt verbleiben noch in die Landkreise zurückkehren. Vor diesem Hintergrund ist der Hochschulstandort nicht zuletzt „in der Fläche“ zu stärken. Auch deshalb ist der Ausbau des Standortes Lingen der Fachhochschule Osnabrück so wichtig.

Um künftig mehr Absolventen an die Region zu binden, ist an den Bedürfnissen derer

anzusetzen, die ihr bislang den Rücken gekehrt haben. Auch wenn die drei Kriterien

- Arbeitsplatzsicherheit,
- Personalentwicklung/Aufstiegschancen und
- Gehalt

für beide Gruppen höchste Priorität haben, zeigt die Umfrage unter den Absolventen deutliche Präferenzunterschiede zwischen den Hiergebliebenen und den Fortgezogenen (Tab. 2).

Tab. 2: Präferenzen nach Ort des Berufseinstiegs im Vergleich (Saldo aus Nennungen „(sehr) wichtig“ und „(sehr) unwichtig“)

Berufseinstieg		Präferenzen
Hiergebliebene	Fortgezogene	
84,3	83,4	Arbeitsplatzsicherheit
59,3	73,2	Personalentwicklung, Aufstiegschancen
59,3	75,8	Gehalt
50,5	22,4	Familiäre Bezüge
49,5	34,1	Vereinbarkeit Familie/Beruf
48,6	30,8	Lebenshaltungskosten
44,4	57,4	Branche
21,3	30,8	Arbeitszeitregelungen
18,7	28,4	Verkehrsinfrastruktur
10,2	15,2	Größe des Unternehmens
7,4	25,6	Image/Bekanntheit d. Unternehmens
7,4	11,4	Wirtschaftskraft der Region
-12	11,4	Freizeitangebot
-19	-11,4	Image der Region

Tendenziell sind die Fortgezogenen offenbar

- stärker aufstiegs- und gehaltsorientiert,
- stärker branchenspezialisiert,
- stärker mobilitätsorientiert

und gleichzeitig

- weniger familienorientiert und
- weniger (lebenshaltungs-)kostenbewusst.

Diese Erkenntnisse erlauben Rückschlüsse auf die Anforderungen einer effektiven Personalpolitik für Unternehmen in der Region.

### 2.1.2 Berufseinstieg nach Branchen

Die befragten Hochschulabsolventen steigen nach dem Studium zu fast zwei Dritteln (60,2 %) in der Industrie und zu einem Drittel (33,9 %) im Bereich Handel und Dienstleistungen in den Beruf ein. Ein geringer Rest verteilt sich auf das Handwerk (2,8 %), den Öffentlichen Dienst (2,2 %) und die Landwirtschaft (0,9 %; vgl. Abb. 19).

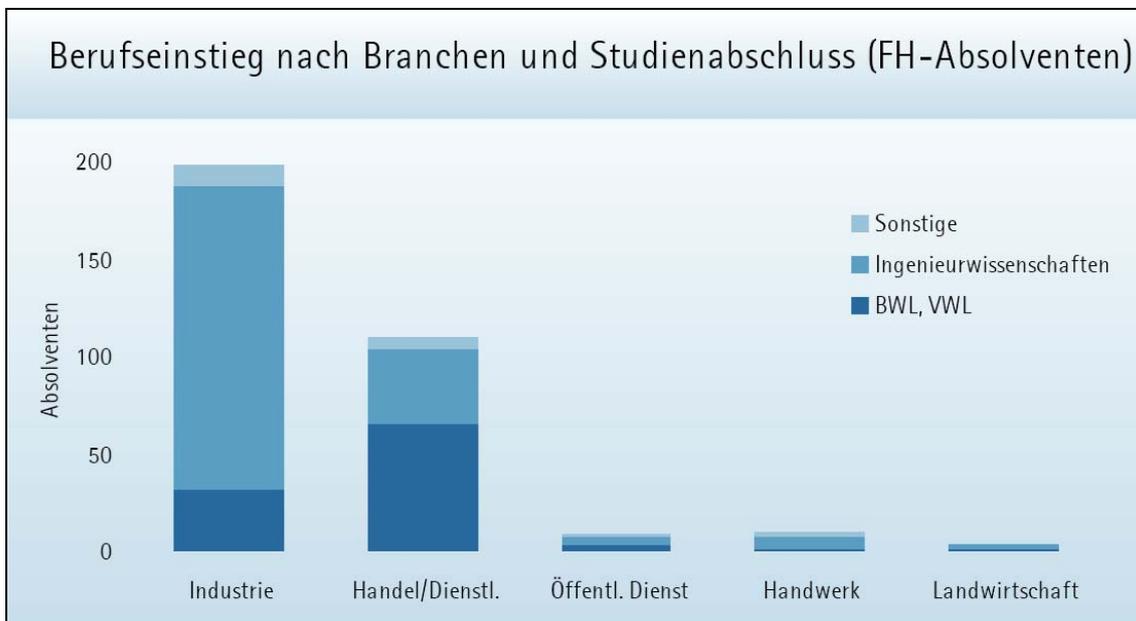
Differenziert man nach den unterschiedli-

chen Studienrichtungen, zeigt sich, dass drei von vier Ingenieurwissenschaftlern (75,2 %) in die Industrie gehen. Bei den Wirtschaftswissenschaftlern sind es nur 31,4 Prozent. Umgekehrt ist das Verhältnis bei Handel und Dienstleistungen: Nur 18,7 Prozent der Ingenieure, aber 63,7 Prozent der Wirtschaftswissenschaftler entschieden sich für diese Branchen. Weil die Region im Dienstleistungssektor noch Wachstumspro-

leistungssektor noch Wachstumspotenziale besitzt, ist eine zukünftig höhere Bindung

gerade von Wirtschaftswissenschaftlern realistisch.

Abb. 19:



Quelle: Umfrage der IHK Osnabrück-Emsland unter den Absolventen der Fachhochschule Osnabrück

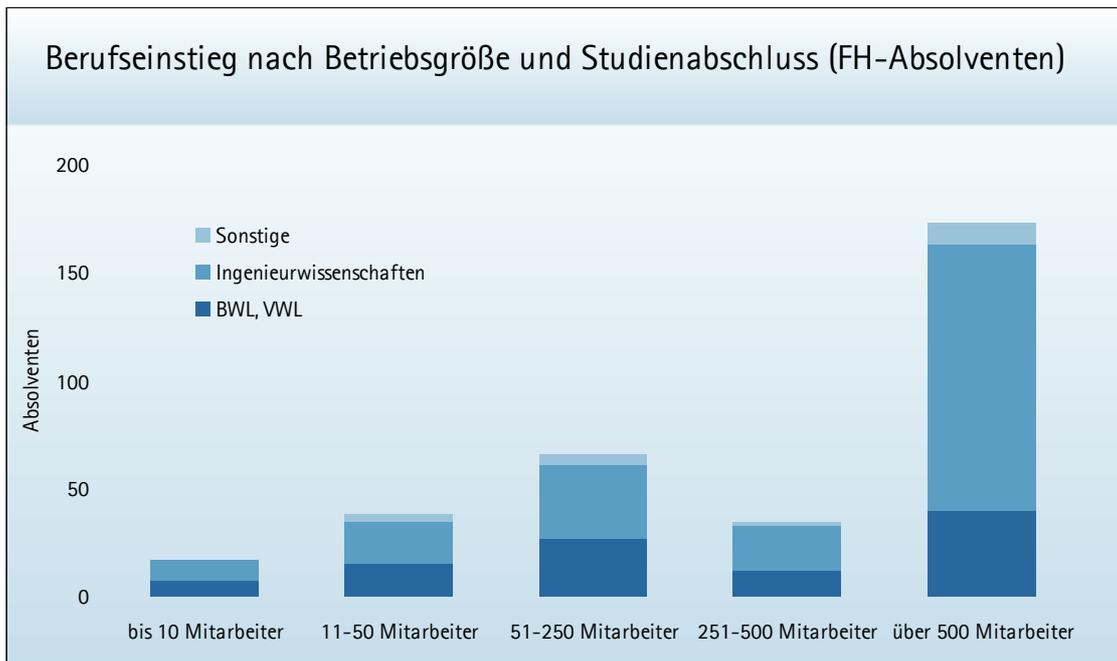
### 2.1.3 Berufseinstieg nach Betriebsgrößen

Kleine und mittelständische Betriebe konkurrieren häufig mit den sehr großen Unternehmen um Fach- und Führungskräfte. Das gilt auch für die Hochschulabsolventen in der Region. Von diesen wählen 170 Abgänger (52,6 %; vgl. Abb. 20) ein Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern für den Berufseinstieg. Dagegen treten nur 119 Absolventen (36,9 %) ihre erste Stelle im Mittelstand mit bis zu 250 Mitarbeitern an. Dieses (Miss-)Verhältnis ist für die regionale Wirtschaft deshalb ungünstig, weil sie vor allem durch kleine und mittelständische Unternehmen

geprägt ist.

Vor allem die Ingenieurwissenschaftler zieht es in große Betriebe. Von ihnen beginnen 59,4 Prozent bei Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern. Anders die Wirtschaftswissenschaftler: Von ihnen gehen „nur“ 39,2 % zu den Großunternehmen, die Mehrzahl bleibt im Mittelstand. Diese Unterschiede sind allerdings nahe liegend, weil der von den Wirtschaftswissenschaftlern bevorzugte Bereich Handel und Dienstleistungen selbst häufig kleinteilig bzw. mittelständisch geprägt ist.

Abb. 20:



Quelle: Umfrage der IHK Osnabrück-Emsland unter den Absolventen der Fachhochschule Osnabrück

## 2.2 Berufliche Selbstständigkeit von Absolventen aus der Region

Die berufliche Selbstständigkeit ist auch für Hochschulabsolventen eine wichtige Option. Wenngleich nicht unmittelbar nach Studienabschluss, so doch auf mittlere Sicht. In der Region, in der sich Absolventen selbstständig machen, besteht damit die Chance auf zusätzliches Wachstum und neue Arbeits-

plätze. Dies gilt bei Unternehmensgründungen von Akademikern umso mehr, als nach Einschätzung der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) der stärkste Beschäftigungsimpuls von solchen Gründungen ausgeht, die zugleich innovativ sind und von einem Hochschulabsolventen gegründet wurden.

### 2.2.1 Umsetzung und Planung

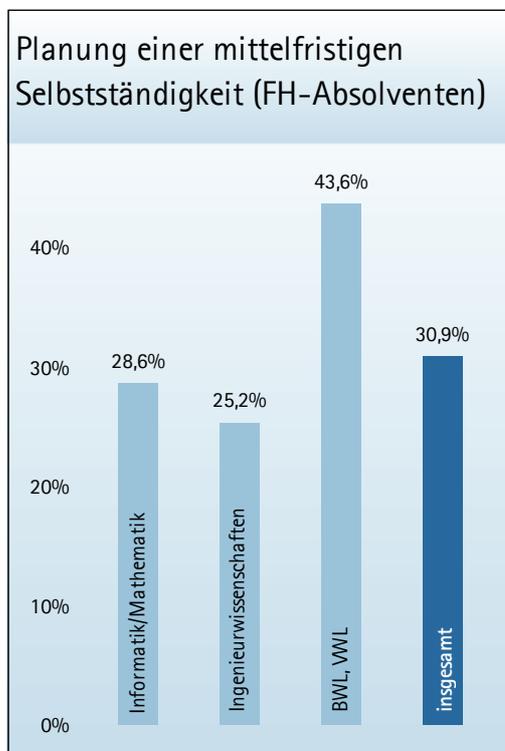
Der Anteil der Unternehmensgründer an den Hochschulabsolventen ist jedoch gering. Drei Prozent der befragten Absolventen (Jahrgänge 1994 bis 2000) haben sich selbstständig gemacht. In einer vergleichbaren Umfrage der Hochschul-Informations-System GmbH (HIS) auf Bundesebene waren es unter

Hochschulabsolventen dagegen sieben Prozent. Ein Grund ist offenbar die Fächerstruktur mit hohen Absolventenzahlen im Bereich der Ingenieurwissenschaften. Während der Anteil der selbstständigen Hochschulabsolventen aus Osnabrück unter den Ökonomen bei rund 7,7 Prozent liegt, wagen

diesen Schritt nur 1,9 Prozent der Ingenieure.

Ein ganz anderes Bild ergibt sich bei der Frage nach den mittelfristigen Perspektiven. Hier kann sich rund ein Drittel (30,9 %) der Befragten vorstellen, mittelfristig selbstständig zu arbeiten. Unter den Wirtschaftswissenschaftlern sind es sogar 43,6 Prozent (Abb. 21).

Abb. 21:



Quelle: Umfrage der IHK Osnabrück-Emsland unter den Absolventen der Fachhochschule Osnabrück

Die Hochschulabsolventen bevorzugen bei ihrem Weg in die Selbstständigkeit Neugründungen (79,7 %). Knapp ein Drittel (31 %) kann sich auch eine Unternehmensübernahme vorstellen. Acht Prozent halten ein Franchisesystem für denkbar.

In der hohen Bereitschaft zu einer unternehmerischen Selbstständigkeit liegt für die Region Osnabrück-Emsland offenkundig ein besonderes Potenzial, zumal eine Mehrheit der Absolventen (54,3 %) die Region als Unternehmensstandort wählen würde. Unter denen, die in der Region bereits ihren Berufseinstieg vollzogen haben, liegt der Anteil sogar bei 88,2 Prozent. Andererseits würden nur 36,7 Prozent der für den Berufseinstieg bereits abgewanderten Absolventen eine Selbstständigkeit im Raum Osnabrück-Emsland realisieren. Die Differenz zeigt die hohe Bedeutung, die dem Ort des Berufseinstiegs aus Sicht der Region zukommt. Wenn Absolventen der Region erst einmal verloren gegangen sind, ist es offenbar kaum möglich, sie wieder zurückzugewinnen.

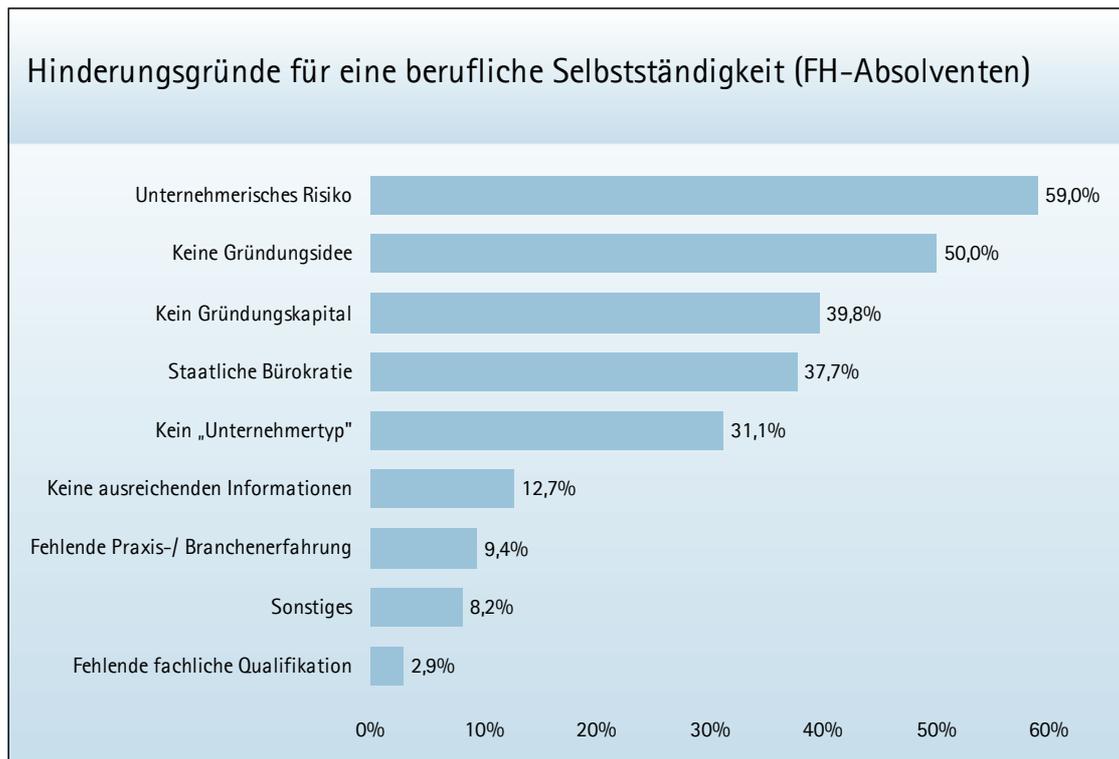
Untersucht man die Gründungsvorstellungen von Ingenieurwissenschaftlern und Wirtschaftswissenschaftlern separat, so ergibt sich bei den Ingenieuren keine auffällige Präferenz für die Gründung in der Industrie einerseits und im Bereich Handel und Dienstleistungen andererseits. Anders die Wirtschaftswissenschaftler: Sie streben fast ausschließlich (95,7 %) den Bereich Handel und Dienstleistungen an. Dies ist nahe liegend, nachdem dies für die breite Mehrzahl der wirtschaftswissenschaftlichen Absolventen bereits die Einstiegsbranche war. Außerdem sind Gründungen in diesem Sektor erfahrungsgemäß leichter zu realisieren, z. B. wegen des geringeren Kapitalbedarfs.

## 2.2.2 Hinderungsgründe

Trotz des verbreiteten Wunsches nach einer unternehmerischen Selbstständigkeit setzen nur wenige Absolventen die Pläne in die Tat um. Als wesentliche Hinderungsgründe

nennen sie das unternehmerische Risiko (59 %) sowie das Fehlen einer Gründungsidee (50 %; vgl. Abb. 22).

Abb. 22:



Quelle: Umfrage der IHK Osnabrück-Emsland unter den Absolventen der Fachhochschule Osnabrück

Hier gilt es deshalb anzusetzen, will man die tatsächliche Umsetzung der Planungen unterstützen. Dabei ist den zukünftigen Unternehmern das unternehmerische Risiko kaum abzunehmen. Es ist wesentlicher Bestandteil des marktwirtschaftlichen Systems. Durch geeignete Rechtsformwahl oder die Inanspruchnahme von Unterstützungsleistungen z. B. der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) oder der NBank lässt sich

jedoch zumindest eine Risikominderung erzielen. Deshalb ist es wichtig, die Gründungswilligen über diese Möglichkeiten zu informieren.

Ebenfalls hohe Bedeutung als Hinderungsgründe für eine Unternehmensgründung haben das Fehlen von Gründungskapital, die staatliche Bürokratie sowie die Erkenntnis, „kein Unternehmertyp“ zu sein. Insbesondere zur Finanzierung von Unternehmensgrün-

dungen steht allerdings eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung.

Dagegen ist staatliche Bürokratie insbesondere im Gründungsprozess weit verbreitet. Nicht nur, dass in immer mehr Branchen gesetzliche Einstiegshürden (z. B. Berufszugangsprüfungen) errichtet werden. Auch die Vielzahl der beteiligten Behörden vom Gewerbeamt über das Finanzamt bis zur Berufsgenossenschaft und zur Sozialversicherung irritiert viele Gründer. Eine Vereinfachung des Zuständigkeitsgewirrs wäre durch so genannte „One-Stop-Shops“ für Existenzgründer denkbar.

Die Absolventen bewerten das bestehende Unterstützungsangebot für Existenzgründer in der Region per Saldo neutral: Genauso

viele fühlen sich ausreichend unterstützt, wie es anderen an Unterstützung mangelt. Unterschiede gibt es allerdings, wenn man zwischen den Hiergebliebenen und den Fortgezogenen differenziert: Bei denen, die innerhalb der Region ihren Berufseinstieg fanden, fühlen sich 23,9 Prozent ausreichend unterstützt und 14,5 Prozent bemängeln die angebotene Unterstützung. Bei den Fortgezogenen ist das Verhältnis umgekehrt (zufrieden: 15,7 %, unzufrieden: 21,8 %).

Die große Mehrheit (62,4%) bewertet die Unterstützung in der Region dagegen unentschieden. Ursache für diesen hohen Anteil könnte neben einem tatsächlich ausbaufähigen Angebot auch die mangelnde Information darüber sein. Diese ist deshalb zu verbessern.

### 3. Handlungsempfehlungen: Zukunftsfaktor Wissen stärken

Mit zwei Ansatzpunkten kann der Fachkräftemangel behoben werden: Zum einen können Unternehmen interne Strategien zu einer verbesserten Akquisition von Fach- und

Führungskräften entwickeln. Zum anderen müssen regionale Akteure Möglichkeiten ausloten, um Hochschulabsolventen zum Verbleib in der Region zu motivieren.

#### 3.1 Aufgabenfelder im Unternehmen: Personalmanagement optimieren

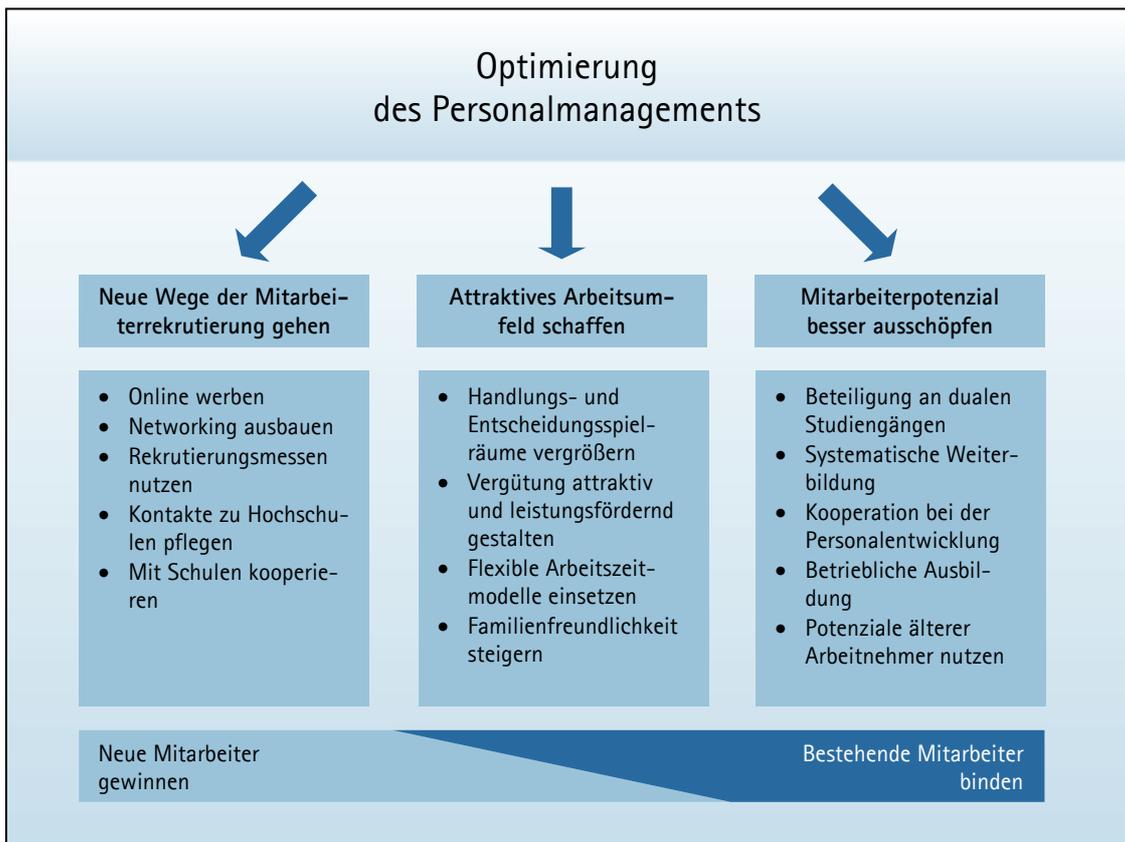
Je kleiner ein Unternehmen ist, desto schwieriger kann sich die Besetzung einer offenen Akademikerstelle gestalten. Intern sind oftmals die Ressourcen zu knapp, um eine langwierige und breit angelegte, überregionale Bewerbersuche durchzuführen. Extern können mittelständische Betriebe vielfach nicht mit dem Bekanntheitsgrad und den Einstiegsgehältern großer Unternehmen mithalten. Dennoch bestehen gerade im Mittelstand Spielräume zur Optimierung der Mitarbeiterrekrutierung und -bindung.

Eine Modernisierung des betrieblichen Personalmanagements muss unterschiedliche Zielgruppen einbeziehen. Unternehmen können neue hoch qualifizierte Mitarbeiter gewinnen, wenn sie bei der Bewerbersuche

innovative Wege einschlagen und die Rekrutierungsinstrumente stärker an den Kommunikationsgewohnheiten der Fachkräfte ausrichten. Ebenso gilt es, bestehende Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden.

Qualifizierungsangebote und Maßnahmen zur stärkeren Integration älterer Beschäftigter sind hier wichtige Faktoren. Ein attraktives Arbeitsumfeld, in dem Eigenverantwortung gestärkt und Leistung belohnt wird, kommt nicht nur den bestehenden Mitarbeitern zugute, sondern macht das Unternehmen auch für externe Bewerber interessant. Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie spielen dabei gerade im Segment der hoch qualifizierten Fach- und Führungskräfte eine zunehmend wichtige Rolle (Abb. 23).

Abb. 23:



### 3.1.1 Neue Wege der Mitarbeiterrekrutierung gehen

Unternehmen müssen ihre Rekrutierungsstrategien besser auf die Kommunikationsgewohnheiten ihrer Zielgruppe abstimmen. Besonders im E-Recruiting besteht noch unausgeschöpftes Potenzial. Netzwerke zu Hochschulen und allgemein bildenden Schulen sollten ausgebaut werden.

- **Online werben.** Aus Sicht der Hochschulabsolventen hat das Internet die Tageszeitung als wichtigste Informationsquelle für die Jobsuche mittlerweile verdrängt. Unternehmen sollten deshalb den elektronischen Kommunikationskanal stärker für die Mitarbeiterrekrutierung nutzen, um

einen größeren Kandidatenkreis anzusprechen. Dabei sollten Anzeigen in Internetstellenbörsen mit Informationen auf der Unternehmenshomepage kombiniert werden. Während sich Anzeigen in Internetstellenbörsen auf das Wesentliche beschränken und das Interesse potenzieller Kandidaten wecken sollten, bietet die eigene Website Raum für ausführliche Informationen über die zu besetzende Stelle und das Unternehmen.

- **Networking ausbauen.** Unausgeschöpftes Potenzial besteht auch

beim Thema „Networking“. Die Nutzung persönlicher Kontakte, beispielsweise zu Mitarbeitern des Wunschunternehmens, zählt für knapp 80 Prozent der Absolventen zu den wichtigsten Instrumenten bei der Arbeitsplatzsuche. Der Anteil der Unternehmen, die zur Stellenbesetzung auf Empfehlungen der eigenen Mitarbeiter zurückgreifen, ist nur halb so hoch.

- **Rekrutierungsmessen nutzen.** Rekrutierungsmessen richten sich vorrangig an hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte (vgl. Gliederungspunkt 3.2). Insbesondere kleine regionale oder branchenspezifische Rekrutierungsveranstaltungen können für mittelständische Unternehmen eine sinnvolle Alternative zur Mitarbeitergewinnung sein. Regionale Betriebe sollten diese Veranstaltungen daher insbesondere als Aussteller nutzen, um frühzeitig Kontakte zu Absolventen zu knüpfen.
- **Kontakte zu Hochschulen pflegen.** Der frühzeitige Kontakt zu Professoren und Studenten kann sich für mittelständische Unternehmen mehrfach auszahlen (vgl. auch Gliederungspunkt 3.2). Er bietet Betrieben Zugang zu akademischem Wissen wie etwa neuen Technologien oder Forschungsergebnissen. Zudem

können sich die Unternehmen als attraktive Arbeitgeber präsentieren.

- **Mit Schulen kooperieren.** Maßnahmen zur Imagebildung und zur Kontaktaufnahme mit Nachwuchskräften können schon im Schulsystem ansetzen und somit schon sehr frühzeitig zur Ansprache potenzieller künftiger Fach- und Führungskräfte genutzt werden. Eine IHK-Umfrage unter den allgemein bildenden Schulen des IHK-Bezirks zur Zusammenarbeit zwischen Schule und Wirtschaft hat gezeigt, dass bereits ein großes Spektrum an Kooperationsformen insbesondere in den Bereichen Betriebspraktika, Schulveranstaltungen zur Berufswahl durch Unternehmensvertreter und Betriebsbesuche besteht. Zu den Handlungsfeldern, in denen sich die Schulen stärkere Kooperationen mit Unternehmen wünschen, gehören Bewerbungstrainings, die Unterstützung von Schülerfirmen oder Praxistage in den Betrieben. Unterstützung zur besseren Zusammenarbeit zwischen Schulen und Wirtschaft bietet die IHK über das Mentorenprogramm „Unternehmer in die Schulen“. Dabei informieren Persönlichkeiten aus der Wirtschaft Schüler praxisnah über die Erwartungen der Unternehmen an die Jugend.

### 3.1.2 Attraktives Arbeitsumfeld schaffen

Betriebe, die ihren Beschäftigten attraktive Arbeitsbedingungen wie große Handlungsspielräume, finanzielle Leistungsanreize und flexible Arbeitszeitmodelle bieten, binden nicht nur bestehende Mitarbeiter an das Unternehmen. Sie können sich zudem bei der Bewerbersuche positiv von Wettbewerbern absetzen. Mit Blick auf hoch qualifizierte Nachwuchskräfte gilt dies insbesondere für Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

- **Handlungs- und Entscheidungsspielräume vergrößern.** Mittelständische Unternehmen können hoch qualifizierten Mitarbeitern häufig keine klassischen Karrierewege bieten. Diesen vermeintlichen Nachteil gegenüber Großunternehmen können sie jedoch durch größere Handlungs- und Entscheidungsspielräume ausgleichen. Breite Aufgaben- und Verantwortungsbereiche schaffen ein interessantes und abwechslungsreiches Arbeitsumfeld, mit dem gerade die für den Mittelstand wichtigen „Generalisten“ unter den hoch qualifizierten Fachkräften an das Unternehmen gebunden werden können. Dieses Alleinstellungsmerkmal gegenüber Großunternehmen sollte stärker als bislang kommuniziert werden.
- **Vergütung attraktiv und leistungsfördernd gestalten.** Ein Gehaltsni-

veau über dem allgemeinen Branchendurchschnitt bieten die meisten regionalen Unternehmen derzeit nicht. Bei steigendem Fachkräftemangel wird mittelfristig kein Weg daran vorbeiführen, diesen Gehaltsabstand zu reduzieren, um Spitzenkräfte an das Unternehmen zu binden. Die Festvergütung ist dabei nicht der einzige Parameter. Weiter ausbaufähig sind etwa die Gewinnbeteiligung von Mitarbeitern, leistungsbezogene Gehaltsanteile bzw. der Einsatz von Prämienlohnsystemen. Auch die Kapitalbeteiligung über Belegschaftsaktien stärkt die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und bietet Leistungsanreize.

- **Flexible Arbeitszeitmodelle einsetzen.** Moderne Arbeitszeitmodelle erleichtern es Beschäftigten, Beruf und Privatleben in Einklang zu bringen und kommen damit Forderungen einer besseren „Work-Life-Balance“ entgegen. Sie steigern zudem die Flexibilität von Unternehmen, da sie eine leichtere Anpassung an Produktionszyklen und Nachfrageschwankungen ermöglichen. Die Bandbreite der unterschiedlichen Modelle ist hoch und reicht von der Gleitzeit mit und ohne Kernzeit bis zu Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten. Ar-

beitszeitkonten bieten Mitarbeitern die Möglichkeit, über einen längeren Zeitraum Überstunden anzusammeln und anschließend zu pausieren oder umgekehrt Fehlstunden zu einem späteren Zeitpunkt auszugleichen. Sie gestatten es zudem Unternehmen, Mitarbeitern lange Auszeiten über mehrere Monate in Form eines sogenannten Sabbaticals zu gewähren. In diesem „Sabbatjahr“ sind die Mitarbeiter von der Arbeit freigestellt, um z. B. ihre Dissertation zu verfassen. Damit ist dieses Instrument vor allem für hoch qualifizierte Beschäftigte interessant.

- **Familienfreundlichkeit steigern.** Familienfreundliche Arbeitsbedingungen sind eine zentrale Voraussetzung, um bislang brachliegendes Humanvermögen zu erschließen. Unternehmen, die Beschäftigte bei der Vereinbarung von Beruf und Familie unterstützen, haben es leichter, qualifizierte Arbeitskräfte an sich zu binden. Sie profitieren zudem von einer höheren Mitarbeitermotivation und niedrigeren Fluktuationsraten. Wichtigster Baustein zur Schaffung solcher Arbeitsbedingungen sind flexible Arbeitszeiten. Sie ermöglichen es berufstätigen Elternteilen, Arbeitsalltag und Familienleben besser aufeinander abzustimmen. Familienfreundliche Personalpolitik erschöpft sich jedoch nicht in Arbeitszeitmo-

dellen. Auch kleinen und mittleren Unternehmen stehen zahlreiche weitere Instrumente zur Verfügung. Einige Beispiele:

- **Telearbeit fördern.** Die Einrichtung von Telearbeitsplätzen ermöglicht es Mitarbeitern, einen Teil der Arbeit zu Hause zu erledigen. Wichtige Termine können weiterhin im Betrieb stattfinden. Telearbeit eignet sich vor allem für qualifizierte Beschäftigte, die selbstständig und eigenverantwortlich arbeiten. Der finanzielle Aufwand zur Einrichtung eines Telearbeitsplatzes ist jedoch nicht unerheblich (rund 5.000 Euro/Jahr). Eine Alternative bieten Vereinbarungen, bestimmte Aufgaben von zu Hause aus erledigen zu können, für die kein eigener Arbeitsplatz eingerichtet werden muss (z. B. Vorbereitung von Präsentationen, Einarbeitung in neue Themenfelder).
- **Eltern-Kind-Arbeitszimmer einrichten.** Aus unerwarteten Gründen (Kindergarten-Streik, Schulausfall) können Mitarbeiter in die Lage geraten, ihr Kind mit in den Betrieb nehmen zu müssen. Ein Eltern-Kind-Arbeitszimmer, das sowohl mit Bürotechnik als auch einer Spielecke ausgestattet ist, kann solche „Notfälle“ abfangen. Der betroffene Mitarbeiter kann seiner

Arbeit weiter nachgehen, Kollegen werden durch die Anwesenheit des Kindes nicht gestört.

- **Kontakt halten.** Unternehmen sollten dafür sorgen, den Kontakt zu Fach- und Führungskräften während der Elternzeit nicht zu verlieren. Dazu können die Einbindung in wichtige Besprechungen, ein Zugang zum Intranet oder regelmäßige Infoblätter dienen, die betriebliche Neuigkeiten zusammenfassen. Mitarbeiter in Elternzeit sollten zudem die Möglichkeit haben, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen. Die Mitarbeiter sind so auf die Rückkehr in das Unternehmen besser vorbereitet. Das Risiko, dass Mitarbeiter nach der Elternzeit unerwartet nicht zurückkehren, sinkt.
- **Belegplätze in Kindergärten reservieren.** Betreuungsplätze für Kinder unter drei Jahren und Kindergärten, die bis zum späten Nachmittag geöffnet haben, sind knapp. Ein betriebseigener Kindergarten ist für kleine und mittlere Unternehmen meist zu teuer. Eine kostengünstige Alternative sind Belegplätze, die in Betreuungseinrichtungen gegen eine finanzielle Beteiligung reserviert werden können. Unternehmen können sich zusammenschließen, wenn sich die

Bereitstellung für einen Betrieb allein nicht lohnt. Das Unternehmen wird so für qualifizierte Fachkräfte attraktiv, die auf Betreuungsplätze für Kinder angewiesen sind.

- **Familienfreundlichkeit als Marketinginstrument nutzen.** Die IHK-Umfrage bei den Hochschul- und VWA-Absolventen zeigt, dass Bewerber der Familienfreundlichkeit von Betrieben hohe Bedeutung zumessen. Betriebe, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen, sollten dies für ihr Marketing nutzen. Ansatzpunkte dafür sind Öffentlichkeitsarbeit oder die Teilnahme an Zertifizierungen (z. B. Audit „Familie und Beruf der Hertie-Stiftung“).

Betriebliche Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie können ihre volle Wirkung nur entfalten, wenn auch die überbetrieblichen Rahmenbedingungen stimmen. Hier sind die Kommunen gefordert, Betreuungsangebote zu optimieren. In der Region Osnabrück-Emsland sind die Angebote insbesondere im Bereich der Ganztagsplätze auszubauen. Deren Anteil an allen Plätzen in Kindertageseinrichtungen liegt in der Region mit rund zehn Prozent deutlich unter dem Landeswert (ca. 20 %). Zudem sollten mehr Kapazitäten für

die Betreuung Unter-Dreijähriger bereitgestellt werden. Die Öffnungszeiten der Kindertagesstätten sollten stärker als bislang an moderne Arbeitsprozesse und die Lebenswirklichkeit berufstätiger Eltern

angepasst werden. Dazu müsste zumindest ein Teil der Betreuungseinrichtungen zwischen sieben Uhr morgens und 18 Uhr abends geöffnet sein.

### 3.1.3 Mitarbeiterpotenzial besser ausschöpfen

Unternehmen sollten in die Mitarbeiterqualifizierung investieren, um ihr Mitarbeiterpotenzial besser auszuschöpfen und dem Fachkräftemangel so intern gegenzusteuern. An die Stelle situativer Qualifizierungsmaßnahmen sollte gerade für das Segment der hoch qualifizierten Beschäftigten ein systematisches Weiterbildungskonzept treten, das die Mitarbeiter kontinuierlich begleitet. Besondere Beachtung sollte dem Segment der älteren Mitarbeiter zukommen. Demographisch bedingt wird deren Potenzial künftig stark an Bedeutung gewinnen.

- **Systematische Weiterbildung.** Übergreifende Konzepte zur betrieblichen Weiterbildung gibt es häufig nur in größeren Unternehmen. In mittelständischen Betrieben werden Weiterbildungsmaßnahmen meist fallweise eingesetzt, um kurzfristig Wissenslücken zu schließen. Die langfristige Perspektive fehlt. Eine systematische Weiterbildung sollte den Prozess des lebenslangen Lernens kontinuierlich unterstützen. Dazu ist es notwendig, dass die einzelnen Qualifizierungsschritte lo-

gisch aufeinander aufbauen. Für hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte sind vor allem Schlüsselqualifikationen wie Kreativität, Teamfähigkeit, Leistungsbereitschaft oder Führungskompetenzen besonders wichtig.

- **Kooperation bei der Personalentwicklung.** Bei der Personalentwicklung können Kooperationsverbünde mit anderen Betrieben hilfreich sein. Professionelle Personalentwicklungsprogramme, etwa zur gezielten Schulung von Führungsnachwuchskräften, sind für kleine Unternehmen allein auf Grund begrenzter Ressourcen oft nicht tragbar. Im Verbund verteilt sich der organisatorische und finanzielle Aufwand auf mehrere Schultern. Die Teilnehmer haben die Möglichkeit, an betriebsübergreifenden Projekten zu arbeiten und dabei Erfahrungen aus dem eigenen Unternehmen einzubringen.
- **Beteiligung an dualen Studiengängen.** Duale Studiengänge verbinden ein wissenschaftliches Studium mit

einer betrieblichen Ausbildung. Die Studenten absolvieren einen Teil ihrer Ausbildung beispielsweise in einer Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie, den anderen Teil im Unternehmen. Studium und betriebliche Praxis werden so eng miteinander verzahnt. Am Ende der meist dreijährigen Ausbildung weisen die Studenten eine Doppelqualifikation auf. Unternehmen profitieren von der überdurchschnittlichen Qualifizierung und betrieblichen Erfahrung der Absolventen. Zudem stärkt die duale Ausbildung die Personalbindung, da die Absolventen den Betrieb nach der Ausbildung nicht zur Aufnahme eines Studiums verlassen.

- **Betriebliche Ausbildung.** Die betriebliche Erstausbildung hat nur vordergründig keinen direkten Bezug zur Gewinnung hoch qualifizierter Fach- und Führungskräfte. Es gibt jedoch zahlreiche Fälle, in denen frühere Auszubildende in ihren Betrieben erfolgreich eine „Karriere mit Lehre“ durchlaufen konnten. Die berufliche Ausbildung kann daher ebenfalls eine sinnvolle Strategie zur Deckung des zukünftigen Fach- und Führungskräftebedarfs sein. Demographisch bedingt wird das Auszubildendenpotenzial der Region in den kommenden Jahren zurückgehen. Daher kann es sich auszahlen, heute intensiv auszubilden. Nicht alle Be-

triebe können die in den Ausbildungsordnungen geforderten Ausbildungsinhalte vollständig selbst vermitteln. Teilweise sind sie zu klein oder zu spezialisiert. Eine Möglichkeit, diese Hindernisse zu überwinden, stellt die Verbundausbildung dar. Dabei kooperieren Unternehmen mit anderen Betrieben oder Bildungseinrichtungen.

- **Potenziale älterer Arbeitnehmer nutzen.** Der demographische Wandel betrifft unternehmensinterne und -externe Ressourcen. Unternehmensintern altern die Belegschaften. Extern geht das Angebot an jungen Nachwuchskräften zurück. Damit gerät die betriebliche Innovationsfähigkeit von zwei Seiten unter Druck. Die stärkere Nutzung des Potenzials älterer Arbeitnehmer gewinnt daher an Bedeutung. Das betriebliche Personalmanagement, unterstützt durch die von der Politik gebauten Brücken in die Frühverrentung, war in der Vergangenheit auf das vorzeitige Ausscheiden alternder Mitarbeiter programmiert. Zurzeit findet ein Umdenken statt. Unternehmen, die eine längere Teilhabe Älterer am Arbeitsleben fördern, profitieren von einem oftmals über Jahrzehnte aufgebauten Erfahrungsschatz und können so dem Fachkräftemangel besser begegnen. Auf betrieblicher Ebene sind verschiedene Voraussetzungen

und Maßnahmen notwendig, um die Potenziale älterer Mitarbeiter noch besser auszuschöpfen:

- **Altersstruktur analysieren.** Eine Altersstrukturanalyse schafft die Grundlage zur Neuausrichtung der Personalpolitik. Die Aufgabe besteht zum einen darin, die Altersstruktur aller Mitarbeiter zu analysieren und die Bereiche festzulegen, die für die Wertschöpfung des Betriebes besonders wichtig sind. Zum anderen geht es darum, die Altersstruktur für die kommenden zehn Jahre hochzurechnen, um absehbare Einbrüche in der fachlich-personellen Kontinuität abzuschätzen. Diese Datenbasis erlaubt es, verlässliche Aussagen über künftige Problemfelder wie Rekrutierung und Qualifizierung zu treffen. Als Frühwarnindikator liefert sie Anhaltspunkte zur Steuerung von Personalzu- und -abgängen.
- **Wissenstransfer zwischen Alt und Jung sicherstellen.** Das Erfahrungswissen älterer Arbeitnehmer ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen. In den einzelnen betrieblichen Funktionsbereichen müssen vermehrt generationsübergreifende Tandems gebildet werden, um den Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten zu fördern.

Auch Mentorenmodelle, wie die Betreuung von Berufsanfängern durch Ältere, sind Erfolg versprechend.

- **Lebenslanges Lernen fördern.** Lernfähigkeit und Lernmotivation sind eine Trainings- und keine Altersfrage. Qualifizierungsmaßnahmen sollten sich daher nicht allein auf Berufseinsteiger konzentrieren, sondern ebenso für erfahrene Mitarbeiter angeboten werden. Lebenslanges Lernen muss verstärkt auch von älteren Beschäftigten als Grundprinzip der Wissenserweiterung verinnerlicht werden. Job Rotation, d. h. der Einsatz von Mitarbeitern in wechselnden Unternehmensbereichen, kann ein geeignetes Instrument sein, um dieses Bewusstsein zu schaffen.

Eine stärkere Integration älterer Erwerbspersonen in das Arbeitsleben kann aber nur gelingen, wenn neben den betrieblichen Voraussetzungen auch die politischen Rahmenbedingungen stimmen. Hier besteht Handlungsbedarf. Mit staatlichen Anreizen zur Frühverrentung wurden über Jahrzehnte falsche Signale gesetzt. Beschäftigungspolitisch war die Frühverrentung ein Irrweg, die angestrebte Entlastung des Arbeitsmarktes ist ausgeblieben. Die Anhebung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre ist daher ein richtiger Schritt.

Noch vorhandene Frühverrentungsanreize müssen ebenfalls abgebaut werden. Dazu zählt die Altersteilzeit ebenso wie die 58er-Regelung, die es Älteren erlaubt, Arbeitslosengeld zu beziehen, ohne dem Arbeitsmarkt zur Verfügung zu stehen. Damit sich die Beschäftigung älterer Arbeit-

nehmer für Unternehmen besser rechnet, muss zudem das bestehende Tarifgefüge überdacht werden. An die Stelle des Senioritätsprinzips, das die Entlohnung an das Lebensalter koppelt, sollte eine stärkere Leistungsorientierung der Vergütung treten.

### 3.2 Weitere Empfehlungen zur Gewinnung hoch qualifizierter Fachkräfte

Künftig muss es besser als bislang gelingen, Absolventen der hiesigen Hochschulen in der Region zu halten sowie darüber hinaus hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte von außerhalb zu gewinnen. Nur so kann der Wissensabfluss aus der Region Osnabrück-

Emsland gestoppt und ein ausreichendes Fachkräftepotenzial aufgebaut werden.

Attraktive Einstiegsangebote für Akademiker, die nach außen effektiv kommuniziert werden, sind dafür eine wesentliche Voraussetzung – aber nicht die einzige.

Abb. 24:



Weitere Ansatzpunkte (vgl. Abb. 24) liegen in einer höheren Attraktivität der Region für Hochqualifizierte, einer engeren Verbindung der hiesigen Hochschulen mit der regionalen

Wirtschaft sowie wirksameren Angeboten zur Unterstützung gründungswilliger Hochschulabsolventen.

### 3.2.1 Attraktivität der Region für Hochqualifizierte steigern

Berufseinstiegsentscheidungen sind nicht nur Entscheidungen für bzw. gegen ein bestimmtes Arbeitsumfeld, sondern zielen immer auch auf ein gewolltes bzw. nicht gewolltes Wohn- und Lebensumfeld. Attraktivitätssteigerung wird damit zu einer Aufgabe der Region insgesamt.

- **Hochschulrankings strategisch nutzen.** Eine effektive Strategie zur Gewinnung von Hochqualifizierten setzt bereits bei der Studienplatzwahl der Abiturienten an. Dabei spielen die Platzierungen der nationalen und internationalen Hochschulen in den breit publizierten Hochschulrankings eine immer größere Rolle. Nur gute Ranking-Platzierungen versprechen Nachfrage von besonders qualifizierten Abiturienten. Die regionalen Hochschulen sollten deshalb die methodische Transparenz der Rankingverfahren strategisch nutzen und ihre Platzierungen insbesondere bei den stark gewichteten Indikatoren verbessern. „Best Practice“ bietet hier die Fachhochschule Osnabrück, die mit den Ranking-Ergebnissen ihrer Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler im Internet um Studierende wirbt.
- **Alumni besser betreuen.** Eine wichtige Zielgruppe des Regionalmarketings sind solche Hochschulabsolventen, die von außerhalb zum Studium in die Region Osnabrück-Emsland gekommen sind, diese im Anschluss aber wieder verlassen haben. Wichtigstes Instrument zur Erreichung dieses Personenkreises ist eine effektive Alumni-Betreuung. Darin haben deutsche Hochschulen im internationalen Vergleich noch einigen Nachholbedarf. Dies gilt auch für die Universität und die Fachhochschule Osnabrück, deren zentrale Alumni-Datenbanken sich zur Zeit im Aufbau befinden.
- **„Weiche“ Standortfaktoren besser vermarkten.** Auch wenn bei der Arbeitsplatzwahl die „harten“ arbeitsvertraglich fixierten Faktoren wie das Gehalt eine wesentliche Rolle spielen, dürfen „weiche“ Faktoren wie die soziale Infrastruktur oder das Image der Region nicht vernachlässigt werden. Dies gilt insbesondere deshalb, weil der Einfluss der Lebenspartner bzw. der Familie des Absolventen auf die Berufswahl nicht unterschätzt werden kann.

Die Stärken der Region, z. B. das intakte Wohnumfeld, die geringen Lebenshaltungskosten oder die gut ausgebaute Verkehrsinf-

rastruktur, deutlich herauszustellen, gehört deshalb zu den prioritären Anforderungen an ein wirksames (Regional-) Marketingkonzept.

### 3.2.2 Verbindung Hochschule – Wirtschaft stärken

Hochschulen und Wirtschaft müssen ihre Kooperation noch weiter vertiefen, wenn es gelingen soll, den Praxisbezug der Studierenden zu erhöhen und mehr Absolventen in die regionalen Betriebe zu vermitteln.

- **Kontaktveranstaltungen nutzen.** Veranstaltungsformate wie die Reihe „Wirtschaft trifft Wissenschaft“ der IHK Osnabrück-Emsland und der gemeinsamen Technologiekontaktstelle von Universität und Fachhochschule Osnabrück tragen bereits heute dazu bei, den Kontakt zwischen Unternehmen und Wissenschaftlern zu befördern. Es gilt, zukünftig noch mehr Unternehmen für diese bestehenden Angebote zu gewinnen und mit Blick auf die Bedürfnisse der Unternehmen gleichzeitig neue Formate zu entwickeln.
- **Praktikumsstellen, Stellen für Werkstudenten und Praxissemester anbieten.** Ob ein Hochschulabsolvent in ein Unternehmen passt oder nicht, hängt – neben der formalen Qualifikation – von vielen Bedingungen ab. In der Regel ermöglicht erst die gemeinsame Arbeit eine abschließende Beantwortung. Deshalb sind Praktika, Praxissemes-

ter und die Arbeit von Werkstudenten für beide Seiten wertvolle Instrumente. Gleichzeitig ermöglichen sie bereits während des Studiums einen Wissenstransfer „über Köpfe“. Dabei verdient die bereits existierende Praxisbörse der Transferstellen in Weser-Ems zukünftig verstärkte Beachtung.

- **Praxisbezogene Diplomarbeiten ermöglichen.** Diplomarbeiten von Studierenden befassen sich häufig nur zufällig mit Praxisfällen aus der Region. Die Praxisbörse der Hochschulen in Weser-Ems ist in den Unternehmen allerdings noch zu wenig bekannt. An der Vergabe von Diplomarbeitsthemen aktiv mitzuwirken, liegt im besonderen Interesse der Unternehmen, ergibt sich für sie damit doch eine gute Möglichkeit, langfristige Fragestellungen wissenschaftlich begleiten zu lassen.
- **Gastvorträge und Lehraufträge übernehmen.** Mit der Übernahme von (sporadischen) Gastvorträgen und (regelmäßigen) Lehraufträgen nehmen Unternehmen direkten Einfluss auf die Studieninhalte der Hochschulen und integrieren Praxiswissen

in das wissenschaftliche Lehrprogramm. Auf diese Weise erhalten die späteren Absolventen wichtige Einblicke in die Unternehmenswirklichkeit. Gleichzeitig können aus den Lehrveranstaltungen praxisbezogene Seminar- und Diplomarbeitsthemen abgeleitet werden.

- **Forschungsaufträge an Hochschulen vergeben.** Die Hochschulen der Region Osnabrück-Emsland besitzen großes wissenschaftliches Potenzial und langjährige Erfahrung bei der Übernahme von Auftragsforschung. Dies wird von den Unternehmen allerdings nur in begrenztem Umfang in Anspruch genommen. Gerade bei der erstmaligen Auftragsvergabe ist die Zusammenarbeit mit einer regionalen Hochschule empfehlenswert, weil auf Grund der räumlichen Nähe die Möglichkeiten zum regelmäßigen persönlichen Austausch besonders gut sind.
- **Fördervereine stärken, Förderpreise und Stipendien ausloben.** Leistungsfähige Hochschulen sind in besonderer Weise auf die finanzielle Unterstützung der Wirtschaft angewiesen. Neben der Auftragsforschung (s. o.) kann die Unterstützung der Hochschulen auch ohne direkte Gegenleistung erfolgen. Empfehlenswert sind die Mitgliedschaft in Fördergesellschaften oder die

Auslobung von Förderpreisen und Stipendien.

- **Career Service ausbauen.** Universität und Fachhochschule haben die Bedeutung des Arbeitsmarkteintritts für ihre Absolventen erkannt. Die Fachhochschule Osnabrück (Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften) betreibt dafür sogar ein so genanntes „Career Center“. Die Bekanntheit dieser Einrichtung ist in der Wirtschaft allerdings noch gering. Dabei muss neben der Vermittlung wichtiger beruflicher Qualifikationen die direkte Kontaktvermittlung zu Unternehmen einen hohen Stellenwert erhalten. Gleichzeitig sind Überschneidungen mit den Aktivitäten bestehender Einrichtungen zu vermeiden.
- **Zugang zu Absolventenmessen erleichtern.** Absolventenmessen sind ein bewährtes Instrument zur Berufsorientierung von Hochschulabsolventen. In der Region Osnabrück-Emsland werden hier die FH-Messe CHANCE sowie die Messe contact der Studentenorganisation AIESEC angeboten. Insbesondere die CHANCE wird von den Ausstellern auch gut angenommen. Dennoch dominieren häufig Großunternehmen und Beratungsgesellschaften von außerhalb. Mittelständische Unternehmen aus der Region sind regelmäßig

in der Minderzahl. Um insbesondere diesen den Zugang zu den Absolventenmessen zu erleichtern, sollten die Veranstalter über preisliche und/oder organisatorische Vergünstigungen für kleine und mittelständische Unternehmen nachdenken (z. B. Gemeinschaftsstände).

- **Hochschulnachrichten in Zeitungsberichterstattung ausbauen.** Zur Verknüpfung von Wirtschaft und Wissenschaft müssen die Möglichkeiten der Öffentlichkeitsarbeit konsequent genutzt werden. Bereits heute berichten sowohl die Tagespresse als auch die IHK-Zeitschrift „Wirtschaft Osnabrück-Emsland“ regelmäßig über Neuigkeiten aus den Hochschulen. Diese Berichterstattung gilt es an den (Transfer-) Bedürfnissen der Unternehmen auszurichten und weiter auszubauen.
- **Trainee-Programme gemeinsam (Hochschule, Wirtschaft) konzipie-**

**ren.** Große Unternehmen verfügen in der Regel über gut eingeführte Trainee-Programme für Hochschulabsolventen. Diese fehlen dagegen häufig in mittelständischen Unternehmen. Die Hochschulen könnten durch ihr spezielles Know-how die Entwicklung von Rahmenkonzepten für den regionalen Mittelstand unterstützen sowie die anschließende Konkretisierung in einzelnen Unternehmen begleiten.

- **Weiterbildung der Führungskräfte systematisieren.** Die Hochschulen können durch die hohe fachliche Kompetenz ihres Lehrpersonals eine wichtige Rolle bei der Weiterbildung der Fach- und Führungskräfte der regionalen Unternehmen spielen. Bisher werden die Aktivitäten allerdings kaum zentral gesteuert. Durch Bündelung und gezielte Vermarktung sind deshalb weitere Erfolge möglich.

### 3.2.3 Entrepreneurship festigen: Hinderungsgründe gegen Selbstständigkeit abbauen

Die unternehmerische Selbstständigkeit ist für Hochschulabsolventen mittel- bis langfristig eine wichtige berufliche Perspektive. Untersuchungen belegen, dass die Unternehmensgründungen gerade dieses Personenkreises besonders stabil, innovativ und beschäftigungsfördernd sind. Im Interesse der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung der Region ist es deshalb wichtig, die Ziel-

gruppe Hochschulabsolventen vermehrt als Unternehmensgründer zu gewinnen.

- **Entrepreneurship-Lehrangebot aufbauen.** Die Zeiten, als gründungsbezogene Lehrangebote in Deutschland Nischenexistenzen führten, sind vorbei. Die Zahl der so genannten Entrepreneurship-

Lehrstühle steigt ständig. In einer vergleichenden Untersuchung der Universität Regensburg belegt die Universität Osnabrück allerdings nur den 42. Rang (von 72). Die Punktbewertungen in den Kategorien Lehrangebot (48 von 170) und Vermarktung (41 von 80) zeigen das große Potenzial dieses Themas. Dabei gilt es, entsprechende Angebote sowohl an der Fachhochschule Osnabrück, wo sie sich bereits im Aufbau befinden, als auch an der Universität Osnabrück zu etablieren.

- **Gründungsideen anregen.** Bei der Suche nach der richtigen Gründungsidee kann die Hochschule selbst wirksam unterstützen. Bereits während des Studiums sollte ein späterer Absolvent Gelegenheiten erhalten, Praxiswissen zu sammeln und Kontakte zu Unternehmen aufzubauen. Fachhochschulen sind hier durch ihre typisch enge Verbindung zur Wirtschaft im Vorteil. Die Hochschullehrer sind aufgerufen, ihre Studenten in entsprechende Forschungs- und Beratungsprojekte einzubinden. Sie sollten darüber hinaus ihre wissenschaftlichen Mitarbeiter verstärkt motivieren, ihre Forschungsvorhaben nach erfolgreichem Abschluss in der Hochschule in der Praxis umzusetzen.
- **Chancen des Unternehmertums verdeutlichen.** Das selbstständige Unternehmertum bietet enorme Chancen: freie Gestaltungsmöglichkeiten, hohe Eigenverantwortung und nicht zuletzt große wirtschaftliche Anreize. Diese positiven Elemente der unternehmerischen Existenz verdienen noch intensiver als bisher, Gegenstand der wissenschaftlichen Forschung und Lehre zu sein. Gerade regionale Erfolgsbeispiele sind geeignet, zur Nachahmung zu motivieren. Dafür ist der direkt Austausch zwischen „Entrepreneuren“ auf der einen und Studierenden auf der anderen Seite wichtig. Veranstaltungsformate wie das Entrepreneurforum der Fachhochschule Osnabrück sind dafür beispielhaft.
- **Gründungskapital bereitstellen.** Fehlendes Gründungskapital darf aus der regionalen Sicht kein Grund sein, eine unternehmerische Selbstständigkeit, die alle anderen Anforderungen erfüllt, nicht umzusetzen. Dieses Kapital bereitzustellen, ist (Markt-) Aufgabe der Kreditwirtschaft. Daneben stehen zahlreiche öffentliche Stellen wie die Agenturen für Arbeit (Gründungszuschuss) sowie die Förderbanken von Bund (KfW-Mittelstandsbank) und Land (NBank) mit vielfältigen Angeboten bereit.

- Beide Seiten – Kapitalanbieter und –nachfrager – sollten deshalb engeren Austausch pflegen und ihre Anforderungen wechselseitig austauschen.
- **Über Geschäftsrisiken und Wege zur Risikominderung aufklären.** Das unternehmerische Risiko einer Existenzgründung kann dem angehenden Unternehmer niemand abnehmen. Es ist wesentlicher Bestandteil des marktwirtschaftlichen Systems. Durch geeignete Rechtsformwahl oder die Inanspruchnahme von Unterstützungsleistungen, z. B. der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) oder der NBank, lässt sich jedoch zumindest eine Risikominderung erzielen. Deshalb ist es wichtig, Gründungswillige über diese Möglichkeiten zu informieren. Qualifizierte Beratungsangebote (z. B. Gründercampus, [www.gruendercampus.fh-osnabrueck.de](http://www.gruendercampus.fh-osnabrueck.de)) an den Hochschulen sollten deshalb in geeigneter Weise ausgebaut werden.
  - **Bürokratie für Existenzgründer abbauen.** Zum Abbau bürokratischer Hindernisse im Gründungsprozess empfiehlt die IHK den so genannten „One Stop Shop“, eine Einrichtung, in der Gründer sämtliche Formalitäten (Gewerbebeanmeldung, Steuernummer, ggf. fachkundige Stellungnahmen und Genehmigungen) aus einer Hand erhalten. Die IHK-Organisation ist bereit, als Trägerin der wirtschaftlichen Selbstverwaltung diese Aufgabe zu übernehmen.
  - **Öffentliches Unternehmerbild korrigieren.** Der hohe Anteil derer, die kein Unternehmertyp zu sein glauben, ist Reflex eines offenbar verzerrten Unternehmerbildes in der Öffentlichkeit. Diese Selbsteinschätzung ist Zeichen der grundsätzlichen Ablehnung der „Perspektive Unternehmertum“ für den eigenen Lebensweg – unabhängig von Gründungsidee, Kapital und Information. Notwendig ist deshalb, das Bild des Unternehmers in der Öffentlichkeit zu korrigieren. Dies ist vor allem eine Aufgabe der allgemein bildenden Schulen, in denen entsprechendes Wirtschaftswissen verstärkt vermittelt werden muss. Praktische Bedeutung kann dabei u. a. das Betreiben von Schülerfirmen erhalten.
  - **Mehr Absolventen als Betriebsnachfolger gewinnen.** Um den bislang kaum beschrittenen Weg, Absolventen als Betriebsnachfolger zu gewinnen, deutlicher zu akzentuieren, beteiligt sich die IHK Osnabrück-Emsland seit dem 1. Juli 2006 am bislang von Fachhochschule Osnabrück und HWK Osnabrück-Emsland getragenen Projekt „New Wave“. Durch die Beteiligung der IHK soll den Absolventen ein breite-

res Branchenspektrum in Industrie, Handel und Dienstleistungen angeboten werden. Dazu gehört praktisch, möglichst viele Unternehmen

mit Nachfolgewunsch zu erfassen und diese aktiv mit potenziellen Nachfolgern aus den Hochschulen in Kontakt zu bringen.

**Schriften aus der IHK-Sonderschriftenreihe (Auszug):**

**Nr. 11 Beschäftigtenentwicklung im Kammerbezirk Osnabrück-Emsland von 1983 bis 1993**  
Osnabrück, Oktober 1994

**Nr. 12 Handel 2000 – Thematische Dokumentation der Industrie- und Handelskammer**  
**Osnabrück-Emsland**  
Osnabrück, November 1994

**Nr. 13 Kaufkraft, Umsatz, Handelszentralität – Der Einzelhandel im Jahre 1993 in der Region**  
**Osnabrück-Emsland**  
Osnabrück, April 1995

**Nr. 14 Zukunft sichern – ausbilden**  
Osnabrück, Juni 1995

**Nr. 15 Dienstleistungen in der Stadt Osnabrück**  
Osnabrück, Dezember 1995

**Nr. 16 Standortanalyse Samtgemeinde Fürstenu**  
Osnabrück, Dezember 1995

**Nr. 17 Standortmarketing für die Gemeinde Dörpen**  
Osnabrück, Februar 1996

**Nr. 18 Standortmarketing für die Stadt Lingen**  
Osnabrück, Oktober 1996

**Nr. 19 Stadt Melle – Standortanalyse**  
Osnabrück, November 1996

**Nr. 20 Umwelthandbuch für die Region Osnabrück-Emsland**  
Osnabrück, April 1997

**Nr. 21 Tourismus in der Region Osnabrück-Emsland**  
Osnabrück, Juni 1997

**Nr. 22 Leitfaden zur Wirtschaftsförderung in der Region Osnabrück-Emsland**  
Osnabrück, Juli 1997

**Nr. 23 Regionale Entwicklung Strategiepapier**  
Osnabrück, September 1997

**Nr. 24 Standortmarketing für die Gemeinde Salzbergen**  
Osnabrück, Oktober 1997

**Nr. 25 Der Wirtschaftsstandort Osnabrück-Emsland – Auswertung einer Standortumfrage vom**  
**Herbst 1996**  
Osnabrück, Oktober 1997

**Nr. 26 Einzelhandel – Ergebnisse der Handels- und Gaststättenzählungen für die Region**  
**Osnabrück-Emsland**  
Osnabrück, Oktober 1997

- Nr. 27 Außenwirtschaftliche Verflechtungen des IHK-Bezirks Osnabrück-Emsland**  
Osnabrück, Januar 1999
- Nr. 28 Vermittlung von Schlüsselqualifikationen am Beispiel Umweltschutz**  
Osnabrück, März 1999
- Nr. 29 Standortanalyse Gemeinde Bad Rothenfelde**  
Osnabrück, März 1999
- Nr. 30 IHK-Arbeitshilfe zur Existenzgründung**  
Osnabrück, April 1999
- Nr. 31 Schadensfälle im Betrieb – Wer hat was, wem und wann zu melden**  
Osnabrück, August 1999
- Nr. 32 Wirtschaftsstandort Osnabrück-Emsland – Standortkostenprofile**  
Osnabrück, August 1999
- Nr. 33 Personal- und Qualifizierungsanalyse für den Wirtschaftsraum Osnabrück-Emsland**  
Osnabrück, Dezember 1999
- Nr. 34 Strukturen und Arbeitsweisen der Stadtmarketingkreise in der Region Osnabrück-Emsland**  
Osnabrück, Juni 2000
- Nr. 35 Die Situation des Einzelhandels in der Region Osnabrück-Emsland – Auswertung einer Erhebung der GfK**  
Osnabrück, September 2001
- Nr. 36 Regionales Strategiepapier – Entwicklungsperspektiven für den Wirtschaftsstandort Osnabrück-Emsland aus Sicht regionaler Themen**  
Osnabrück, November 2001
- Nr. 37 Demographie – Bevölkerungsentwicklung in der Region Osnabrück-Emsland**  
Osnabrück, November 2001
- Nr. 38 Unternehmensgründung in den Niederlanden**  
Osnabrück, März 2006, 2. überarbeitete Auflage
- Nr. 39 Das Management von Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutzregelungen – Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen**  
Osnabrück, November 2002
- Nr. 40 Freizeitgroßprojekte – Standortanforderungen und Standortrealität im Wirtschaftsraum Osnabrück-Emsland**  
Osnabrück, November 2002
- Nr. 41 Technologieorientierte Existenzgründung**  
Osnabrück, Juli 2003
- Nr. 42 Standort Nordhorn – Eckwertekatalog aus der Sicht der Wirtschaft**  
Osnabrück, Juni 2003

- Nr. 43 Standortkosten – Wirtschaftsraum Osnabrück–Emsland**  
Osnabrück, August 2003
- Nr. 44 Wirtschaftsnahe Hochschulbildung und Forschung in der Region Osnabrück–Emsland – Eine empirische Bewertung aus der Sicht der Wirtschaft –**  
Osnabrück, September 2003
- Nr. 45 Wege aus der Finanzkrise – 10 Thesen zur Finanzsituation der Kommunen im IHK-Bezirk**  
Osnabrück–Emsland,  
Osnabrück, Dezember 2003
- Nr. 46 Beschäftigungsatlas**  
Osnabrück, Dezember 2003
- Nr. 47 Innerstädtischer Einzelhandel: Erfolg durch Erreichbarkeit**  
Osnabrück, März 2004
- Nr. 48 Moderne Finanzierungsinstrumente für den Mittelstand**  
Osnabrück, April 2004
- Nr. 49 Mittelzentrenranking**  
Osnabrück, Juni 2004
- Nr. 50 Finanzierung im Mittelstand**  
Osnabrück, Juni 2004
- Nr. 51 Standortzufriedenheit – Umfrage bei den Unternehmen der Region Osnabrück–Emsland zur Zufriedenheit mit dem Standort**  
Osnabrück, Dezember 2004
- Nr. 52 Privatisierung kommunaler Leistungen im IHK-Bezirk**  
Osnabrück, Januar 2005
- Nr. 53 Personal- und Qualifizierungsbedarf im Wirtschaftsraum Osnabrück–Emsland**  
Osnabrück, Januar 2005
- Nr. 54 IHK-Patentanalyse**  
Osnabrück, September 2005
- Nr. 55 Gründung eines Unternehmens in Rumänien**  
Osnabrück, Juli 2006
- Nr. 56 Chancen im Export**  
Osnabrück, September 2006
- Nr. 57 Zukunftsfaktor Wissen – Perspektiven für wissensintensive Unternehmen und hoch qualifizierte Fachkräfte in der Region Osnabrück–Emsland**  
Osnabrück, Dezember 2006