



# Fachkräftestrategie

**Ziele und Maßnahmen 2018 - 2021**

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	3
<b>Nordostniedersachsen – Attraktive Region zum Leben und Arbeiten</b> .....	5
<b>Nordostniedersachsen – Herausforderungen für die Region</b> .....	8
Demografische Entwicklung.....	9
Arbeitsmarkt und Fachkräftemangel.....	11
(Aus)Bildung in Nordostniedersachsen.....	16
Zunehmende regionale Unterschiede.....	19
Digitalisierung.....	20
Integration von Geflüchteten.....	21
<b>Strategische Ziele der Allianz für Fachkräfte</b> .....	23
Attraktive und zukunftsgerechte Arbeit.....	24
Fachkräfterekrutierung.....	25
Stille Reserven.....	26
Vereinbarkeit von Familie und Beruf.....	27
Duale Berufsausbildung.....	28
Weiterbildung.....	29
Standortmarketing für Nordostniedersachsen.....	30
Integration ausländischer Fachkräfte und Geflüchteter (Querschnittsziel).....	31
Digitalisierung voranbringen (Querschnittsziel).....	32
<b>Handlungskonzept Allianz für Fachkräfte Nordostniedersachsen 2018 - 2021</b> .....	33
Entwicklung von Fachkräfteprojekten.....	34
Förderung: Von der Idee zum Bescheid.....	36
Schwerpunkte nach Fördergegenständen.....	38
<b>Impressum</b> .....	41

# Vorwort

Nordostniedersachsen steht als ländlich geprägte Region zwischen den Metropolen Hamburg, Hannover und Bremen vor großen Herausforderungen, die es anzupacken gilt:

Insbesondere in den ländlichen Gebieten bringt die Zukunft einen **Bevölkerungsschwund** und eine heute bereits erkennbare **Überalterung** mit sich. Während sich die Prognosen für die Landkreise Lüneburg und Harburg in den letzten Jahren – insbesondere durch den Zuzug von Menschen aus Hamburg – etwas entschärft haben und besser ausfallen als der niedersächsische Durchschnitt, gilt für die Landkreise Lüchow-Dannenberg, Uelzen, Heidekreis und Celle das Gegenteil. Alle Landkreise leiden in unterschiedlichen Graden an der rückläufigen Zahl junger Menschen und müssen die Partizipation älterer Menschen am gesellschaftlichen und beruflichen Leben ausbauen.

Die **hohe Zuwanderung von Geflüchteten** der vergangenen Jahre ändert an dieser Perspektive zunächst einmal nichts. Sie führt aber zu zusätzlichen Herausforderungen bei der Integration und Qualifizierung, aus denen langfristig auch Chancen erwachsen können. Generell macht es Sinn, die Integrationsfähigkeit und Attraktivität unserer Region mit Blick auf ausländische Fachkräfte auszubauen, um gezielt Bedarfe des Arbeitsmarktes zu decken und der demografischen Entwicklung auf diese Weise entgegen zu wirken.

Die **Digitalisierung** kommt als weitere Entwicklung dazu. Sie wird die Anforderungen und Rahmenbedingungen im Arbeitsmarkt nachhaltig verändern. Die Trennung von Leben und Arbeiten sowie von Wohn- und Arbeitsort wird in vielen Branchen an Bedeutung verlieren. Für ländliche Räume können dadurch Chancen entstehen, die allerdings nur mit einer zukunftsgerechten Breitbandanbindung genutzt werden können.

Um sich diesen Herausforderungen zu stellen, arbeiten die regionalen Arbeitsmarktakteure seit 2014 auf Initiative der Industrie- und Handelskammer Lüneburg-Wolfsburg in der Allianz für Fachkräfte Nordostniedersachsen zusammen. 14 Partner koordinieren ihre Aktivitäten, wirken bei Veranstaltungen zusammen, tauschen Erfahrungen und Ideen aus und entwickeln gemeinsam neue Projekte zur Fachkräftesicherung in der Region.

Dabei sind neben der IHK die Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade, der Arbeitgeberverband Lüneburg-Nordostniedersachsen, der DGB Region Nord-Ost-Niedersachsen, die beiden Arbeitsagenturen Lüneburg-Uelzen und Celle, die Leuphana Universität Lüneburg und die Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften mit ihrem Stand-

ort in Suderburg sowie die Landkreise Lüneburg, Harburg, Uelzen, Lüchow-Dannenberg, Celle und Heidekreis im Fachkräftebündnis vertreten.

Die Partner der Allianz für Fachkräfte sind überzeugt, dass Fachkräftesicherung langfristig umso erfolgreicher ist, desto koordinierter regional gehandelt wird. Es gilt voneinander zu lernen und dort - wo möglich und sinnvoll - die Anstrengungen zu bündeln, um die Arbeitsmarktregion Nordostniedersachsen attraktiv für Fachkräfte aufzustellen und zu vermarkten und um die Chancen der Zuwanderung und der Digitalisierung zu nutzen.

In der nachfolgenden Strategie wird auf der Grundlage einer Situationsanalyse dargestellt, in welchen Bereichen Herausforderungen warten und mit welchen strategischen Zielen und Maßnahmen die Allianz für Fachkräfte Nordostniedersachsen den Problemen von heute und morgen begegnet und in Zukunft begegnen will.

# **Nordostniedersachsen**

## **Attraktive Region zum Leben und Arbeiten**

Der Nordosten Niedersachsens ist ein stark mittelständisch und überwiegend ländlich geprägter Wirtschaftsraum zwischen den Metropolen Hamburg, Hannover und Bremen. Er ist Heimat innovativer Weltmarktführer sowie eines starken Mittelstandes und besitzt eine ausgeglichene und diversifizierte Branchenstruktur. Darüber hinaus präsentiert sich Nordostniedersachsen als landschaftlich reizvolle Region mit einem reichen kulturellen Angebot.

### **Wirtschaftsfaktor Tourismus**

Die Region ist geprägt durch abwechslungsreiche Landschaften, historische Städte und vielfältige Kur- und Erholungseinrichtungen. Diese bedingen nicht nur eine hohe Lebensqualität für die Einheimischen, sondern wirken sich zugleich positiv auf den Fremdenverkehr aus. Verzeichneten die sechs Landkreise Nordostniedersachsens 2000 noch knapp 4,8 Millionen Übernachtungen, steigerten sich diese deutlich auf knapp 5,8 Millionen Übernachtungen im Jahr 2016. Besonders bedeutsame Tourismusdestinationen sind der Heidekreis und der Landkreis Uelzen.

### **Diversifizierte Branchenstruktur mit starkem Mittelstand**

Insgesamt arbeiten fast 300.000 Erwerbstätige in den sechs Landkreisen der Region. Über 50.000 Betriebe (Handwerk und Gewerbe) sind hier ansässig. Von überregionaler und sogar internationaler Bedeutung sind insbesondere die Automobilzulieferindustrie, der Maschinenbau, die Ernährungsindustrie, die Logistik, der Tourismus sowie in einigen Teilen der Region die Gesundheitswirtschaft. Mit Schwerpunkten im verarbeitenden Gewerbe sowie im Dienstleistungsbereich verfügt die Region über einen ausgewogenen Branchenmix, der ihre Wettbewerbsposition stärkt und sie weniger anfällig gegenüber Krisen macht. Die Region baut dabei im Kern auf einen starken Mittelstand.

### **Zunehmende Bedeutung ausländischer Märkte**

Das Auslandsgeschäft spielt für die traditionell industriegeprägten Standorte in der Region eine immer größere Rolle. Die Exportquoten der sechs Landkreise Nordostniedersachsens haben sich in den letzten 10 Jahren (2005-2015) überwiegend dynamischer entwickelt als das Land Niedersachsen insgesamt. Die Bedeutung ausländischer Märkte nimmt für die regionalen Unternehmen flächendeckend zu. Allerdings weist nur der Landkreis Celle mit fast 55 % eine höhere Exportquote der Industrie auf als Deutschland (47 %) und Niedersachsen (46 %).



# Nordostniedersachsen

## Herausforderungen für die Region

# Demografische Entwicklung

## Bevölkerungsentwicklung

War die Bevölkerungszahl in den letzten Jahren noch relativ stabil, so ist die Wirkung des demografischen Wandels auf die Gebiete zwischen Elbe und Aller mittel- bis langfristig nicht zu leugnen. In den Landkreisen Celle, Lüchow-Dannenberg, Heidekreis und Uelzen wird ein im Vergleich zu Niedersachsen (-1,8 %) überdurchschnittlicher Rückgang der Bevölkerung erwartet. Lediglich Lüneburg (+4 %) und Harburg (+4,5 %) weisen eine positive Entwicklung aus – stark geprägt durch Zuzug, insbesondere aus Hamburg. Abbildung 1 zeigt die unterschiedlichen Entwicklungstendenzen in den verschiedenen Landkreisen.<sup>1</sup> Lässt sich der demografische Wandel selbst zwar nicht mehr abwenden, so können wir doch durch gezielte Maßnahmen die Migration aus und in unsere Region beeinflussen. Bei der Entscheidung für oder gegen Nordostniedersachsen als Lebens- und Arbeitsort spielt die Attraktivität der Region eine entscheidende Rolle.

## Steigende Anzahl pflegebedürftiger Menschen

Die zunehmende Alterung der Gesellschaft führt zu einer steigenden Zahl pflegebedürftiger Personen. Im Niedersachsenschnitt kommen auf aktuell 10.000 Einwohner 370 Pflegebedürftige. In den Landkreisen und Städten Nordostniedersachsens gehen diese Zahlen stark auseinander (siehe Abb. 2).<sup>2</sup> Die Landkreise Uelzen, Lüchow-Dannenberg und Celle weisen deutlich mehr Pflegebedürftige je 10.000 Einwohner aus als Lüneburg, der Heidekreis oder Harburg. Die Zahl der Pflegebedürftigen wird, bedingt durch die demografische Entwicklung in den nächsten Jahren, noch zunehmen. Dies erfordert nicht nur die Schaffung von neuen Pflegeplätzen, was mit einem wachsenden Per-

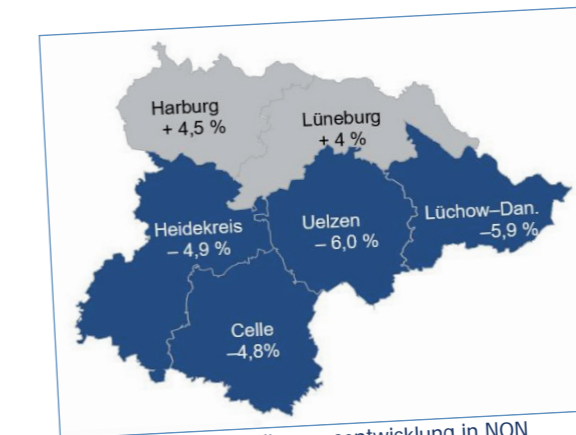


ABBILDUNG 1: Bevölkerungsentwicklung in NON

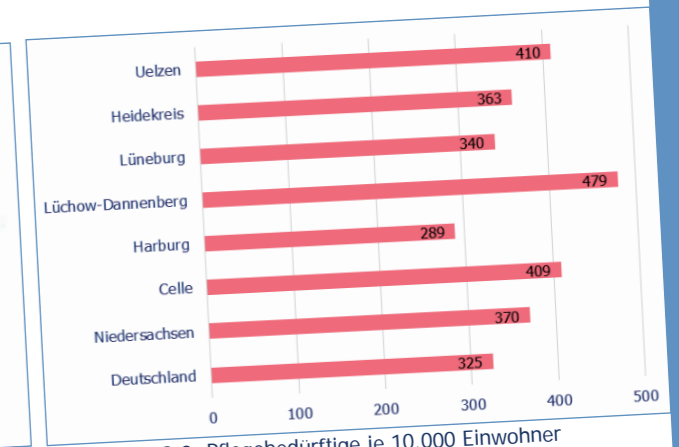


ABBILDUNG 2: Pflegebedürftige je 10.000 Einwohner

<sup>1</sup> „Wegweiser Kommune“ der Bertelsmann Stiftung (2017): Relative Bevölkerungsentwicklung 2012-2030. Nach der Vorausberechnung nimmt die Bevölkerungszahl der Gesamtbevölkerung bzw. der jeweils betrachteten Altersgruppe vom 31.12.2012 bis zum 31.12.2030 um x % zu oder ab.

<sup>2</sup> Indikatoren und Karten zur Raum- und Stadtentwicklung. INKAR. Ausgabe 2017. Hrsg.: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)

# Arbeitsmarkt und Fachkräftemangel

sonalbedarf und einem zunehmenden Fachkräftengpass in der Pflegebranche einhergeht. Es führt auch dazu, dass immer mehr Mitarbeiter pflegebedürftige Angehörige haben werden. Die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf wird also ein zunehmend bedeutsamer Aspekt der Familienfreundlichkeit, dem Betriebe und Kommunen gerecht werden müssen.

## Alternde Bevölkerung – alternde Belegschaften

Die Bevölkerung nimmt nicht nur langfristig ab, sie wird gleichzeitig auch durchschnittlich älter. Heute liegt das Durchschnittsalter in Niedersachsen noch bei ca. 45 Jahren, bis 2030 wird es auf 49 Jahre ansteigen. Die Nordostniedersachsen sind heute durchschnittlich 46 Jahre alt, bis 2030 werden es 51 Jahre sein (siehe Abb. 3).<sup>3</sup> Dies führt zu einem relativen und absoluten Rückgang der Personen im erwerbsfähigen Alter um rund 131.000 Personen bis 2031. Gleichzeitig steigt die Anzahl der Einwohner im Alter von 65 Jahren und älter um rund 78.000 Personen.

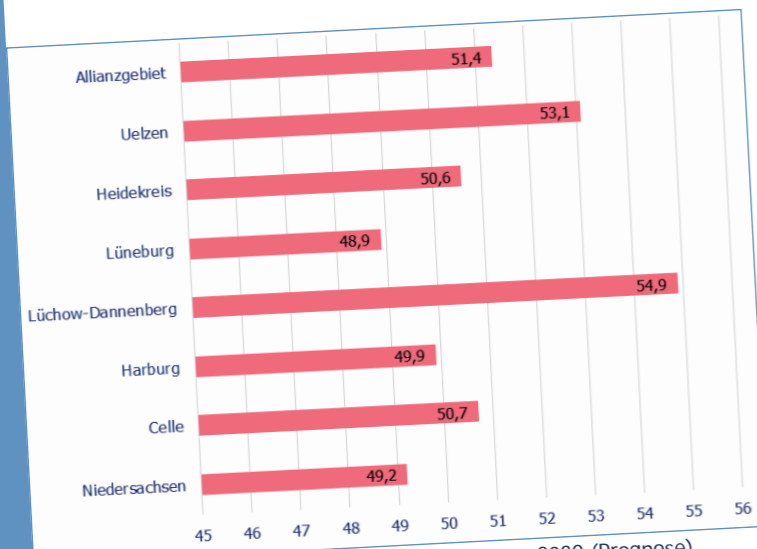


ABBILDUNG 3: Durchschnittsalter der Bevölkerung 2030 (Prognose)

Die Alterung der Belegschaften stellt Unternehmen vor zusätzliche Herausforderungen, etwa in Hinblick auf die betriebliche Gesundheitsförderung. Gleichzeitig birgt sie aber auch Potenziale: So sind ältere Mitarbeiter ihren jüngeren Kollegen häufig in puncto Erfahrung, Weitsicht, soziale Kompetenz und Prozess-Know-how überlegen und können innerbetrieblich in diesen Bereichen als Multiplikatoren sinnvoll eingesetzt werden.

Die Alterung der Gesellschaft betrifft die gesamte Region. In peripher gelegenen Gebieten ist dieser Wandel aber bereits stärker fortgeschritten und zeigt heute schon gravierende Folgen. Abbildung 3 verdeutlicht das signifikant höhere Durchschnittsalter der Einwohner in den Kreisen Nordostniedersachsens im Vergleich zum gesamten Land Niedersachsen und Deutschland.

<sup>3</sup> Indikatoren und Karten zur Raum- und Stadtentwicklung. INKAR (2017). Hrsg.: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)

## Fachkräftenachfrage in verschiedenen Branchen

Vor dem Hintergrund des kontinuierlich schrumpfenden Arbeitskräftepotenzials und des konjunkturbedingt steigenden Bedarfs an Fachkräften ist der Fachkräftemangel aktuell eine der größten Herausforderungen für die regionale Wirtschaft. Schon heute haben in der Region 66,3 % der offenen Stellen das Anforderungsniveau der Fachkraft und dieser Trend wird sich in Zukunft noch verstärken.

Von 2010 bis 2016 haben sich die durchschnittlichen Vakanzzeiten bis zur Besetzung einer Fachkraftstelle in allen Landkreisen Nordostniedersachsens deutlich erhöht (siehe Abb. 4).<sup>4</sup> In den Landkreisen Lüneburg, Harburg und Heidekreis liegen sie über dem niedersächsischen Durchschnitt, was mit Neuansiedlungen und Auftragszuwächsen in hier besonders stark vertretenen Branchen zu tun hat.

In der Tabelle 1 (S. 12) sind die durchschnittlichen Vakanzzeiten in ausgewählten Branchen für Niedersachsen und die sechs Landkreise des Bündnisbezirks dargestellt. Einheitlich hohe Vakanzzeiten in allen Landkreisen gibt es mittlerweile für die Tätigkeitsfelder Mechatronik/Energie/Elektro, Bau, Informatik/IKT, Tourismus sowie Pflege. Darüber hinaus sind aber z. B. auch Fachkräfte in den Bereichen Logistik, Sicherheit sowie Medien/Werbung in vielen Landkreisen zunehmend knapp. Durch die wachsende Wirtschaft und die rückläufige Zahl junger Menschen wird es in immer mehr Branchen und immer mehr Teilgebieten der Region Nordostniedersachsen schwierig, den Fachkräftebedarf zu decken. Bei anhaltender Wirtschaftsentwicklung wird sich die Lage in den nächsten Jahren deutlich verschärfen.

Die Heterogenität der dargestellten Vakanzzeiten in der Tabelle 1 zeigt aber auch, dass der Fachkräftebedarf nicht nur landkreisübergreifend betrachtet werden darf, sondern es vielmehr auch gilt, der besonderen Situation einzelner Landkreise gerecht zu werden. So sind Fachkräftengpässe im Logistikbereich insbesondere in den Landkreisen Harburg, Lüneburg und Heidekreis ein Problem, da hier Neuansiedlungen stattgefunden haben. Besonders gravierende Probleme bei den Tourismusberufen gibt es in den Landkreisen Lüneburg und Heidekreis. Neben landkreisübergreifenden Projekten zur Fachkräftesicherung sind folglich auch regionale und stark branchenbezogene Projekte und Aktivitäten zur Fachkräftesicherung wichtig.

<sup>4</sup> Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2017): Abgang und durchschnittliche Vakanzzeit in Tagen im Abgang bei gemeldeten sozialversicherungspflichtigen Arbeitsstellen nach Berufshauptgruppen (Klassifikation der Berufe 2010). Vakanzzeit: Im Abgang errechnet sich die Vakanzzeit aus der Differenz zwischen dem Zeitpunkt des Abgangs der Stelle und frühestmöglichem Besetzungstermin.



ABBILDUNG 4: Durchschnittliche Vakanzzeit einer Stelle in Niedersachsen (in Tagen)

Berufshauptgruppe KdB 2010 Zielberuf/ Anforderungsniveau	NDS		Celle		Harburg		Lüchow-D.		Lüneburg		Heidekreis		Uelzen	
	2007	2016	2007	2016	2007	2016	2007	2016	2007	2016	2007	2016	2007	2016
	Insgesamt	58	97	64	87	69	128	54	95	74	112	49	102	33
davon:	46	86	58	87	42	123	65	81	68	118	45	77	32	68
Helfer- und Anlern Tätigkeiten	60	99	66	87	72	130	51	98	73	110	51	108	34	88
Fachkräfte/Spezialisten/Experten - insgesamt	48	112	31	107	57	226	48	44	42	129	33	133	31	82
12.Gartenbauberufe, Floristik	60	113	59	93	75	110	23	155	78	229	65	58	19	102
22.Kunststoff- u. Holzherst.-verarbeitung	85	125	105	77	117	306	70	94	137	162	77	103	57	104
24.Metallerzeugung,-bearbeitung, Metallbau	78	109	91	94	100	142	59	68	72	140	71	121	41	95
25.Maschinen- und Fahrzeugtechnikberufe	79	131	79	114	77	167	27	144	117	136	57	122	50	143
26.Mechatronik-, Energie- u. Elektroberufe	75	95	77	91	89	72	66	118	42	72	59	120	38	122
27.Tech.n.Entwickl.Konstr.Produktionssteuer.	53	102	60	96	49	114	60	80	43	144	39	105	34	69
29.Lebensmittelherstellung u. -verarbeitung	54	100	44	132	36	108	*	78	39	104	65	99	*	73
31.Bauplanung,Architektur,Vermessungsberufe	42	107	41	92	52	144	51	120	27	110	47	153	18	63
32.Hoch- und Tiefbauberufe	51	106	59	83	44	141	25	81	74	140	54	87	24	91
33.(Innen-)Ausbauberufe	74	120	48	93	81	148	38	88	104	123	68	142	38	112
34.Gebäude- u. versorgungstechnische Berufe	82	127	95	108	56	78	*	72	177	36	126	23	133	
43.Informatik- und andere IKT-Berufe	58	82	66	83	57	115	63	131	139	104	24	85	30	99
51.Verkehr, Logistik (außer Fahrzeugführ.)	57	115	48	87	88	142	41	100	70	134	45	120	45	59
52.Führer von Fahrzeug- u. Transportgeräten	47	108	62	98	21	93	15	118	72	214	26	63	51	155
53.Schutz-, Sicherheits-, Überwachungsberufe	46	99	73	89	67	159	22	129	42	103	36	98	39	59
62.Verkaufsberufe	51	107	76	95	57	115	52	78	64	132	50	128	29	81
63.Tourismus-, Hotel- und Gaststättenberufe	50	95	58	88	40	108	55	130	44	90	45	120	43	110
81.Medizinische Gesundheitsberufe	52	139	46	112	67	193	50	170	49	154	55	163	38	175
82.Nichtmed.Gesundheit,Körperpfl.,Medizint.	75	100	134	172	94	104	254	191	83	118	59	70	28	64
92.Werbung,Marketing,kaufm.red.Medienberufe														

TABELLE 1: Vakanzenzeiten für ausgewählte Berufsgruppen und Landkreise 2007 und 2016

### Hohe Teilzeitquote bei Frauen

Mädchen erreichen heute im Durchschnitt höhere und bessere Schulabschlüsse als Jungen im vergleichbaren Alter. Für junge Frauen ist das Erlernen sowie die Ausübung eines eigenen Berufs inzwischen – anders als bei früheren Generationen – fester Bestandteil der Lebensplanung. In Nordostniedersachsen jedoch sind Frauen derzeit in einigen Kreisen unterdurchschnittlich erwerbstätig und zu einem Großteil in Teilzeit beschäftigt (siehe Abb. 5).<sup>5</sup> Die Teilzeitquote liegt in fast allen Landkreisen über dem niedersächsischen Durchschnitt (50,4 %). Lediglich in Lüneburg und Harburg (50,4 % bzw. 49,7 %) liegt die Teilzeitquote von Frauen unter bzw. auf dem gleichen Niveau.

<sup>5</sup> Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2017): Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (SvB) am Wohn- und Arbeitsort nach ausgewählten Merkmalen.

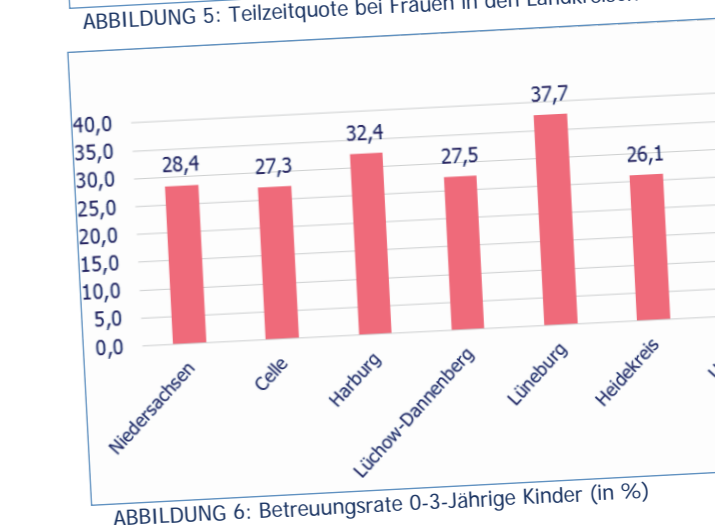
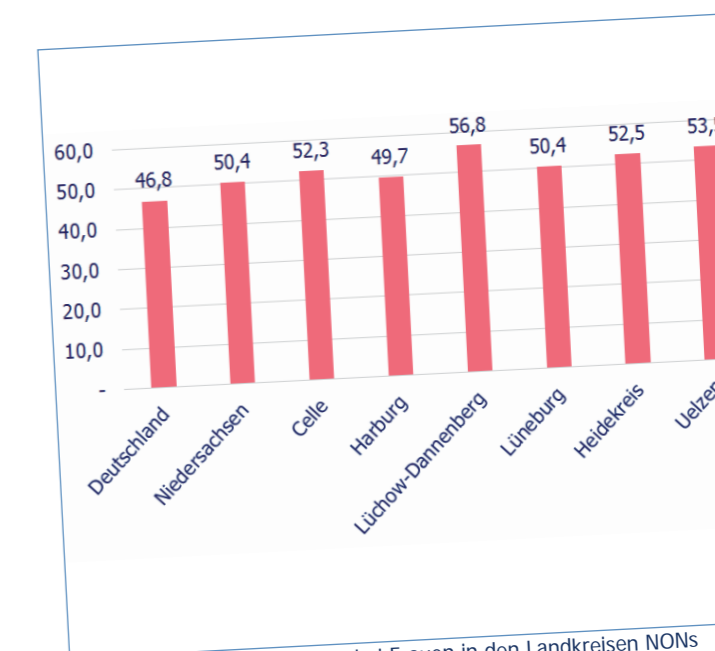
Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des damit verbundenen drohenden Fachkräftemangels muss das weibliche Erwerbspotenzial in Unternehmen in Zukunft stärker und nachhaltiger genutzt werden. Eine Verringerung der Arbeitskräftelücke kann erstens durch Beschäftigung bisher nicht erwerbstätiger Frauen und zweitens durch Erweiterung der Arbeitszeit bereits beruflich engagierter Frauen erreicht werden.

### Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Damit Frauen ihre Qualifikationen in stärkerem Umfang dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stellen, bedarf es jedoch nicht unerheblicher Veränderungen innerhalb der Unternehmen und der Gesellschaft. So muss zum Beispiel ein spannungsfreies Nebeneinander von Beruf und Familie möglich sein. Neben flexiblen Arbeitszeiten und einer familienfreundlichen Unternehmenskultur bedarf es ausreichender, flexibler und zeitgemäßer Angebote der Kinderbetreuung.

Niedersachsenweit betrug die Betreuungsrate der 0-3-Jährigen zuletzt 28,4 % (siehe Abb. 6).<sup>6</sup> In der Region Nordostniedersachsen weisen die Landkreise Celle, Lüchow-Dannenberg und der Heidekreis unterdurchschnittliche Werte auf, wohingegen diese in den Landkreisen Lüneburg (37,7 %), Uelzen (31,1 %), und Harburg (32,4 %) über dem Durchschnitt liegen. Eine Erhöhung der Betreuungsrate ist anzustreben, um Eltern nach der Geburt der Kinder einen möglichst raschen und reibungslosen Wiedereinstieg in den Beruf zu ermöglichen.

<sup>6</sup> Landesamt für Statistik Niedersachsen (2017)



Für die Erhöhung des Erwerbsanteils von Frauen sind aber auch eine verlässliche Kita- und die Hortbetreuung wichtig. Dabei geht es nicht nur um die Quantität, sondern auch um die Qualität der Angebote. Wie gut und flexibel ist Betreuung in den Randzeiten möglich? Welche Notfallbetreuungsangebote gibt es? Und wie sehr vertrauen Eltern auf die Qualität der Angebote? Der ländliche Raum ist in überschaubarer Nähe zu Metropolen für Familien besonders attraktiv. Der Ausbau der Familienfreundlichkeit unserer Region und seiner Unternehmen sowie eine entsprechende Vermarktung dieses Vorzuges können bei der Fachkräftegewinnung und -bindung unterstützen.

#### Schulabgänger ohne Abschluss und Arbeitslose

Die Region Nordostniedersachsen weist aktuell im Schnitt eine niedrigere Quote von Schulabgängern ohne Schulabschluss (4,1 %) auf, als das Land Niedersachsen insgesamt (5,1 %). Innerhalb der Landkreise gibt es jedoch starke Unterschiede. Der Landkreis Lüchow-Dannenberg hat mit 7,1 % einen sehr hohen Anteil von Schulabgängern ohne Schulabschluss, wohingegen der Landkreis Harburg mit 2,3 % den niedrigsten Wert aufweist. Mit Blick auf die wachsende Fachkräftenachfrage und die soziale Teilhabe ist es wichtig, Menschen ohne Schulabschluss bedarfsgerecht zu qualifizieren und in das Berufsleben zu integrieren. Dafür gilt es, bestehende Angebote erfolgreicher zu gestalten und neue Angebote zu entwickeln.

In den vergangenen zehn Jahren ist die Arbeitslosigkeit in Nordostniedersachsen deutlich zurückgegangen. Die Höhe der Arbeitslosenquote differierte jedoch im Jahresdurchschnitt 2016 in den verschiedenen Kreisen Nordostniedersachsens zwischen 4,3 % (LK Harburg) und 8 % (LK Lüchow-Dannenberg).<sup>7</sup> Eine bessere Integration von Arbeitslosen vor allem in den Landkreisen mit überdurchschnittlich hoher Arbeitslosigkeit (Lüchow-Dannenberg und Celle) in den Arbeitsmarkt kann weiterhin einen sinnvollen Beitrag zur Schließung der Fachkräftelücke in der gesamten Region leisten.

<sup>7</sup> Bundesagentur für Arbeit (2017): Arbeitslosenquote gesamt (alle zivilen Erwerbspersonen).

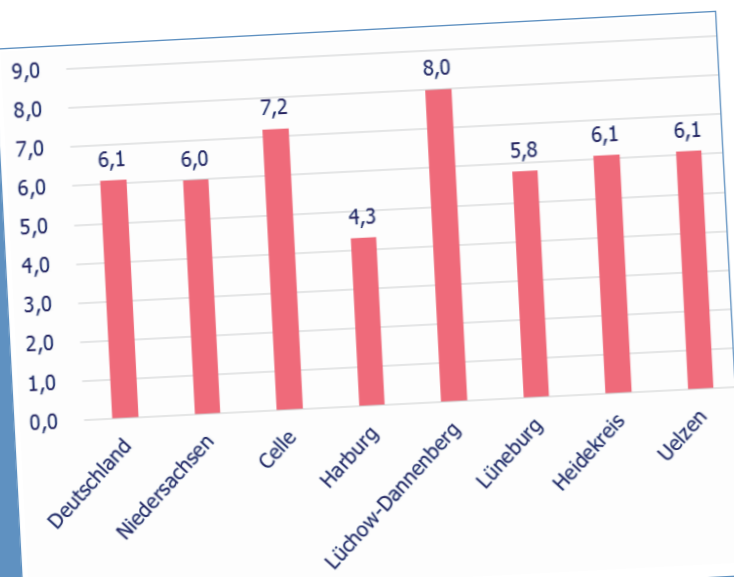


ABBILDUNG 7: Arbeitslosenquote in Nordostniedersachsen (in %)

#### Fachkräftepotenzial: Arbeitslosigkeit der 15 bis unter 25-Jährigen

Die Arbeitslosenquote der 15 bis unter 25-Jährigen ist in den letzten Jahren kontinuierlich gesunken. Aktuell beträgt diese in Niedersachsen 5,7 %. In den Landkreisen der Region Nordostniedersachsens unterscheiden sich diese Werte zum Teil recht deutlich (siehe Abb. 8).<sup>8</sup> Nur Lüneburg (5,6 %) und Harburg (4,4 %) wiesen eine Arbeitslosenquote unter dem Niedersachsenschnitt aus. Celle, Lüchow-Dannenberg, der Heidekreis und Uelzen lagen teils deutlich darüber. Diese jungen Menschen müssen besonders adressiert werden, um lange „Sozialhilfe-Karrieren“ zu vermeiden.

#### Fachkräftepotenzial bei ausländischen Arbeitslosen

Die Arbeitslosenquote bei den Ausländern ist im Niedersachsenschnitt mit 19,2 % deutlich höher. Dieser Trend lässt sich auch in den Landkreisen bestätigen, wo die Werte zwischen 14,8 % in Harburg und 21,9 % in Lüneburg differieren.

Ebenfalls relevant sind in diesem Kontext Mitbürger mit Migrationshintergrund, die teilweise unterhalb der in ihrem Heimatland erworbenen Qualifikationen berufstätig sind oder sich in der Arbeitslosigkeit befinden. Dieser Personenkreis sollte besser als bislang in den regionalen Arbeitsmarkt integriert werden, wofür es besonderer Anstrengungen bedarf.

<sup>8</sup> Bundesagentur für Arbeit (2017): Arbeitslosenquote der 15 bis unter 25-Jährigen.

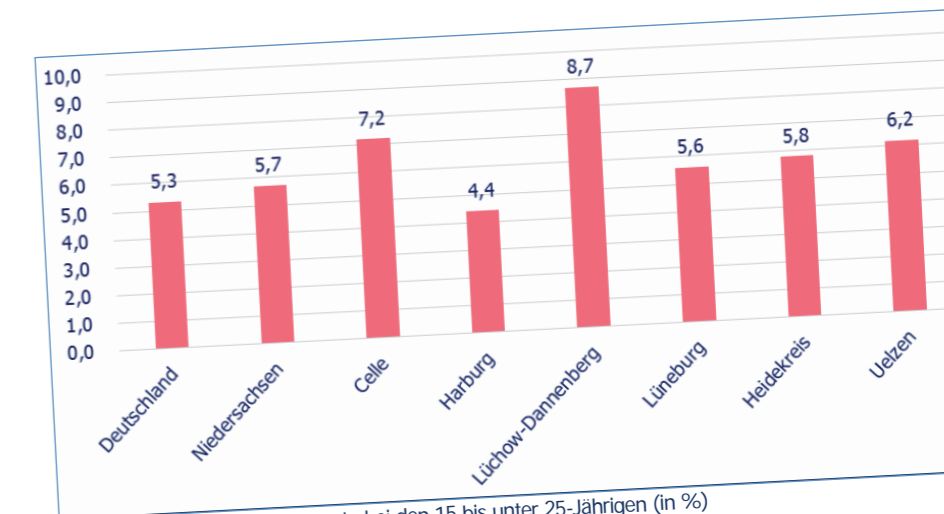


ABBILDUNG 8: Arbeitslosenquote bei den 15 bis unter 25-Jährigen (in %)



# (Aus)Bildung in Nordostniedersachsen

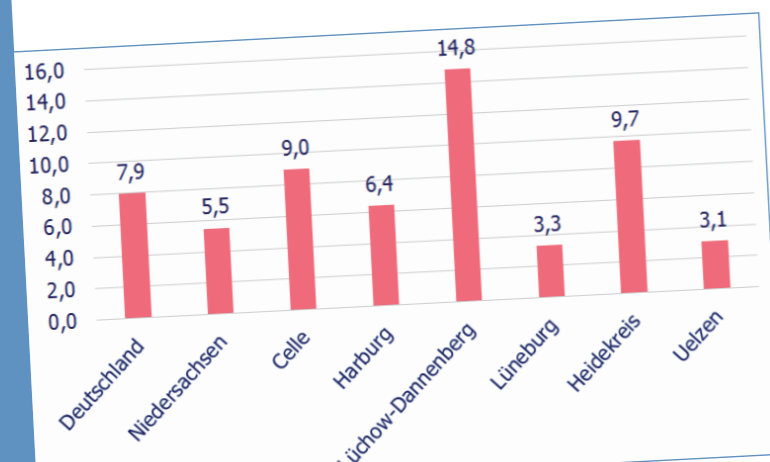


ABBILDUNG 9: Unbesetzte Ausbildungsstellen in % (2015/2016)

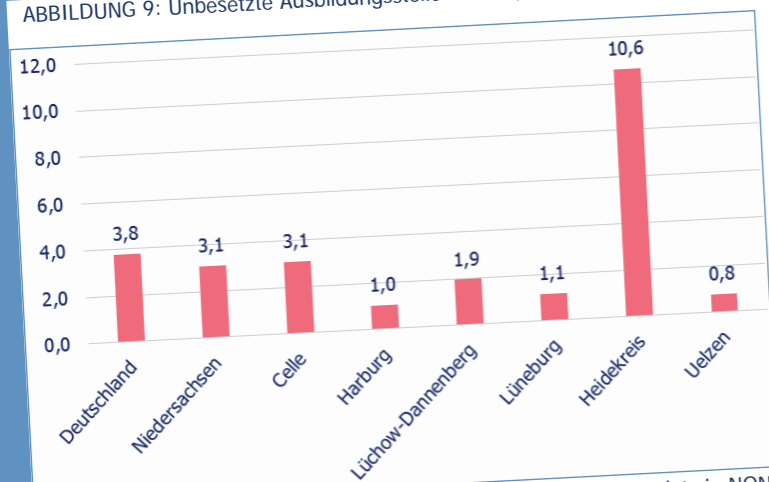


ABBILDUNG 10: Bewerberinnen und Bewerber ohne Ausbildungsplatz in NON

## Mehr Ausbildungsstellen vs. geringerer Ausbildungsplatznachfrage

Die Zahl der gemeldeten Ausbildungsstellen wächst seit einigen Jahren kontinuierlich. Gab es im Ausbildungsjahr 2006/2007 in Nordostniedersachsen noch 4.603 Ausbildungsplätze, erhöhte sich die Zahl bis 2015/2016 auf 5.222 Stellen. Gleichzeitig steigt auch die Anzahl der unbesetzten Ausbildungsplätze. Dabei gibt es zwischen den Landkreisen teils gravierende Unterschiede (siehe Abb. 9).<sup>9</sup> In den Landkreisen Lüchow-Dannenberg, Harburg, Celle und dem Heidekreis bleiben schon heute viele Ausbildungsstellen unbesetzt. Lediglich Lüneburg (3,3 %) und Uelzen (3,1 %) weisen eine vergleichsweise niedrige Anzahl unbesetzter Ausbildungsstellen auf. Der demografische Trend wird diese Situation in den nächsten Jahren noch verschärfen. Durch passgenaue individuelle Unterstützung und eine gute Berufsorientierung können das Matching von Ausbildungsbetrieben und Schulabgängern und damit auch der Ausbildungserfolg verbessert werden.

## Bewerberinnen und Bewerber ohne Ausbildungsplatz

Im Berichtsjahr 2015/2016 haben in Niedersachsen 3,1 % der Bewerber keinen Ausbildungsplatz gefunden (siehe Abb. 10).<sup>10</sup> Innerhalb der Landkreise Nordostniedersachsens lassen sich hier deutliche Unterschiede feststellen. Harburg (1,0 %), Celle (3,1 %), Lüchow-Dannenberg (1,9 %), Lüneburg (1,1 %) und Uelzen (0,8 %) wiesen einen recht niedrigen Anteil an Bewerbern ohne Ausbildungsplatz auf. Lediglich der Heidekreis hatte mit 10,6 % einen sehr hohen Anteil, was vermutlich in der hohen Anzahl an Geflüchteten begründet liegt, die der Landkreis aufgenommen hat. Das Matching zwischen Ausbildungsangebot und -nachfrage zu verbessern, muss ein wichtiges Ziel bleiben. Dazu muss an der Berufsorientierung genauso gearbeitet werden wie an der Ausbildungseignung der jungen Menschen.

## Akademikerquoten in den Landkreisen

Die Akademikerquote in Nordostniedersachsen liegt mit 32,5 % auf dem Niedersachsenschnitt. Innerhalb des Bundesbezirks stechen insbesondere die Landkreise Harburg (35,4 %) und Lüneburg (38,8 %) mit einer sehr hohen Akademikerquote hervor, wohingegen in den Landkreisen Celle (26,2 %) und Lüchow-Dannenberg (28,3 %) Akademiker eher unterdurchschnittlich vertreten sind. Doch egal ob Universitätsabschluss oder abgeschlossene Ausbildung: Hochqualifizierte Fachkräfte sind rar und mobil. Die wachsende Komplexität in den Betriebsabläufen macht zudem eine gut qualifizierte und lernfähige Belegschaft immer mehr zur unabdingbaren Voraussetzung für den Unternehmenserfolg. Es gilt daher, qualifiziertes Fachpersonal für die regionalen Betriebe zu gewinnen und an sie zu binden. Bei diesem Bestreben steht die Region deutschlandweit und international zunehmend im Wettbewerb mit anderen Regionen. Um hier zu bestehen, ist ein gemeinsames und abgestimmtes Agieren aller Beteiligten gerade im Hinblick auf die ländlich strukturierten Räume außerhalb der Metropolen unabdingbar. Niedrig qualifiziertes Personal ist tendenziell stärker mit der jeweiligen Region verbunden. Bei dieser Personengruppe erhöhen geeignete Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen die Qualifikation und steigern die Leistungsfähigkeit im und für das Unternehmen.

## Nachfrage nach dualer Ausbildung

Um die Potenziale junger Menschen besser zu nutzen und diese an die Region zu binden, müssen Schule und regionale Wirtschaft enger zusammengeführt werden. Zwischen 2005 und 2015 ist der Anteil der Schüler mit Hochschulreife in der Region Nordostniedersachsen von 18,4 % auf 32,5 % gestiegen. Im selben Zeitraum ging der Anteil der Schulabbrüche von 9,3 % auf 4,1 % zurück. Damit hat sich die Qualifikationsstruktur der Schulabgänger nominell verbessert.

Momentan wandern jedoch viele der 18 bis unter 25-Jährigen nach der Schule in andere Regionen ab, zum Beispiel um in einer Metropole eine Lehre zu beginnen oder zu studieren. Gelingt es, Schüler schon vor der Entscheidung für Studium oder Ausbildung mit der regionalen Unternehmenslandschaft vertraut zu machen, wächst die Chance, sie beruflich an die Region zu binden. Eine möglichst frühzeitige und systematische Berufsorientierung sowie ein enges Miteinander von Schulen und Unternehmen sind hierfür essenzielle Bausteine. Lehrern und Eltern kommt dabei die wichtige Funktion von Multiplikatoren zu.

<sup>9, 10</sup> Bundesagentur für Arbeit (2017): Tabellen – Ausbildungsstellenmarktstatistik, Bewerber für Berufsausbildungsstellen und Berufsausbildungsstellen nach ausgewählten Regionen.

Bildungsabwanderung – zu einem großen Teil in Metropolen – verstärkt die demografischen Probleme des ländlichen Raumes. Bereits bestehende Überalterungsprozesse werden verstärkt, wenn der Bildungsabwanderung junger Menschen keine Zuwanderung von Familien oder eine überdurchschnittliche Geburtenrate gegenübersteht. Die demografische Entwicklung von Metropolen und ländlichem Raum driftet weiter auseinander mit der Folge wachsender Disparitäten: Großstädtische Infrastrukturen sind zunehmend ausgelastet, was steigende Mieten und einen Investitionsstau bei öffentlichen Gütern wie Kinderbetreuung und Schulen nach sich zieht. Der ländliche Raum hingegen „blutet nach und nach aus“. Das hat zur Folge, dass unterausgelastete Bildungs- und Betreuungseinrichtungen ggf. abgebaut oder zusammengelegt werden müssen. Dadurch sinkt die Attraktivität der Region weiter, was wiederum den Wegzug von Menschen nach sich ziehen kann – eine Negativspirale, die es zu durchbrechen gilt.



## Zunehmende regionale Unterschiede

### Unterschiedliche Bevölkerungsentwicklungen in den Landkreisen

Seit Jahrzehnten ist zu beobachten, dass sich die Unterschiede zwischen den Landkreisen immer weiter vergrößern. Beispielhaft zeigt sich dies an der Bevölkerungsentwicklung der letzten Jahre. Lebten in Lüchow-Dannenberg beispielsweise noch 51.352 Menschen konnten 2015 nur noch 50.128 Einwohner gezählt werden. Im Gegensatz dazu entwickeln sich gleichzeitig die Bevölkerungszahlen in Landkreisen wie Lüneburg oder Harburg deutlich positiver (siehe Abb. 11).<sup>11</sup>

### Unterschiedliche Entwicklungen in der Wertschöpfung

Deutliche Unterschiede sind auch in der Wertschöpfung in den Landkreisen zu erkennen. Im Zeitraum 2005 bis 2015 ist die Wertschöpfung in den Landkreisen Nordostniedersachsens um 28 % gestiegen. Im Niedersachsenvergleich (+ 24 %) ist sie damit überdurchschnittlich. Bei der Arbeitsproduktivität bzw. generierten Wertschöpfung je Erwerbstätigem lässt sich sagen, dass diese sich von 2004 bis 2014 in den Landkreisen Celle, Heidekreis und Lüneburg weitaus weniger stark entwickelt haben, als im Niedersachsenvergleich (siehe Abb. 12).<sup>12</sup> Lediglich Harburg, Uelzen und Lüchow-Dannenberg weisen eine Entwicklung der Arbeitsproduktivität auf, die nah bzw. über dem Niedersachsendurchschnitt liegt. Zur Gewährleistung der Wettbewerbsfähigkeit und Sicherung des Unternehmensfortbestands ist es in Anbetracht der demografischen Herausforderungen in den nächsten Jahren insbesondere für KMU zunehmend wichtig, qualifiziertes Personal zu finden und Stellen zügig zu besetzen.

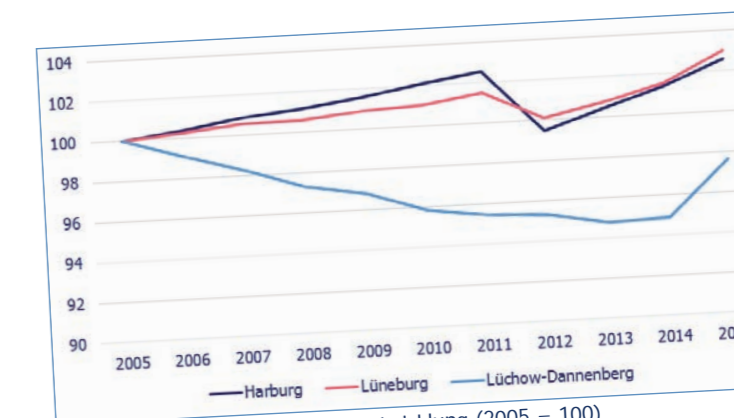


ABBILDUNG 11: Bevölkerungsentwicklung (2005 = 100)

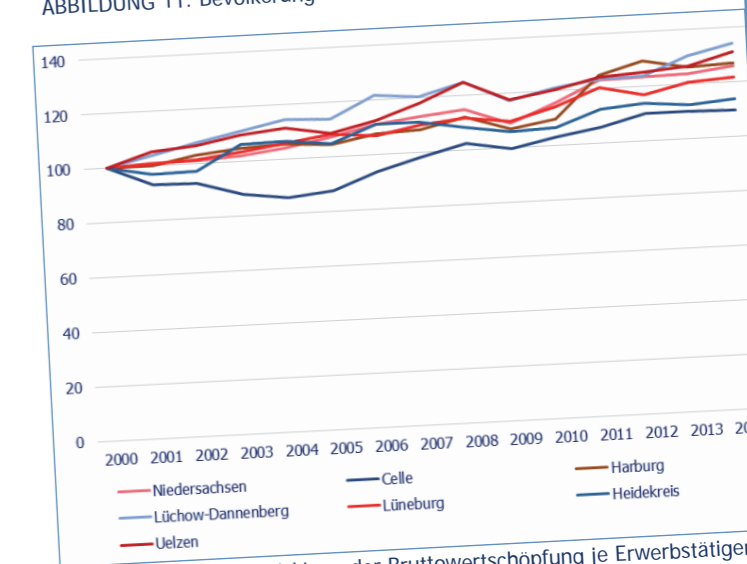


ABBILDUNG 12: Entwicklung der Bruttowertschöpfung je Erwerbstätigen (2005 = 100)

<sup>11</sup> Indikatoren und Karten zur Raum- und Stadtentwicklung. INKAR (2017). Hrsg.: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)

<sup>12</sup> Landesamt für Statistik Niedersachsen (2017)

# Digitalisierung

Die Digitalisierung ist für die mittelständischen Unternehmen der Region Chance und Herausforderung zugleich. In einer aktuellen IHK-Befragung (12/2017) sehen fast 70 % der Betriebe unserer Region vor allem Chancen durch neue Geschäftsmodelle im Zuge der digitalen Transformation, nahezu jedes zweite Unternehmen fürchtet aber auch wachsende Konkurrenz, z. B. durch neue digitale Plattformen. Fast 90 % der Betriebe planen zusätzliches Kapital einzusetzen, um ihre Betriebe für die digitale Zukunft zu rüsten.

Nur ein Viertel der Betriebe sieht sich heute schon gut aufgestellt für die Digitalisierung. Neben dem Aufbau einer flächendeckenden Breitbandinfrastruktur wird vom Staat insbesondere die Vermittlung digitaler Basiskompetenzen in allen Bildungsbereichen erwartet. Die Qualifizierung der eigenen Mitarbeiter steht auch für die regionalen Unternehmen ganz oben auf der Agenda. Hier wird ebenso Unterstützung benötigt wie bei der Einschätzung der gesetzlichen Sicherheits- und Datenschutzanforderungen. Aus der Beratung wissen Wirtschaftsförderer und Kammern, dass gerade auch kleine Betriebe Schwierigkeiten haben, das Thema Digitalisierung systematisch anzugehen.

# Integration von Geflüchteten

Die Integration von Geflüchteten wird in den nächsten Jahren eine große Herausforderung für die Gesellschaft und den Arbeitsmarkt darstellen. Nordostniedersachsen ist davon ebenfalls wie andere Regionen in Deutschland betroffen. So stieg die Zahl der Empfänger von Asylbewerberleistungen in den sechs Landkreisen von 1.425 Personen im Jahr 2010 auf 9.717 Personen im Jahr 2015.

Der Zuzug von Geflüchteten führt dazu, dass die Zahl der Bewerber mit Fluchthintergrund auf einen Ausbildungsplatz stetig steigt. Gab es 2008/2009 noch 2.335 entsprechende Bewerber in Deutschland und 305 in Niedersachsen, stieg diese Zahl bis 2015/2016 auf 9.764 bzw. 1.146. Die Integration von Geflüchteten in den Arbeitsmarkt kann eine große Chance für den steigenden Fachkräftebedarf in der Region Nordostniedersachsens sein. Dabei ist es essentiell, dass Bewerber mit Fluchthintergrund auch von den Betrieben und Unternehmen Angebote erhalten und nicht unversorgt bleiben (siehe Abb. 13).<sup>13</sup>

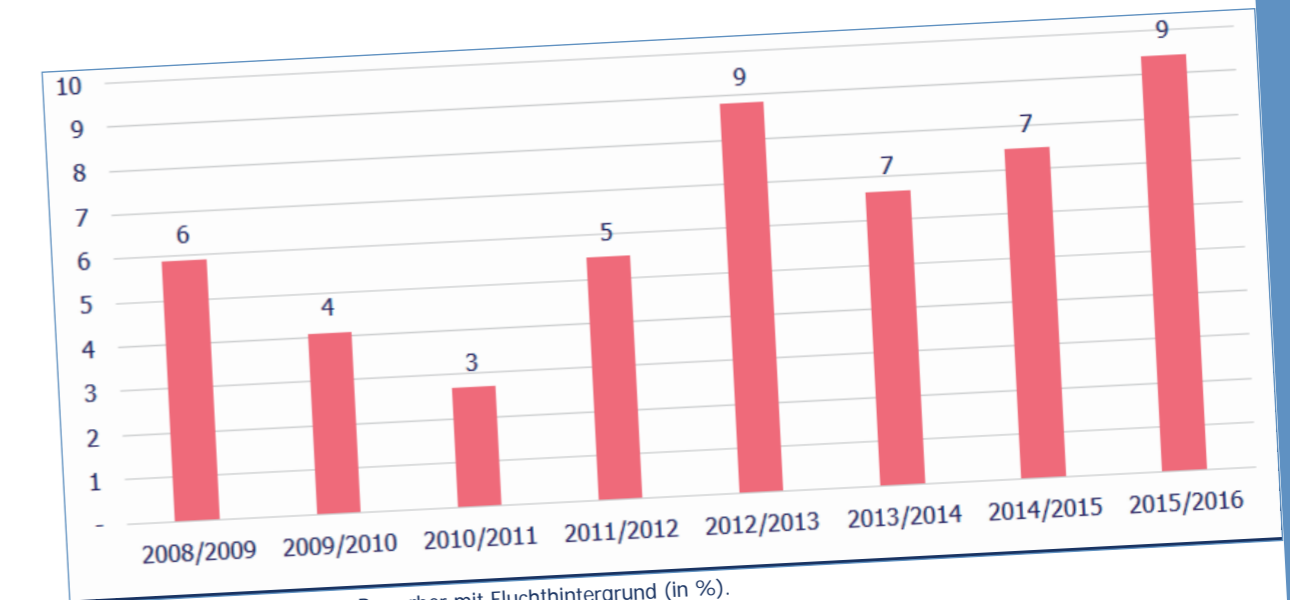


ABBILDUNG 13: Unversorgte Bewerber mit Fluchthintergrund (in %).

<sup>13</sup> Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2017)



# Strategische Ziele

der Allianz für Fachkräfte Nordostniedersachsen

# Attraktive und zukunftsgerechte Arbeit

## Schaffung attraktiver und zukunftsgerechter Arbeitsbedingungen in den Betrieben

Besonders im Hinblick auf eine immer höher werdende Vakanzzeit bis zur Besetzung einer Stelle, müssen die Allianz für Fachkräfte und Unternehmen in der Region gemeinsam stark werden. Betriebe, die Fachkräfte für sich gewinnen und an sich binden wollen, müssen attraktive Arbeitsbedingungen vorweisen und dafür sorgen, dass das auch bekannt ist. Mittelständische Unternehmen haben zwar wegen der geringeren Mitarbeiterzahlen und Gewinne organisatorische und finanzielle Grenzen, können sich aber gleichzeitig auch flexibler auf einzelne Mitarbeiterbedarfe einstellen. Die Digitalisierung eröffnet zahlreiche Möglichkeiten, Arbeitszeiten mitarbeitergerechter und unabhängiger vom Arbeitsort zu gestalten. Gleichzeitig ermöglicht sie innovative Organisationsstrukturen, die arbeitssparend und attraktivitätssteigernd wirken können. Häufig fehlt es mittelständischen Unternehmen an Personal- oder Digitalisierungsbeauftragten, die geeignete Maßnahmen identifizieren und umsetzen können.

- Impulse und Vernetzung für Unternehmen zur Arbeitswelt der Zukunft und zur Gestaltung zukunftsorientierter Arbeitsbedingungen
- Impulse und Vernetzung für Unternehmen zum Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements und zur besseren Förderung der geistigen und körperlichen Leistungsfähigkeit alternder Fachkräfte
- Schaffung von Beratungs- und Austauschangeboten zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität und der Arbeitsorganisation
- Entwicklung von betrieblichen Qualifizierungskonzepten für alternde Mitarbeiter

## PROJEKTBEISPIEL

### UNTERNEHMENSSERVICE FACHKRÄFTE

Von Mai 2016 bis April 2018 berieten zwei IHK-Mitarbeiterinnen kleine und mittlere Unternehmen rund um die Themen Arbeitgeberattraktivität, Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Rekrutierung. Die Ansprache von Betrieben erfolgte proaktiv.

Projektträger: IHK Lüneburg-Wolfsburg  
Projektzeitraum: 01.05.2016 - 30.04.2018



# Fachkräfterekrutierung

## Unterstützung der Betriebe bei der Rekrutierung neuer Fachkräfte

Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen im ländlichen Raum haben wachsende Probleme, Fachkräfte und Auszubildende zu rekrutieren. Sie verfügen in der Regel über eingeschränkte Personalkapazitäten, um die Unternehmenskontakte zu Schulen oder Hochschulen auszubauen und um sich neue Rekrutierungswege zu erschließen. Unternehmenskooperationen bei der Rekrutierung und kooperative Rekrutierungsprojekte können unterstützend wirken.

- Entwicklung und Einführung neuer Rekrutierungswege für kleine und mittlere Unternehmen, um auf sich ändernde Suchmuster junger Menschen adäquat zu reagieren
- Rekrutierungskooperationen von Unternehmen voranbringen
- Weiterentwicklung und bessere Vermittlung des Angebots von Praktikantenplätzen in mittelständischen Unternehmen mit der Zielgruppe Schulen, Hochschulen und stille Reserven
- Förderung einer Startup-Kultur und Schaffung von Begegnungsmöglichkeiten von KMU und Startups, um Gründungswillige in der Region zu binden und für Kooperation, bzw. Einstellung durch KMU verfügbar zu machen
- Schaffung von Vermittlungsmöglichkeiten, um den zunehmenden Anteil ausländischer Studierender an der Leuphana Universität Lüneburg und der Ostfalia Hochschule besser für mittelständische Unternehmen verfügbar zu machen
- Verstärkung des internationalen Recruitings in enger Kooperation mit kleinen und mittleren Unternehmen (kooperative Rekrutierungsprojekte)
- Schaffung von mehr Transparenz für regionale Betriebe über die vorhandenen Rekrutierungsmöglichkeiten

## PROJEKTBEISPIEL

### FACHKRÄFTEAGENTUR WENDLANDLEBEN

Für das Wendland ging Anfang 2017 eine Rückkehreragentur an den Start, die Menschen aus dem Wendland, die in die Region zurückkommen wollen, beim Neustart und der Jobsuche unterstützt und gleichzeitig für die Rückkehr überregional wirbt.

Projektträger: Landkreis Lüchow-Dannenberg  
Projektzeitraum: 01.02.2017 - 31.01.2019

[www.wendlandleben.de](http://www.wendlandleben.de)



# Stille Reserven

## Aktivierung und Mobilisierung von „stillen Reserven“

Durch die sinkende Zahl der erwerbsfähigen Personen, aufgrund der zunehmenden Alterung der Gesellschaft, ist es umso wichtiger, alle Potenziale für Beschäftigung zu nutzen. Mehr Mütter nach ihren Erziehungspausen für eine möglichst umfangreiche Erwerbstätigkeit zu gewinnen und die Senkung der Teilzeitquote bei Frauen, ist dabei genauso wichtig, wie das Potenzial älterer Menschen im Arbeitsmarkt gut zu nutzen. Ebenso gibt es große Potenziale durch die Zuwanderung und Integration von Geflüchteten in den Arbeitsmarkt, sowie durch Studienabbrecher und Arbeitslose.

- Erhöhung der Erwerbsquote und Verringerung der Teilzeitquote von Frauen
- Bessere Qualifizierungs- und Eingliederungskonzepte für ältere Mitarbeiter
- Gewinnung von Studienzweiflern für eine verkürzte duale Berufsausbildung
- Qualifizierung lernschwächerer junger Menschen für den regionalen Arbeitsmarkt
- Qualifizierung von Menschen mit Fluchthintergrund für den regionalen Arbeitsmarkt

## PROJEKTBEISPIEL

### REGION DER CHANCEN

Junge Menschen, die an ihrem Studium zweifeln, erhalten Beratung zu Alternativen in der Region. Ziel ist es, Brüche in Karrierewegen so kurz wie möglich zu halten. Beraten wird zu alternativen Studiengängen, verkürzte Berufsausbildungen der Kammern oder andere geeignete Qualifizierungsformate in der Region.

Projektträger: Leuphana Universität Lüneburg  
Projektzeitraum: 01.10.2018 - 30.09.2020

# Vereinbarkeit von Familie und Beruf

## Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist heute kein weicher Standortfaktor mehr. Sie wird von Vätern und Müttern gleichermaßen erwartet und ist für die regionalen Unternehmen, die Landkreise und die Kommunen ein wesentlicher Faktor, um Zuzug in die Region und ihre Betriebe zu fördern.

Mit Blick auf Wohnen, Natur und Erlebnis ist Nordostniedersachsen hochattraktiv für Familien. Gleichzeitig hat der ländliche Raum mit Blick auf die Kinderbetreuungseinrichtungen und die Fahrzeiten zum Arbeitsplatz oder zur Schule infrastrukturelle Nachteile. Diese gilt es intelligent auszugleichen. Bei der Steigerung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind Unternehmen und Kommunen gleichermaßen gefordert und sollten eng kooperieren.

- Quantitativer und qualitativer Ausbau von Angeboten der Ganztagsbetreuung über alle Erziehungsphasen hinweg (unter Berücksichtigung betrieblicher Unterstützungsmöglichkeiten)
- Aktive Unterstützung von KMU bei der Identifizierung, Umsetzung und Vermarktung familienfreundlicher Maßnahmen
- Vernetzung und Zusammenarbeit von Landkreisen, Kommunen und Unternehmen zum Thema familienfreundliche Standortpolitik
- Vernetzung von Unternehmen zum Thema familienfreundliche Personalpolitik und Work-Life-Balance

## FAMI-SIEGEL

Bereits seit einigen Jahren bieten in Trägerschaft des Überbetrieblichen Verbundes Frau und Wirtschaft Lüneburg.Uelzen e.V., sieben Allianzpartner ein Familienfreundlichkeitssiegel unter der Bezeichnung „Fami-Siegel“ an, das in der Region zunehmend Verbreitung findet.

[www.famisiegel.de](http://www.famisiegel.de)



# Duale Berufsausbildung

## Stärkung und Förderung der dualen Berufsausbildung

Die demografische Entwicklung und der anhaltende Trend zu höheren Bildungsabschlüssen machen es immer schwieriger, junge Menschen für eine duale Berufsausbildung zu gewinnen. Durch ein frühzeitiges und praxisnahes Kennenlernen von Unternehmen, Bildungswegen und Berufsbildern können Ausbildungsabbrüche und falsche Bildungsentscheidungen verhindert werden. Gleichzeitig besteht die Chance, junge Menschen an die Region und die hier ansässigen Betriebe zu binden.

- Bessere Verzahnung von Schule und Wirtschaft
- Frühzeitige und systematische Heranführung von jungen Menschen an das Arbeits- und Berufsleben
- Steigerung der Ausbildungsqualität und -attraktivität
- Gestaltung von Ausbildungsformaten für besondere Zielgruppen (z. B. junge Mütter, lernschwache Jugendliche, Menschen mit Fluchthintergrund, Menschen mit körperlichen Einschränkungen)
- Bessere Erschließung besonderer Zielgruppen für Ausbildung (z. B. Studienabbrecher, ausländische Jugendliche, Mädchen für MINT-Berufe)
- Besondere Bewerbung von Ausbildungsberufen mit starkem Fachkräftemangel
- Durchlässigkeit zwischen akademischer und beruflicher Bildung fördern

## PROJEKTBEISPIEL

### KAMPAGNE PRO DUALE AUSBILDUNG

Die Wirtschaftskammern werben gemeinsam mit den im Fachkräftebündnis aktiven Landkreisen für duale Berufsausbildung in unserer Region. Mit Filmen und ergänzendem Werbematerial werden junge Menschen auf regionale Ausbildungsmöglichkeiten aufmerksam gemacht und insbesondere Menschen, die ihren Weg über duale Berufsausbildung gemacht haben, ins Zentrum gerückt.

Projektträger: IHK Lüneburg-Wolfsburg  
Projektzeitraum: 01.04.2018 - 30.03.2020

Moin  
Future

EINE AUSBILDUNG MACHEN.  
ALLES WERDEN.

# Weiterbildung

## Bedarfsgerechte Weiterbildung von Fachkräften ermöglichen und verbessern

Attraktive Karrierewege und gute Weiterbildungsmöglichkeiten sind für die Betriebe nicht nur wichtig, um als attraktive Arbeitgeber mit guten Möglichkeiten der Personalentwicklung wahrgenommen zu werden. Sie sind ergänzend auch ein Erfordernis, um in einer wissensbasierten und zunehmend digitalisierten Ökonomie die notwendige Veränderungsflexibilität ermöglichen zu können.

Es wird in immer kürzeren Zeitabständen erforderlich, Mitarbeiter auf veränderte Arbeitsprozesse, neue Produkte oder technische Neuerungen zu schulen. Die Halbwertszeit des Wissens schrumpft kontinuierlich. Gerade für kleinere Unternehmen im ländlichen Raum ist die wachsende Weiterbildungsintensität eine besondere Herausforderung, da Qualifizierungsangebote organisiert und gleichzeitig Betriebsabläufe aufrecht erhalten werden müssen.

- Unterstützung insbesondere kleiner Unternehmen bei der Personalentwicklung
- Verbesserung der berufsbegleitenden Aufstiegsqualifizierung zur Schaffung attraktiver und bedarfsgerechter Karrierewege
- Förderung des lebenslangen Lernens durch gute und zielgruppenorientierte Angebote
- Entwicklung von besonderen Qualifizierungskonzepten für lernentwöhnte Mitarbeiter, Berufsrückkehrer und andere besondere Zielgruppen
- Entwicklung von Qualifizierungs- und Integrationsmodellen für ausländische Fachkräfte (und junge Menschen mit Migrationshintergrund)

## BILDUNGSREGION HEIDEKREIS

Der Heidekreis versucht mit einem Verbund von fünf regionalen Stiftungen die Möglichkeiten für lebenslanges Lernen vor Ort zu optimieren.

Hierfür wird ein „Masterplan Bildung 2020“ jährlich aktualisiert. In verschiedenen Bereichen des Lebens werden neue Bildungsangebote implementiert, getestet und evaluiert – z. B. auch bei der Qualifizierung von Flüchtlingen und der Digitalisierung von Berufsschulen.



# Standortmarketing für Nordostniedersachsen

Vermarktung und Darstellung der Region Nordostniedersachsen mit seinen sechs Landkreisen als attraktiver und familienfreundlicher Standort für Leben und Arbeiten

Die Lüneburger Heide und das Wendland sind als Tourismus- und Naturschutzregionen deutschlandweit bekannt und durch viele attraktive mittelständische Arbeitgeber nicht nur für das Leben sondern auch für das Arbeiten interessant. Nordostniedersachsen wird in den nächsten Jahren einerseits Abwanderung von jungen Menschen und Fachkräften und andererseits eine

Alterung der Bevölkerung erleben. Umso mehr, muss der Bekanntheitsgrad der Region, seiner Unternehmen und seiner Möglichkeiten gegenüber Fachkräften gesteigert werden. Nordostniedersachsen ist eine liebens- und lebenswerte Region für Jung und Alt. Um dieses Ziel zu erreichen sind ein abgestimmtes Auftreten der Landkreise und eine klare Zielgruppenbestimmung hilfreich. Auch die Einwohner der Region müssen deren Vorzüge für Fachkräfte besser kennenlernen, damit sie nach außen als Botschafter dafür auftreten können und sich die Bindewirkung für junge Menschen nach innen verstärkt.

- Verbesserung der Vermarktung der Region als attraktiven Standort für Leben und Arbeiten (überregional und perspektivisch international)
- Bindung von einheimischen Fachkräften und Schülern, aber auch von Studierenden und Praktikanten an die Region
- Regionale Unternehmenslandschaft nach innen (Einheimische) und nach außen (überregional) bekannt machen und attraktiv darstellen
- Fachkräfte und Hochschulabsolventen zurückgewinnen, die die Region verlassen haben (Umwerbung von Rückkehrern)
- Standortbedingungen der Region abgestimmt und nachhaltig verbessern

## PROJEKTBEISPIEL

### FACHKRÄFTEPORTAL UND -MARKETING FÜR DIE SÜDLICHE METROPOLREGION HAMBURG

In enger Kooperation mit dem Fachkräfteportal Yojo der Stadt Hamburg und einer damit verknüpften Fachkräfteinitiative werden Fachkräften aus dem In- und Ausland die Vorzüge der südlichen Metropolregion Hamburg als Arbeits- und Lebensstandort nähergebracht. Die IHK LW und die Landkreise Stade, Harburg, Lüneburg und Lüchow-Dannenberg finanzieren das Projekt mit.

Projektträger: Süderelbe AG  
Projektzeitraum: 01.01.2018 - 31.12.2019



# Integration ausländischer Fachkräfte und Geflüchteter

## Querschnittsziel

In den letzten zehn Jahren ist der Anteil ausländischer Bürger in der Region deutlich gewachsen. Insbesondere aus den Staaten Osteuropas kam eine große Zahl an Menschen nach Nordostniedersachsen. 2016 gingen beim Land Niedersachsen über 85.000 Asylanträge ein. Danach gingen die Anträge deutlich zurück.

Durch die demografische Entwicklung ist die gezielte Zuwanderung von Fachkräften aus dem Ausland ein wirtschaftliches Gebot - durch die weltweite Häufung von Krisenherden die Aufnahme von Flüchtlingen ein humanitäres Gebot. Beide Zuwanderungsformen erfordern ein wachsendes Bemühen um Integration dieser Menschen in die Region. Die Schaffung der dafür notwendigen Strukturen ist eine Investition in die Zukunft, in der weiterhin gezielte Zuwanderung erforderlich sein wird.

- Schaffung von Willkommensdienstleistungen und -kultur in der Region
- Aufbau und Pflege von Gemeinschaften ausländischer Bürger, in der gezielt Integrations-, Qualifizierungs- und Austauschangebote unterbreitet werden
- Verbesserung der Transparenz und des Erfahrungsaustauschs regionaler Initiativen zur Integration von Menschen mit Fluchthintergrund
- Auf- und Ausbau erfolgreicher und bedarfsgerechter Qualifizierungsprojekte
- Entwicklung und Umsetzung weiterer Projekte zur beruflichen Integration

## PROJEKTBEISPIEL

### AUSBILDUNGSREIFE FÜR GEFLÜCHTETE

Geflüchtete im ausbildungsfähigen Alter und mit Sprachniveau B1 wurden in dem sechsmonatigen Lehrgang auf die Ausbildung ab August 2018 vorbereitet und in einen Betrieb in der Region Celle vermittelt.

Projektträger: ZiB- Zentrum für integrative Berufsbildung Celle  
Projektzeitraum: 15.01.2018 - 30.09.2018





# Digitalisierung voranbringen

## Querschnittsziel

Die digitale Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft schafft beachtliche Herausforderungen, aber auch Chancen für die regionale Wirtschaft und Gesellschaft. Es gilt, in einem sich rasch wandelnden Umfeld, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu erhalten. Dazu müssen Geschäftsmodelle und Organisationsstrukturen in den Unternehmen aktualisiert werden. Gleichzeitig schafft die Digitalisierung in den Bereichen Bildung, Medizin und Verwaltung neue Möglichkeiten, die die Attraktivität des ländlichen Raumes beträchtlich steigern könnten. Diese gilt es erfolgreich zu nutzen. Die Digitalisierung voranzubringen ist ein wichtiges Querschnittsziel, das fast alle anderen Ziele der Allianz für Fachkräfte mit tangiert.

- Beratung und Unterstützung der Unternehmen bei der digitalen Transformation
- Umsetzung digitaler Bildungsangebote im ländlichen Raum
- Erprobung von neuen Qualifizierungsangeboten um ältere Mitarbeiter an neue digitale Technologien und Arbeitsprozesse heranzuführen
- Umsetzung von Projekten, die Schulen und junge Menschen an die digitale Wirtschaft heranführen
- Verbesserung der Rahmenbedingungen für Gründer im Umfeld der digitalen Wirtschaft

# Handlungskonzept

## Allianz für Fachkräfte Nordostniedersachsen 2018 - 2021

# Entwicklung von Fachkräfteprojekten

In der ersten Förderperiode von September 2015 bis August 2018 stand der Allianz für Fachkräfte Nordostniedersachsen im Rahmen der Förderrichtlinie „Unterstützung regionaler Fachkräftebündnisse“ ein virtuelles Budget in Höhe von 2,5 Millionen Euro zur Verfügung. Zwölf Projekte aus den unterschiedlichen fachkräftesicherungsrelevanten Handlungsfeldern konnten in diesem Rahmen erfolgreich auf den Weg gebracht werden. Das Fachkräftebündnis ist bestrebt, auch in der zweiten Förderperiode ab September 2018 mittels des zur Verfügung stehenden virtuellen Budgets, einen größtmöglichen Nutzen für die Region Nordostniedersachsen zu schaffen und die regionale Fachkräftesituation maßgeblich zu verbessern. Wichtig ist dabei, dass die strategischen Ziele noch proaktiver verfolgt werden, um dem Fachkräftemangel frühzeitig an den Stellen zu begegnen, wo der Handlungsbedarf am größten und gemeinsames Handeln gefragt ist.

Um dies bestmöglich zu gewährleisten, werden in den kommenden drei Jahren im Rahmen der Bündnisarbeit aktiv zwei Handlungsstränge verfolgt:

## 1. Entwicklung von Fachkräfteprojekten in Trägerschaft der Bündnispartner

In der ersten Förderperiode ist ein Großteil der umgesetzten Projekte durch die Bündnispartner erfolgt. Dafür wurden in den Lenkungkreissitzungen Projektideen diskutiert und insgesamt zwei institutionenübergreifende Workshops zur Entwicklung sinnvoller Fachkräfteprojekte durchgeführt. In zeitlich begrenzten Arbeitsgruppen wurden diese Projektideen gemeinsam weiterentwickelt und in Trägerschaft eines Bündnispartners in die Förderung gebracht. Auch in der zweiten Förderperiode steht die Entwicklung und Umsetzung von Fachkräfteprojekten durch die Bündnispartner im Fokus.

Insbesondere Projekte aus dem Fördergegenstand 1: „Entwicklung regionaler Strukturen zur Fachkräftesicherung“ werden hier den Schwerpunkt bilden. Zum einen wird geprüft, bei welchen aktuell schon geförderten Strukturprojekten sich eine Weiterentwicklung und entsprechende Verlängerung um weitere zwei Jahre anbietet. Zum anderen soll im Lenkungskreis des Fachkräftebündnisses gemeinsam diskutiert und erarbeitet werden, welche weiteren Fachkräfteprojekte zur Erreichung der strategischen Ziele sinnvoll mittels der Förderrichtlinie umgesetzt werden können. Dabei wird – wenn thematisch sinnvoll und organisatorisch möglich – die Entwicklung landkreisübergreifender Strukturmaßnahmen angestrebt.

## 2. Gezielte Information und Aktivierung von externen Trägern

Um auf die strategischen Ziele des Fachkräftebündnisses und die Möglichkeiten der Förderung von entsprechenden Fachkräfteprojekten aufmerksam zu machen, wurden im Rahmen der Förderperiode 2015 bis 2018 schon gezielt Informationsveranstaltungen für potentielle Projektträger angeboten.

Im Rahmen der zweiten Förderperiode sollen aus Sicht der Fachkräfteallianz besonders wichtige Handlungsfelder der Fachkräftesicherung und Bedarfe an geeigneten Maßnahmen noch stärker als bisher in die Region getragen werden. Externe Projektträger, die in den jeweiligen Handlungsfeldern spezialisiert sind, sollen gezielt aktiviert werden, für die Region sinnvolle Fachkräfteprojekte zu entwickeln und mittels der Förderrichtlinie „Unterstützung regionaler Fachkräftebündnisse“ umzusetzen. Dabei sieht sich das Fachkräftebündnis als Ideengeber, kritischer Berater und Multiplikator der Projektträger.

Der Fokus wird dabei auf den Fördergegenständen 2: „Qualifizierung von Arbeitslosen“ (FG 2) und 3: „Weiterbildung von Beschäftigten“ (FG 3) liegen. Um im FG 2 geeignete Angebote mit Mehrwert zu schaffen, die sich an tatsächlichen Bedarfen und bisher nicht ausreichend versorgten Zielgruppen in den sechs Landkreisen des Bündnisbezirks orientieren, ist eine enge Zusammenarbeit mit den Agenturen für Arbeit und den Jobcentern des Bündnisbezirks geplant. In einem entsprechenden Arbeitskreis werden zu Beginn der neuen Förderperiode mit Vertreter\*innen der Arbeitsverwaltung potentielle Zielgruppen und Bedarfe identifiziert und diskutiert, für die mittels des FG 2 sinnvolle Maßnahmen entwickelt werden könnten. Die Ergebnisse dieses Arbeitskreises werden dokumentiert und für regionale Bildungsträger transparent gemacht.

## Förderung: Von der Idee zum Bescheid

Die Erfahrungen aus der Förderperiode 2015 bis 2018 lassen vermuten, dass in der zweiten Förderperiode vermehrt Projektideen in den drei Förderschwerpunkten der Richtlinie „Unterstützung regionaler Fachkräftebündnisse“ an die Allianz für Fachkräfte Nordostniedersachsen herangetragen werden. Aus diesem Grund soll an dieser Stelle kurz auf den Prozess der Entwicklung von Fachkräfteprojekten durch externe Träger im Rahmen der Allianz für Fachkräfte Nordostniedersachsen bis zur Projektförderung eingegangen werden.

Zentrales Entscheidungsgremium der Allianz für Fachkräfte ist der Lenkungskreis. Der Lenkungskreis setzt sich aus Vertreter\*innen der 14 Bündnispartner zusammen. In den dreimal jährlich stattfindenden Lenkungskreissitzungen werden neue fachkräftesicherungsrelevante Themen diskutiert, Handlungsschwerpunkte festgelegt und über Projekte beraten und abgestimmt, für die Förderung beantragt werden soll. Zusätzlich zu den Lenkungskreissitzungen tauschen sich die Lenkungskreismitglieder in einer geschlossenen Fachgruppe auf der Kommunikationsplattform IHK Connect aus. Dies schafft eine höhere Transparenz der Bündnispartner\*innen untereinander und ermöglicht im Bedarfsfall verkürzte Entscheidungswege. Die operative Arbeit des Fachkräftebündnisses wird durch eine in der IHK Lüneburg-Wolfsburg angesiedelte Netzwerkkoordination sichergestellt. Sie ist erste Ansprechstelle für das Fachkräftebündnis und u. a. für alle anfallenden organisatorischen, kommunikativen sowie die Projektförderung betreffenden Aufgaben und Fragen zuständig.

Die Beantragung von Fachkräfteprojekten durch externe Träger erfolgt in einem dreistufigen Verfahren. Nach einem grundlegenden Beratungsgespräch durch die Netzwerkkoordination, bei dem die Projektidee kurz umrissen und Fragen zur Antragstellung besprochen werden, reichen der/die Antragsteller\*in im ersten Schritt eine kurze Projektskizze von max. drei Seiten bei der Netzwerkkoordination ein. Auf deren Grundlage erfolgt nach Rücksprache mit den für das Projekt relevanten Bündnispartner\*innen, der NBank und MW eine erste Einschätzung bezüglich der grundsätzlichen Förderbarkeit über die Richtlinie sowie der Passung in die Strategie der Fachkräfteallianz.

Bei positiver Rückmeldung wird der/die Antragsteller\*in im zweiten Schritt aufgefordert, die Projektbeschreibung in der Langfassung nach den Vorgaben der NBank auszuarbeiten und ggf. frühzeitig einen Beratungstermin mit den zuständigen Mitarbeiter\*innen der NBank zu vereinbaren. Die Projektbeschreibung in der Langfassung wird dem Fachkräftebündnis über die Netzwerkkoordination zur Verfügung gestellt, im Lenkungskreis diskutiert und durch alle Bündnispartner bewertet. Durch die Möglichkeit der Kommunikation über IHK Connect, erfolgt die Rückmeldung sowie die Abgabe der Stellungnahme durch den Lenkungskreis in-

nerhalb von ca. zwei Wochen. Durch diesen Prozess ist sichergestellt, dass alle Bündnis-partner\*innen bei der Entscheidung rund um die Beantragung von Fachkräfteprojekten durch externe Träger konstruktiv mit eingebunden werden, die geplante Projektidee einen Beitrag zur Fachkräftesicherung in der Region leistet und der/die Projektträger\*in bei der Umsetzung mit der Unterstützung durch das Fachkräftebündnis rechnen kann.

Bei positiver Stellungnahme durch die Allianz für Fachkräfte erfolgt in einem dritten Schritt die Antragstellung bei der NBank.



# Schwerpunkte nach Fördergegenständen

Um für die Förderperiode 2018 bis 2021 thematische Schwerpunkte in der Bündnisarbeit festzulegen, fand im Mai 2018 ein Strategieworkshop mit allen Bündnispartner\*innen statt. Ziel war es, strategische Ziele mit aus Sicht des Lenkungskreises besonderer Relevanz zu identifizieren und erste Ideen zu entwickeln, in welchen Themenbereichen in den nächsten drei Jahren Projekte – sowohl durch die Bündnispartner als auch durch externe Projektträger – umgesetzt werden sollen. Die Ergebnisse des Workshops fließen an dieser Stelle mit ein.

## Fördergegenstand 1: Verbesserung regionaler Strukturen zur Fachkräftesicherung

Ein Großteil der in der ersten Förderperiode umgesetzten Projekte lassen sich dem Fördergegenstand 2 zuordnen. Es wird davon ausgegangen, dass hier auch in der zweiten Förderphase der Fokus liegen wird. Folgende Themenbereich sollen im Rahmen der strategischen Ziele des Fachkräftebündnisses durch Projekte angestoßen und in den kommenden Jahren umgesetzt werden.

**1 Stärkung und Förderung der dualen Berufsausbildung:** Um mehr junge Menschen für eine duale Berufsausbildung in der Region zu gewinnen und damit der Bildungsabwanderung entgegenzuwirken, sollen insbesondere Projekte zur vertiefenden branchenspezifischen und zielgruppenorientierten Berufsorientierung unter Einbindung der regionalen Betriebe angestoßen und mittels der Förderung umgesetzt werden. Dabei liegt der Fokus auf der Förderung von Branchen mit hohem Fachkräftebedarf. Neben Projekten, die zum Beispiel IT- oder Pflegeberufe für Schüler\*innen erfahrbar machen, kann die Förderung von branchenbezogenen Netzwerken zielführend sein.

**2 Unterstützung der Betriebe bei der Rekrutierung neuer Fachkräfte:** Um den Fachkräftebedarf von Unternehmen in Nordostniedersachsen branchenübergreifend zu decken, wird angestrebt, auch im nächsten Förderzeitraum Projekte zu entwickeln, die den Zuzug von Menschen aus dem In- und Ausland nach Nordostniedersachsen fördern. Hier wird z. B. an – wenn möglich landkreisübergreifende – Homecoming-Aktionen, aber auch an Projekte, die junge Menschen frühzeitig an die Region binden, gedacht. Darüber hinaus ist auch die Rekrutierung von ausländischen Fachkräften und die Begleitung bei deren Qualifizierung und Integration ein relevantes Aktionsfeld.

**3 Aktivierung und Mobilisierung von „Stillen Reserven“:** In den sogenannten „Stillen Reserven“ liegt ein großes Potential, bei zielgerichteter Ansprache, Aktivierung und Qualifizierung Fachkräftelücken zu decken. Im Rahmen der nächsten Förderphase sollen Projekte gefördert werden, die sich damit befassen, wie diese Zielgruppe bestmöglich erreicht werden kann, welche Qualifizierungsbedarfe sich identifizieren lassen und welche entsprechenden Qualifizierungskonzepte entwickelt und erprobt werden können.

**4 Vermarktung und Darstellung der Region Nordostniedersachsens als attraktiver und familienfreundlicher Standort:** Im ersten Förderzeitraum stand dieses strategische Ziel noch im Vordergrund und es konnten einige gute Projekte mittels der Förderung umgesetzt werden. Deshalb wird in der nächsten Förderphase dieses strategische Ziel nicht schwerpunktmäßig verfolgt. Es wird mehr darum gehen, die bereits laufenden Maßnahmen zu verstetigen, zu verbessern und zu ergänzen, um die überregionale Sichtbarkeit von regionalen Unternehmen zu erhöhen.

**5 Schaffung attraktiver und zukunftsgerechter Arbeitsbedingungen in den Betrieben:** Attraktive und zukunftsgerichte Arbeitsbedingungen werden vom Fachkräftebündnis als zentrale Voraussetzung für die Bindung von Fachkräften an die Betriebe bzw. die Region gesehen. Es sollen insbesondere Projekte entwickelt werden, die Unternehmen bei der Eigenanalyse und Optimierung ihrer Attraktivität sinnvoll unterstützen. Auch stehen hier die Themen Führungskultur und Gesundheitsmanagement im Fokus.

**6 Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf:** Um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern, sollen vor allem mehr flexible Arbeitsplätze gestaltet und geschaffen werden. In der nächsten Förderphase soll u. a. im Rahmen eines Projektes überprüft werden, ob in diesem Zusammenhang die Digitalisierung Chancen mit sich bringt und wie diese genutzt werden können.

**7 Nutzung der Chancen der Digitalisierung in den verschiedenen Handlungsfeldern der Fachkräftesicherung:** Digitalisierung ist zwar ein Querschnittsthema, das die Fachkräftesicherung und Qualifizierung in den nächsten Jahren jedoch wesentlich beeinflussen wird. Es sollen Projekte entwickelt werden, die dabei helfen, Digitalisierung für die Aus- und Weiterbildung verfügbar zu machen, um entsprechende Qualifizierungsbedarfe zu decken und Unternehmen dabei zu helfen, die digitale Transformation zu meistern.

### **Fördergegenstand 2: Projekte zur Qualifizierung und Vermittlung von Arbeitslosen**

In der ersten Förderperiode konnte nur ein Projekt im FG 2 umgesetzt werden. Grund dafür liegt in dem breiten Angebot der im Fachkräftebündnis vertretenen Agenturen für Arbeit und der Jobcenter, die für nahezu alle Zielgruppen und Bedarfe Fördermöglichkeiten für Projektträger bereithalten. Es ist zu erwarten, dass auch in der nächsten Förderperiode hier deutlich weniger Projekte gefördert werden, als in FG 1.

Um potentielle Zielgruppen und Bedarfe zu identifizieren, die sinnvoll mit der Förderung bedient werden können, wird wie oben beschrieben im August 2018 ein Arbeitskreis mit Vertreter\*innen der Arbeitsverwaltung stattfinden. Mögliche Zielgruppen, die mittels Förderprojekten für den Arbeitsmarkt qualifiziert werden könnten, sind Alleinerziehende, Menschen mit Fluchthintergrund und ungelernete Langzeitarbeitslose.

### **Fördergegenstand 3: Weiterbildung von Beschäftigten**

Auch wenn in der ersten Förderphase kein Projekt im FG 3 umgesetzt wurde, ist Weiterbildung ein für die Allianz für Fachkräfte Nordostniedersachsen sehr wichtiges Thema, das in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen wird. In der nächsten Förderperiode soll neben dem Thema Führungskompetenz, insbesondere die Vermittlung digitaler Kompetenzen im Fokus stehen. Dass in der ersten Förderphase kein Projekt erfolgreich angestoßen werden konnte, liegt auch an der hohen Auslastung insbesondere kleiner und mittlerer Unternehmen. Es wird erwartet, dass sich die Situation im nächsten Förderzeitraum ähnlich darstellen wird.

# **Impressum**

## **Herausgeber**

Allianz für Fachkräfte Nordostniedersachsen  
c/o IHK Lüneburg Wolfsburg  
Am Sande 1, 21335 Lüneburg  
Telefon: 04131 - 742 161  
E-Mail: [info@fachkraefteallianz-non.de](mailto:info@fachkraefteallianz-non.de)  
Internet: [www.fachkraefteallianz-non.de](http://www.fachkraefteallianz-non.de)

## **Redaktion**

Hoang Anh Nguyen, Sönke Feldhusen, Nele Uhl

## **Hinweis**

Eine Haftung oder Garantie für die Aktualität, Richtigkeit oder Vollständigkeit der zur Verfügung gestellten Informationen wird nicht übernommen.

## **Bildnachweise**

S. 7: Adrian Zenz - shutterstock.com, S. 18: shutterstock.com, S. 22: Olha Rohulya - shutterstock.com, S. 24: mato - shutterstock.com, S 25: Madeline Jost, S. 26: Franz Pfluegl - shutterstock.com, S. 29: tonwert21.de, S. 31: Nele Uhl

**Lüneburg, Juni 2018**

## Kontakt

### Nele Uhl

Allianz für Fachkräfte Nordostniedersachsen  
c/o IHK Lüneburg-Wolfsburg  
Am Sande 1, 21335 Lüneburg  
Telefon: 04131 - 742 161  
E-Mail: [info@fachkraefteallianz-non.de](mailto:info@fachkraefteallianz-non.de)

[www.fachkraefteallianz-non.de](http://www.fachkraefteallianz-non.de)

