

*Tabellenverzeichnis*

Tab. 5-1	Befragungsgruppen .....	75
Tab. 5-2	Samplebildung Betriebsbefragung .....	76
Tab. 5-3	Betriebe nach Wirtschaftsbranchen .....	78
Tab. 5-4	Betriebe nach Wirtschaftsbranchen und Größe .....	79
Tab. 5-5	Betriebe nach Wirtschaftsbranchen und Unternehmensform...	81
Tab. 5-6	Migranten nach Zugehörigkeit zu Wirtschaftsbranchen.....	83
Tab. 5-7	Migranten nach Position im Betrieb und Ausbildung.....	84
Tab. 5-8	Migranten nach Position im Betrieb und Betriebsgröße .....	85
Tab. 5-9	Sample der Experten .....	87
Tab. 7-1	Betriebstypen .....	97
Tab. 7-2	Beurteilung der Möglichkeiten, Positionen für hochqualifizierte Arbeitskräfte zu besetzen.....	100
Tab. 7-3	Rahmenbedingungen für Einstellungen hochqualifizierter Arbeitskräfte .....	101
Tab. 7-4	Neuzugänge der hochqualifizierten Arbeitskräfte nach Hierarchie-Ebene, Migrationsstatus und Wirtschaftssektor ...	103
Tab. 7-5	Betriebe mit zugewanderten hochqualifizierten Arbeitskräften nach Hierarchie-Ebene und Wirtschaftssektor .....	104
Tab. 7-6	Abgänge der hochqualifizierten Arbeitskräfte aus den Betrieben nach Hierarchie-Ebene und Migrationsstruktur.....	107
Tab. 8-1	Betriebe mit Transfers von hochqualifizierten Arbeitskräften nach Gründen.....	120
Tab. 9-1	Betriebe nach Suchverfahren .....	125
Tab. 9-2	Neueinsteiger unter den hochqualifizierten Arbeitskräften nach Hierarchie-Ebene und Migrationsstatus.....	129

Tab. 9-3	Rekrutierungsmedien hochqualifizierter Arbeitskräfte nach Migrationsstatus.....	130
Tab. 9-4	Rekrutierungsmedien hochqualifizierter Arbeitskräfte nach Hierarchie-Ebene und Migrationsstatus .....	131
Tab. 9-5	Herkunftsregionen der Zuwanderer .....	133
Tab. 10-1	Migranten nach Haushaltstyp .....	152
Tab. 10-2	Alter der Migranten nach beruflicher Position.....	153
Tab. 10-3	Heimatregion der Migranten .....	153
Tab. 10-4	Wohndauer der Migranten am Herkunftsort .....	155
Tab. 10-5	Berufsbedingte Mobilität der Migranten vor dem Zuzug in die Weser-Ems Region .....	158
Tab. 10-6	Gründe des Betriebswechsels der Migranten nach Hierarchie-Ebene .....	160
Tab. 10-7	Medien für die Stellensuche der Migranten .....	162

### *Kartenverzeichnis*

Karte 4-1	Lage des Regierungsbezirks Weser-Ems in Deutschland .....	59
Karte 4-2	Untersuchungsgebiet in der Weser-Ems Region.....	60
Karte 4-3	Raumtypen im Weser-Ems Gebiet .....	61
Karte 5-1	Standorte der Betriebe .....	80
Karte 5-2	Arbeitsorte der Migranten .....	86



## 1 Einleitung

Die Globalisierung der Wirtschaft stellt abgelegene und strukturschwache ('periphere') Regionen vor ein Dilemma. Zwar wird die wachsende Bedeutung *regionaler* Potentiale und *regionaler* Zusammenarbeit für die Konkurrenzfähigkeit von Standorten betont. Dennoch sind ihre Entwicklungsperspektiven, nachdem es für einige Zeit durch eine ausgleichsorientierte Strukturpolitik zu einer Angleichung der Lebensverhältnisse in verdichteten und in peripheren Räumen zu kommen schien, wieder unsicher. Die Internationalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten hat die Konkurrenz zwischen Regionen verstärkt und die Ausgangsbedingungen peripherer Räume verschlechtert: ihre nach wie vor geringere Ausstattung mit harten und weichen Standortfaktoren fällt wieder stärker ins Gewicht; 'Spill-over' Effekte aus den Wachstumszentren, die eine materielle Basis des Wachstums der letzten Jahrzehnte waren, sind durch grundlegend veränderte Produktions- und Distributionsformen seltener geworden; und die regionale Strukturpolitik von Bund und Ländern sieht sich mangels finanzieller Masse gezwungen, ihre Förderung auf konkurrenz- und wachstumsfähigere Kerne zu konzentrieren, - die nationale Raumordnungspolitik hat sich von dem Ziel einer Angleichung der Lebensverhältnisse verabschiedet. Es besteht daher unter Experten weitgehend Einigkeit, daß sich regionale Disparitäten in Deutschland wieder verfestigen, und daß periphere Regionen bei der Gestaltung ihrer Entwicklung weitgehend auf sich selbst verwiesen sein werden. Wo ihre Entwicklungspotentiale liegen, ist daher eine aktuelle und wichtige Frage. Klassische regionale Entwicklungstheorie und empirisches Wissen haben darauf keine fertigen Antworten, und mit dem drastischen Rückgang gewerblichen Neuansiedlungspotentials sind Regional- und Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung weitgehend orientierungslos. Endogene Entwicklungsstrategien, die auf dieses Vakuum reagieren, bieten, bei allem Reiz für akademische Diskussionen und Charme des Alternativen, keine Entwicklungsperspektiven für die Gesamtheit der regionalen Ressourcen, also Bewohner und Beschäftigte, Unternehmen, natürliche Begabungen, sondern bestenfalls Auffanglösungen für kleine Gruppen; auch Strategien zur Entwicklung endogener Potentiale sind gezwungen, auf exogene Entwicklungsimpulse zu rekurrieren.

Eine Voraussetzung für ökonomische Entwicklung ist die Verfügbarkeit von Wissen in den unterschiedlichsten Formen -als fachliches Wissen, als organisatorische Kenntnisse und Erfahrungen, als Kommunikationsfähigkeit, 'Innovationsgeist' und Risikobereitschaft. Ein ausreichendes Angebot hochqualifizierter Arbeitskräfte<sup>1</sup> ist eine zentrale Voraussetzung für Konkurrenz- und Entwicklungsfähigkeit von Nationen wie Regionen oder einzelnen Standorten. Strukturschwache Räume sind aber mit Menschen, die solche Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen haben, unterversorgt. Geringe ökonomische, soziale und kulturelle Aktivitäten machten sie traditionell zu Abwanderungsgebieten für junge und gut ausgebildete Arbeitskräfte. Durch die geringe gewerbliche Dichte, die wenig differenzierte Gewerbestruktur und das Übergewicht nachrangiger Wirtschaftsaktivitäten ist das Arbeitsplatzangebot im oberen Segment gering und der Pool an hochqualifizierten Arbeitskräften klein, wenig vielfältig und wenig spezialisiert; damit sind Innovations- und Kreativitätspotentiale zwangsläufig schwach. Vor dem Hintergrund, daß die Anforderungen an Wissen und Erfahrungen durch wirtschaftsstrukturelle Veränderungen erheblich gestiegen sind, in peripheren Regionen aber ein innovatives Milieu zur eigenständigen Entwicklung weitgehend fehlt, steigt die Gefahr, daß sie in ihrer Konkurrenzfähigkeit weiter geschwächt werden.

Der erfolgreiche Zugriff auf hochqualifizierte Arbeitskräfte ist für innovative und hoch entwickelte Unternehmen eine entscheidende Voraussetzung ihrer Konkurrenzfähigkeit und damit zugleich Bedingung für die Mobilisierung regionaler Entwicklungspotentiale. In dem Maße, in dem Regionen stärker auf sich selbst verwiesen sind, wächst ihre Abhängigkeit von Wissen, Erfahrungen, Know-how. Ihre Nachfrage nach den Trägern dieser Fähigkeiten, nach hochqualifizierten Arbeitskräften, kann nicht regional befriedigt werden, trotz Ausbaus der Bildungsinfrastruktur in Form von Universitäten und Fachhochschulen. Hochqualifizierte Arbeitskräfte zeichnen sich neben ihrer formalen Qualifikation durch breite und vielfältige Erfahrungen aus, durch Arbeit an verschiedenen Orten und in unterschiedlichen Zusammenhängen. Periphere Regionen sind daher, wenn sie ihren Bedarf nach hochqualifizierten Arbeitskräften erfüllen wollen, auf Zuwanderungen angewiesen. Da traditionell eher ein Abwanderungsgebiet, stellt sich die Frage, wie sie sich der

---

1 Dies ist der am häufigsten verwendete und der wichtigste Begriff dieser Arbeit, so daß eine frühe begriffliche Präzisierung nötig ist. „Hochqualifizierte Arbeit“ ist leitende Arbeit mit Vorgesetztenfunktionen und Spezialistenarbeit, die planend, prüfend, entwickelnd, forschend und beratend eingesetzt wird.

Zuwanderung dieser Arbeitskräfte versichern sollen. Zwar ist der Arbeitsmarkt für das obere Segment grundsätzlich überregional oder national gespannt, sind Erwerbstätige im oberen Segment relativ mobil und bereit, für eine attraktive berufliche Perspektive den Wohnort zu wechseln, sie haben aber gleichzeitig hohe Ansprüche an die weichen Standortfaktoren, so daß die mangelnde Attraktivität peripherer Regionen ihre Abwerbung aus anderen Regionen erschwert.

Ziel der Untersuchung ist es, Erkenntnisse über dieses Zusammenspiel von Zuwanderungsanforderungen der Unternehmen in peripheren Regionen und Zuwanderungsverhalten hochqualifizierter Arbeitskräfte in solche Regionen zu gewinnen. Theorien zum Migrationsverhalten und zu den Determinanten regionaler Entwicklung sind für diesen Zusammenhang wenig aussagekräftig, empirische Analysen erfassen nur Teilaspekte des Zusammenhangs; gleichwohl arbeitet die Untersuchung an der Schnittstelle zwischen regionaler Entwicklungstheorie und Theorien interregionalen Wanderungsaufkommens und Wanderungsverhaltens. Sie nimmt die folgenden Fragen auf:

- welchen Bedarf an zuwandernden hochqualifizierten Arbeitskräften haben Betriebe in peripheren Regionen?
- welche Personalpolitik verfolgen Betriebe, welche Suchverfahren und Rekrutierungsstrategien wenden sie bei der Besetzung von Positionen für hochqualifizierte Arbeitskräfte an?
- wie reagieren Betriebe auf lagebedingte Probleme bei der Suche nach hochqualifizierten Arbeitskräften?
- aus welchen Motiven wandern hochqualifizierte Arbeitskräfte an einen Standort in der Peripherie?
- welche Bedeutung haben weiche Standortfaktoren für die Entscheidung der Zuwanderung hochqualifizierter Arbeitskräfte?

Die Untersuchung hat explorativen und exemplarischen Charakter. Sie konzentriert sich auf den Weser-Ems-Raum, eine peripher gelegene strukturschwache Region in Nordwest-Deutschland.

Die Untersuchung gliedert sich in vier Teile.

- 1) Kapitel 2 liefert den theoretischen und empirischen Rahmen der Arbeit. Es stellt den Stand der theoretischen Überlegungen zu (ungleicher) Regionalentwicklung und zum Wanderungsverhalten von hochqualifizierten Arbeitskräften dar, es beschreibt die Entwicklung peripherer Räume

und die Tendenzen des Wanderungsverhaltens in Deutschland und diskutiert Bedeutung der Mobilität hochqualifizierter Arbeitskräfte für den Arbeitsmarkt peripherer Regionen.

- 2) Kapitel 3 erläutert das Untersuchungskonzept, die Fragestellungen und die Untersuchungsmethodik. Die Untersuchung nutzt überwiegend qualitative Daten, die von den drei für die Fragestellung zentralen Akteursgruppen Betriebe, Migranten und Experten erhoben wurden. Kapitel 4 stellt die Untersuchungsregion im Weser-Ems-Raum vor. Und Kapitel 5 beschreibt die Organisation und Durchführung sowie die Inhalte der Befragungen im Einzelnen.
- 3) Kapitel 6 bis Kapitel 11 beschreiben und diskutieren in thematischer Gliederung die Ergebnisse der Erhebungen. Kapitel 6 diskutiert die Anforderungen von Betrieben an hochqualifizierte Arbeitskräfte. Kapitel 7 stellt die Struktur der untersuchten Betriebe und ihre Ausstattung mit hochqualifizierten Arbeitskräften dar. Kapitel 8 analysiert die Personalpolitiken in den Betrieben, um ihren Bedarf an hochqualifizierter Arbeit zu sichern. Kapitel 9 beschreibt die Such- und Rekrutierungsverfahren, die Betriebe auf dem Arbeitsmarkt für Führungskräfte und hochqualifizierte Spezialisten anwenden und bewertet ihre Effektivität. Kapitel 10 beschreibt den persönlichen und beruflichen Hintergrund der Migranten und stellt ihre Motive dar, die sie zur Zuwanderung in die Weser-Ems-Region veranlaßt haben. Kapitel 11 faßt die unterschiedlichen Bewertungen der ansässigen Betriebe, Experten und Migranten zur Attraktivität der Region für hochqualifizierte Zuwanderer zusammen.
- 4) Kapitel 12 schließlich diskutiert abschließend die Bedeutung von hochqualifizierten Zuwanderern für die Betriebe und die regionale Entwicklung im Weser-Ems-Raum.

## 2 *Ungleiche regionale Entwicklung und räumliche Mobilität von hochqualifizierten Arbeitskräften*

### **Einführung**

Die Herausbildung unterschiedlicher Regionen und Wirtschaftsräume läßt sich nur historisch beschreiben. Die industrielle Entwicklung und die Entwicklung des Verkehrswesens hat die historischen räumlichen Strukturen 'industrialisiert', d.h. sie nach den jeweiligen Produktionsbedingungen geformt. Agglomerationen von Produktions- und (später) Dienstleistungsbetrieben haben ein hierarchisches System räumlicher Ungleichheiten geschaffen, das sich durch eine beachtliche Persistenz auszeichnet.<sup>1</sup> Trotz Veränderungen im hierarchischen System durch unternehmerische Standortentscheidungen, die zum Bedeutungsverlust alter Industriegebiete und zur Aufwertung spät industrialisierter Räume oder Gebiete mit geringer industrieller Tradition geführt haben, konzentriert sich die wirtschaftliche Dynamik auf die Ballungsräume. Periphere Regionen werden als Standorte für neue Arbeitsplätze weitgehend vermieden.

Einer der Standortvorteile von Agglomerationsräumen ist die Dichte von hochqualifizierten Arbeitskräften. Zwar haben die klassischen Produktionsfaktoren Boden, Arbeit und Kapital seit Beginn der Industrialisierung kaum an Bedeutung verloren, ihr Bedeutungsgehalt und ihr jeweiliges Gewicht als Standortfaktor aber hat sich durch Veränderungen in der Produktionsweise, technische Innovationen und durch geänderte gesellschaftliche Werte erheblich verändert. Wissen ist zunehmend wichtiger geworden, andere, natürliche Standortbindungen haben an Gewicht verloren, Standortanforderungen sind insgesamt heterogener geworden. Branchenstrukturelle Veränderungen und die Tertiärisierung der Wirtschaft (Bade 1990) haben zu kontinuierlich steigenden Qualifikationsanforderungen geführt, und wenn zu Zeiten der Industrialisierung 'Arbeitsmarktzentralität' den 'Zugriff' auf verarmte Massen an Landbevölkerung ohne Qualifikation bedeutete, ist heute damit die Lage in

---

1 Schon Anfang des Jahrhunderts wies Salin (1929) auf das eher traditionale als rationale Standortverhalten von Unternehmen hin. Nach wie vor wählen Kleinunternehmen den Standort nicht rational, sondern lassen sich durch vielfältige außerwirtschaftliche Faktoren, wie zum Beispiel die Lage ihrer Wohnung, beeinflussen (Hahne 1992:11).



einem Gebiet mit einer hochqualifizierten und hochdifferenzierten Arbeitnehmerschaft (Grabow et al. 1995:80) gemeint. Nicht die Verfügbarkeit von Arbeitskräften an sich, sondern die Verfügbarkeit qualifizierten Personals, die Dichte des Angebots an technischem Wissen und Know-how bestimmen zunehmend über die Standort-Attraktivität und Konkurrenzfähigkeit von Regionen.

Die Ausstattung lokaler bzw. regionaler Arbeitsmärkte könnte als ein Merkmal zur Beschreibung räumlicher Disparitäten herangezogen werden<sup>2</sup>. Weil die Vielfalt und das Niveau der Qualifikationen von Arbeitskräften tendenziell auch dem regionalen Nachfragemuster entspricht, sind mit der regionalen Arbeitsmarktstruktur ihr relativer Entwicklungsstand und ihr zukünftiges Entwicklungspotential beschrieben. Die Ausstattung des Arbeitsmarktes ist zugleich Folge und Ursache für ungleiche regionale Entwicklungen. Dennoch steht für strukturschwache Regionen immer und ganz grundsätzlich die Frage an, ob und durch welche endogenen Potentiale und externen Impulse sie sich auf einen zukunftssträchtigen Entwicklungspfad zubewegen könnten. In diesem Zusammenhang ist der Besatz des regionalen Arbeitsmarkts und seine Veränderung durch die Mobilität hochqualifizierter Arbeitskräfte ein wichtiger Aspekt. Die selektive Abwanderung von Arbeitskräften aus peripheren Regionen muß als Schwächung ihrer endogenen Potentiale interpretiert werden, die Zuwanderung hochqualifizierter Arbeitskräfte könnte eine Verbesserung ihrer Entwicklungschancen bedeuten. Wanderungsverhalten, Wandermotiven und Wanderungsvoraussetzungen kämen demnach große Bedeutung für eine Entwicklungspolitik für periphere Räume zu.

Im folgenden werden (1) Erklärungsansätze für die ungleiche regionale Entwicklung dargestellt und vor diesem Hintergrund (2) die Entwicklungsmöglichkeiten peripherer strukturschwacher Regionen diskutiert; dabei wird der Arbeitsmarktausstattung besonderes Gewicht beigemessen. Es schließt sich (3) eine Abhandlung über die räumliche Mobilität von (hochqualifizierten) Arbeitskräften an, bevor (4) der Zusammenhang zwischen regionalen Wirtschaftsstrukturen und Wanderungsmustern hochqualifizierter Arbeitskräfte diskutiert wird.

---

2 Gängiger, weil einfacher zu messen, sind das Pro-Kopf-Einkommen, die Arbeitslosenquote, das Brutto-Inland-Produkt je Einwohner, die Erwerbsquote etc.; siehe z.B. Schätzl 1981.

## 2.1 Regionalentwicklung

### 2.1.1 Erklärungsansätze für ungleiche regionale Entwicklung

Es gibt keine Theorie über divergierende Raumentwicklungen. Erklärungsansätze werden mit Verzögerung auf die jeweilige Entwicklung 'nachgereicht'; mit dem wirtschaftlichen Strukturwandel und dem Bedeutungswandel der standortbildenden Faktoren hat sich auch die Betrachtungsweise verändert; mehr und unterschiedliche Verursacherfaktoren werden in den Vordergrund gerückt (Buttler/Hirschenauer 1995). Grundsätzlich aber gilt, daß es in den meisten Ansätzen um die Identifizierung von einzelnen Wachstumsfaktoren und ihre Wirkung auf räumliche Entwicklungen geht, damit besteht eine enge Verzahnung zwischen Standorttheorien und regionalen Wachstums- und Entwicklungstheorien.

Die ersten Theorieansätze richteten sich auf die Erklärung der räumlichen Ordnung und fragten nach der ökonomischen Gesetzmäßigkeit zur Herausbildung optimaler Strukturen der Bodennutzung. Die klassischen Standorttheorien von v.Thünen (1826) und Weber (1909) sahen die Transportkosten, eine Funktion der Entfernung zwischen Produktions- und Konsumort, als Determinante der Standortentscheidung eines Betriebs. Auch in dem auf die Standorttheorie aufbauenden Zentrale Orte Ansatz (Christaller 1933; Lösch 1940) blieb die Entfernung der wesentliche raumdifferenzierende Faktor und damit verantwortlich für Agglomerationen von Betrieben und die daraus resultierende räumliche Hierarchie von Orten. Die wachsende Bedeutung der Agglomerationseffekte für die Entwicklung konzentrierter Standortmuster durch interne Ersparnisse (durch *economies of scale*<sup>3</sup>) und externe Ersparnisse (durch *localization* und *urbanization economies*<sup>4</sup>) wurden später von v. Böventer (1962) hervorgehoben.

Die Regelmäßigkeit der durch die Raummodelle entwickelten hierarchischen Systeme ergibt sich zwangsläufig, weil in den Modellen von einer homogenen Fläche ausgegangen wird, d.h. Bevölkerung, Arbeitskräfte, natürliche

---

3 Sie entstehen in der Folge sinkender Stückkosten bei Kapazitätsausdehnung.

4 *Localization economies* stellen sich ein, wenn mehrere Betriebe der gleichen Branche mit zwischenbetrieblichen Lieferverflechtungen und Produktionsspezialisierungen räumlich konzentriert auftreten und dadurch Kosten für Beschaffung und Absatz minimieren; *urbanization economies* sind positive Effekte durch die räumliche Konzentration verschiedener Produktionszweige an einem Standort (Hoover 1948). Nach Hoover führen sie zur Vergrößerung und Differenzierung des Standortes.

Ressourcen etc. sind gleichmäßig im Raum verteilt. Abstrahiert wird von der Mobilität von Arbeitskräften und Kapital, sowie von Agglomerationsvorteilen, die Wachstumsdynamik verstärken. Ungleiche räumliche Entwicklung und Mobilität werden zwar von der neoklassischen Wachstumstheorie thematisiert, aber regionale Disparitäten können nach ihrem Verständnis nur übergangsweise bestehen; durch den Preismechanismus für die Produktionsfaktoren wirkt einem Ungleichgewicht immer eine Ausgleichsbewegung entgegen, wird das Gleichgewicht von Märkten tendenziell immer wieder hergestellt. Kapital und Arbeit wandern an die Orte, wo ihre Grenzproduktivität am höchsten ist. Die Mobilität von Arbeit wird durch Lohndifferenzen verursacht: durch hohe Löhne aufgrund großer Nachfrage nach Arbeit im Verdichtungsraum werden Arbeitskräfte aus der Peripherie abgezogen, bis es im Verdichtungsraum zu einem Überangebot, in der Peripherie zu einem Mangel an Arbeitskräften kommt, dort die Grenzproduktivität der Arbeit und damit die Löhne ansteigen. Derselbe Marktmechanismus führt zur Konvergenz der Investitionsintensität. Die Auffassung, daß raumbezogene Wachstums- und Entwicklungsprozesse tendenziell im Gleichgewichtszustand münden, ist nur unter sehr restriktiven Annahmen haltbar, u.a. vollkommene Konkurrenz, totale Mobilität und Homogenität von Kapital und Arbeit und regional einheitliche Produktionsfunktionen. Von Persistenz von Arbeit und Kapital, qualitativer oder sozialer Differenzierung von Arbeit und sich selbst verstärkenden Entwicklungsprozessen durch Agglomerationsvorteile muß im Modell abstrahiert werden, die Region wird schlicht als 'Standortfiguration von Wirtschaftseinheiten' (Hahne/Stackelberg 1994:85) gesehen und Raum vor allem in der Notwendigkeit seiner Überwindung wahrgenommen. Jüngere neoklassische Modelle haben zwar die Annahmen gelockert, können aber als Konvergenz- oder Gleichgewichtsmodelle raumprägende strukturelle Unterschiede nicht berücksichtigen und ungleiche Entwicklungen nicht erklären.

In den 50er und 60er Jahren wurden, als explizite Gegenposition zu den Gleichgewichtsmodellen, Wachstumspol- und polarisationstheoretische Ansätze entwickelt. In diesen regionalen Ungleichgewichtsansätzen wird die differenzierende Wirkung von Raum als Lokalisierung spezifischer Bedingungen und 'Kräftefeld wirtschaftlicher Aktivitäten' (Buttler et al. 1977:58) betont.

Im Konzept der Wachstumspole (Perroux 1955) wird der Auslöser wirtschaftlichen Wachstums in Prozeß- und vor allem Produktinnovationen gese-

hen. Unternehmen oder Sektoren, die durch Innovationen ein überdurchschnittliches Wachstum erreichen, bilden sog. Wachstumspole, die wiederum Anstoß- und Bremseffekte auf andere Wirtschaftsbereiche ausüben. Die sektorale Polarisierungstheorie selbst ist ohne räumlichen Bezug, aber in verschiedenen Ansätzen wurde versucht, das Wachstumspolkonzept mit standorttheoretischen Elementen zu verbinden und die These entwickelt, daß sektorale Verflechtungen aufgrund von Lokalisationsvorteilen standortkonzentrierend wirken (Boudeville 1966). In der weiteren Diskussion wurde neben den Lokalisationsvorteilen auch Urbanisationsvorteilen eine räumlich konzentrationfördernde Wirkung zugeschrieben (s. Buttler/Hirschenauer 1995:1059).

Regionale Polarisationsansätze (Myrdal 1957; Hirschman 1958; Kaldor 1970; s. auch Schätzl 1993) gehen davon aus, daß Standorte durch unterschiedliche Dynamiken, u.a. unterschiedliche Arbeitsmärkte, geprägt sind, und daß die sektoral und räumlich unterschiedliche Verteilung gesamtgesellschaftlicher Ressourcen zur Ausformung und Verfestigung regionaler Disparitäten führt. Ausgangsthese ist die partielle Immobilität bzw. selektive Mobilität der Wachstumsdeterminanten (Arbeit, Kapital, technischer Fortschritt); interregional unterschiedliches Wachstum wird, anders als in der Gleichgewichtstheorie, nicht durch Faktormobilität wieder ausgeglichen, vielmehr verfestigen sich regionale Unterschiede. Wachstumspole absorbieren im Laufe ihres Wachstums Arbeitskräfte und Kapital aus peripheren Regionen, mit der Folge, daß der Pool an qualifizierten Arbeitskräften sowie das Investitions- und Innovationspotential in den Zentren zu Lasten der Peripherie weiter aufgestockt wird und ihre Wettbewerbsvorteile zementiert. Zwar wird im Gegenzug von zentrifugalen Ausbreitungseffekten für Dienstleistungen und technologisches Know-how, Nachfrage der Zentren nach Gütern und Leistungen aus der Peripherie ausgegangen, die Entwicklungsimpulse in peripheren Gebieten auslösen, aber das Ungleichgewicht zwischen Zentrum und Peripherie ändert sich dadurch nicht. Agglomerationseffekte in den Zentren ermöglichen höhere Löhne und Gewinne, die, unterstützt durch die Konzentration hochwertiger Arbeitsplätze, die selektive Abwanderung von Arbeitskräften aus der Peripherie initiieren. Dieser kumulative Prozeß festigt eine räumliche Differenzierung in Wachstumszentren und in Regionen, die in ihrer Entwicklung zurückbleiben, auch wenn dem Hinterland bzw. der Peripherie durch die Ausbreitungseffekte (Spillover) aus den Zentren erhebliche wirtschaftliche Vorteile entstehen. Die hierarchische Ordnung wird als relativ stabil gesehen; Wachstum von Zentrum und Peripherie sind voneinander abhängig, d.h. 'Ausdruck einander bedingender (...) regionaler Dis-

funktionalitäten' (Buttler et al. 1977:56). Zwar schließen Wachstumspol-Modelle die Möglichkeit ein, daß die Zentren ihre Vorrangposition durch unzureichende Anpassung an wirtschaftliche Entwicklungen verlieren können, aber für ein selbsttragendes Wachstum müßten periphere Gebiete dennoch zuvor Zentralitätseigenschaften gewinnen (Buttler et al. 1977:81). Durch die holzschnittartige Konzentration auf die Beziehung von Zentrum und Hinterland bzw. Stadt und Land kann die Polarisierungstheorie, trotz der Berücksichtigung struktureller regionaler und sektoraler Unterschiede, die Komplexität regionaler Entwicklungsprozesse nur unzureichend erfassen und Bedeutungsverluste oder Niedergang von Zentren nicht erklären. Sie reduziert die Entwicklung auf einen weitgehend eingleisigen Prozeß<sup>5</sup> und vernachlässigt die Beziehungen zwischen den Zentren.

Die ungleiche Entwicklung der ökonomischen Zentren in den letzten Jahren zwang die Regionalwissenschaften zu einer neuen Orientierung, die den Zusammenhang von wirtschaftlichem Strukturwandel und regionaler Entwicklung zum Problem machte. Während Polarisationsansätze aus der Branchen- bzw. Siedlungsstruktur die wirtschaftliche Dynamik erklären wollen, liegt neueren dynamischen Ansätzen die Annahme zugrunde, daß ungleiche räumliche Entwicklung zwangsläufig aus der industriellen Entwicklung resultiert. Die ständige technologische Neuerung, d.h. die Herstellung neuer Produkte und die Bereitstellung neuer Dienstleistungen, die Entwicklung neuer Produktionsverfahren und neuer Organisationsformen, die den Motor der wirtschaftlichen Entwicklung darstellen<sup>6</sup>, reproduziert in historischer Wiederholung immer wieder neue Muster räumlicher Ungleichheit. Die hierarchische Raumstruktur ist Ausdruck der räumlichen Arbeitsteilung, die sich aus der jeweiligen Form der gesellschaftlichen Arbeitsteilung ergibt (Hirsch 1990; Storper/Walker 1989). Die Industrie schafft sich immer wieder aufs Neue ihre regionalen Ressourcen (insbesondere Arbeitsverhältnisse) und zerstört im Gegenzug überholte Verhältnisse (Storper/Walker 1983:34). Aufbauend auf die Produktzyklus-Hypothese (Vernon 1966) wurden Konzepte entworfen, nach denen auch Regionen Lebenszyklen durchlaufen (Markusen 1985;

---

5 Durch diese eingleisige Betrachtung wird z.B. den Wanderungsbewegungen ihre Vielfältigkeit genommen. Zwar gewinnen Verdichtungsräume erwerbstätige Personen durch Wanderungen, aber die Konzentration auf Wanderungssalden verstellt den Blick darauf, daß sie das Ergebnis unterschiedlich strukturierter Zu- und Abwanderungen sind.

6 Dies in deutlicher Abgrenzung zu neoklassischen Ansätzen, die auf die Verteilungsfunktion des Marktes als Antriebskraft der wirtschaftlichen Entwicklung setzen.

Storper 1985; Norton 1979). Damit erklären sich nicht nur Entstehen und Blüte von Zentren durch Wettbewerbsvorsprünge, sondern mit ihrem Verlust auch der wirtschaftliche Niedergang traditioneller Industrieregionen.

Polarisationstheoretische Ansätze rückten Arbeitsmärkte in das Blickfeld der Diskussion um ungleiche regionale Entwicklung. Sie gehen, parallel zur Polarisierung von Wachstumszentren und zurückgebliebenen peripheren Regionen, auch von einer Polarisierung der regionalen Arbeitsmärkte aus, davon, daß hochwertige Arbeitsplätze und qualifizierte Arbeitskräfte in den Zentren, nachrangige Arbeitsplätze und wenig qualifizierte Arbeitskräfte in den Peripherien konzentriert sind, und daß dieses regionale Ungleichgewicht durch eine selektive Abwanderung aus der Peripherie kontinuierlich verstärkt wird. In weitergehenden Ansätzen wird die Dynamik von regionalen Arbeitsmärkten nicht mehr nur durch die Wertigkeit der Arbeitsplätze bzw. die Qualifikationen der Arbeitskräfte, sondern auch durch spezifische soziale und institutionale Beschaffenheiten erklärt. Die Segmentationstheorie (Reich et al. 1973; Szydlik 1990) geht davon aus, daß der Arbeitsmarkt in hierarchische Segmente unterteilt ist, die als eigenständige Arbeits- und Lebenswelt bestehen. Segmente unterscheiden sich zusätzlich zu den Qualifikationsanforderungen und der Bezahlung auch in den Arbeitsbedingungen, den Aufstiegschancen, der Arbeitsplatz- und Einkommenssicherheit sowie der Einstellung der Beschäftigten zu ihrer Arbeit. Das frühe dualistische Segmentationskonzept eines primären und sekundären Arbeitsmarkts (Doeringer/Piore 1971) war die Grundlage weiterer, z.T. hochdifferenzierter Segmentationsmodelle (Rohr-Zänker 1990:19ff). Wenngleich Segmentationstheoreme nicht unmittelbar auf räumliche Zentren-Peripherie-Modelle übertragbar sind, lieferte der Segmentationansatz doch einen Beitrag zum Verständnis struktureller regionaler Unterschiede von Arbeitsverhältnissen (Buttler/Hirschnauer 1995:1061; Steiner 1990:166 ff), indem davon ausgegangen wird, daß aufgrund der hierarchischen Raummuster auch die räumliche Verteilung der Arbeitsmarkt-Segmente ungleich ist.

Ein grundsätzlicher Perspektivenwechsel (von der makroökonomischen top down zu einer bottom up Sichtweise) ist mit Konzepten verbunden, die regionale Entwicklungsdynamik nicht aus der Verteilung gesamtgesellschaftlicher Ressourcen, also regionsexterner Faktoren erklären, sondern von den Bedingungen in einzelnen Regionen ausgehen und ihre Entwicklung aus den spezifischen Produktions- und Lebenszusammenhängen ableiten. Regionen werden als sozialökonomische Wirkungsfelder erkannt und gelten nicht nur

als passive Reaktionsräume gesamtwirtschaftlicher Einflüsse (Hahne/Stackelberg 1994:85). Bereits in den 70er Jahren hatte John Friedmann (1972) die subjektiven Einstellungen zum sozialen Wandel als Voraussetzung dafür gesehen, daß aus potentiellen auch reale Entwicklungspole werden. Agglomerationsvorteile sind danach nicht nur auf siedlungsstrukturelle Konzentration, sondern auch auf Werte, Attitüden und Organisationsformen zurückzuführen. Regionalen Mentalitäten, die sich zu regionalen Arbeits- und Wirtschaftskulturen mit einem hohen Beharrungsvermögen verdichtet haben, wird inzwischen ein maßgeblicher Einfluß auf Innovationspotentiale und Entwicklungspfade zugeschrieben (Camagni 1995, Malecki 1991). Danach ist es zu kurz gegriffen, die wirtschaftliche Entwicklung von peripheren Räumen allein mit wirtschaftlichen Faktoren oder den Effekten von Wachstumspolen zu erklären, weil sich soziale, kulturelle, ökologische, institutionelle und wirtschaftliche Faktoren zu regionalen Milieus verflechten und wirtschaftliches Handeln beeinflussen.

In Konzepten der 'industriellen Distrikte' oder 'neuer Produktionsräume' (*new industrial spaces*, Scott 1988) bilden die regionalen Milieus die Grundlage zur Erklärung räumlich polarisierten Wachstums. Ausgangspunkt ist der Übergang zur postfordistischen Produktionsweise. Im Zuge der Flexibilisierung und Dezentralisierung wirtschaftlicher Aktivitäten wird als eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen ihre Einbettung in regionale Kooperationsnetzwerke gesehen (Läpple 1996). Umgekehrt folgt daraus, daß die regionalen Entwicklungspotentiale an das Kooperations- und Innovationsmilieu gekoppelt sind (Krätke 1996:17). Danach haben regionale Netzwerke zwischen Unternehmen, insbesondere unter Einschluß von Klein- und Mittelbetrieben<sup>7</sup> das Potential, Entwicklungsprozesse auszulösen, die zu einer Verschiebung räumlicher Hierarchien führen können<sup>8</sup>.

---

7 Ihnen wird eine größere Dynamik als Großbetrieben zugesprochen; durch ihre Flexibilität können sie mit Produkt- und Prozeßinnovationen schneller auf Marktentwicklungen reagieren und in regionalen Netzwerken haben sie die Fähigkeit, diese Flexibilität mit Produktspezialisierung zu kombinieren ('flexible Spezialisierung') und damit neue Märkte zu erschließen (Piore/Sabel 1985:286ff).

8 Die Entwicklungsdynamik von Klein- und Mittelbetrieben wird als Ursache für Verschiebungen der räumlichen Hierarchie in Europa gesehen (Piore/Sabel 1989; Scott 1988). Zu einer vielbeachteten Kritik dieses Ansatzes siehe Lovering 1990.

Die gegenwärtige Diskussion über die Entwicklung der wirtschaftsräumlichen Struktur ist von Unsicherheiten geprägt. Die wirtschaftsstrukturelle Umbruchphase ist noch nicht abgeschlossen; die Globalisierung von Wirtschaftsabläufen, die Zentralisierung von Entscheidungen, die Flexibilisierung und Dezentralisierung wirtschaftlicher Aktivitäten schaffen Unsicherheiten über die zukünftige Wachstumsstruktur und verleihen Aussagen über zukünftige wirtschaftsräumliche Strukturen spekulativen Charakter (Bathelt 1994:85; Stiens 1992:142). Deutlich ist, daß Wirtschaftswachstum räumlich polarisiert stattfindet; eine umfassende und akzeptierte Theorie der räumlichen Polarisierung gibt es jedoch nicht. Der Theorieüberblick hat auch gezeigt, daß monokausale und deterministische Modelle räumliche Entwicklungsprozesse nicht erklären können, und daß neben ökonomischen auch soziale, ökologische und kulturelle Systeme berücksichtigt werden müssen. Die sozial-wirtschaftliche Situation einer Region und ihr Entwicklungspotential werden also durch die Kombination einer Vielzahl von Faktoren in dem Gebiet beeinflußt. Daß durchaus keine Klarheit über die genaue Wirkungsweise vielfältiger Faktoren besteht, zumal diese sich im Zuge der technologischen und organisatorischen Entwicklung kontinuierlich ändern, sollte deutlich geworden sein. Daß sich aber die räumliche Verteilung von Unternehmensfunktionen und Arbeitsbereichen in einer entsprechend hierarchischen Raumstruktur ausdrückt und Agglomerationseffekte tendenziell zur Stabilisierung der historisch ausgebildeten Siedlungsstruktur beigetragen haben (Buttler et al. 1977), steht außer Frage.

### **2.1.2 Entwicklungsprobleme und Entwicklungspotentiale strukturschwacher peripherer Räume**

Die Überlegenheit der Wirtschaftszentren mit ihren institutionell und infrastrukturell überragenden Ausstattungen lassen sich auf die Dichte und Vielfalt der wirtschaftlichen Aktivitäten zurückführen, die wiederum die Voraussetzungen für den Aufbau von Netzwerken, flexibler Spezialisierung etc. darstellen (Grahl 1996). Schlüsseltechnologie-Unternehmen, Unternehmenszentralen, Einrichtungen für Forschung und Entwicklung, hochwertige unternehmensorientierte Dienstleistungen sind in Verdichtungsräumen konzentriert, während die abgelegenen Gebiete i.d.R. durch einen hohen Anteil an Montagezweigwerken und arbeitsintensiven kleinen Betrieben mit geringen Qualifikationsanforderungen geprägt sind (Moulaert und Swyngedouw 1990); ihre eigenständigen Innovationskräfte sind schwach ausgebildet und die Um-



setzung von Produkt- und Prozeßinnovationen erfolgt im Vergleich zu urbanen Industrieregionen erst mit Verzögerung (Malecki 1991). Da die Entwicklungschancen von Regionen an die Innovationsleistungen ansässiger Unternehmen gekoppelt sind, und da dynamische Wirtschaftsbereiche die peripheren Regionen vernachlässigen, wird die ungleiche wirtschaftliche Entwicklung auch in der Zukunft reproduziert werden (Martinelli/Moulaert 1993).

Zwar hat der Ausbau von technischer Infrastruktur, Verkehrswegen, Bildungs- und Ausbildungseinrichtungen im Rahmen langjähriger ausgleichsorientierter regionaler Strukturpolitik die Standortbedingungen peripherer Räume verbessert und nicht zuletzt haben die Universitätsgründungen der 70er Jahre zu einer erheblichen Steigerung des Qualifikationsniveaus geführt, aber ihre Absiebtlage nimmt seit einigen Jahren doch wieder zu. Regionen, die nicht in der Nähe der Knoten eines zur Zeit im Entstehen begriffenen raumstrukturellen Netzes der höchsten Hierarchiestufe liegen, die nicht in den Ausbau der internationalen Hochgeschwindigkeitstrassen und Luftverkehrsnetze (Großflughäfen) einbezogen werden, fallen tendenziell wieder zurück (Stiens 1992:140), weil sie den Kommunikationserfordernissen und Mobilitätsanforderungen hochwertiger Wirtschaftsaktivitäten nicht gerecht werden.

Bereits seit Beginn der 70er Jahre, mit den Einbrüchen in die Hochkonjunktur der Nachkriegsjahre, haben sich interregionale Disparitäten in Deutschland nach einer augenscheinlichen Konvergenzphase wieder vergrößert (Ewers et al. 1980). In der gegenwärtigen Diskussion um regionale Entwicklungspotentiale besteht weitgehend Einigkeit, daß sie sich weiter verfestigen, und daß strukturschwache Gebiete zunehmend auf sich selbst verwiesen sein werden (Fürst/Ritter 1993:42; Stiens 1992; Wolf 1987). Die Globalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten und die weitere Liberalisierung der Wirtschaftsbeziehungen in Europa haben die Konkurrenz zwischen Städten und Regionen verstärkt. Den Regionen wird für die Konkurrenzfähigkeit der nationalen Wirtschaften eine maßgebliche Rolle zugeschrieben. Ihr Bedeutungsgewinn steht nicht im Gegensatz zur Globalisierung, sondern 'heißt Rückbesinnung auf die regionalen Potentiale zur Bewältigung der globalen Herausforderung' (Läpple 1996:136). In diesem globalen Konkurrenzkampf entstehen zwischen den wirtschaftsstarken Regionen immer engere Verflechtungen und die peripheren Räume werden in diesem Geflecht zunehmend ausgespart, so daß sie

insgesamt weniger von Spillover Effekten der Wachstumszentren profitieren als bis in die 70er Jahre (Albers et al. 1995; Stöhr 1984).

Auf diese neuen Bedingungen stellt sich auch die regionale Strukturpolitik ein, die sich zunehmend auf die Mobilisierung regionaler Mittel und Ressourcen konzentriert und weniger staatliche Fördermittel zum Abbau interregionaler Disparitäten einsetzt (Schmerbach 1996; Tömmel 1996). Der Strategiewechsel in der Strukturpolitik wird diskutiert, seitdem die Wachstumskrisen ab Mitte der 70er Jahre Defizite der traditionellen Regionalpolitik zeigten (Ewers et al. 1980; Stöhr 1984). In den Bemühungen um die Industrialisierung peripherer Regionen wurden zwar Wachstumsimpulse aus den Ballungsräumen umgeleitet und Arbeitsplätze geschaffen, aber gleichzeitig der regionale Dualismus stabilisiert. Eine wenig qualifizierte Förderung von Investitionen hatte relativ ausgereifte und kapitalintensive Phasen des Produktlebenszyklus bevorzugt und dazu beigetragen, daß die Umverteilung zwischen zentralen und peripheren Regionen im wesentlichen die Auslagerung von Zweigbetrieben und Verlagerung von solchen Betrieben begünstigte, deren Standorterfordernisse relativ niedrig waren, die ein nur geringes Qualifikationsniveau der Arbeitskräfte, meist im produzierenden Sektor, voraussetzten. Wie sich später herausstellte, waren dies besonders krisenanfällige Betriebe. Es gelang nur selten, die Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Strukturen zu stärken. Nachdem das Ansiedlungspotential bereits seit Jahrzehnten schrumpft, ist die Förderung (industrieller) Neuansiedlung keine hinreichende Strategie für die Entwicklung strukturschwacher Regionen (Fritsch 1990:244). Durch die De-Industrialisierung in den alten Zentren ist die Verteilungsmasse für industrielle Neuansiedlungen gesunken und der ehemalige Standortvorteil strukturschwacher Regionen, ihre Kostengunst, hat sich mit der internationalen Konkurrenz der Billiglohn-Länder verflüchtigt.

Ob sich die Entwicklungschancen benachteiligter Räume durch den zunehmenden Wettbewerb zwischen Regionen, den Rückgang an Spillover-Effekten und durch eine weniger ausgleichsorientierte regionale Strukturpolitik noch weiter gegenüber denen der Verdichtungsräume verschlechtern (Grahl 1996; Malecki 1991; Stiens 1992), oder ob in dem Auf-Sich-Gestelltsein besondere Entwicklungspotentiale liegen (Hahne 1992; Stöhr 1984), ist verallgemeinernd nicht zu beantworten. Da aber die Hoffnung auf Inputs aus den hochentwickelten Kern-Regionen immer vergeblicher wird, gibt es keine Alternative für diese Regionen als die Besinnung auf endogene Entwick-

lungsmöglichkeiten<sup>9</sup> und eine auf ihre Mobilisierung gerichtete Regionalpolitik; exogene Faktoren würden dann unterstützend wirken.

Die Diskussion um eine eigenständige Entwicklung peripherer Regionen entstand durch das abnehmenden Vertrauen in eine Regionalpolitik 'von oben' und die Forderung nach Partizipation regionaler Organisationen und Institutionen 'von unten' (Stöhr 1984). Aus der Einsicht, daß Entwicklungsmöglichkeiten an die konkreten Bedingungen des sozialökonomischen Wirkungsfeldes gekoppelt, und daß es letztlich die regionalen Akteure sind, die die wirtschaftlichen und sozialen Anpassungsleistungen vollbringen müssen, wurde gefordert, die natürlichen Standortvorteile, gewerblichen Traditionen, die spezifischen Qualifikationen der heimischen Arbeitskräfte und die regionale Kultur zur Grundlage für eine zukunftsorientierte Regionalpolitik zu machen (Albers 1995:45; Spreer 1980:27). Damit steht der Wachstumsgedanke nicht mehr im Vordergrund, die Idee des 'Aufholens' wird relativiert. Ziel der regionalen Eigenentwicklung ist die Erhöhung der Innovationskapazität und der Anpassungsfähigkeit von Wirtschafts- und Gesellschaftsstrukturen. Entsprechend geht es darum, 'Begabungen' der Region zu aktivieren<sup>10</sup>. Dazu müssen möglichst viele Akteure einbezogen werden, da nur über eine breite Mitwirkung der gesellschafts- und beschäftigungspolitisch relevanten Gruppen und Institutionen die für diesen Prozeß notwendige Identifikation hergestellt und nur über den Aufbau von Vernetzungen und Kooperationen die notwendigen Energien gebündelt werden können (Wolf 1987).

In peripheren Regionen wurde die Bedeutung ihrer Naturräume und der Landwirtschaft, das Verhältnis von erwerbsorientierter und reproduktiver Arbeit und traditionelle Produktionsstrukturen im handwerklichen Bereich häufig zur Grundlage für Entwicklungsstrategien gemacht (u.a. für sanften Tourismus, Direktvermarktung regional erzeugter Produkte, alternative landwirtschaftliche Produktion, Verarbeitung landwirtschaftlicher Produkte,

---

9 'Endogen heißen regionale Potentialfaktoren, wenn sie zu regionalen Wirtschaftsaktivitäten bzw. -resultaten führen (würden), ohne daß die Bestandsänderung aus grenzüberschreitenden, also von außen kommenden wirtschaftsrelevanten Zuflüssen resultieren' (Stiens 1992:139).

10 Unter 'Begabung' werden neben den ökonomischen auch die ökologischen Ressourcen und das soziokulturelle Potential (Mentalitäten) subsumiert (Hahne 1992:18; Grahl 1996, Spreer 1980:27).

etc.<sup>11)</sup> (Bauer/Klinkhart 1996; Hahne 1994:81). Auf die wachsende Bedeutung einer intakten und ästhetisch ansprechenden Umwelt als Standortfaktor und für die Identifikation der Bevölkerung und Erwerbstätigen mit der Region wurde wiederholt hingewiesen (Stiens 1992:141).

Die Frage nach der ökonomischen Grundlage regionaler Entwicklungsperspektiven erschöpft sich natürlich nicht mit dem Hinweis auf die landwirtschaftliche Produktion und/oder den Tourismus, sondern zielt vorrangig auf innovative und zukunftssträchtige Produkte des sekundären und tertiären Sektors. Als die wichtigsten Akteure für die regionalen Anpassungs- und Umstrukturierungsprozesse werden kleine und mittlere Betriebe gesehen. Sie gelten in besonderem Maße als 'endogenes Potential', weil sie einer Region eindeutig zuzuordnen und häufig stark in ihr verhaftet sind. Ihre Bedeutung für den wirtschaftlichen und technischen Strukturwandel und für das Beschäftigtenwachstum der letzten Jahrzehnte wird ihrer Flexibilität und Dynamik zugesprochen (Bade 1987; Berger et al. 1990; Fritsch 1990). Strukturpolitik zielt daher primär auf die Stärkung und Modernisierung der klein- und mittelbetrieblichen Strukturen und Potentiale (Tömmel 1996).

Aber genauso wenig wie alle kleinen und mittleren Betriebe innovativ sind, sind große Betriebe, auch Zweigbetriebe, grundsätzlich keine Impulsgeber für die Region. Insbesondere in peripheren Regionen, wo es an Innovationsimpulsen von kleinen und mittleren Betrieben mangelt, können 'importierte' Betriebe oder Betriebseinheiten, die vor Ort gewisse Entscheidungsbefugnisse haben (und im Zuge der Dezentralisierung von Funktionen und Unternehmenseinheiten, der Anwendung neuer Organisations- und Management-

---

11 Die nicht widerspruchsfrei sind. Ein Beispiel, wie ein ländlicher Raum nach 'erfolgreicher' Strukturanpassung und Aktivierung seiner Potentiale an seine Grenzen stößt, liefert das Oldenburger Münsterland. Dort wurde in den letzten Jahrzehnten ein international vernetzter agro-industrieller Verbund aufgebaut, der aus hochindustrialisierter Landwirtschaft und Tierproduktion, vor- und nachgeschalteten Funktionen und Betrieben der Nahrungsmittelverarbeitung, der Vermarktung, des Maschinen- und Anlagenbau etc. besteht. Der produzierende Sektor, weitgehend kleine und mittlere Einzelbetriebe, die vor Ort gegründet wurden, prosperiert und die Arbeitslosenraten liegen weit unter denen im weiteren Nordwestdeutschen Raum. Unter Mißachtung ökologischer Gewährleistungsfunktionen hat die Produktionsweise immense negative Folgen für die Ressourcen des ländlichen Raums und für die Vertäglichkeit der produzierten Nahrungsmittel. Die Forderungen nach einer Kehrtwendung und einer langfristigen und zukunftssträchtigen Entwicklungsperspektive für diese Region werden trotz des wirtschaftlichen Erfolgs lauter und die Frage, ob bei geänderter landwirtschaftlicher Produktion die Betriebe des produzierenden Sektors überleben können, steht im Raum.

konzepte sollte dies zunehmend der Fall sein), durch Nachfrage nach Dienstleistungen und Gütern innerhalb der Region kleine Betriebe stärken und hochwertige Arbeitsplätze und die Qualifizierung ihrer Beschäftigten durch 'training on the job' bieten. Voraussetzung dafür ist aber, daß in ihnen differenzierte Funktionen und Tätigkeiten ausgeübt werden, hochentwickelte Technologie und neue Organisationskonzepte zum Einsatz kommen. Im günstigsten Fall kann sich auch durch komplementäre Ergänzungen und Verflechtungen zwischen Groß- und Kleinbetrieben eine differenzierte Arbeitsteilung herausbilden und weitere Innovationspotentiale aktivieren (Berger 1990).

Die Ursache dafür, daß es in peripheren und strukturschwachen Regionen oft an unternehmerischen Anpassungs- und Innovationsleistungen mangelt, wird in einem schwach ausgeprägten Innovationsmilieu<sup>12</sup> gesehen, ein Ergebnis der fehlenden Agglomerationsvorteile (Kontakte, Information, Kooperation, Beratung), das durch die vorherrschende mittelständische Struktur und innovationsfeindliche Mentalitäten verstärkt wird. Als Innovationsengpässe werden u.a. die geringe Betriebsdichte, die mangelnde Vielfalt von Betrieben (Branchenmix), die unzureichende Qualifikationsstruktur der Arbeitskräfte und die unzureichende Innovations-Infrastruktur ausgemacht. Erst mit Masse und Dichte von Betrieben wächst auch Vielfalt, können Führungsvorteile und Synergieeffekte entstehen, steigt die Attraktivität des Standorts für hochqualifizierte Arbeitskräfte, bildet sich ein dichtes Netz innerregionaler Verflechtungen. Für die Initiierung einer eigenständigen Entwicklung ist folglich eine der wichtigsten Voraussetzungen, ein innovationsorientiertes regionales Milieu zu schaffen.

Qualifikations- und technologieorientierte Strategien zielen vor allem auf die Verbesserung der Innovations-Infrastruktur (Hahne 1992; Stöhr 1984, Wolf 1987). Dabei stehen Schaffung und Verbesserung des Zugangs zu 'komplementären Schlüsselfunktionen' (Stöhr 1984), wie Einrichtungen aus den Bereichen Forschung, Ausbildung, Beratung im Vordergrund. Seit Ende der 70er Jahre wurden in peripheren Räumen Einrichtungen von Kammern, Ver-

---

12 Innovationsmilieus bestehen in Räumen mit einem innovativen Klima, mit förderlichen sozialen, kommunalen oder regionalen Rahmenbedingungen, Vernetzungen zwischen Unternehmen gleicher und komplementärer Branchen sowie zwischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen, öffentlichen Akteuren etc. Siehe dazu auch Camagni (1995), dem Vorsitzenden der GREMI (Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs), die sich mit diesem Thema intensiv beschäftigt hat.

bänden, der öffentlichen Hand, Hochschulen und Fachhochschulen etc. Ge-  
gründet, mit dem Ziel, diese Funktionen zu übernehmen, Kooperationsstruk-  
turen aufzubauen und Aktivitäten anzuregen (Weitzel 1990). Wie erfolgreich  
Technologievermittlungsstellen und Innovationsberatungsstellen, die institu-  
tionalisierte Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis durch Technolo-  
giebeauftragte und Kooperationsstellen, die Datenbanken etc. sind, ein Inno-  
vationsklima zu schaffen, und wie groß ihr Beitrag für die gesellschaftliche  
und technologische Umstrukturierung in den jeweiligen Regionen ist, kann  
nur schwer beurteilt werden, zumal sie auch den Abbau von Mentalitätsbarrie-  
ren leisten müssen (Hahne/Stackelberg 1994:82).

In abseits gelegenen Regionen ist die Bevölkerung durch geringe Zuwande-  
rungsraten weitgehend homogen und bodenständig und zeichnet sich oft  
durch ein größeres Beharrungsvermögen aus als Bewohner von urbanen  
Zentren<sup>13</sup>. Empirische Untersuchungen zu Arbeitskulturen und Wirtschafts-  
klima haben wiederholt belegt, daß das soziokulturelle Klima in struktur-  
schwachen ländlichen Regionen Unternehmer zu Attentismus und Arbeits-  
kräfte zu geringen beruflichen Ambitionen neigen läßt (Ellwein/Bruder 1982;  
Hahne 1992; Miegel 1991). Miegel (1991) begründet diese Haltung mit der  
starken Gemeinschaftsorientierung in ländlichen Regionen, die dazu führt,  
daß soziale Beziehungen (Familie, Freunde, Nachbarn) in sehr hohem Maße  
den Lebensinhalt dominieren, während berufliche oder erwerbswirtschaftliche  
Herausforderungen eher vermieden werden. Kreativität, Risiko- und  
Durchsetzungsbereitschaft sind entsprechend schwach ausgeprägt, und zwar  
bei Beschäftigten und Unternehmern gleichermaßen. Weniger grundsätzlich  
und pragmatischer argumentieren Ellwein/Bruder (1982:253ff) und Ewers et  
al. (1980:37); auch sie sehen die objektiven Nachteile kleiner Betriebe in  
peripheren Lagen (Zugang zu Informationen, Kontakte, Qualifikation der  
Arbeitskräfte etc.) durch mentale Vorbehalte und psychische Schwellen ver-  
stärkt. Das Wissen um die periphere Lage verursahe bei Unternehmern ein  
Gefühl von Benachteiligung und Mißtrauen, das zu einer Vermeidung von  
Risiken führe und sie davon abhalte, ihr Innovationspotential zu realisieren.  
Es mache sie mißtrauisch gegenüber Kooperationsbeziehungen zu anderen  
Betrieben und gegenüber Beratungs- oder Informationsstellen, weil damit die

---

13 Im Gegensatz dazu bilden sich in großstädtischen Milieus aufgrund der Heterogenität der  
Gesellschaft zunehmend Gruppenmilieus heraus. Noller und Ronneberger (1995) haben  
Berufsmilieus im Dienstleistungssektor ausgemacht, die sich in den normativen Orientie-  
rungen, Lebensstilen und Lebenszielen der jeweiligen Mitglieder deutlich unterscheiden.

Offenlegung betrieblicher Interna verknüpft ist. Diese Einstellungen könnten aber durch gezielte Maßnahmen verändert werden. Auch Hahne (1985) sieht im sozialen Klima ländlicher Regionen 'entwicklungshemmende Merkmale einer traditionellen erneuerungsfeindlichen Gesellschaft' (S.93), die aber mittelfristig über interne und externe Aktivierungsmaßnahmen, Aufbau von Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen abgebaut werden können.

Die obigen Ausführungen lassen den Schluß zu, daß den Einstellungen und dem Qualifikationsniveau der Unternehmer und Arbeitskräfte eine Schlüssel-funktion für die regionale Wettbewerbfähigkeit, für die Anpassungs- und Umstrukturierungsprozesse im Rahmen einer eigenständigen Regionalentwicklung zukommt. Gleichzeitig stellt die personelle Ausstattung von Betrieben in strukturschwachen und peripheren Räumen einen maßgeblichen Engpaß für die Erhöhung der betrieblichen Innovationskapazitäten dar. Technisches Wissen und Know-how sind aufgrund des höheren Industriebesatzes, der besseren beruflichen Aufstiegs- und Veränderungsmöglichkeiten und aufgrund der besseren Aus- und Weiterbildungseinrichtungen in Agglomerationsräumen konzentriert, während kleinere Arbeitsmärkte in dünn besiedelten Regionen erhebliche Qualifikationsengpässe aufweisen und Betriebe selbst ihren geringen Bedarf an hochqualifizierten Arbeitskräften häufig nicht decken können. So mußten beispielsweise die Betriebe, die sich Ende der 80er Jahre im Technologiezentrum Flensburg ansiedelten, ihre hochqualifizierten Arbeitskräfte (Universitätsabsolventen) aus anderen Regionen abwerben und bei ähnlichen Neuansiedlungen in ländlichen Gebieten Schleswig Holsteins stellte der Mangel an hochqualifizierten Arbeitskräften gravierende Expansionshindernisse dar (Hahne 1992:76-77).

Aber periphere Regionen sind nicht nur von quantitativen Problemen der Personalrekrutierung geplagt. Mängel in den Qualifikationen und Erfahrungen von Arbeitskräften und Unternehmern und mangelnde soziale Kompetenzen sind verbreiteter als in urbanen Räumen und entfalten ihre hemmende Wirkung auf betriebliche Innovationen entsprechend stärker (Wolf 1987). Ellwein/Bruder (1982) haben darauf hingewiesen, daß es kleinen und mittleren Betrieben in ländlichen Räumen nicht an 'kreativen Ideen' mangle, ihr Problem vielmehr deren Umsetzung in die Produktion und die Plazierung auf dem Markt sei, weil u.a. das Personal fehlt, daß diese Schritte bewerkstelligen könnte. Auch ein überholtes Führungsverhalten in vielen mittelständischen Unternehmen wirkt innovationshemmend (Ewers et al. 1980), weil es betriebliche Neuerungen unterdrückt, die durch die Initiative der Mitarbeiter

angeregt werden könnten. Regionale Mentalitäten, die Kreativität und Neuerungen hemmen, könnten auch ein Grund für den geringen Einsatz hochqualifizierten Personals sein. Das generelle Qualifikationsdefizit an hochqualifizierten Arbeitskräften in kleinen und mittleren Betrieben ist in peripheren Gebieten besonders ausgeprägt, weil dort die Einsicht in die Notwendigkeit von Personalinvestitionen am geringsten ist (Ewers et al. 1980: 10) und weil die berufliche Qualifikation der Eigentümer bzw. Geschäftsführer häufig selbst nicht hoch ist (Ellwein/Bruder 1982:158). Damit trifft sich in peripheren Regionen das angebotsbedingte Defizit mit der selbst unter Berücksichtigung des dünnen Gewerbesatzes überproportional geringen Nachfrage nach hochqualifizierten Arbeitskräften.

Aus den obigen Ausführungen darf nicht der Schluß gezogen werden, das Niveau an Qualifikationen und Kompetenzen läge in allen kleinen und mittleren Betrieben im peripheren Raum unter dem in Verdichtungsräumen. Es gibt ausgesprochen innovative und sich durch hohe Kompetenz auszeichnende mittelständische Unternehmen und Produktionsensembles. Außerdem sind mittelständische Unternehmen nicht überall vorherrschend; in Regionen mit einem großen Anteil an extern kontrollierten Zweigwerken sind sie weniger prägend für die Arbeits- und Wirtschaftskultur. Windelberg (1984) hat auf den Fehlschluß verwiesen, die Bestimmung von Entwicklungshemmnissen an Raumtypen zu orientieren, sie bedarf auch einer Differenzierung nach Unternehmenstypen innerhalb der jeweiligen Räume. Grundsätzlich gilt aber, daß die Abseitslage (oder die 'Umwelt') (Ewers et al. 1980) Strukturen erzeugt, die innovationshemmend wirken. Der schwache Besatz mit Hochqualifizierten ist ein solches strukturelles Problem. Durch den sektoralen und branchenstrukturellen Wandel und durch die zunehmende Wettbewerbsverschärfung innerhalb der EU und auf dem Weltmarkt sind die Anforderungen an Qualifikationen, Erfahrungen und Kompetenz erheblich gewachsen. Der Anteil der auf Wissen aufbauenden hochqualifizierten Tätigkeiten (von Wissenschaftlern, Ingenieuren und Technikern) wird steigen, und aufgrund des alternden Arbeitskräfte-Potentials, geburtenschwacher Jahrgänge wird sich der Wettbewerb um hochqualifizierte Arbeitskräfte verstärken (Walwei/Werner 1992). Der Mangel an Wissen, Erfahrungen und Know-how kann für die eigenständige Entwicklung ein gravierender Engpaß werden. Auch wenn sie nicht zu den internationalen Wachstumspolen aufrücken werden bzw. wollen, müssen sich periphere Räume den internationalen Wettbewerbsbedingungen



stellen und eine zukunftsfähige Perspektive für sie ist an die Qualifikationen der Akteure gekoppelt. GREMI<sup>14</sup> haben nach ihrer umfangreichen Untersuchung auf die Notwendigkeit der externen Unterstützung bei der Entwicklung eines zukunftsfähigen selbständigen Entwicklungspfades in peripheren Regionen hingewiesen. Danach ist für strukturschwache Regionen aufgrund ihrer geringen Reaktions- und Wettbewerbsfähigkeit gegenüber internationalen Entwicklungsprozessen und ihres wenig innovativen Milieus die Gewinnung externer Energien wichtig. Die Kooperation mit externen Impulsgebern betrifft vor allem den Transfer organisatorischen und technologischen Know-hows (Camagni 1995). Um also endogene Potentiale zu nutzen, müssen Engpässe im humanen Potential durch Unterstützung von außen überwunden werden. Ein wichtiges Element dabei ist die Zuwanderung hochqualifizierter Arbeitskräfte.

## 2.2 Räumliche Mobilität von hochqualifizierten Arbeitskräften

### 2.2.1 Arbeitskräftewanderung in Deutschland

Die Diskussion um Ursachen und Auswirkungen räumlicher Mobilität von Arbeitskräften wurde durch den innerdeutschen Wanderungsschub seit 1989 neu belebt (Bucher et al. 1994; Dorbritz/Gärtner 1995). Vor der Maueröffnung war räumliche Mobilität auf einem Tiefstand in der Geschichte der Bundesrepublik angelangt<sup>15</sup>. Das gilt vor allem für Fernwanderungen. Umzüge von einem Bundesland in ein anderes hatten sich zwischen 1970<sup>16</sup> und 1985 fast halbiert (von 18,4 auf 10,5 Fälle<sup>17</sup> je 1000 Einwohner/Jahr)<sup>18</sup>, über

---

14 Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs: 'Development prospects of the Community's lagging regions and the socioeconomic consequences of the completion of the internal market' (1991) unter dem Vorsitz von Roberto P. Camagni.

15 Das Binnenwanderungsaufkommen war nicht nur im Zeitverlauf sehr niedrig sondern auch im internationalen Vergleich (Birg et al. 1993:9; Börsch-Supan 1990:58).

16 Bis in die frühen 70er Jahre waren Wanderungsraten in der BRD im großen und ganzen konstant.

17 Die amtliche Wanderungsstatistik zählt Wanderungsfälle. Da ein und dieselbe Person innerhalb eines Jahres ihren Wohnort mehrmals über Kreis- oder Landesgrenzen verlegen kann, ist die Zahl der Migranten niedriger als die der Wanderungsfälle. Die Abweichungen sind allerdings gering; sie werden auf weniger als 5% geschätzt (Birg et al. 1993:5)

18 Quelle: Statistisches Bundesamt, Statistische Jahrbücher 1975, 1989

Kreisgrenzen<sup>19</sup> hinweg waren sie um etwa ein Drittel zurückgegangen (von 48 auf 30 Fälle je 1000 Einwohner/Jahr)<sup>20</sup>. Nach 1989 erhöhte sich die Wanderungsrate erheblich, sie betrug 1991 über Ländergrenzen hinweg für Gesamtdeutschland 14 Fälle und 1993 immer noch 12 Fälle auf 1000 Einwohner<sup>21</sup>. Hinter diesen vergleichsweise geringen Wanderungsraten steht eine große Zahl von Menschen. 1988 wurden in der alten BRD ca. 655.000 die Grenzen der Bundesländer und fast 1,9 Millionen Kreisgrenzen überschreitende Wanderungsfälle registriert; und 1993 beteiligten sich etwas mehr als 1 Million Menschen an der Binnenwanderung zwischen den Bundesländern (Dorbritz/Gärtner 1995:389).

Bis Mitte der 70er Jahre wanderten Menschen in der BRD vorrangig aus ländlich peripheren Räumen in wirtschaftsstarke Verdichtungsräume (Gatzweiler 1975; Koch 1979). Diese Ströme sind Ausdruck des Verstädterungsprozesses und der Konzentration von Bildungs- und Ausbildungs- sowie Arbeitsplätzen für gut ausgebildete und qualifizierte Arbeitskräfte in den Agglomerationsräumen, d.h. der wirtschaftlichen und kulturellen Dominanz der Städte. Das Wanderungsgeschehen differenzierte sich in den 70er Jahren und zeigte Ansätze zur Dekonzentration, die über die Stadt-Umland-Wanderungen (Suburbanisierung) hinausgingen. Gleichzeitig sank die Zuwanderung in die großen Ballungsgebiete (Birg et. al. 1993; BfLR 1986; Kontuly/Vogelsang 1986). Seit Mitte der 80er Jahre zeichnet sich wiederum eine Umkehrung der Migrationsmuster zur erneuten Konzentration zu Gunsten der großen Ballungsräume ab, die seit Ende der 80er Jahre durch die Wanderungsströme von Ost- nach Westdeutschland verstärkt wurde (Kontuly/Schön 1994).

Den dominierenden Wanderungsströmen unterliegen eine Vielzahl unterschiedlicher Muster und sie setzen sich meist aus Zwischenschritten, aus 'kaskadenartigen' Wanderungsetappen von Region zu Region (Birg et al. 1983:63), zusammen. Jedem dominierenen Wanderungsstrom zwischen

---

19 Wanderungsraten auf Kreis-Ebene sind über diesen Zeitraum nur eingeschränkt vergleichbar. Durch die Gebietsreform hat sich die Zahl der Kreise zwischen 1967 und 1978 von 563 auf 327 verringert (Fuchs 1984:33); dadurch wurden Wechsel innerhalb der vergrößerten Einheiten nicht mehr als Wanderung registriert. Der Mobilitätsrückgang war also tatsächlich geringer als diese Zahlen suggerieren.

20 Quelle: Friedrich 1990:147

21 Quellen: Statistisches Bundesamt, Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Reihe 1: Gebiet und Bevölkerung, 1992; Dorbritz/Gärtner 1995:387, eigene Berechnung.

Regionen steht ein schwächerer gegenläufiger gegenüber; das Binnenwanderungsmuster ist dispers und wird von unterschiedlichen Motivationen getragen. Generalisierend gilt, daß bei ausbildungs- und berufsbedingten Wohnortwechseln die Zielgebiete überwiegend in Verdichtungsräumen liegen, während es Ruhestandswanderer in ländliche Gebiet zieht (Bähr/Gans 1985; Gatzweiler 1975; Koch 1976).

Nicht alle Bevölkerungsgruppen beteiligen sich gleichermaßen an der Binnenwanderung: Migration ist selektiv. Das Wanderungsaufkommen ist am größten unter jungen Erwachsenen und sinkt dann kontinuierlich mit dem Alter, d.h. mit abnehmender Flexibilität und Risikobereitschaft. Innerhalb jeder Altersgruppe steigt das Wanderungsaufkommen mit dem Bildungsniveau, mit dem sozialen und beruflichen Status<sup>22</sup>. Wenngleich es eine ganze Reihe von Gründen gibt, warum Menschen ihren Wohnort wechseln, und der Wanderungsanlaß häufig eine Kombination mehrerer Gründe ist, stehen für interregionale oder Fernwanderungen die beruflichen Motive (Arbeitsplatzwechsel, Berufsstart, Ausbildung) an erster Stelle (Birg 1981; Mackensen 1981).

Mit dem Umzug in eine andere Region verbinden Arbeitskräfte berufliche Erwartungen, einerlei ob berufliche oder andere Gründe die Wanderung ausgelöst haben. Über die individuellen Folgen von Arbeitskräftewanderungen, wie Veränderungen im Einkommen, bei der Arbeitsplatzsicherheit und im beruflichen Status, gibt es für Deutschland bislang sehr wenig Kenntnisse<sup>23</sup>. Allerdings deutet sich an, daß Mobilität (Betriebs- und Ortswechsel) bei ununterbrochenem Beschäftigungsverlauf positiv auf die Einkommensentwicklung wirkt (Friedrich 1990; Weißhuhn/Büchel 1992), nicht aber die Arbeitsplatzsicherheit bzw. die Chance auf Wiedereinstieg nach Arbeitslo-

---

22 Für die zahlreichen Belege dieser Aussage siehe exemplarisch Gatzweiler 1975; Shaw 1975; Wagner 1989 und dortige Literaturangaben.

23 Die meisten Datensätze zur Analyse von Migration enthalten nicht die erforderlichen Informationen. Studien mit entsprechenden Angaben sind, soweit es sich um Querschnittdaten handelt, aufgrund von ex-post Bewertungen der Migranten und mangelnder Vergleichsmöglichkeiten mit nicht gewanderten Arbeitskräften als Grundlage für eine Wanderungsfolgen-Analyse wenig geeignet. Mit den neueren Panel-Datensätzen, insbesondere mit dem Sozio-ökonomischen Panel des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW), sollte sich dies ändern, denn sie ermöglichen eindeutige Vorher-Nachher-Analysen.

sigkeit erhöht (Börsch-Supan 1990); ein Einfluß räumlicher Mobilität auf berufliche Statusveränderung ist kaum nachweisbar (Wagner 1992)<sup>24</sup>.

Gründe für das ab den 70er Jahren stark rückläufige Fernwanderungs-Aufkommen werden im Wohlstand der deutschen Gesellschaft in Verbindung mit der Abschwächung der Unterschiede regionaler Arbeitsmarktbedingungen und sonstiger regionaler Disparitäten sowie der Angleichung von Lebens- und Wirtschaftsbedingungen gesehen (Blaschke/Nagel 1984). Nach den umfangreichen Bevölkerungswanderungen als Folge des zweiten Weltkrieges kam es mit der politischen und wirtschaftlichen Konsolidierung auch zur 'räumlichen Etablierung der Nachkriegsgesellschaft' (Karr et al. 1987: 199). Durch die Absicherung der wirtschaftlichen Existenz wurden soziale, familiäre und kulturelle Faktoren wichtiger für die Abwägung, ob für einen bestimmten Arbeitsplatz, für Einkommen und Aufstieg der Wohnort gewechselt werden sollte; außerdem wurden die eigenständigen Interessen weiterer Haushaltsmitglieder stärker formuliert und berücksichtigt (Anderseck 1973; Blaschke/Nagel 1984; Gatzweiler 1975; Mackensen 1981; Polachek/Horvath 1977).

Andererseits ist der Rückgang der Wanderungsraten in den 70er Jahren auch eine Reaktion auf den wirtschaftlichen Einbruch. Der Umfang von Fernwanderungen bei Erwerbspersonen steht in einem eindeutigen Zusammenhang mit wirtschaftlichen Zyklen bzw. Konjunkturreinbrüchen (Birg et al. 1983; Blaschke/Nagel 1984; Weißhuhn/Büchel 1992). In wirtschaftlichen Wachstumsphasen ist berufliche Mobilität hoch, weil die damit verbundenen Risiken gering und die Chancen zur beruflichen Verbesserung groß sind. Dagegen gewinnt in rezessiven Phasen die Sicherheitsorientierung Terrain; sie führt zu defensivem Arbeitsmarktverhalten und damit beruflicher und räumlicher Immobilität<sup>25</sup>. Die Rezession und die 'Überfüllung in bestimmten Beru-

---

24 Für Nordamerika ist durch eine Reihe von Panel-Untersuchungen belegt, daß Wanderungen ebenso mit beruflicher und wirtschaftlicher Verbesserung wie ihrer Verschlechterung einhergehen können. Tendenziell sind Personen mit hohem Einkommen und hohem beruflichen Status eher die 'Gewinner', aber in jedem Fall scheinen die institutionellen Ausgangsbedingungen (wie Beschäftigungsverlauf, Migration als Transfer oder aus eigener Initiative) bedeutsam zu sein für die Wanderungsfolgen (Antel 1980; Grant/Vanderkamp 1980; Herzog et al. 1993; Hunt/Kau 1985; Rohr-Zänker 1990).

25 Dieser Zusammenhang zeigt sich in jüngster Zeit in der Ost-West-Wanderung in Deutschland. Das rückläufige Wanderungsaufkommen seit den frühen 90er Jahren wird mit dem Konjunkturreinbruch und dem Arbeitsplatzmangel in Westdeutschland erklärt (Bucher et al. 1994).

fen' (Kaiser 1985:93) verschlechterten die Aufstiegschancen durch Arbeitsplatzwechsel und verringerten entsprechend die Zahl der Wanderungen (Karr et al. 1987; Birg et al. 1983; Gleave/Cordey-Hayes 1977). Da ein Ortswechsel Arbeitsmarktchancen für unqualifizierte Personen oder Arbeitskräfte mit wenig nachgefragten Qualifikationen kaum vergrößert, boten Wanderungen auch keine Abhilfe gegen die steigende Arbeitslosigkeit (Börsch-Supan 1990).

Gründe für die Seßhaftigkeit der deutschen Arbeitskräfte sind also zum einen darin zu suchen, daß Aspekte, die mobilitätshemmend wirken, wie soziale und familiäre Bindungen, Verbundenheit mit regionaler Kultur, eine höhere Priorität in der individuellen Lebensgestaltung bekommen haben. Andererseits scheint sie auch das Ergebnis mangelnder Chancen auf berufliche Verbesserung zu sein. Beide Entwicklungen müssen im Zusammenhang gesehen werden; schlechte oder eingeschränkte Arbeitsmarktchancen dämpfen beruflichen Ehrgeiz und führen zu einer stärkeren Hinwendung zur privaten Sphäre. Daß dagegen bei erheblichen regionalen Disparitäten und entsprechenden Arbeitsmarktchancen für einzelne die Mobilitätsbereitschaft in die Höhe schnellte, ist an dem Anschwellen der Wanderungsströme zwischen Ost- und Westdeutschland Ende der 80er, Anfang der 90er Jahre abzulesen (und natürlich an den internationalen Migrationsströmen).

Der kontinuierliche Rückgang der Wanderungen über größere Distanzen bis Ende der 80er Jahre ist auf das veränderte Wanderungsverhalten jüngerer Alterskohorte zurückzuführen: innerhalb der mobilsten Altersgruppen hat sich über die letzten 25 Jahre die räumliche Mobilität erheblich verringert (Birg et al. 1993)<sup>26</sup>. Dies wird mit der Verlängerung der Ausbildungszeiten, die die Jahre mit der höchsten Wanderungswahrscheinlichkeit ausfüllen, und dem Anstieg der Frauenerwerbsquote erklärt (Birg et al. 1993; Green 1992). Wenn sie ins Berufsleben eintreten, haben viele junge Menschen bereits eine Familie gegründet oder befinden sich in einer festen Partnerschaft. Ein Wechsel in eine neue Umgebung wird aufwendiger, als wenn sie alleinsten-

---

26 In einer kohortenspezifischen Wanderungsanalyse zeigen Birg et al.(1993), daß die Wanderungsraten von 23 bis 26 Jahre alten Männern zwischen Mitte der 60er und Mitte der 80er Jahre um mehr als die Hälfte zurückgegangen sind (Seite 134, Tabelle 4.2.a). Bei Frauen ist der Rückgang von Kohorte zu Kohorte weniger krass ausgeprägt (Tabelle 4.2.b); hier kommen zwei gegenläufige Tendenzen zusammen: zum einen die steigende berufsbedingte Mobilität von Frauen, zum anderen die generell sinkende Mobilität, die das 'Mitwandern' von Ehefrauen verringert.

hend wären, zumal im Falle doppelter Berufstätigkeit die Wahrscheinlichkeit, daß beide in der gleichen Region einen neuen Arbeitsplatz finden, relativ gering ist.

Über die Zukunft der Binnenwanderung gehen die Meinungen auseinander. Auf der einen Seite wird ein kultureller Wertewandel als Begründung für abnehmende räumliche Mobilität in der Gesellschaft angeführt und argumentiert, daß sich individuelles Verhalten nicht mehr an einer Ideologie orientiere, die räumliche Mobilität zum 'Symbol der offenen Gesellschaft mit Chancengleichheit' (Geißler et al. 1992:717) verkläre, sondern an dem anthropologischen Grundbedürfnis nach sozialer Beständigkeit, d.h. nach Seßhaftigkeit in der Heimatregion, daß folglich die Vorstellung von einem Umzug in eine andere Region mit einem Verlust gleichgesetzt wird (Geißler et al. 1992; Mayer 1991). Dem widersprechen Annahmen, daß in einer Gesellschaft, die Werte wie Flexibilität, Mobilität, Erlebnisvielfalt zur Norm erhoben hat, der negativ besetzte Begriff 'Unbeweglichkeit' zunehmend auch für räumliche Immobilität gelten könnte (Berger 1995:66). Auf einer mehr pragmatischen Linie wird mit sozio-demographischen und wirtschaftlichen Entwicklungstendenzen argumentiert. Für ein fortdauernd niedriges Migrationsaufkommen sprechen der weitere Rückgang mobiler Jahrgangsstärken und der sinkende Anteil junger Menschen, die in peripheren Räumen aufwachsen (Wagner 1989). Außerdem wird die zunehmende Toleranz gegenüber Pendeldistanzen als Argument für ein abnehmendes Binnenwanderungsaufkommen angeführt (Green 1992; Kalter 1994). Andererseits scheint der Tiefpunkt der Binnenwanderung erreicht, weil mobilitätshemmende Faktoren, wie Verlängerung der Ausbildungszeiten und Anstieg der Erwerbsquote von Frauen, ihre Wirkung bereits voll entfaltet haben; durch zunehmende Singularisierungstendenzen, dem wachsenden Anteil von Frauen ohne Kinder und durch eine starke Besetzung der Altersgruppen bis 40 Jahren, die sich auf dem Karriereweg befinden, könnte die Mobilitätsbereitschaft erwerbstätiger Personen wieder wachsen (Birg 1993; Green 1992). Die hohe berufliche Qualifizierung dieser Altersgruppen und die erstarkenden regionalen Disparitäten und Ungleichgewichte zwischen regionalen Arbeitsmärkten, insbesondere zwischen Ost- und Westdeutschland, werden als längerfristig mobilitätswirksam gesehen (Birg 1993).

In anderen Überlegungen und Prognosen zur Mobilität von Arbeitskräften wird weniger auf deren Motivation focussiert als auf die Arbeitsmarktbedingungen und zukünftigen Anforderungen von Unternehmen. Danach wird da-

von ausgegangen, daß die Grenzziehung neuer Märkte in Europa als Folge des Binnenmarktes und der Ostöffnung, die Globalisierung und Internationalisierung der Unternehmen, die Umstrukturierungsprozesse in der Produktionsweise und die relative Verschiebung zwischen Dienstleistungs- und Produktionssektor mobilitätswirksam sind. Im Kanon der steigenden Anforderungen an Arbeitskräfte werden Wanderungsbereitschaft und Wanderungserfahrungen selbst zu einem wichtigerem Qualifikationsmerkmal als derzeit üblich, so daß beruflicher Erfolg zunehmend an räumliche Mobilität (Binnenwie internationale Wanderung) gekoppelt sein wird (Angrick 1992; Beaverstock 1991; Green 1992; Martin/Hönekopp 1990; Werner/Walwei 1992). Eine Bestätigung erfährt dieser Ansatz durch empirische Erkenntnisse, wonach Wanderungsmuster bei den 30 bis 50jährigen ab Mitte der 80er Jahre wieder stärker von Arbeitsmarktbedingungen und weniger von Wohnortpräferenzen geprägt sind (Kontuly/Schön 1994).

Unabhängig von der Einschätzung des zukünftigen Umfangs und der gesellschaftlichen Bedeutung räumlicher Mobilität besteht Einigkeit in der Annahme, daß sie insgesamt auf niedrigem Niveau bleiben und es in keinem Fall zu Massenwanderungen kommen wird. Vermutungen über Veränderungen in der Motivation und im Mobilitätsaufkommen beziehen sich vor allem auf das kleine obere Arbeitsmarktsegment (Lieber/Mellin-Lieber 1992; Martin/Hönekopp 1990; Penninx/Muus 1991).

### **2.2.2 Räumliche Mobilität von hochqualifizierten Arbeitskräften**

Mobilität ist selektiv; Wanderungswahrscheinlichkeit wächst mit Ausbildungsniveau, beruflicher Qualifikation und beruflichem Status. Außerdem nimmt mit dem beruflichem Status auch die Wanderungsentfernung zu (Ellis et al. 1993; Owen/Green 1992; Börsch-Supan 1989). Daß vor allem Migranten mit hohem beruflichem Status weite Distanzen zurücklegen, erklärt sich aus dem hohen Grad ihrer Spezialisierung und den unterschiedlichen Bedingungen auf den Arbeitsteilmärkten<sup>27</sup>. Für hochqualifizierte Arbeitskräfte ist

---

27 Die Mobilitätsbereitschaft mit der Wertschätzung von regionalspezifischen sozialen Interaktions- und Kommunikationsbeziehungen zu begründet (Koll 1981:115), hieße das Pferd von hinter aufzuzäumen. Der Tatsache, daß mit steigendem Bildungsgrad die persönliche Integration im Nahbereich erkennbar schwächer wird, daß das Kontaktnetz und die Kommunikationsbeziehungen sich weniger an der näheren Nachbarschaft orientieren, liegen soziale und arbeitsmarktbedingte Ursachen zugrunde; den Zusammenhang zwischen

der Arbeitsmarkt nicht lokal oder regional begrenzt, er dehnt sich aus auf überregionale, nationale oder gar internationale Räume (ein Vergleich der Stellenanzeigen in der lokalen und der überregionalen Presse genügt als Bestätigung), und ein Stellenwechsel erfordert häufig einen Ortswechsel. Empirische Untersuchungen, insbesondere in Großbritannien und den USA, haben ein einheitliches Muster zu Tage gebracht: in Berufen mit hohem Status kommt es in den frühen Berufsjahren zu relativ vielen Wechseln und Umzügen, danach stoppt die Mobilität ganz oder es erfolgen längere Phasen am jeweiligen Ort; beim Aufstieg in höchste Positionen wächst in der späten Karriere die räumliche Mobilität nochmals an (Richey 1976; Green 1992)<sup>28</sup>. Dieses Muster stimmt überein mit dem alters- oder lebensphasenabhängigem Wanderungsverhalten, das auch in Deutschland gilt.

Für die großräumige Orientierung spielt auch die Beschaffung und Weitergabe von Informationen und die Art der informellen Kontakte eine Rolle. Je weiter das geschäftliche, berufliche und soziale Netzwerk von Arbeitskräften gestreut ist, desto wahrscheinlicher ist parallel zum Arbeitsstellenwechsel ein Ortswechsel. Durch räumlich weit gespannte Beziehungen über gemeinsames Studium und Arbeitszusammenhänge, Teilnahme an Konferenzen und Messen, Kontakte zu Hochschulen etc. entstehen Netzwerke, in denen sich Informationen über attraktive Arbeitsplätze bzw. über geeignete Arbeitskräfte für bestimmte Aufgaben schnell verbreiten.

Aber nicht nur zwischen unterschiedlich qualifizierten Arbeitskräften, auch unter den hochqualifizierten Arbeitskräften selbst variiert die geographische Mobilität, und zwar nach Berufsgruppen und Positionen. In manchen Berufen, Branchen oder bei bestimmten Arbeitgebern gehört Mobilität zum Aufstiegsprofil, in anderen Berufen oder Branchen ist die Mobilitätsbereitschaft unerheblich oder hinderlich für beruflichen Erfolg. Beispielsweise ist in vielen großen Konzernen, Organisationen oder im öffentlichen Dienst Mobilitätsbereitschaft eine Voraussetzung für beruflichen Aufstieg. Vor diesem Hintergrund wird bei Transfers auch von 'erzwungener Mobilität' gesprochen (Sell 1983). Anders stellt sich die Situation beispielsweise für selbständige Juristen, Ärztinnen oder Unternehmensberater dar; für sie ist ein einmal

---

Mobilitätsbereitschaft und Nahbereichs-Orientierung als kausalen zu interpretieren, ist somit falsch.

28 In Deutschland sind nähere Zusammenhänge über berufsbezogene Wanderungsmotive für Teilgruppen unter den Erwerbstätigen kaum erforscht.



aufgebauter Mandanten- oder Patientenstamm ortsbindend, ein regionaler Wechsel wäre mit erheblichen finanziellen Einbußen verbunden. Die besonders mobilen hochqualifizierten Arbeitskräfte sind also eher angestellt als freiberuflich tätig.

Relativ große Mobilität von hochqualifizierten Arbeitskräften heißt nicht, daß alle hochqualifizierten Arbeitskräfte mobil sind. Abnehmende Wanderungsbereitschaft in den 70er und 80er Jahren galt auch für hochqualifizierte Arbeitskräfte (Blaschke/Nagel 1984). Ob sich geringe Mobilitätsbereitschaft auf regionale und soziale Bindungen zurückführen läßt, ob sie weitgehend konjunktur- und arbeitsmarktbedingt ist, ob die stärkere Formulierung und Berücksichtigung von Interessen weiterer Haushaltsmitglieder eine Rolle spielt, ob all dies zusammenwirkt oder ob es ganz andere Gründe sind, ist für Deutschland bisher kaum erforscht. Allerdings sollte zumindest für Führungskräfte eine sozialräumliche Verbundenheit weniger die Ursache für Immobilität sein. Die Voraussetzung dafür, eine hohe Statusposition zu erlangen, ist häufig eine geringe soziale Gebundenheit und eine Konzentration auf das Berufsleben (Sigl 1991:249).

### **2.2.3 Erklärungsansätze für Binnenwanderung von (hochqualifizierten) Arbeitskräften**

Als theoretische Grundlage für die Erklärung von Wanderungsströmen dienen üblicherweise neoklassische Arbeitsmarktmodelle und das Gravitationsmodell. Das Gravitationsmodell zielt auf räumliche Zusammenhänge und setzt die Stärke von Wanderungsströmen zwischen zwei gegebenen Orten oder Regionen als Funktion von Masse (Bevölkerung oder Arbeitskräfte) und Entfernung (Ravenstein 1885; Stouffer 1940). Das klassische Modell hat den Status eines empirisch bestätigten Gesetzes, liefert aber keine Erklärung für die Ursachen dieses Wanderungsmusters und differenziert auch nicht nach Wanderungsmotiven. Neuere Gravitationsmodelle berücksichtigen allerdings regionsspezifische Einflüsse als Push- und Pull-Faktoren von Herkunfts- und Zielgebieten (Birg et al. 1993). Ökonomische Ansätze sehen die Ursache zur Wanderung in unterschiedlichen regionalen Opportunitätsstrukturen. Nach der klassischen ökonomischen Theorie liegt der Anstoß zur Wanderung in der Erwartung des Individuums auf einen höheren Nutzen (Becker 1975). Dieser Erklärungsansatz ist eine Prämisse der Arbeitsmarkttheorie, wonach, neben Standortentscheidungen von Kapital, Migration die Balance zwischen Angebot und Nachfrage von Arbeit reguliert, weil ungleiche Bedingungen

auf regionalen Arbeitsmärkten migrationsinduzierend wirken (Hicks 1932). Menschen wandern aus Gebieten mit vergleichsweise hoher Arbeitslosigkeit, geringem Arbeitsplatzangebot und niedrigem Einkommen in Gebiete mit geringerer Arbeitslosigkeit, größerem Arbeitsplatzangebot und höherem Einkommen. Auf aggregierter Ebene ist dieser Ansatz durch die Analyse von Netto-Gewinnen oder -verlusten soweit bestätigt, als Regionen mit wachsendem Arbeitsplatzangebot und niedrigen Arbeitslosenraten Wanderungsgewinne, stagnierende oder wirtschaftschwache Regionen Wanderungsverluste aufweisen; der Nachweis, daß Einkommensunterschiede die Binnenwanderung in Deutschland beeinflussen, konnte allerdings nicht geführt werden (Hippmann 1983).

Für die Erklärung der räumlichen Verteilung des Wanderungsaufkommens ist die Analyse von Wanderungsgewinnen oder -verlusten unzureichend. Wanderungssalden sind das Ergebnis mehrerer Prozesse; es gibt nicht den Netto-Wanderer und die Netto-Wanderung. Um die Dynamik, die sich hinter den Wanderungssalden versteckt, zu erklären, müssen einzelne Wanderungsströme und -muster analysiert werden. Das klassische ökonomische Modell erklärte das Wanderungsaufkommen von Region A nach Region B bzw. lokale und regionale Unterschiede zwischen Zu- und Abwanderungsraten mit Merkmalen der regionalen Arbeitsmarktsituation (Lowry 1966). In der Tat orientieren sich Wanderungsströme relativ wenig an objektiven Arbeitsmarktkriterien, sind Herkunft und Ziele weit gestreut (Birg et al. 1993; Mackensen 1981), so daß das Modell durch die Kombination mit anderen Ansätzen kontinuierlich weiterentwickelt wurde. Mit dem Verzicht auf die 'reine Theorie' stieg seine Erklärungskraft, und zusätzlich zur Kombination mit dem Gravitationsmodell, das kaskaden- oder stufenweise Wanderungsströme erklären kann, werden neben lokalen oder regionalen Wirtschafts- und Arbeitsmarktdaten üblicherweise weitere Push- und Pull-Faktoren der Herkunfts- und Zielregionen berücksichtigt, wie Freizeitangebot, Wohnungsmarktindikatoren etc. Da angenommen wird, daß die ergänzenden Push- und Pull-Faktoren selektiv wirken, wurden mit der Differenzierung regionaler Gegebenheiten auch die Migratenströme weiter nach sozio-demographischen Merkmalen unterschieden. Untersuchungen auf der Grundlage differenzierter Makro-Migrationsmodelle haben wichtige Erkenntnisse über Zusammenhänge zwischen ökonomischen Bedingungen von Regionen und Arbeitskräftewanderungen und der Bedeutung arbeitsmarktfremder Faktoren (weicher Standortfaktoren) erbracht (siehe die Literaturübersicht bei Gatzweiler 1974; Greenwood 1975; Molho 1986).

Auf der Basis der Arbeitsmarkttheorie werden auch individuelle Wanderungsentscheidungen erklärt. Gingen frühe ökonomische Mikro-Modelle davon aus, daß die Erwartung an einen unmittelbaren Einkommensgewinn handlungsleitend ist (Lowry 1966), wurde Wanderung später im Rahmen eines Kosten-Nutzen-Vergleichs als Investition in Humankapital gesehen, die sich, wie bei der Ausbildung, erst mittel- oder langfristig amortisiert (Hart 1975; Sjaastadt 1962). Unter der Annahme wirtschaftlich rationalen Verhaltens vergleichen Individuen die Wanderungskosten mit den langfristigen Einkommensvorteilen, die sie von einem Ortswechsel erwarten und entscheiden daraufhin, ob sie wandern oder nicht. Empirische Untersuchungen auf der Basis von Humankapital-Modellen haben das geringe bzw. selektive Wanderungsverhalten von Arbeitskräften allerdings kaum erklären können. Zur Steigerung der Erklärungskraft und um bei der Annahme wirtschaftlich rationalen Verhaltens bleiben zu können, wurde der schlichte Humankapital-Ansatz kontinuierlich erweitert. Unter Kosten und Nutzen ist mittlerweile eine kaum mehr einzugrenzende Fülle von Merkmalen subsumiert. Neben den Kosten zur Beschaffung und Verarbeitung von Informationen über Alternativen ('Transaktionskosten') und die Berücksichtigung von Kosten und Nutzen weiterer Haushaltsmitglieder, damit auch ihrer Berücksichtigung im Entscheidungsprozeß, sind die 'psychischen Kosten' als Unter-Kategorie seit langem anerkannt; darunter fallen beispielsweise Nachteile, die sich aus dem Verlust landschaftlicher oder klimatischer 'Annehmlichkeiten', dem Verlust und Wiederaufbau sozialer und kommerzieller Netzwerke oder der größeren Entfernung zu Freunden und Familienmitgliedern ergeben. Vorteile können zahlreichere Optionen sein, die sich durch den Umzug ergeben (event. auch erst durch einen weiteren Ortswechsel) (für eine Übersicht siehe Greenwood 1975 und 1985; Long 1988; Mincer 1979; Molho 1986; Shaw 1975).

Das Humankapital-Modell wurde weiterhin mit behavioralistischen Ansätzen und allgemeinen Theorien menschlichen Verhaltens verbunden (Hoffmann-Nowotny 1970; Vanberg 1971; Wolpert 1965). Nicht die objektive, sondern erst die subjektiv empfundene Disparität von Opportunitätsstrukturen oder Spannungen zwischen dem status quo und dem, was Personen für sich als angemessen empfinden (relative Deprivation), gibt den Anstoß, die 'natürliche Trägheit' zu überwinden. D.h. erst unter bestimmten objektiven und subjektiven Bedingungen setzen sich Personen mit der Idee, den Wohnort zu wechseln, auseinander und verhalten sich rational im Sinne des ökonomischen Modells. Aber auch die nächsten Schritte, wie Entscheidung zu Abwande-

rung, Abwägung zwischen möglichen Zielregionen, Ausführung der Handlung sind durch Präferenzstrukturen, das Anspruchs- und Befriedigungsniveau, die Art und Tiefe der Informationen individuell geprägt. So wird bei der Auswahl einer Zielregion von vornherein nur eine beschränkte Menge an Alternativen herangezogen bzw. nur so lange gesucht, bis ein bestimmtes Anspruchsniveau befriedigt ist (*satisficing behavior*, Simon 1979). 'Die Wahl einer bestimmten Zielregion ist deshalb mehr tendenziell als wirklich objektiv eine rationale Entscheidung' (Gatzweiler 1975:80). Unter der Annahme begrenzter Rationalität (*bounded rationality*, Simon 1957), die sich gegenüber deterministischen Ursache-Wirkungszusammenhängen der frühen neoklassischen Modelle auf der Grundlage vollständiger Information und vollkommener Rationalität durchsetzte, haben sich die Fragestellungen in der Migrationsforschung verschoben. Der Schwerpunkt liegt nicht mehr auf der Frage, wer seine/ihre individuellen Nutzen durch Wanderung erhöhen kann, sondern welche subjektiven Faktoren räumliche Mobilität fördern bzw. hemmen.

In jüngster Zeit werden in der Wanderungsforschung strukturelle, institutionelle und biographische Voraussetzungen stärker betont. *Choice*-orientierte Ansätze, die von individueller Wahlfreiheit ausgehen, berücksichtigen nur unzureichend, daß unterschiedliche Bedingungen auch unterschiedliche Bewertungen und Verhalten formen. Entscheidungen sind davon abhängig, in welchen 'Lebenswelten' die Individuen agieren.

Biographische Ansätze fassen Migration als Prozeß auf. Nicht das punktuelle Ereignis interessiert, sondern Wanderung als Element einer individuellen Entwicklung vor dem Hintergrund sozialer und ökonomischer Bedingungen und der jeweiligen familiären, sozialen Verhältnisse sowie des beruflichen Werdegangs. Migration ist das Ergebnis des 'Wachsens' einer Absicht (Halfacree/Boyle 1993:338) und häufig nicht auf eine einzelne Ursache zurückzuführen. Die Lebensbiographie-Forschung hat Mobilitätstypen isoliert (für einen Überblick siehe Halfacree/Boyle 1993) und versucht, Muster zu entwickeln, nach denen sich Wanderungsbereitschaft, Wanderungsmotivation und Wanderungserwartung verschiedenen Lebens- und Arbeitszusammenhängen zuordnen lassen, z.B. unterschiedlichen Werten und Kulturen von Städtern und Bewohnern ländlicher Gebiete, von Berufsgruppen oder Männern und Frauen (Birg et al. 1993; Savage et al. 1988; Halfacree/Boyle 1993; Wagner 1989).

In einem anderen Ansatz wird die Bedeutung von Arbeitsteilmärkten für die Ausbildung von 'Lebenswelten' betont. In Absetzung von der neoklassischen Annahme homogener Arbeit ist mit der Integration des Segmentationsansatzes in die Wanderungsforschung beabsichtigt, Wanderungsmotivationen, Chancen beruflicher Verbesserung durch Migration und erwartete sowie tatsächliche individuelle Wanderungseffekte im Zusammenhang mit den besonderen beruflichen und sozialen Bedingungen innerhalb der einzelnen Segmente zu sehen und zu verstehen (Gordon 1995; Rohr-Zänker 1990; Sigl 1991). Selektive Mobilität nach Status- und Einkommensgruppen wird nicht mehr nur als persönliche Eigenart gesehen, sondern mit unterschiedlichen Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt erklärt. Als wichtiges Differenzierungsmerkmal für Mobilitätsbereitschaft gilt die Einstellung zur Arbeit und die Erwartung an die Arbeit, d.h. die Bedeutung des Arbeitslebens im Vergleich zu anderen sozialen Verhältnissen. Normalerweise wird im oberen Arbeitsmarktsegment, weil unmittelbar an die Karrierechancen geknüpft, mehr persönliches Engagement verlangt und mehr persönliche Bestätigung aus dem Beruf gezogen als auf Arbeitsplätzen im unteren Segment. Damit besteht im oberen Segment auch mehr Anlaß für Mobilität und eine größere Bereitschaft, soziale und familiäre Bindungen aus Arbeitsplatzgründen aufzugeben (Doeringer/Piore 1971; Sigl 1991). Ansatzweise berücksichtigt die Segmentationstheorie einen weiteren wichtigen Einfluß auf Arbeitskräftemobilität, nämlich die Art des Beschäftigungsverhältnisses (Dauerarbeitsverhältnis, Vollzeitstelle, interne Aufstiegschancen). Forschung über berufsbezogene Wanderung geht meistens von spekulativer Migration aus (jemand wandert in der Erwartung, am neuen Standort eine Arbeit zu finden); tatsächlich jedoch findet Binnenwanderung insbesondere innerhalb oberer Arbeitsmarktsegmente überwiegend erst nach Abschluß eines Arbeitsvertrages oder als interner Transfer statt (Flowerdew 1992; Salt 1990; Sell 1983). Entsprechend ist die Bedeutung von Push- und Pull-Faktoren zu modifizieren. Gerade für gehobene Arbeitsteilmärkte wird die Wirkung des institutionellen Rahmens auf die Wanderungsentscheidung betont: das Verhalten von Unternehmen und Arbeitsvermittlern wirkt auf die Migrationsprozesse (Sell 1990, Salt 1990). Mit der Hypothese, daß die Personal- und Organisationspolitik, die Verfahren der Personalsuche und -förderung von Arbeitsplatzanbietern und -vermittlern unterschiedlichen Strategien folgt, wird das Zusammenspiel von Unternehmen bzw. Institutionen auf der einen und Arbeitskräfte auf der anderen Seite zum Forschungsgegenstand (Findlay 1990; Saunders/Flowerdew 1987).

Die 'alte Forderung' von Vanberg (1971:106), mikroanalytische und makroanalytische Konzeptionen zu einem Erklärungsansatz für Wanderungsentscheidungen zu verbinden, ist nach wie vor nicht eingelöst. Die biographischen, strukturellen und institutionellen Neu-Ansätze haben jedoch eine vermittelnde Ebene zwischen die klassischen Makro- und Mikro-Modelle gezogen und der Wanderungsforschung beträchtliche Impulse gegeben. Ihre Integration in komplexere Modelle hat das Verständnis von Wanderungselektivität, der Hintergründe 'diffuser' Wanderungsbewegungen, des Wandels von Wanderungsaufkommen und -mustern über die Zeit erhöht. Dennoch verfügt die Wanderungsforschung nicht über eine geschlossene Theorie, die empirische erhärtet ist. Insbesondere die Erforschung von Wanderungsmotiven steht vor großen Problemen; Erklärungen für individuelles Wanderungsverhalten sind vor allem Plausibilitätsüberlegungen auf der Grundlage aggregierter Wanderungszahlen. Untersuchungen zu den Aktivitäten und Prozessen, die zu einer Wanderung führen, sind selten. Das gilt für Deutschland mehr noch als für Länder, in denen die Datenlage besser ist und in denen Panel-Untersuchungen und Befragungen in größerem Maße und seit längerem üblich sind, wie in den USA und Großbritannien. Daher ist die Frage berechtigt, ob die Vielzahl von Faktoren, mikro- und makroökonomische, persönliche, arbeitsmarktstrukturelle und institutionelle, die Eingang haben in den Entscheidungsprozess von Individuen<sup>29</sup>, zu einer allgemeinen Theorie der (Arbeits-) Migration kondensiert werden können, oder ob nicht die Beschränkung auf Ausschnitte und Aspekte erfolgversprechender ist.

### **2.3 Regionaler Arbeitsmarkt in peripheren Regionen und Wanderungsverhalten hochqualifizierter Arbeitskräfte**

Die Beschaffenheit regionaler Arbeitsmärkte entspricht der hierarchischen Raumstruktur. In peripheren und strukturschwachen Regionen ist aufgrund der wenig differenzierten Gewerbestruktur und des Übergewichts nachrangiger Wirtschaftsaktivitäten das Arbeitsplatzangebot für hochqualifizierte Arbeitskräfte gering und der Pool an hochqualifizierten Arbeitskräften klein, wenig vielfältig und wenig spezialisiert. Hochqualifizierte Arbeitskräfte und hochwertige Arbeitsplätze sind in urbanen Zentren konzentriert. Sie sind für

---

29 Einen Einblick in die äußerst komplexen Entscheidungsstrukturen gibt Koehler (1990) in seiner Untersuchung zum Mobilitätsverhalten von Beschäftigten bei Betriebsverlagerungen.

ambitionierte Arbeitskräfte die attraktiveren Standorte. Ihr dichter und vielfältiger Unternehmensbesatz hat zur Folge, daß sich berufliche Veränderungen leichter am Wohnort realisieren lassen als in Regionen mit engen Arbeitsmärkten; durch die Konzentration von innovativen Wirtschaftsaktivitäten, von Aus- und Weiterbildungseinrichtungen und durch vielfältige Kommunikations- und Informationsstrukturen ergeben sich bessere berufliche Perspektiven und Aufstiegsmöglichkeiten. In strukturschwachen peripheren Regionen, wo weniger Chancen zur beruflichen Verbesserung bestehen, ist die Arbeitsplatzfluktuation, damit u.U. auch die Dissemination von Wissen und Know-how, deutlich niedriger als in urbanen Zentren (Malecki/Bradbury 1992; Weber 1988). Das beschränkte Arbeitsplatz- und Ausbildungsangebot in peripheren Räumen übt insbesondere auf Personen mit guter Schulbildung, hoher Qualifikation und starker beruflicher Motivation einen erheblichen Druck aus, diese zu verlassen (Push-Effekt)<sup>30</sup>. Auf der Suche nach attraktiven und ihren Qualifikationen entsprechenden Arbeitsplätze werden sie von wirtschafts- und wachstumsstarken Regionen angezogen (Buttler et al. 1977:50ff; Fromhold-Eisebith 1992; Lauschmann 1976).

Da der Arbeitsmarkt im oberen Segment grundsätzlich überregional ist, erzwingt beruflicher Wechsel häufig Migration (Green 1992). Aber der Austausch zwischen Regionen ist nicht gleichwertig. Unabhängig vom Herkunftsort sind die Zielorte vorrangig zentrale Regionen. Die Hauptwanderungsströme von Arbeitskräften finden zwischen wirtschaftsstarken Regionen statt, d.h. zwischen Regionen mit einem dichten Arbeitsplatzbesatz (Birg et al. 1993:44). Migration kann entsprechend als räumliche Ausdehnung von Arbeitsmarktbewegungen betrachtet werden; vor diesem Hintergrund ist verständlich, daß in peripheren und strukturschwachen Regionen mit geringen Fluktuationsraten auch die Rate der Zu- und Abwanderungen von Arbeitskräften geringer ist als in Zentrums-Regionen (Gleave/Cordey-Hyes 1977)<sup>31</sup>.

Durch das Wanderungsverhalten von Arbeitskräften wird das Ungleichgewicht regionaler Arbeitsmärkte insbesondere im oberen Segment verstärkt. Periphere Regionen zeichnen sich nicht durch besonders hohe Abwande-

---

30 Aus Verdichtungsregionen wandern weniger junge Menschen ab als aus peripheren Regionen (Gatzweiler 1975:100; Wagner 1989:167).

31 Ein weiterer Aspekt für die geringere Fluktuation in peripheren Regionen ist aber auch die Tatsache, daß berufliche Mobilität aufgrund mangelnder Alternativen vor Ort zwangsläufig räumliche Mobilität nach sich ziehen würde und Arbeitskräfte, die nicht wanderungsbereit sind, daher auch keine berufliche Veränderung vornehmen.

rungsraten aus, sondern durch die im Verhältnis zur Abwanderung geringen Zuwanderungsraten hochqualifizierter Arbeitskräfte. Dieser 'braindrain' peripherer Gebiete birgt erhebliche Probleme für die regionale Entwicklung; die Standortattraktivität für hochwertige Wirtschaftsbetriebe bleibt gering oder sinkt sogar, der Pool aktiver und innovativer Personen wird ausgedünnt und Betriebe sind für die Besetzung ihrer Führungs- und Expertenpositionen in besonders hohem Maße auf Zuwanderungen hochqualifizierter Arbeitskräfte angewiesen (Fischer/Straubhaar 1994:107ff; Sigl 1991; Steiner 1990:227)

Diese Darstellung verallgemeinert natürlich. Periphere Regionen verfügen auch über Innovationspotentiale und die langjährige ausgleichsorientierte Strukturpolitik hat die Entstehung qualifizierter Arbeitsplätze gefördert. Die Hochschulgründungen der 70er Jahre und die Wissenstransfer-Einrichtungen haben den regionalen Pool hochqualifizierter Arbeitskräfte vergrößert und differenziert; die Unternehmen können ihre Nachwuchskräfte für gehobene Positionen zunehmend aus der Region rekrutieren. Es ist naheliegend, daß sie damit auch qualitativ eine bessere Auswahl haben, als wenn sie ausschließlich auf Zuwanderungen aus den Zentren angewiesen wären. Dennoch sind damit die Probleme hinsichtlich ihres Bedarfs nach Arbeitskräften mit besonderen Erfahrungen und Qualifikationen, die erst im Berufsleben erworben werden können, nicht gelöst. Um ein Potential an Führungskräften und hochqualifizierten Spezialisten innerhalb eines Raumes heranzubilden, braucht es eine Vielzahl unterschiedlicher Arbeitsplätze, auf denen die Weiterqualifizierung durch 'learning on the job' möglich ist. Der Mangel an Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, Unternehmenszentralen und Schlüsselindustrien bedeutet auch einen Mangel an innovativem Potential für technologische, wissenschaftliche, organisatorische und verwaltungstechnische Neuerungen. Fehlt das eigenständige innovative Milieu, sind Regionen trotz der Möglichkeit, Hochschulabsolventen und andere gute Fachkräfte durch Lehrgänge, Tagungen, Workshops etc. aufzubauen, auf den permanenten 'Import' an Qualifikationen angewiesen.

In peripheren Regionen hängt also die Besetzung von Arbeitsplätzen im oberen Arbeitmarktsegment weiterhin in erheblichem Maße von der Zuwanderungsbereitschaft hochqualifizierter Arbeitskräfte ab. Diese Wanderung läuft gegen das typische Muster und erfordert daher die Mobilisierung erheblicher Ressourcen. Die Bereitschaft einer Person, für einen Arbeitsplatz in eine bestimmte Region zuzuwandern, ist abhängig von der Attraktivität des Arbeitsplatzes und des Wohnortes. Vorstellungen über die persönliche und berufli-



che Zukunft gehen neben Bewertungen der Attraktivität eines Standortes in den Entscheidungsprozeß ein. Obwohl für hochqualifizierte Arbeitskräfte davon ausgegangen werden kann, daß der Arbeitsplatz höchste Priorität hat, werden potentielle Zuwanderer die Wohn- und Lebensqualität eines Standortes in ihrem Entscheidungsprozeß berücksichtigen. Die Bedeutung weicher Standortfaktoren für den Arbeitsmarkt ist mittlerweile unstrittig; über ihre Wirkungsweise wird aber bislang mehr spekuliert, als daß eindeutige Zusammenhänge ermittelt wären (Grabow et al. 1995). Dennoch besteht weitgehend Einigkeit in der Einschätzung, daß die Wohnortpräferenzen von Arbeitskräften mit hohem beruflichen Status sich auf urbane Zentren konzentrieren (Buttler et al. 1977; Grabow et al. 1995; Zimmermann 1973). Hohe Ansprüche an das Niveau von haushaltsbezogenen Dienstleistungs- und Infrastruktureinrichtungen, Kultur- und Ausbildungsangebote verringern die Attraktivität peripherer Standorte für hochqualifizierte Arbeitskräfte. Da Bedürfnisse und Lebensvorstellungen mitwandernder Familienangehöriger zunehmend Einfluß auf Wanderungsentscheidungen haben, wird das beschränkte Arbeitsplatzangebot in peripheren Regionen für mitwandernde Partner und Partnerinnen als zusätzliches Hemmnis für Zuwanderungen gesehen (Anderseck 1973; Polachek/Horvath 1977; Snaith 1990).

Die Bewertung der Attraktivität eines Ortes oder einer Region wird sich in Abhängigkeit von persönlichen und familiären Bedingungen, subjektiven Präferenzen und Bedürfnisse und der Ausgangssituation unterscheiden. Wie Wohn- und Zielregion wahrgenommen werden und wie die Wahrnehmung die Bewertung von Handlungsoptionen beeinflußt, wurde bisher empirisch kaum untersucht. Naheliegend scheint, daß Standorte oder Regionstypen für hochqualifizierte Arbeitskräfte nicht per se attraktiv oder unattraktiv sind. Malecki/Bradbury (1992:131) behaupten, daß die Attraktivität von Agglomerationsräumen für hochqualifizierte Arbeitskräfte im Arbeitsplatzangebot, aber nicht in der Lebensqualität läge<sup>32</sup>. Man kann also nicht davon ausgehen, daß die Entscheidung für einen Wohnort die Wohnortpräferenz ausdrückt, ebensowenig davon, daß Präferenzen auch tatsächlich umgesetzt werden. Vielmehr sollte immer noch gelten, daß berufsbedingte Wanderungsrichtungen 'fremdbestimmt' sind (Buttler et al. 1977:54).

---

32 Siehe auch Herzog/Schlottmann (1989), sowie die Literatur zur Counterurbanisation, z.B. Kontuly/Vogelsang (1986).

Die berufliche Perspektive scheint also am wichtigsten für die Wohnortwahl hochqualifizierter Arbeitskräfte zu sein. Daraus ließe sich schließen, daß in erster Linie die Attraktivität eines Arbeitsplatzes dafür verantwortlich ist, wie erfolgreich hochqualifizierte Arbeitskräfte aus anderen Regionen abgeworben werden können. Diese Attraktivität wird durch äußere Faktoren beeinflusst, insbesondere durch die Arbeitsmarktbedingungen, d.h. durch die Fülle der beruflichen Optionen. In Phasen von Konjunkturschwäche oder erheblichen Arbeitsplatzabbaus im oberen Segment (wie z.B. durch Verschlankung der Managementebenen), bei großer Arbeitsplatz-Konkurrenz unter Arbeitskräften bestimmter Qualifikationen finden sich für offene Positionen in peripheren Räumen eher adäquate Interessenten als unter angespannten Marktbedingungen auf dem Nachfragermarkt. Auch mag ein Arbeitsplatz unabhängig von seiner Lage attraktiv sein, weil das Arbeitsgebiet, die Branche, das Unternehmen oder sonstige damit verbundene Erfahrungen als günstige Voraussetzung für eine spätere Karriere eingeschätzt werden. Damit ist ein weiterer Aspekt angeschnitten, der gegen eine deterministische Sicht des Zusammenhangs zwischen regionalem Arbeitsmarkt und Zuwanderungsattraktivität spricht: ein berufsbedingter Ortswechsel muß nicht von vornherein auf Dauer angelegt sein. Unter karrierebewußten hochqualifizierten Arbeitskräften ist es nicht unüblich, Arbeitsstellen und damit u.U. auch Wohnorte nach einigen Jahren zu wechseln. Aber gerade hochqualifizierte Arbeitskräfte werden, wenn sie eine Zuwanderung in periphere Regionen erwägen, nicht nur den Arbeitsplatz, sondern auch sein 'Umfeld' betrachten. Die Chancen für weiteren beruflichen Aufstieg vor Ort sind gering und ein beruflicher Wechsel würde nach aller Wahrscheinlichkeit einen erneuten Umzug nach sich ziehen. Andererseits sind durch Fortschritte in der Transport-, Informations- und Kommunikationstechnologie die Raumdistanzen geringer, damit der Zugang zu Informationen und Netzwerken leichter geworden, so daß der Standortnachteil 'Abgeschiedenheit' sich nur mehr abgeschwächt niederschlagen sollte.

Es läßt sich resümieren, daß den oberen Arbeitsteilmarkt in peripheren Regionen ein Dilemma kennzeichnet. Arbeitskräfte, die sich beruflich verändern wollen, können dies kaum vor Ort realisieren; sie sind gezwungen, abzuwandern oder ihren Ehrgeiz aufzugeben; beide Optionen sind nachteilig für die Region, dämpfen Veränderungsimpulse. Betriebe mit einem Bedarf an Führungskräften und hochqualifizierten Spezialisten können sich aus dem regionalen Pool kaum bedienen, so daß sie für die Besetzung ihrer Positionen auf Zuwanderer angewiesen sind. Zugleich scheinen periphere Räume unter

Karrieregesichtspunkten für hochqualifizierte Arbeitskräfte wenig attraktiv zu sein und ihre Abwerbung aus anderen Regionen stellt Betriebe mit entsprechendem Personalbedarf vor besondere Probleme (Ellwein/Bruder 1982). Dabei handelt es sich nicht nur um einzelbetriebliche Probleme; auch die Realisierung regionaler Entwicklungspotentiale ist davon abhängig, ob externe Energien über die Zuwanderung hochqualifizierter Arbeitskräfte aktiviert werden können.

Daß die Ökonomie peripherer, wirtschaftsschwacher oder wirtschaftsstrukturell einseitig ausgerichteter Regionen von der Zuwanderungsbereitschaft hochqualifizierter Arbeitskräfte abhängig ist, wird in der Diskussion um das Für und Wider berufsbedingter Mobilität oft vernachlässigt. Die Argumentation, geographische Mobilität sei weder zu fordern noch zu fördern, weil sie den Einzelnen ihre vertraute Umgebung, ihr soziales Netzwerk zerstöre, berücksichtigt nicht den 'Multiplikatoreffekt' hochqualifizierter Wanderer. Ihre Mobilität kann anderen Gruppen auf dem Arbeitsmarkt die Möglichkeit geben, in der Region, der sie sich verbunden fühlen, zu leben und zu arbeiten.

### 3 *Untersuchungsansatz, Fragestellungen und Untersuchungsdesign*

#### 3.1 **Untersuchungsansatz und Fragestellungen**

Das Wanderungsaufkommen von Arbeitskräften ist nicht das Ergebnis isolierter Entscheidungsprozesse einzelner Personen oder Haushalte, ebensowenig kollektive Reaktion auf äußere ökonomische Rahmenbedingungen. Vielmehr wird es durch das Zusammenspiel von individuellen Wanderungsmotiven und Wanderungsanforderungen als Folge allgemeiner, sektoraler und regionaler Arbeitsmarktbedingungen bestimmt. Dabei wird die Zuwanderung in bestimmte Regionen vom konkreten Verhalten der nachfragenden Akteure beeinflusst, also der Betriebe, die Arbeitskräfte suchen.

Aufgrund der Vielzahl von Zusammenhängen zwischen Rahmenbedingungen und Verhalten der Akteure muß eine empirische Untersuchung zum Wanderungsverhalten sich auf bestimmte Konstellationen beschränken bzw. konzentrieren. Ziel der Untersuchung ist, das Zusammenspiel von Zuwanderungsanforderungen und Zuwanderungsverhalten innerhalb des oberen Arbeitsmarktsegments zu analysieren und exemplarisch für die periphere strukturschwache Weser-Ems-Region die Bedeutung interregionaler Migration bei der Besetzung von Führungspositionen herauszuarbeiten.

Für die Konzentration auf das obere Arbeitsmarktsegment spricht, daß diese Arbeitskräfte aufgrund persönlicher Konditionierung sowie struktureller und institutioneller Bedingungen besonders mobil sind. Ihre Mobilitätsbereitschaftsbereitschaft ist eine wichtige Voraussetzung für das Funktionieren des oberen Arbeitsteilmarktes und der zunehmenden überregionalen Orientierung und Globalisierung von Wirtschaftsprozessen (Champion/Fielding 1992; Malecki/Bradbury 1992; Fischer/Straubhaar 1994).

Die Konzentration auf eine periphere strukturschwache Region ist deren besonderer Problemlage geschuldet. Zwar ist der Arbeitsmarkt für das obere Segment grundsätzlich überregional oder national gespannt, aber die Entwicklung peripherer Räume ist in größerem Maße auf die Abwerbung von Arbeitskräften aus anderen Regionen angewiesen als Agglomerationsräume. Der Zuwanderungsbereitschaft hochqualifizierter Personen kommt daher eine

Schlüsselrolle dafür zu, daß Unternehmen in strukturschwachen Räumen ihre Nachfrage nach Führungskräften und Spezialisten befriedigen können.

Die Untersuchung wurde in der Weser-Ems-Region durchgeführt. Sie ist peripher gelegen und traditionell strukturschwach<sup>1</sup>: der Anteil an Arbeitsplätzen im oberen Segment ist ebenso wie der Pool an hochqualifizierten Arbeitskräften relativ gering. Der Gewerbebesatz ist durch eine niedrige Dichte, eine geringe Vielfalt, einen hohen Anteil an Problembranchen, einen wenig dynamischen Dienstleistungssektor und durch einen geringen Anteil an Branchen charakterisiert, die zu den 'Wirtschaftsmotoren' zählen. Arbeitsproduktivität und Einkommen liegen nicht nur beträchtlich unter dem Bundesdurchschnitt<sup>2</sup>, sondern auch unter dem Niveau von Regionen mit einer vergleichbaren Siedlungsstruktur und Randlage (Prognos 1990:18). Die Zentralen der meisten großen Betriebe befinden sich außerhalb der Region, Spitzen- und höherwertige Technologien sind unterrepräsentiert, so daß der Bedarf an unternehmensbezogenen Diensten und an Forschung und Entwicklung gering ist. Auch der spät begonnene Aufbau wissenschaftlicher Lehr- und Forschungskapazitäten trägt dazu bei, daß die Region in nur geringem Maße über innovatives Potential verfügt und auf Zuwanderung von Know-how und Qualifikationen angewiesen ist. Als wenig förderlich für die wirtschaftliche Attraktivität der Region wirkt ihre 'dreifache' Randlage, d.h. ihre Randlage in Niedersachsen, in Deutschland und in Europa, und die Tatsache, daß sie selbst kein großstädtisches Zentrum hat<sup>3</sup>.

Die Untersuchung verbindet die Frage zu den Voraussetzungen der wirtschaftlichen Entwicklung von Regionen mit der nach Determinanten des interregionalen Wanderungsverhaltens. Sie widmet sich sowohl dem Zusammenhang von Mobilität und Karriere aus der Sicht von hochqualifizierten Arbeitskräften, die in eine periphere Region zuwandern, wie auch den Möglichkeiten und Schwierigkeiten der Rekrutierung hochqualifizierter Arbeits-

---

1 Aufgrund der schon seit den 70er Jahren unterdurchschnittlichen Wirtschaftskraft und überproportionalen Arbeitslosigkeit sind große Teilbereiche traditionell Zielgebiet der regionalen Wirtschaftsförderung (GRW) und z.T. auch Förderregion der europäischen regionalen Strukturpolitik.

2 Ende der 80er Jahre, also noch im Deutschland der Alten Bundesländer, lag die Arbeitsproduktivität 15%, das Einkommen 20% unter dem Bundesdurchschnitt (Prognos 1990: 18).

3 Die Zentrumsfunktion wird teilweise von Bremen übernommen, die Stadt liegt am Rande des Nordwest-Raums.

kräfte aus der Sicht von Unternehmen in einer solchen Region. Folgende Fragenkomplexe stehen bei der Analyse konkreter Anpassungsprozesse von Wanderungsanforderungen und Wanderungsbereitschaft im Vordergrund.

1. Bedarf an zuwandernden hochqualifizierten Arbeitskräften:

In welchem Maße sind Unternehmen auf Zuwanderungen angewiesen, um ihre Nachfrage nach hochqualifizierten Arbeitskräften zu decken?

Selektive Abwanderung von hochqualifizierten Arbeitskräften und geringe Gelegenheiten, vielfältige berufliche Erfahrungen innerhalb der Region zu sammeln, führen dazu, daß der obere Arbeitsteilmarkt relativ schlecht ausgestattet ist. Der schwache Besatz mit hochqualifizierten Arbeitskräften ist in peripheren Regionen ein strukturelles Problem. Der Mangel wird aber nicht für alle Betriebe gleichermaßen fühlbar. Einige Qualifikation können aufgrund des internen Aufbaus von Führungskräften in größeren Unternehmen oder infolge einer Konzentration von Branchen besser vertreten sein, so daß ein gewisses Fluktuationspotential vorhanden ist. Durch Großunternehmen könnte es 'personelle Spillover-Effekte' innerhalb der Region geben. Andererseits mögen mangelnde Einsicht in die Notwendigkeit von Investitionen in hochqualifiziertes Personal oder Vorbehalte gegen „Auswärtige“ dazu führen, daß mittelständische Unternehmen trotz unzureichender Personallage nicht außerhalb der Region rekrutieren.

2. Personalpolitik:

Wie suchen und rekrutieren Betriebe hochqualifizierte Arbeitskräfte?

Die Personalpolitik der Unternehmen, d.h. ihre Einstellungs- und Versetzungspolitik, ihre Personalpflege, ihre Anforderungen an Führungskräfte beeinflussen Wanderungsverhalten positiv wie negativ. Da Betriebe sich darin unterscheiden, wie stark sie auf Zuwanderer angewiesen und wie attraktiv sie für Zuwanderer sind, werden sie unterschiedliche Such- und Rekrutierungsverfahren einsetzen. Für kleine und mittelständische, relativ unbekannt Unternehmen wird es schwieriger sein, geeignete Arbeitskräfte aus anderen Regionen für einen Zuzug zu gewinnen als für namhafte Unternehmen; und für Großunternehmen mit mehreren Standorten bietet sich zusätzlich die Möglichkeit des Personaltransfers. Probleme, offene Positionen mit Zuwanderern zu besetzen, werden auch mit der Art der Position variieren. In diesem Zusammenhang interessiert, welche Such- und Rekrutierungsverfahren von den Betrieben genutzt werden,

welche Verfahren erfolgreich sind und ob sich Hinweise auf Strategien finden lassen, die Erfolg bei der Überwindung von Engpässen im Bereich hochqualifizierter Arbeitskräfte versprechen.

3. Konsequenzen des Mangels hochqualifizierter Arbeitskräfte für Betriebe: Wie reagieren Betriebe auf lagebedingte Rekrutierungsprobleme und unzureichende Zuwanderungsbereitschaft?

Wird der schwache Besatz an hochqualifizierten Arbeitskräften auf dem regionalen Arbeitsmarkt nicht durch Zuwanderer ausgeglichen, ergeben sich regionale Arbeitsmarktprobleme, die die Unternehmen zu besonderen Anstrengungen oder Kompromissen zwingen. Sie können einerseits mit besonderen Aktivitäten und Leistungen reagieren, wie z.B. besonders intensive und kostenträchtige Suche nach geeigneten Arbeitskräften oder besonders hohe Gehälter, die letztlich doch zur (adäquaten) Besetzung der offenen Stellen führen, oder mit kostenaufwendiger 'Bestandspflege', um hochqualifizierte Arbeitskräfte zu halten. Sie können aber auch, wenn sie sehr große Schwierigkeiten haben, ihre Führungs- und Spezialistenpositionen adäquat zu besetzen, ihre Ansprüche reduzieren, also Kandidaten akzeptieren, deren Qualifikation nicht den Anforderungen entspricht. In der Konsequenz könnten diese unterschiedlichen Reaktionen zu Verzögerungen oder Unterlassungen von betrieblichen Anpassungsleistungen oder betrieblichen Investitionen führen.

4. Motivationen und Erwartungen der zugewanderten hochqualifizierten Arbeitskräfte:

Was ist handlungsleitend für den Arbeitsplatz- und Wohnortwechsel?

Für Arbeitskräfte in hohen beruflichen Statuspositionen haben Beruf und Karriere große Bedeutung für die Lebensplanung und für die persönliche Identität. Sie haben klare Vorstellungen über ihre weitere berufliche Perspektive und wägen gründlich ab, welcher Arbeitsplatz an welchem Ort in diese Perspektive paßt. Es muß also davon ausgegangen werden, daß die Zuwanderung einer hochqualifizierten Arbeitskraft in eine periphere Region entweder eine Reaktion auf ein reizvolles Arbeitsplatzangebot ist oder als Transfer erfolgt<sup>4</sup>. Für die Untersuchung von Interesse ist, wer

---

4 Anders als in Agglomerationsräumen, wird es kaum vorkommen, daß die spezifische Ausstattung der Region (wie z.B. spätere berufliche Optionen vor Ort, Weiterbildungsoptionen etc.) entscheidungsrelevant ist. Im Gegenteil, Zuwanderer werden sich über das

zuwandert: welchen beruflichen und persönlichen Hintergrund haben die Zuwanderer, welche 'Mobilitätsgschichte'? Von Interesse ist zweitens, warum die Zuwanderer sich für eine bestimmte Region entschieden haben (die Weser-Ems-Region), wie sie von der vakanten Position erfahren, mit welchen Absichten und Erwartungen sie reagiert haben und was sie zum Zuzug bewogen hat.

5. Wirkungen weicher Standortfaktoren auf dem Arbeitsmarkt:  
 Welche Eigenarten eines Raums motivieren hochqualifizierte Arbeitskräfte zum Zuzug und welche empfinden sie als negativ ?  
 Trotz der Priorität, die Beruf und Karriere für hochqualifizierte Arbeitskräfte haben, werden Forderungen an ein attraktives Arbeits- und Wohnumfeld immer wichtiger. Dies umso mehr, wenn Familienmitglieder oder andere Angehörige mitwandern. Von Interesse ist, wie sich die Migranten Informationen zur Region beschafft haben, ob und welche weichen Standortfaktoren die Entscheidung für den Zuzug unterstützt bzw. dagegen gesprochen haben und wie sie im Vergleich zum Herkunftsraum beurteilt werden.

Diese Zusammenhänge enthalten wichtige Informationen für die Weser-Ems-Region. Kenntnisse über Motivationen zugewanderter hochqualifizierter Arbeitskräfte, Kenntnis über Zuwanderungsanforderungen in den Betrieben aus der Region und über die Ursachen und Folgen, wenn nicht ausreichend viele Arbeitskräfte aus anderen Regionen abgeworben werden können, sind wichtige Grundlagen für effektive regionalpolitische Maßnahmen.

### 3.2 Untersuchungskonzeption

Ziel der Arbeit ist es, Erkenntnisse über eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklungsfähigkeit von peripheren und strukturschwachen Räumen zu gewinnen, ihre Fähigkeit, hochqualifizierte Arbeitskräfte als Impulsgeber für die Realisierung ihrer endogenen Potentiale anzuziehen. Dies erfordert eine empirische Untersuchung des Zusammenspiels von spezifischen Defiziten

---

Risiko im klaren sein, das weiterer beruflicher Aufstieg sehr wahrscheinlich einen Ortswechsel erfordert. Es ist also wenig wahrscheinlich, daß aufgrund der Attraktivität des Standortes berufliche Zugeständnisse gemacht werden. Eine mögliche Ausnahme sind hochqualifizierte Arbeitskräfte, die in ihre Heimatregion zurückzukehren wollen, die sie für die Ausbildung oder aus beruflichen Gründen ehemals verlassen haben.



einzelner Regionen und ihren Voraussetzungen für Zuwanderungen, des Verhaltens und der Strategien von Unternehmen in diesen Regionen bei der Suche von Arbeitskräften und des Wanderungsverhaltens von Arbeitskräften.

Die empirische Untersuchung geht explorativ und beispielhaft vor. Explorativ, weil der Status der Theorien zur Entwicklung peripherer Räume es nicht erlaubt, Hypothesen zur Relevanz der Struktur des Arbeitsmarktes und des Wanderungsverhaltens hochqualifizierter Arbeitskräfte anhand empirischer Daten zu überprüfen. Vordringlich sind daher Aufarbeitungen betrieblicher Einzelfälle, auf deren Grundlage erst begründete Hypothesen zum Zusammenhang von Zuwanderungserfordernis und Zuwanderungsbereitschaft als Voraussetzung für die Realisierung endogener Potentiale entwickelt werden können. Die Untersuchung geht beispielhaft vor, weil sich das Verhältnis von Voraussetzungen, Unternehmensverhalten und Wanderungsbewegungen jeweils im Kontext eines konkreten Raums herausbildet und nur im Kontext dieses Raums interpretieren läßt. Eine Ausweitung der Untersuchung, etwa im Rahmen eines vergleichenden Fallstudienansatzes, um die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse zu vergrößern, war aufgrund der begrenzten Arbeitskapazitäten ausgeschlossen.

Dieser Ansatz erforderte drei eigenständige Arbeitsschritte.

1. Eine Analyse der ökonomischen, sozialen, kulturellen und räumlichen Voraussetzungen und der Möglichkeiten und Hindernisse für ökonomisches Wachstum in einem peripheren Raum.  
Mit der Konzentration auf eine Region wird nicht der Anspruch verfolgt, eine flächendeckende oder erschöpfende Untersuchung durchzuführen. Vielmehr dient sie dazu, die spezifischen regionalen Gegebenheiten als Rahmenbedingungen für individuelles bzw. einzelbetriebliches Verhalten zu erfassen. Informationen zur wirtschaftlichen Situation, zum Gewerbebesatz, zu den regionalen und lokalen Standortbedingungen sind unerlässlich für die Analyse und die Interpretation von unternehmerischer Personalpolitik und des Migrationsverhalten. Die erforderlichen Informationen wurden durch Auswertung und Aufbereitung sekundärstatistischer Materials und aus Regionalmonographien gewonnen (vgl. Kap. 4).
2. Analysen des Zuwanderungsbedarfs an hochqualifizierten Arbeitskräften und der Rekrutierungsstrategien von Unternehmen in einem peripheren Raum sowie der Zuwanderungsmotive und -barrieren für die Arbeitskräfte

Der Schwerpunkt der Untersuchung liegt auf dem Rekrutierungsverhalten von Unternehmen und dem Wanderungsverhalten von Personen. Aufzuklären war für die jeweiligen Akteure der Zusammenhang von Bedingungen für ihre Entscheidungen, vorherigen Erfahrungen und Erwartungen. Dies erfordert die Untersuchung von Einzelfällen.

Auf der Unternehmens-Ebene kam es darauf an, den Bedarf an auswärtigen Arbeitskräften und den Handlungsspielraum zur Mobilisierung von Zuwanderungen auszuleuchten. Um die Personalpolitik interpretieren zu können, waren Informationen über Personalentwicklung und Qualifikationsanforderungen auf der Führungsebene, über die Unternehmensorganisation und über interne Arbeitsmärkte zu erheben.

Für die hochqualifizierten Arbeitsmigranten galt es, den Kontext ihrer individuellen Wanderungsentscheidungen aufzuarbeiten. Dafür sind Informationen über die Geschichte ihrer beruflichen und räumlichen Mobilität, über berufliche Absichten und Erwartungen, Vorstellungen von der privaten Lebensgestaltung, aber auch Bewertungen der Attraktivität der Untersuchungsregion notwendig.

Um die Einzelaussagen von Unternehmen und Migranten zu validieren, wurden in einem ergänzenden Arbeitsschritt Bewertungen zur Situation auf dem Teilarbeitsmarkt für hochqualifizierte Arbeitskräfte und zum Wanderungsverhalten dieser Arbeitskräfte von Experten erhoben. Die Experten verfügten aufgrund ihrer Tätigkeiten, die sich auf die Weser-Ems-Region konzentrierte, in einzelnen Fälle aber auch auf die nationale Ebene erstreckte, über privilegierten Zugang und Kenntnisse aus dem Bereich betrieblicher Personalpolitik und zum Wanderungsverhalten hochqualifizierter Arbeitskräfte. Ihre Bewertungen dienen dazu, die Interpretation der Einzelergebnisse zu überprüfen, Überindividuelles zu bestimmen, regionale Besonderheiten zu erkennen.

Fragestellung, Einzelfallorientierung und der Umfang der benötigten Informationen erforderten als Datenerhebungstechnik Befragungen (zu Sample-Bildung, Befragungstechnik und Fragestellungen s. Kap. 5). Zu befragen waren

- Unternehmen in einer strukturschwachen Region,
- in die strukturschwache Region zugewanderte hochqualifizierte Arbeitskräfte,
- Arbeitsmarkt-Experten innerhalb und außerhalb der Region.

3. Zusammenführung und Bewertung der regionalen Potentiale und der Ergebnisse über die Möglichkeiten und Hindernisse für die Zuwanderung

von hochqualifizierten Arbeitskräften.

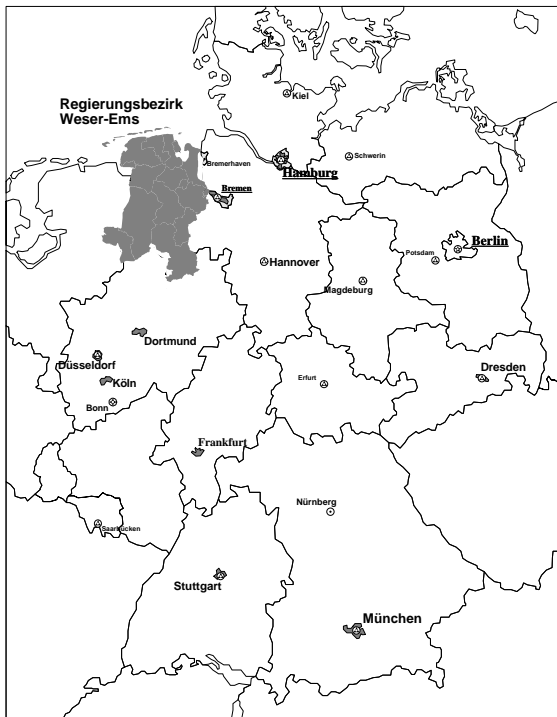
Die Ergebnisse aus den empirischen Untersuchungen werden in einem abschließenden Arbeitsschritt mit Erkenntnissen der Migrationsforschung verbunden.

Dabei geht es, entsprechend der Anlage der Arbeit, um eine Verknüpfung von Mobilitätsverhalten und Mobilitätsanforderungen unter spezifischen regionalen Gegebenheiten, um die Einbettung der Analysen individuellen Verhaltens in den regionalen Kontext, der dieses Verhalten beeinflusst. Die Verknüpfung wird durch eine Gruppenbildung geleistet, die Qualifikationsanforderungen und Personalpolitik von Unternehmen mit der Attraktivität der Region als Arbeits- und Wohnort für unterschiedliche Gruppen hochqualifizierter Arbeitskräfte verbindet. Indem genauer gesagt werden kann, welche Zielgruppen unter welchen Voraussetzungen zuwanderungsbereit sind, welche Personalpolitik Zuwanderung motiviert und welche regionalen Barrieren nicht durch individuelles Unternehmensverhalten überwunden werden können, sind die Erfolgsaussichten, in der Region vakante Positionen für hochqualifizierte Arbeitskräfte mit Zuwanderern adäquat zu besetzen, realistischer zu beurteilen.

Explorative und beispielhafte Studien haben den Vorteil, 'weichere' Methoden zuzulassen und Informationen aus unterschiedlichen Quellen miteinander verknüpfen zu können. Sie haben den Nachteil, daß ihre Repräsentativität nicht bestimmbar ist; der Verallgemeinerung ihrer Ergebnisse sind dadurch enge Grenzen gesetzt. Dennoch erzeugt das Vorgehen dieser Untersuchung eine 'qualitative Repräsentanz': die Ergebnisse gehen über den Einzelfall hinaus. Das zentrale methodische Problem ist dabei die Auswahl der Untersuchungsfälle (Scheuch 1974). Die Fälle wurden 'bewußt' gewählt (Wollmann/Hellstern 1978:72 und 43ff), alle konnten Informationen zu den relevanten Fragestellungen beitragen. Die Aussagen der Betriebe sind damit nicht repräsentativ für die Gesamtheit der Unternehmen der Region, sie liefern aber valide Ergebnisse hinsichtlich des Bedarfs an hochqualifizierten Arbeitskräften und der Unternehmensstrategien für ihre Rekrutierung. Die Aussagen der zugewanderten hochqualifizierten Arbeitskräfte können im Rahmen der Mobilitätsforschung den Zusammenhang zwischen betrieblichem Nachfrageverhalten und Mobilitätsverhalten von Arbeitskräften beispielhaft konkretisieren.

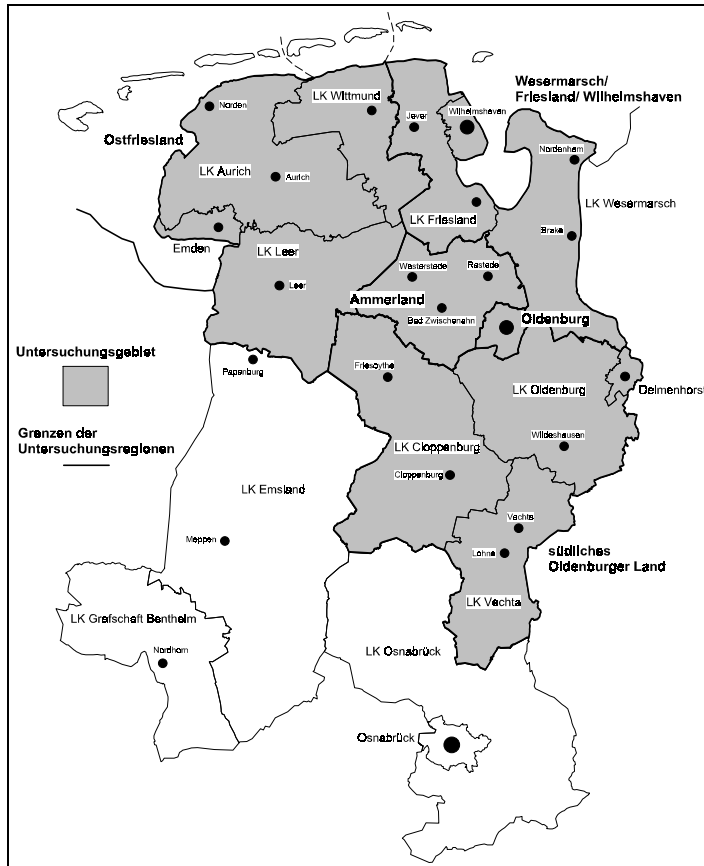
#### 4 *Untersuchungsgebiet: Die Weser-Ems-Region*

Die Untersuchung wurde im Bundesland Niedersachsen, im Regierungsbezirk Weser-Ems durchgeführt (Karten 4-1 und 4-2). Das Weser-Ems-Gebiet setzt sich aus wirtschaftlich und demographisch unterschiedlich geprägten Teilregionen zusammen; aus überwiegend agrarisch und überwiegend industriell genutzten Gebieten, aus verdichteten und gering besiedelten Räumen (Karte 4-3). Zwei Oberzentren, Osnabrück im Süden und Oldenburg im Osten, und das weitgehend eigenständige Ostfriesland gliedern das Weser-

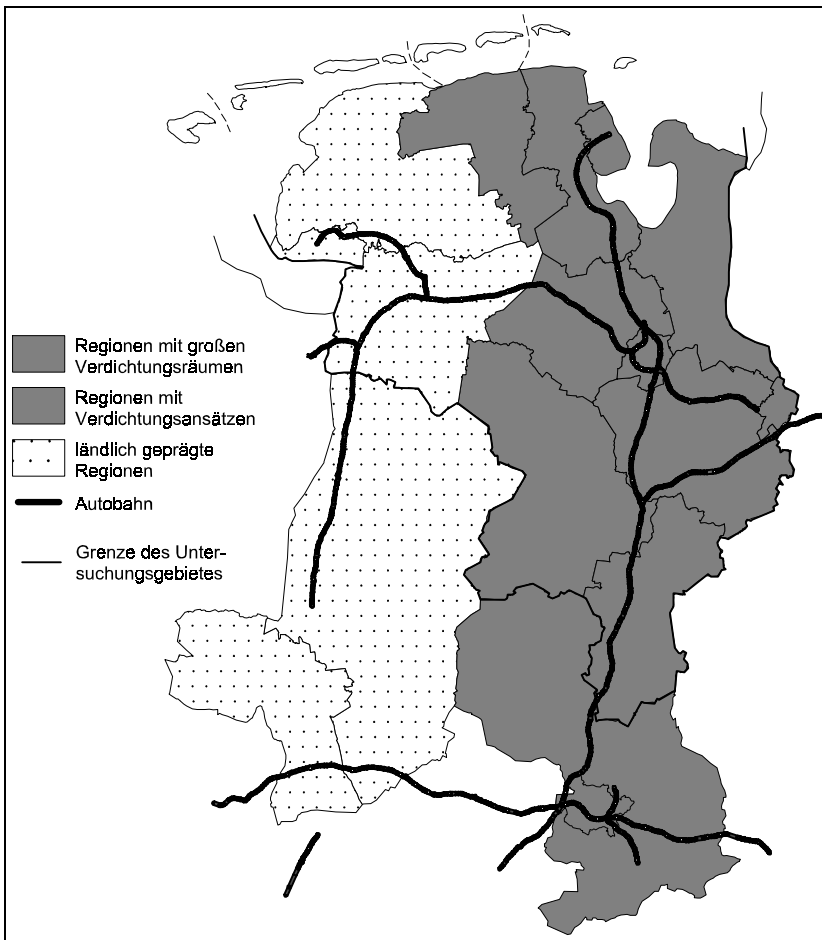


Karte 4-1: *Lage des Regierungsbezirks Weser-Ems in Deutschland*

Ems Gebiet grob in drei Teilräume. Für die Untersuchung waren politische, administrative oder raumordnungsbezogene Grenzen von geringer Bedeutung. Absicht war vielmehr, Untersuchungsfälle so auszuwählen, daß die verschiedenen Gebietstypen als Wohn- bzw. Betriebsstandort in der Untersuchung repräsentiert sind. Die Konzentration auf den nördlichen und östlichen Teil des Weser-Ems-Gebietes (schwerpunktmäßig der durch das Oberzentrum Oldenburg geprägte Teilraum und Ostfriesland) erfüllt diese Anforderung.



Karte 4-2: Untersuchungsgebiet in der Weser-Ems-Region



\* Raumtypisierung nach Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumforschung. Laufende Raumbeobachtung: Aktuelle Daten zur Entwicklung der Städte, Kreise und Gemeinden 1992/93. Materialien zur Raumentwicklung, Heft 67, Bonn 1995.

*Karte 4-3: Raumtypen\* im Weser-Ems-Gebiet*

#### 4.1 Gebietsbeschreibung

Das Untersuchungsgebiet läßt sich hinsichtlich seiner wirtschaftlichen Struktur in drei Teilbereiche gliedern:

##### *1. Wesermarsch, Friesland und Wilhelmshaven*

Dieser Raum ist traditionell ein ländliches Industriegebiet. Entlang der Weser, am Jadebusen, in und um Wilhelmshaven reihen sich Häfen und Industriegebiete, die Zwischenräume und das Hinterland werden landwirtschaftlich genutzt. Die Wirtschaftsstruktur ist durch die Hafenwirtschaft und große Industriebetriebe, die überwiegend großen Konzernen angehören, geprägt. Die Region hat aufgrund dieser wirtschaftlichen Struktur bereits seit längerem Probleme: In der zweiten Hälfte der 70er Jahre wurde sie von Einbrüchen im Hafenumschlag und in ihrer auf Massengutumschlag spezialisierten Hafenwirtschaft, sowie durch die Einbrüche im Schiffbau, in der Stahlverarbeitung und der Fischwirtschaft getroffen. Zusätzliche Probleme ergaben sich in jüngster Zeit durch den Produktionsabbau in der Luft- und Raumfahrt- und der Wehrtechnikindustrie, sowie durch Standortentscheidungen einiger großer Konzerne, die zu Rückgängen oder gänzlicher Aufgabe der Produktion vor Ort führten. Insbesondere für die 'Militärstadt' Wilhelmshaven (mit gut 90.000 Einwohnern) kommt erschwerend der Abbau von Standorten der Bundeswehr hinzu<sup>1</sup>. Die Umstrukturierung der Hafenwirtschaft auf Stückgut-Umschlag hat bislang nur in Brake Erfolg gezeigt; Wilhelmshaven und Nordenham sind, wie auch Emden in Ostfriesland, nach wie vor stark auf Massengüter (Rohöl und Mineralölprodukte, Kohle, Erz) orientiert (Cupok/Jung 1993:44; Baumgart et al. 1996). Für die wegbrechenden bzw. schrumpfenden Industrien gibt es in der Region kaum Kompensationsmöglichkeiten in modernen Bereichen des produzierenden oder tertiären Sektors, mittelständische Strukturen fehlen fast völlig; damit ist diese Region vom wirtschaftlichen Strukturwandel besonders hart betroffen (Elsner 1994:93). Die Arbeitslosigkeit ist hoch, die Beschäftigungsperspektiven sind negativ.

---

<sup>1</sup> In der Raumordnungsregion (Stadt Wilhelmshaven, Landkreise Wittmund und Friesland) war der militärische Komplex Ende der 80er Jahre noch der größte Arbeitgeber (Huebner et al. 1992).

2. *Stadt Oldenburg mit den angrenzenden Landkreisen Ammerland und Oldenburg, das Oldenburger Münsterland (Landkreise Vechta und Cloppenburg) und die Stadt Delmenhorst*

Die Stadt Oldenburg (Oberzentrum mit gut 150.000 Einwohnern) ist das Wirtschafts-, Dienstleistungs- und Verwaltungszentrum des Regierungsbezirks. Sie verfügt über regional bedeutsame Kultureinrichtungen, eine Universität und eine Fachhochschule, ein Messe- und Veranstaltungszentrum. Ihre regionale Attraktivität drückt sich in Wanderungsgewinnen aus, die überregionale Bedeutung ist allerdings gering. Oldenburg ist Teil des Wirtschaftsraums Bremen, und Bremen übernimmt mit seinem breiteren und höherwertigen Angebot an Dienstleistungen, seiner besseren überregionalen Verkehrsanbindung (Bahn; Flugverkehr) viele oberzentrale Funktionen. Der gesamte Teilraum zwischen Bremen und Oldenburg, zu dem auch die weitgehend altindustriell geprägte Stadt Delmenhorst (knapp 80.000 Einwohner) gehört, verzeichnet seit den frühen 80er Jahren eine ausgesprochen schwache wirtschaftliche Entwicklung (Jung 1995:142).

Das Ammerland wie das südliche Oldenburger Land sind landwirtschaftlich geprägt, im sekundären und tertiären Sektor dominieren kleine und mittlere Betriebe. Der nördliche Teil ist bekannt für Baumschulen und Gartenbaubetriebe und hat im Ernährungsgewerbe, in den Gesundheitsdiensten, im Kurbetrieb (Bad Zwischenahn) und im Fremdenverkehr eine gewisse Bedeutung. Das Oldenburger Münsterland (Landkreise Cloppenburg und Vechta) nimmt insofern eine herausragende Stellung ein, als es das bedeutendste Intensiv-Agrargebiet der Bundesrepublik ist, in dem sich ein international verflochtener agro-industrieller Verbund etabliert hat (Danielzyk 1994). Hier sind die Betriebe konzentriert, die die Region Weser-Ems zum maßgeblichen Tierproduzentren im Bundesgebiet machen<sup>2</sup>. Darüber hinaus verfügt die Region traditionell über kleinere Industriestandorte im Ernährungsgewerbe und Maschinenbau und im Raum Vechta-Lohne über eine bedeutsame Konzentration kunststoffverarbeitender Betriebe. Insbesondere im verarbeitenden Gewerbe ist die wirtschaftliche Performanz seit der frühen 80er Jahre ausgesprochen dynamisch, die Beschäftigtenprognose ist positiv (Bade 1994; Prognos 1990; Oldenburgische IHK 1994; Jung 1995).

---

2 Ende der 80er Jahre waren in der Region rund 11% des gesamten Viehbestandes in der Bundesrepublik konzentriert (Prognos 1990:20).



### 3. *Ostfriesische Halbinsel mit den Landkreisen Aurich, Leer sowie Stadt Emden und dem Landkreis Wittmund*

Dieser Raum ist ländlich strukturiert, es gibt kein Oberzentrum und aufgrund der Entfernung übernimmt auch Oldenburg diese Funktion nur eingeschränkt. Neben der Landwirtschaft ist der Fremdenverkehr an der Küste und auf den Inseln ein wichtiger Wirtschaftsbereich. Der Emdener Hafen hat seine Bedeutung als wichtiger Umschlagsplatz für Massengüter ins Ruhrgebiet seit längerem verloren und es wird versucht, ihn zum Universalhafen umzustrukturieren. Bedeutend ist heute der Umschlag an Fahrzeugen, die vor Ort gefertigt werden. Die Tatsache, daß die Hälfte aller Industriearbeitsplätze in Ostfriesland vom VW-Werk in Emden gestellt werden (Danielzyk 1994:95), verdeutlicht, daß es, abgesehen von einigen Zweigbetrieben der Fahrzeug- und Hafenindustrie, als Industriestandort unbedeutend ist. Die Region weist traditionell eine hohe Arbeitslosigkeit auf (Blaschke 1982; Huebner et al. 1992).

#### *Bevölkerung*

In der Untersuchungsregion leben knapp 1,4 Millionen Menschen, davon ein Viertel in den Städten Delmenhorst, Oldenburg, Wilhelmshaven und Emden. Abgesehen von den Städten ist das Gebiet mit durchschnittlich ca. 118 Einwohner/qkm relativ dünn besiedelt (Cupok/Jung 1993:30).

Die Region ist ein klassisches Abwanderungsgebiet für Personen im erwerbsfähigen Alter; vor allem der ländliche Raum weist sehr hohe Wanderungsverluste bei jüngeren Menschen auf<sup>3</sup> (Kontuly/Schön 1994:51-60, Schrader 1993:58-60; Huebner et al.1992). Ein nicht unerheblicher Teil der Abwanderer zieht in die Städte Oldenburg, Osnabrück und auch Wilhelmshaven. Oldenburg ist durch seine Universität auch Anziehungspunkt für überregionale Zuwanderungen. Trotz eines negativen Wanderungssaldos (mit Ausnahme der kurzzeitigen Zuwanderung nach Öffnung der Ostgrenzen) wächst die Zahl der Bewohnerinnen in der Region durch die natürliche Bevölkerungsentwicklung insbesondere in den ländlichen Gebieten. Eine Ausnahme ist der Unterweserraum, in ihm hat die konjunkturelle und branchenspezifische Entwicklung zu starken Abwanderungsverlusten geführt (Schrader 1993:60).

---

3 Gleichzeitig kommt es zu Wanderungsgewinnen bei den über 64jährigen (Schrader 1993:59).

### *Wirtschafts- und Beschäftigtenstruktur*

In der Untersuchungsregion dominiert die Landwirtschaft, schwach vertreten sind der Dienstleistungssektor und -außer in der Wesermarsch- der Produktionssektor<sup>4</sup>. Insbesondere auf der ostfriesischen Halbinsel und im Ammerland ist der Industriebesatz sehr gering und der Anteil an Industriearbeitsplätzen liegt erheblich unter dem anderer ländlicher Räume (Prognos 1990:22). Die Landwirtschaft stellt in jedem Landkreis mind. 10%, in manchen Kreisen bis zu 20% der Arbeitsplätze (Prognos 1990:19)<sup>5</sup>. Es ist abzu-sehen, daß der Strukturwandel in der Landwirtschaft, der aufgrund des Mangels an außerlandwirtschaftlichen Erwerbsmöglichkeiten nicht weit fortgeschritten ist, zu erheblichen Verlusten von Betrieben und Arbeitsplätzen führen wird (Arnold 1993:102).

Landwirtschaft und Küstenlage bestimmen einen großen Teil der wirtschaftlichen Aktivitäten auch im Produktions- und Dienstleistungsbereich. Betriebe der Hafenwirtschaft, des Schiffbaus und der Fischerei, der Verarbeitung von (weitgehend importierten) Nahrungsmitteln und Rohstoffen, der Mineralölverarbeitung, des Straßenfahrzeugbaus (für den Export) sind in der Küstenregion konzentriert, während der Landwirtschaft vor- und nachgelagerte Wirtschaftsbereiche, wie Nahrungs- und Genußmittelindustrie der in der Region produzierten Lebensmittel, Produktion und Vertrieb von Landmaschinen und Agrarchemikalien, Veterinärdienste, Agrarhandel sich auf eine Reihe von Standorten über die Region verteilen (Prognos 1990:21). Weitere bedeutende wirtschaftliche Aktivitäten liegen im Luft- und Raumfahrzeugbau (konzentriert im Unterweserraum und in Friesland) und in der Kunststoff- und Metallverarbeitung (an mehreren kleineren Standorten) (Baumgart et al.1996).

In den Betrieben ist die Fertigungsintensität überdurchschnittlich hoch, die Forschungs- und Entwicklungs-Intensität<sup>6</sup> sehr gering (Jung 1993b:130;

---

4 Für den gesamten Regierungsbezirk Weser-Ems betrug der Anteil der Arbeitsplätze im Produktionssektor 1987 ca. 27%, im Bundesgebiet knapp ein Drittel (Prognos 1990:22). Die Arbeitsplatzdichte in der Industrie und im Dienstleistungsbereich lagen jeweils ca. 20% unter dem Durchschnitt der alten Bundesländer (ebenda S.27).

5 Die in der Landwirtschaft Beschäftigten machten 1987 in Niedersachsen 5%, im Bundesgebiet 3% aus (Arnold 1993:103).

6 FuE-Intensität beschreibt den Anteil der vollzeit Industriebeschäftigten in FuE. Die FuE-Dichte (Anteil der Betriebe, die FuE betreiben), damit die Anwendung und Umsetzung bekannter Technologien, entspricht dem Bundesdurchschnitt.

BAW 1994; Prognos 1990:26). Forschungsintensive Industriezweige, wie Maschinenbau, EDV, Elektrotechnik, Chemie, Feinmechanik sind in der Region schwach vertreten und in den entsprechenden Betrieben steht die Fertigung im Vordergrund. Besonders hoch ist die Fertigungsintensität im Luft- und Fahrzeugbau; die Betriebsstätten sind durchweg Zweigwerke, Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen befinden sich außerhalb der Region. Damit ist ein Aspekt der 'Kontroll- und Größenstrukturen' angesprochen, der allgemein für die Region gilt: die meisten großen Betriebe sind Zweigwerke auswärtiger Unternehmen; ansonsten überwiegen kleine Einzelbetriebe (Jung 1993b:127)<sup>7</sup>. Der hohe Anteil von Zweigniederlassungen unter den großen Industriebetrieben ist für die Region problematisch, weil wichtige Investitionsentscheidungen außerhalb getroffen werden. Aufgrund der Konkurrenz zwischen Zweigniederlassungen ist die Wahrscheinlichkeit einer Abwanderung oder Verkleinerung größer als bei regionalen Unternehmen; außerdem sind höherqualifizierte Funktionen, wie Management, Verwaltung, Distribution, Forschung und Entwicklung häufig nicht den Zweigniederlassungen angegliedert. Andererseits kann externe Kontrolle durch Transfer von Kapital, neuen Technologien und hochqualifiziertem Personal auch positive Effekte für die Region haben.

Die Strukturen im Produktionssektor erklären die Schwäche des Dienstleistungsbereichs, besonders aber der unternehmensbezogenen Dienste in der Region<sup>8</sup>. Produzierendes Gewerbe und unternehmensbezogene Dienstleistungen entwickeln sich in Abhängigkeit voneinander, letztere sind ein Indikator für die wirtschaftliche Dynamik einer Region. Mit einem sehr hohen Anteil an kleinen Unternehmen, wenig Unternehmenszentralen und hoher Außensteuerung der großen Betriebe, mit hoher Fertigungsorientierung und geringer Forschungsintensität sowie wenigen innovativen mittelständischen Unternehmen ist die Region wenig attraktiv für Dienste wie Rechts-, Steuer- und Wirtschaftsberatung, Werbung, Technische Beratung und Planung, Datenverarbeitung etc.. Die meisten unternehmensorientierten Dienstleistungsbereiche, wie auch Dienste in den Bereichen Wissenschaft, Bildung und Kunst sind in ihrer Entwicklung seit den 70er Jahren hinter den jeweili-

---

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

8 Der Anteil der Beschäftigten im Dienstleistungsbereich lag Ende der 80er Jahre ca. 20% unter dem Bundesdurchschnitt (Prognos 1990:27).

gen Bundestrends zurückgeblieben. Selbst Verkehr und Nachrichten sowie Finanzdienste sind trotz der Häfen relativ schwach vertreten (Prognos 1990:28). Der einzige bedeutendere Standort für produktionsnahe Dienstleistungen ist Oldenburg mit seinem breiten Angebot an Kreditinstituten und Versicherungen.

Als Folge der gewerblichen Struktur blieb die Beschäftigtenentwicklung im Dienstleistungsbereich in den 80er Jahren vor allem im altindustriell geprägten Unterwesergebiet weit hinter der Bundesentwicklung zurück; dies gilt sowohl für den produktionsorientierten wie für den haushaltsorientierten tertiären Sektor (BAW 1993). Im südlichen Teil des Untersuchungsraums verlief die Entwicklung positiver, allerdings wuchsen hier vor allem die haushaltsorientierten Dienstleistungen (Prognos 1990:28-29).

Auch die Berufs- und Qualifikationsstruktur der Beschäftigten reflektiert die Struktur des produzierenden Sektors und die Verteilung von Unternehmensfunktionen. Das Weser-Ems-Gebiet verfügt über einen vergleichsweise hohen Anteil qualifizierter Facharbeiter und einen vergleichsweise geringen Anteil an Hochschulabsolventen (Jung 1993c:218). Aufgrund der hohen Fertigungsintensität, des Mangels dispositiver unternehmerischer Funktionen und geringer FuE-Intensität werden wenig Arbeitskräfte aus technischen Berufen und aus Organisations- und kaufmännischen Berufen benötigt. Die Zahl der Arbeitsplätze für höherwertige Funktionen, wie Management und Verwaltung, Forschung und Entwicklung liegt deutlich unter dem Bundesniveau (BAW 1994; BAW 1995; Jung 1993b:130). Tätigkeiten bzw. 'Schlüsselqualifikationen', die den Stellenwert von wirtschaftsnahen Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten, den allgemeinen 'Modernisierungsgrad' von Dienstleistungen und Fertigung dokumentieren, sind stark unterrepräsentiert; dazu gehören Elektro- und andere Ingenieure, Chemiker, Physiker, Mathematiker, Techniker, Werkzeugmacher, Datenverarbeitungsfachleute (Jung 1993c: 214). Nur im Unterweserraum ist durch die Konzentration von technologie-intensiven Betrieben der Anteil an Ingenieuren und Technikern<sup>9</sup> relativ hoch. Ausreißer hinsichtlich der höherwertigen Funktionen und damit des Anteils hoher beruflicher Qualifikationen bilden eine Reihe eigenständi-

---

<sup>9</sup> In den alten Bundesländern beträgt der Anteil technischer Berufe in der Industrie ca. 10%; im Regierungsbezirk Weser-Ems sind es 6%, in Ostfriesland und im südlichen Oldenburger Land nur 2%-4% (Jung 1993c:216).

ger mittlerer Betriebe vor allem der Kunststoff- und Gummiverarbeitung sowie der Herstellung von Metallwaren (Jung 1993b:132).

Zusammenfassend gilt, daß die Strukturveränderungen in der Landwirtschaft und im Produktionsbereich die Region vor erhebliche Probleme stellen. Spitzentechnologien sind auf vereinzelte Standorte beschränkt und nicht mit der regionalen Ökonomie verflochten. Die relative Isolierung großer Unternehmen schafft für die spezifischen Qualifikationen der Beschäftigten ein erhebliches Risiko: wenn die Betriebe ihre Produktion zurückfahren oder ganz einstellen, gibt es keine anderen Betriebe, die den Beschäftigten einen neuen Arbeitsplatz anbieten könnten und in denen ihr Know-how genutzt wird. Jüngste Beispiele dafür sind die Büromaschinenproduktion in Wilhelmshaven, Elektronik in Oldenburg, Luftfahrzeugbau in der Wesermarsch und Straßenfahrzeugbau in Emden. Für den Abbau an Wirtschaftsaktivitäten und Arbeitskräften der Altindustrie bestehen kaum Kompensationsmöglichkeiten in modernen Bereichen des tertiären Sektors. Allerdings weist der Süddoldenburger Raum mit seiner überwiegend kleinen Unternehmensstruktur und geringeren Abhängigkeit von traditionellen Industrien eine deutlich bessere wirtschaftliche Entwicklung auf als der Norden (Prognos 1990:24).

Die wirtschaftsstrukturellen Probleme der Region schlagen sich in hohen Arbeitslosenzahlen nieder. Das Untersuchungsgebiet leidet traditionell unter überdurchschnittlich hoher Arbeitslosigkeit<sup>10</sup>, dabei gibt es kleinräumlich bedeutende Unterschiede. Der 'klassische' Problemraum ist Ostfriesland mit seinen hohen Geburtenziffern und seinem Mangel an Arbeitsplätzen; ein 'neuerer' Problemraum ist die Wesermarsch aufgrund der Verkleinerung und Schließung von Industrieunternehmen<sup>11</sup>; relativ niedrige Arbeitslosenraten verzeichnet das südliche Oldenburger Land. Besonders kritisch für das Weser-Ems-Gebiet ist nicht nur, daß die Arbeitslosenquote für einen ländlich geprägten Raum untypisch hoch ist und die Größenordnung industrieller Ballungsgebiete erreicht (Prognos 1990:17), daß Jugendliche und Langzeitarbeitslose überproportional vertreten sind, sondern auch, daß die Statistik das Problem eher untertreibt, weil die 'stille Reserve' durch die niedrige

---

10 Die Arbeitsamtsregionen Emden, Leer, Wilhelmshaven gehören seit den 70er Jahren zu denen mit den höchsten Raten an Arbeitslosen im Bundesgebiet. Die Region Vechta hat sich im Laufe der 80er Jahre aus diesem Kreis entfernt.

11 Der Arbeitslosenstand betrug Ende 1996 fast 14 % und war damit nahe an den Arbeitslosenraten von 16 % der Landkreise Aurich und Leer.

Erwerbsbeteiligung von Frauen ausgesprochen hoch ist. Im westlichen, ländlichen Teil des Untersuchungsgebietes lag sie 1987 nur bei gut 30% (in Niedersachsen bei 49%, im Bundesgebiet (alte Länder) bei 51%) (Jung 1993c: 211; Prognos 1990:17/18).

#### 4.2 Attraktivität des Standorts Weser-Ems

Ihre Strukturschwäche macht die Weser-Ems-Region weder für Unternehmen mit hohen Anforderungen an die Qualifikation ihrer Arbeitskräfte noch für diese Arbeitskräfte zu einem bevorzugten Standort. Im folgenden sollen einige Aspekte genannt werden, die im Rahmen der Ansiedlungsbereitschaft innovativer Unternehmen und der Zuwanderungsbereitschaft hochqualifizierter Arbeitskräfte eine Rolle spielen. Zum einen geht es dabei um die Lagegunst und die Qualifikation der Arbeitskräfte als harte, zum anderen um Image, Lebens- und Arbeitsbedingungen der Region als weiche Standortfaktoren. Zwar werden Investitionsentscheidungen maßgeblich durch die harten Standortfaktoren beeinflusst, aber die Bedeutung weicher Faktoren wächst und wird insbesondere für die Rekrutierung von hochqualifizierten Arbeitskräften immer wichtiger (Grabow et al.1995:70).

Die Untersuchungsregion ist durch ihre Randlage in Nordwest-Deutschland benachteiligt und die überregionale Verkehrsinfrastruktur zu Straße, Schiene und Luft genügt nicht den Anforderungen an Verkehrszentralität. Die Region verfügt weder über eine Anbindung an den Flugverkehr noch zu Hochgeschwindigkeitstrassen<sup>12</sup>. Bremen ist der einzige Knotenpunkt des Hochgeschwindigkeitsnetzes der Bahn in Nordwestdeutschland; in großen Teilgebieten der Untersuchungsregion sind (inter)nationale Verkehrswege zu Schiene und Luft nur mit einem erheblichen zusätzlichen Zeitaufwand zu erreichen, zumal die Schienenverbindungen innerhalb der Region, wie insgesamt interne Erschließung durch den öffentlichen Personenverkehr, durchgängig von nachrangiger Qualität sind und auch Bremen selbst nicht zu den bedeutenden Verkehrsknotenpunkten in Deutschland gehört. Die Anbindung an das überregionale Straßennetz ist von unterschiedlicher Qualität. Legt man die Erreichbarkeit von Autobahnauffahrten zugrunde, ist ein großer Teil des Untersuchungsgebietes durch die Nord-Süd-Autobahn (Wilhelmshaven, Olden-

---

12 Große Teile des Streckennetzes (Oldenburg-Osnabrück; Wesermarsch mit der Strecke Hude-Nordenham) sind nicht einmal in das IR-Netz integriert, große Streckenteile sind nicht elektrifiziert und die Verbindung in die Niederlande ist unentwickelt.

burg, Osnabrück) und die Ost-West-Autobahn (Groningen, Emden, Leer, Oldenburg, Bremen) sehr gut versorgt, der Landkreis Wesermarsch und die mittlere ostfriesische Küste sehr viel schlechter (siehe auch Karte 4-3). Die Wasserstraßen, vor allem die Unterweser, sind ein wichtiger Verkehrsweg, stellen aber gleichzeitig für den Landverkehr eine Barriere dar; nördlich von Bremen gibt es -abgesehen von Fährverbindungen- keine Querung der Weser.

Obwohl ein hoher Anteil von Arbeitskräften über eine abgeschlossene Ausbildung verfügt und der Pool hochqualifizierter Arbeitskräfte im letzten Jahrzehnt kontinuierlich gewachsen ist, liegt der Bildungs- und Ausbildungsstand der Bevölkerung in weiten Teilen des Untersuchungsgebietes erheblich unter dem Bundes- und Landesdurchschnitt; das gilt sowohl für Personen mit Fach- und Hochschulreife wie für Arbeitskräfte mit Fach- und Hochschulabschluß<sup>13</sup>. Das nördliche Niedersachsen ist mit Hochschulen traditionell schlecht ausgestattet. Erst in den 70er Jahren wurden die Universitäten Oldenburg und Osnabrück (mit Teilstandort Vechta<sup>14</sup>), sowie die Fachhochschulen Emden, Wilhelmshaven, Oldenburg und Osnabrück gegründet. Auch Bremen hatte bis in die 70er Jahre keine Hochschule. Der Schwerpunkt der neuerrichteten Hochschulen (inkl. Bremen) liegt in den Geistes- und Sozialwissenschaften, die Ausbildungskapazität in ingenieur- und naturwissenschaftlichen Fächern ist daher in der Region weiterhin gering. Bis heute ist der Einzugsbereich der Hochschulen eng begrenzt<sup>15</sup>. Gleichzeitig haben sie bislang der Wirtschaft nur wenig Impulse gegeben; das durch sie erweiterte Potential höherqualifizierter Arbeitskräfte wird von der Region aufgrund mangelnder Beschäftigungsmöglichkeiten nicht aufgenommen (Pleister 1995). Die meisten Hochschulabsolventen müssen, um sich in die Führungsebene von Unternehmen oder in Spezialistenpositionen hochzuarbeiten, die Region verlassen. Die Folge ist, daß Betriebe große Probleme haben, hoch-

---

13 Die Abiturientenquote lag 1990 außer in der Wesermarsch, im Raum Vechta und in den Städten Wilhelmshaven, Oldenburg und Emden bis zu 50%, der Anteil der Bevölkerung mit Fachhochschul- und Hochschulabschluß bis zu 40% unter dem Landesdurchschnitt von 19% (Harpenau/Jung 1993:193; Huebner et al.1992:34).

14 Inzwischen eine eigenständige Universität.

15 Mehr als die Hälfte der Studenten und Studentinnen stammen aus dem Regierungsbezirk Weser-Ems (1992: mehr als 57%, siehe Pleister 1995). Andererseits ist aber auch die 'Eigenversorgung' der Region gering, ein überproportional großer Anteil von Studenten und Studentinnen wandern an Universitäten in anderen Regionen ab (BAW 1994).

qualifiziertes Führungs- und Marketing-Personal und technische und kaufmännische Fachkräfte zu rekrutieren (Prognos 1990:72).

Diese schlechte Ausstattung im oberen Arbeitsmarktsegment wird in erster Linie durch den Mangel an Arbeitsplätzen für hochqualifizierte Arbeitskräfte erzeugt. Nach wie vor ist die Region mit Gründer- und Technologiezentren, Wissenstransfereinrichtungen und Hochschulen vergleichsweise schwach besetzt (BMBau 1994:177-183). Gutachten der letzten Jahre<sup>16</sup> konstatierten durchgängig die wirtschaftsstrukturelle Rückständigkeit, den Mangel an innovativem Potential, zu geringe Aktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung. Wenn auch ihre Lösungsvorschläge differierten, stimmten sie darin überein, daß für die Schaffung eines günstigeren Investitions- und Innovationsklimas der Ausbau von Ausbildungskapazitäten und des Ausbildungsangebotes an den Universitäten und Hochschulen, stärkere Forschungsförderung, der Aufbau hochwertiger (Weiter-) Qualifizierungseinrichtungen notwendig sei.

Der geringe Bekanntheitsgrad, die Abseitslage und die wirtschaftsstrukturellen Probleme verleihen der Region nach außen eher ein negatives Image. Hinzu kommt, daß aufgrund der überwiegend ländlichen und kleinstädtischen Struktur höherwertige haushaltsnahe Infrastrukturen, der Bildungs- und Kulturbereich schwach ausgebaut sind und es im sozialen, kulturellen und städtebaulichen Sinne kaum ein 'urbanes Milieu' gibt. Selbst das Oberzentrum Oldenburg wirkt eher mittelstädtisch, die kulturellen Aktivitäten haben kaum überregionale Bedeutung. Die Lebensqualität der Universitätsstadt wird gleichwohl innerhalb der Region und auch von Zugewanderten hoch bewertet. In den ländlichen Gebieten ist die Bevölkerung ausgesprochen bodenständig und verfügt über eine ausgeprägte regionale Kultur (Danielzyk et al.1995; Miegel 1991), zu der Regionsfremde schwer Zugang finden. Im Oldenburger Münsterland werden „fremde“ Einflüsse zusätzlich durch die vorherrschende katholische Religion abgewehrt. Weniger nach außen abgeschirmt ist die Weser-Marsch; die Hafengewirtschaft, die Industriebetriebe und der Militärstützpunkt in Wilhelmshaven sorgen schon lange für eine Bevölkerungsfuktuation, die weit über der des sonstigen ländlichen Raums im Weser-Ems-Gebiet liegt.

---

16 Prognos 1990 für das Weser-Ems Gebiet; BAW 2/94 für die Gemeinsame Landesplanung Bremen/Niedersachsen; NIW 1991 für den Landkreis Wesermarsch.



Ein positiver Faktor für die Region sind ihre Wohn-, Wohnumfeld- und Umweltqualität. Sie gelten als die wichtigsten weichen Standortfaktoren und kleine Städte, gering verdichtete und ländliche Räume schneiden bei der Beurteilung i.d.R. besser ab als große Städte und hochverdichtete Regionen (Grabow et al.1995:333ff). Die Abseitslage der Untersuchungsregion hat folglich auch Attraktivitätspotentiale. Zum einen liegen die Preise für Bauland, Einfamilienhäuser, Eigentumswohnungen sowie die Mieten für jeden Wohnungstyp im bundesdeutschen Vergleich am unteren Ende der Skala und der Anteil an Einfamilienhäusern und an Eigentümerhaushalten ist entsprechend hoch (Jung 1993a). Zum anderen schon die geringe Siedlungsdichte und Industrietätigkeit die natürlichen Ressourcen und hält die Umweltbelastungen in lufthygienischer und bioklimatischer Hinsicht vergleichsweise gering. Zudem bieten die Lage am bzw. Nähe zum Meer sowie eine Reihe unterschiedlicher Landschaftsformen (Moor-, Fluß- und Fehnlandschaften, Binnenseen, Heideflächen) attraktive, wenn auch relativ einseitig ausgerichtete Freizeitmöglichkeiten. Angesichts überlasteter Ballungs- und Wachstumszentren wird diesem Aspekt in der Beurteilung von Lebensqualität zunehmende Bedeutung beigemessen. Die intensive Landwirtschaft und die Konzentration von Viehhaltung insbesondere im Oldenburger Münsterland stellen allerdings auch ein ökologisches Konfliktpotential dar; Gülle führt fast überall periodisch zu Geruchsbelästigungen und zu Grundwasserbelastungen, das Image der Region wird bundesweit durch Skandale in der Tierhaltung beeinträchtigt.

Sicherlich gehört das Weser-Ems-Gebiet als Wohnort oder als Wirtschaftsgebiet nicht zu den attraktiven Standorten in Deutschland. Damit ist aber nicht gesagt, daß diese Beurteilung von allen geteilt wird; aus persönlichen Gründen, wegen einer Vorliebe für die Landschaft oder die klein- und mittelstädtische Atmosphäre mögen hochqualifizierte Arbeitskräfte die Chance einer Zuwanderung begrüßen. Betriebe, die auf die Rekrutierung gebietsfremder hochqualifizierter Arbeitskräfte angewiesen sind, haben es leichter, ihre Positionen besetzt zu bekommen, wenn sie solche Potentiale zuwanderungswilliger Personen aktivieren können, als wenn einzig und allein der spezifische Arbeitsplatz hochqualifizierte Arbeitskräfte dazu veranlassen könnte, zuzuwandern.

## 5 *Aufbau und Durchführung der Befragungen*

### 5.1 **Design der Datenerhebungen**

Die empirischen Erhebungen sollten Erkenntnisse vermitteln zu

- Bedeutung von Mobilität hochqualifizierter Arbeitskräfte für Führungs- und Spezialisten- Positionen in der Untersuchungsregion,
- Rekrutierungsstrategien zur Anwerbung und Zuwanderungshemmnissen für hochqualifizierte Arbeitskräfte,
- Motiven von zugewanderten hochqualifizierten Arbeitskräften.

Um zu diesen Erkenntnissen zu kommen, wurden Befragungen in Betrieben, mit Migranten und mit Experten durchgeführt.

#### *Methodik*

Die Fragestellungen beziehen sich auf einzelbetriebliche Strategien, auf aktuelle und vergangene Motive, Einstellungen und Meinungen von Vertretern in Betrieben, Migranten und Experten. Die einzig mögliche Erhebungsmethode ist in diesem Fall eine mündliche und relativ offene Befragung. Sie ist einer schriftlichen und stärker standardisierten Befragung vorzuziehen, weil sie Rückfragen, Reaktionen und Erläuterungen ermöglicht, die für die Aufklärung von Sachverhalten unerlässlich sind. Befragte versuchen oft, mit dem aktuellen Wissen und zwischenzeitlichen Erfahrungen früher getroffene Entscheidungen zu interpretieren; hier bietet die mündliche Befragung zumindest die Chance, Widersprüche zu erkennen, diesen nachzugehen und Unklarheiten zu beseitigen. Interviewpartner sind darüber hinaus angesichts des persönlichen Kontaktes eher bereit, ausführliche Angaben zu machen, als in einer schriftlichen oder telefonischen Befragung.

Die Befragungen wurden mit allen drei Gruppen in Einzelgesprächen auf der Grundlage eines strukturierten Gesprächsleitfadens geführt. Vertreter der Betriebe und Migranten wurden nach abgeschlossenen Entscheidungsprozessen gefragt (ex-post-Befragung). Da das Erinnerungsvermögen mit der Zeit schwindet und neue Erfahrungen die Wahrnehmung verändern, auf der anderen Seite aber ein sehr enger zeitlicher Rahmen die Zahl der Untersuchungsfälle zu sehr begrenzt, wurde der Untersuchungszeitraum auf fünf Jahre fest-

gesetzt; d.h. der Untersuchung liegen Informationen über Zuwanderungen und Rekrutierungsprozesse zugrunde, die zum Zeitpunkt der Befragung max. fünf Jahren zurücklagen. Der Zeitrahmen von fünf Jahren wurde nicht von allen Gesprächspartnern gleichermaßen vollständig eingehalten. Einige hatten ihre Position kürzere Zeit inne und einige Betriebe waren erst innerhalb dieses Zeitraums gegründet worden bzw. mit ihrer Hauptverwaltung zugezogen. Auch konnten sich in kleinen Unternehmen mit wenigen hochqualifizierten Arbeitskräften und in Betrieben mit geringer Fluktuation die Gesprächspartner besser an einzelne Ereignisse erinnern als in großen Betrieben oder solchen mit häufiger wechselndem hochqualifizierten Personal. Folglich decken die Antworten nicht alle für die Untersuchung relevanten Ereignisse der letzten fünf Jahre ab, sind die kurzfristigen Änderungen besser dokumentiert als die länger zurückliegenden.

### *Auswahl*

Eine repräsentative Befragung war nicht beabsichtigt. Vor diesem Hintergrund und aus (arbeits-) ökonomischen Gründen wurden 70 Interviews angestrebt, davon etwa 30 mit Betrieben, 30 mit Migranten und 10 mit Experten.

Für die Auswahl der Interviewpartner (detaillierter siehe unten in Pkt. 5.2) war die unmittelbare Erfahrung mit Arbeitskräfte-Wanderung entscheidend:

Die ausgewählten *Betriebe* waren für die adäquate Besetzung offener Positionen auf die Zuwanderung hochqualifizierter Arbeitskräfte angewiesen und hatten Erfahrungen mit Zuwanderungen, die nicht länger als fünf Jahre zurücklagen.

Die ausgewählten *Migranten* hatten innerhalb der letzten fünf Jahre ihren Arbeits- und Wohnort in die Untersuchungsregion verlegt und hatten Führungs- oder Spezialistenpositionen inne.

Die ausgewählten *Experten* waren als Unternehmensberater, Arbeitsvermittler, Verbands- oder Kammervertreter innerhalb und außerhalb des Untersuchungsgebietes tätig bzw. in großen multinationalen Unternehmen mit Standort außerhalb der Untersuchungsregion und mit hohen Anforderungen an die Mobilität ihrer hochqualifizierten Arbeitskräfte für die Personalpolitik zuständig.

### *Durchführung der Befragungen*

Die Erhebungsphase dauerte von Januar 1993 bis Dezember 1994<sup>1</sup>. Die Gespräche mit den drei Befragungsgruppen wurden nach einem Vorlauf mit Unternehmensvertretern parallel geführt.

**Tab. 5-1: Befragungsgruppen**

<b>Befragte</b>	<b>Zahl der Befragten</b>	<b>Methode</b>
<b>Betriebsbefragung</b>	32	Leitfadengestützte Interviews, ca. 2 Std.
<b>Migrantenbefragung</b>	28	Leitfadengestützte Interviews, ca. 90 Min.
<b>Expertengespräche</b>	14	Leitfadengestützte Interviews, 30 - 90 Min.

Die Interviews in den Betrieben dauerten i.d.R. zwischen 90 und 120 Minuten, die mit Migranten zwischen 60 und 90 Minuten, die Experten-Gespräche zwischen 30 und 90 Minuten. Der Leitfaden diente zur Orientierung des Gesprächs, erlaubte aber, daß Schwerpunkte und die Reihenfolge der Themen geändert werden konnten. Die Gespräche wurden als Protokoll mitgeschrieben. Für Detailinformationen, die während des Gesprächs nicht vorlagen, zur Klärung von Unklarheiten und für Informationen über zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht abgeschlossene Verfahren wurde in einigen Fällen ein nachträgliches Telefongespräch geführt. Sämtliche Gespräche wurden von mir geführt, protokolliert und ausgewertet.

## **5.2 Betriebsbefragung**

### *Sample*

Der Schwerpunkt der Befragung wurde auf Betriebe mit einem Bedarf an hochqualifizierten Arbeitskräften gelegt. Entsprechend richtete sich das Interesse auf technisch innovative Betriebe, größere Industrieunternehmen, unternehmensbezogene Dienstleistungsbetriebe, Banken, Versicherungen und

---

<sup>1</sup> Die konjunkturellen Bedingungen waren während dieser Zeit stabil, so daß sich die Berücksichtigung von Schwankungen trotz der langen Erhebungsphase erübrigt.

Forschungsinstitute. Das Ziel war, Betriebe unterschiedlicher Branchen, Betriebsgröße, Unternehmensform und Lage im Untersuchungsgebiet einzubeziehen, weil davon auszugehen ist, daß diese Merkmale Einfluß haben auf die Personalpolitik und die Attraktivität der Betriebe für hochqualifizierte Arbeitskräfte. Der gesamte primäre Sektor blieb ausgegrenzt und auch der Einzelhandel, ebenso einfache verbrauchsorientierte Dienstleistungs- und Handwerksbetriebe, weil von ihnen keine Nachfrage nach hochqualifizierten Arbeitskräften zu erwarten ist.

**Tab. 5-2: Samplebildung Betriebsbefragung**

	Anzahl	
Kontaktaufnahme	56	
Verweigerungen	4	
Ausschluß für Intensiv-Interviews*	20	
• davon Telefon-Interviews		9
Intensiv-Interviews	32	

\* keine Rekrutierung von Zuwanderern (N = 17); Kompetenz für Rekrutierung liegt in der Hauptverwaltung (N = 3)

Kontakte wurden in einem ersten Schritt durch Vermittlung und Informationen der Handwerkskammer Oldenburg, der Oldenburgischen Industrie- und Handelskammer und der Wirtschaftsförderung aus verschiedenen Städten und Kreisen hergestellt. Sie wurden nach dem Schneeballsystem und durch Auswertung von Stellenanzeigen der regionalen Presse ergänzt. Aufgrund der geringen Fallzahl wurde keine weitere systematische Auswahl, etwa hinsichtlich der Betriebsgrößen oder sonstiger betrieblicher Merkmale, getroffen, sondern Befragungsfälle wurden einzelfallweise auf der Grundlage ihres Potentials, zur Beantwortung der Fragestellungen beizutragen, entschieden.

Die Kontaktaufnahme erfolgte i.d.R. schriftlich; zusammen mit einer kurzen Beschreibung des Projekts wurde ein Anruf zur Terminabsprache angekündigt. Während des Telefongesprächs wurde das Projekt näher erläutert und je nach dem Erfahrungshintergrund der Gesprächspartner bzw. Betriebe die Form des Interviews (Intensiv- oder Telefon-Interview) festgelegt. Intensiv-Interviews wurden nur dann durchgeführt, wenn untersuchungsrelevante Informationen zu erwarten waren.

Die Reaktionen auf erste Anschreiben waren überwiegend positiv, nur in vier Fällen wurde ein Gespräch grundsätzlich abgelehnt (vgl. Tabelle 5-2). In etwa einem Drittel der angesprochenen Betriebe erübrigte sich ein Intensiv-Interview, weil sie in den letzten fünf Jahren keine auswärtigen hochqualifizierten Arbeitskräfte angeworben hatten. Dennoch wurden mit neun diese Betriebe kurze Telefon-Interviews geführt, die zu einzelnen Fragekomplexen wertvolle Informationen beitrugen<sup>2</sup>.

Unter hochqualifizierte Arbeitskräfte werden Führungskräfte und hochrangige berufserfahrene Spezialisten oder Fachkräfte subsumiert. Es war vorgesehen, Führungskräfte bis zur dritten Hierarchie-Ebene (Geschäftsführung; Betriebs-, Hauptabteilungsleiter o.ä.; Abteilungsleiter) in der Untersuchung zu erfassen. Der Kreis der Führungs- und hochqualifizierten Fachkräfte wird allerdings von Betrieben unterschiedlich eng gezogen. Große Betriebe mit klarer hierarchischer Struktur tendierten dazu, nur den engen Führungskreis (erste und zweite Ebene), kleine Betriebe alle Arbeitskräfte mit höherer formaler Ausbildung (auch Techniker, Meister, Hochschulabgänger) einzubeziehen. Zu Beginn des Interviews wurde deshalb im einzelnen geklärt, welche Positionen für die Gruppe der hochqualifizierten Arbeitskräfte berücksichtigt werden sollten. Im Ergebnis besteht die in die Untersuchung einbezogene Gruppe aus Personen, die entweder eine Führungs- oder Stabsfunktion ausüben oder als Spezialisten Leiter einer Projektgruppe, einer Forschungs- oder Entwicklungsaufgabe sind.

#### *Die untersuchten Betriebe im Überblick*

Die untersuchten Betriebe stellen keine typische Auswahl der Gewerbe- und Organisationsstruktur in der Untersuchungsregion dar, vielmehr beschränkt sich die Auswahl auf Betriebstypen, in denen hochqualifizierte Arbeitskräfte überproportional viele Arbeitsplätze vorfinden und in denen selbständig über die Besetzung von Führungspositionen entschieden wird. Entsprechend spiegelt sowohl die Größenverteilung<sup>3</sup> (Tabelle 5-4)<sup>4</sup> wie auch der geringe Anteil

- 
- 2 Sie hatten entweder erfolglos versucht, offene Stellen durch hochqualifizierte Zuwanderer zu besetzen, oder sie waren, obwohl als Zweigunternehmen nicht zuständig für die Besetzung der wenigen Führungspositionen, gut informiert über Präferenzen und Interessen von hochqualifizierten Arbeitskräften.
  - 3 Etliche kleine sehr erfolgreiche innovative Unternehmen hatten ihren Betrieb zwar erheblich erweitert, aber keine zugewanderten Spezialisten oder Führungskräfte eingestellt.

der Zweigniederlassungen (Tabelle 5-5) die Situation in der Untersuchungsregion nicht wider. Die Auswahl der befragten Betriebe deckt aber die für

**Tab. 5-3: Betriebe nach Wirtschaftsbranchen**

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

das Untersuchungsgebiet spezifische Branchenstruktur insoweit gut ab, als daß das Übergewicht beim produzierenden und verarbeitenden Gewerbe liegt, wobei die relevanten Branchen (Chemie, Kunststoff, Maschinenbau

---

4 Im Untersuchungsraum haben 50% der Produktionsbetriebe weniger als 50 Beschäftigte, im Sample weniger als 20%.

und Metallbearbeitung, Nahrungsmittel) vertreten sind<sup>5</sup> (Tabelle 5-3) und ein erheblicher Anteil der Produktionsbetriebe zu internationalen Unternehmensverbänden oder Holdings gehört (Tabelle 5-5); dies sind überwiegend große

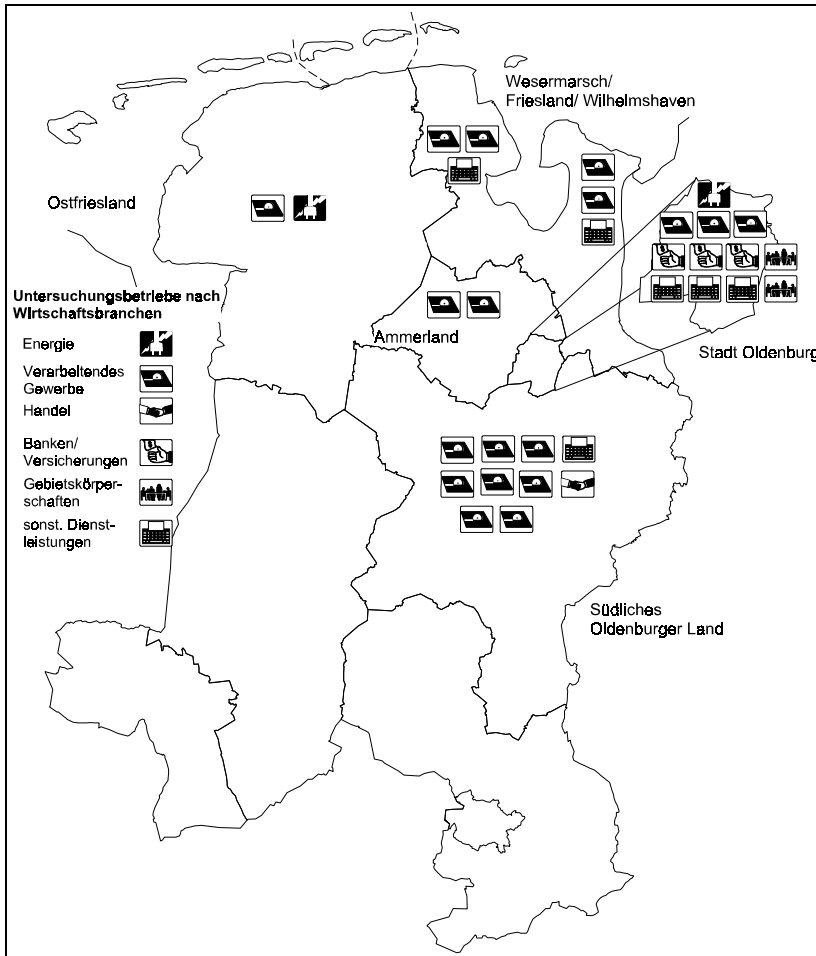
**Tab. 5-4: Betriebe nach Wirtschaftsbranchen und Größe (Beschäftigte)**

Wirtschafts-branchen	10-25	26-50	51-100	101-250	251-500	501-1000	über 1000	Anzahl
Energie	1				1			2
Verarbeitendes Gewerbe		1	2	2	6	6	1	18
Handel			1					1
Banken / Versicherungen				1			2	3
Dienstleistungen	1	1	1	1	1	1		6
Gebietskörperschaften / Sozialversicherungen				1		1		2
<b>Anzahl</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>32</b>

Betriebe mit mehr als 250 Beschäftigten. Auch die räumliche Struktur des Samples entspricht weitgehend der tatsächlichen Verteilung: Banken und Versicherungen sowie Dienstleistungsbetriebe konzentrieren sich in Oldenburg, der einzige Großhandels-Betrieb hat seinen Sitz im Südoldenburgischen und vertreibt Landmaschinen und die Schwerpunkte der Industrie sind die Wesermarsch und Friesland (mit überwiegend großen Betrieben) sowie das südliche Oldenburger Land (mit den vier kleinsten Betrieben im Produktionssektor) (Karte 5-1).

5 Unter den Betrieben, die nicht in die Intensiv-Befragung einbezogen wurden, weil es dort keine Neueinstellung von Zuwanderern gegeben hatte, befanden sich weitere für die Region typische Branchen, wie Werften und Bauunternehmen. Die Werften hatten aufgrund ihrer schlechten wirtschaftlichen Lage Personal abgebaut, aber nicht eingestellt. Die Gesprächspartner in den Baubetrieben stimmten darin überein, daß es in ihrer Branche keine hochqualifizierten Zuwanderer gäbe. Die Mobilitätsanforderungen (inform von Dienstreisen, Montageeinsätzen) seien durch die z.T. weite räumliche Streuung der Baustellen von vornherein so hoch, daß die Umzugsbereitschaft extrem niedrig sei.





Karte 5-1: Standorte der Betriebe

**Tab. 5-5: Betriebe nach Wirtschaftsbranchen und Unternehmensform**

Wirtschafts- branchen	Einzelbetriebs- unternehmen	Mehrbetriebsunternehmen, davon:			Anzahl
		Hauptbetrieb	Hauptbetrieb in Deutschland / international in Holding o.ä.	Zweigbetrieb	
Energie		1		1	2
Verarbeitendes Gewerbe	4	6	5	3	18
Handel		1			1
Banken / Ver- sicherungen		2	1		3
Dienstleistungen	2	4			6
Gebietskörper- schaften / Sozial- versicherungen	(1)	(1)			2
<b>Anzahl</b>	7	15	6	4	32

( ) keine korrekte Zuordnung möglich

### *Die Interviews*

Die Gesprächspartner kamen überwiegend aus der Geschäftsführung, z.T. aus der Personalleitung. Die Gespräche fanden am Arbeitsplatz statt. I.d.R. handelte es sich um Einzelgespräche, in einigen größeren Betrieben waren Geschäftsführung und Personalleitung gemeinsam vertreten.

Die Fragen (siehe Fragebogen 1 im Anhang) bezogen sich auf:

- Grundinformationen zu Tätigkeitsschwerpunkten, Größe und Organisationsstruktur des Betriebs, Standortbindung und -bewertung;
- Bestand und Fluktuation von hochqualifizierten Arbeitskräften;
- Rekrutierungsstrategien für die Besetzung von Positionen für hochqualifizierte Arbeitskräfte;
- Bewertung und Einschätzung von Mobilitätsentwicklungen.

In Mehrbetriebsunternehmen wurde zusätzlich nach unternehmensinternen Arbeitskräfte-Transfers und Entscheidungs- bzw. Abstimmungsprozesse zwischen den Betriebseinheiten gefragt.

### 5.3 Migrantenbefragung

#### *Sample*

Die Konzentration auf Zuwanderer in Führungs- bzw. auf Spezialistenpositionen beschränkte die Untersuchungsmenge von vornherein auf angestellte, z.T. auch verbeamtete hochqualifizierte Arbeitskräfte<sup>6</sup>. Die Zuwanderung in die Weser-Ems Region durfte nicht länger als fünf Jahre zurückliegen und durfte nicht der Start in die berufliche Laufbahn sein, weil Berufseinstiegs-Wanderungen anderen Bedingungen unterliegen als Wanderungen im Rahmen späterer beruflicher Mobilität<sup>7</sup>. Die Untersuchungsgruppe sollte hinsichtlich ihrer persönlichen und beruflichen Merkmale sowie hinsichtlich ihres Arbeitsortes variieren, um möglichst unterschiedliche Wanderungsmotivationen und -vorgänge, sowie Standortvoraussetzungen erfassen zu können.

Auch die zu befragenden Migranten wurden, über diese Anforderungen hinaus, nicht systematisch, sondern einzelfallbezogen ausgewählt. Potentielle Interviewpartner wurden in den befragten Betrieben und von Experten<sup>8</sup> genannt. Die Geschäftsführungen oder Personalleitungen der Betriebe nannten einzelne oder alle Personen, die in dem fraglichen Zeitraum zugewandert waren (in kleineren Unternehmen war es oft nur eine Person); Kontaktaufnahme und Auswahl der Gesprächspartner erfolgte durch die Interviewerin<sup>9</sup>. Wie bei den Betriebsinterviews war der erste Kontakt i.d.R. schriftlich, wurden als 'follow up' telefonische Kurzinterviews geführt, um zu klären, ob untersuchungsrelevante Informationen zu erwarten waren. Die Bereitschaft zum Interview war durchweg groß. Nur in zwei Fällen wurde die Befragung verweigert; bei einigen Fällen stellte sich während des Telefonats heraus, daß sie nicht in das Untersuchungskonzept paßten, weil der Zuzug ins Untersu-

- 
- 6 Für selbständige und freischaffende Personen und die meisten Beamten gelten die mobilitätsrelevanten Arbeitsmarktbedingungen nicht.
  - 7 Siehe dazu u.a. Fromhold-Eisebeth (1992); Harder (1993). Da die wenigsten Arbeitskräfte fünf Jahre nach Berufseinstieg Führungs- oder Spezialistenpositionen besetzen, werden dadurch kaum untersuchungsrelevante Fälle ausgeschlossen.
  - 8 Experten vermittelten bei der Betriebsbefragung, kannten aber kaum einzelne zugewanderte Personen. Nur zwei Migrantenbefragungen gehen auf die Vermittlung von Experten zurück.
  - 9 Gefahren, die sich aus diesem „gelenkten“ Auswahlverfahren im Vergleich zu einer Zufallsauswahl für die Validität der Ergebnisse ergeben, sind gering zu bewerten, weil die Fragen sich kaum auf die Situation des Unternehmens bezogen.

chungsgebiet länger als fünf Jahre zurück lag oder der Wohnort trotz Wechsels des Arbeitsortes beibehalten worden war.

**Tab. 5-6: Migranten nach Zugehörigkeit zu Wirtschaftsbranchen**

Wirtschaftsbranche	Anzahl
Energiewirtschaft	2
Verarbeitendes Gewerbe, darunter	16
• Chemie, Kunststoff / Gummiwaren	8
• Elektrotechnik	4
• Metallbearbeitung	1
• Maschinenbau	1
• Ernährung / Genuß	1
• Textil	1
Handel	-
Banken und Versicherungen	3
Dienstleistungen, darunter	3
• Unternehmensorientierte	2
• sonstige	-
• Wissenschaft / Forschung	1
Gebietskörperschaften / Sozialversicherungen	4
Anzahl	28

#### *Die befragten Migranten im Überblick*

Durch das Auswahlverfahren stimmen Migranten in der Zugehörigkeit zu Wirtschaftsbranchen mit den befragten Betrieben weitgehend überein (Tabellen 5-3 und 5-6). Die gewünschte Varianz persönlicher und beruflicher Merkmale wurde, mit Ausnahme der Geschlechterverteilung, erreicht.<sup>10</sup> Etwa ein Viertel der Befragten war als Betriebsleiter, Geschäftsführer oder Direktor angestellt, ein weiteres Viertel als hochqualifizierte Spezialisten in den

---

<sup>10</sup> Trotz erheblicher Anstrengungen, zumindest einige Frauen in die Untersuchung aufzunehmen, konnte nur eine befragt werden.

Bereichen Forschung, Entwicklung, Beratung und Begutachtung oder als Gruppenleiter auf der dritten Führungsebene (Tabelle 5-7). Fast die Hälfte der Befragten hatte eine Führungsposition auf der zweiten Hierarchie-Ebene. Je nach unternehmensinterner Organisation wurden diese Funktionen als Abteilungsleiter, Abteilungsdirektor, Leiter bestimmter Arbeitsbereiche oder Werke bezeichnet, darunter befinden sich alle klassischen Bereiche der horizontalen betrieblichen Gliederung (kaufmännische, technische, organisatorische, verwaltungsinterne) als auch, nach innerbetrieblichen Umstrukturierungen, neu geschchnittene Betriebseinheiten in der vertikalen Gliederung. Die Ausbildungsstruktur (Tabelle 5-7) wirkt trotz der geringen Fallzahl sehr 'normal': Ingenieure und Ökonomen sind am stärksten vertreten.

**Tab. 5-7: Migranten nach Position im Betrieb und Ausbildung**

	Betriebsleiter	Bereichsleiter	Gruppenleiter / Spezialisten	Anzahl
<b>Wirtschaftswissenschaftler</b>	1	5	3	9
<b>Naturwissenschaftler und Ingenieure</b>	4	4	1	9
<b>Juristen</b>	3	1	-	4
<b>sonstige Akademiker <sup>1)</sup></b>	-	1	3	4
<b>sonstige Ausbildung <sup>2)</sup></b>	-	2	-	2
<b>Anzahl</b>	8	13	7	28

1) Mediziner, Pädagoge, Psychologe, Soziologe.

2) Kaufmännische Lehre, Berufsakademie.

Die Verteilung der Migranten nach Betriebsgröße und Standort im Untersuchungsraum ist akzeptabel (Tabelle 5-8 und Karte 5-2), wenngleich Migranten aus kleinen Betrieben sowie aus Friesland, der Wesermarsch und Ostfriesland schwach vertreten sind. Da die kleinen Betriebe häufig Eigentümer- oder Familienbetriebe sind und nicht über mehrere Führungsebenen verfügen, ist ihr Bedarf nach hochqualifizierten Arbeitskräften meist sehr gering und richtet sich nur auf Spezialisten. Die weitaus meisten der Befragten (23 von 28) waren in Hauptbetrieben (inkl. dem Hauptsitz in Deutschland bei international eingebundenen Unternehmen) beschäftigt, die restlichen fünf verteilen sich auf vier Einzelbetriebe und nur einen Zweigbetrieb (zum Vergleich siehe Tabellen 5-4, 5-5 und Karte 5-1).

**Tab. 5-8: Migranten nach Position im Betrieb und Betriebsgröße**

Beschäftigte	Betriebsleiter	Bereichsleiter	Gruppenleiter / Spezialisten	Anzahl
10 - 25			1	1
26 - 50	-	-	1	1
51 - 100	1	-	-	1
101 - 250	3	-	-	3
251 - 500	1	7	1	9
501 - 1000	2	4	4	10
über 1000	1	2	-	3
<b>Anzahl</b>	8	13	7	28

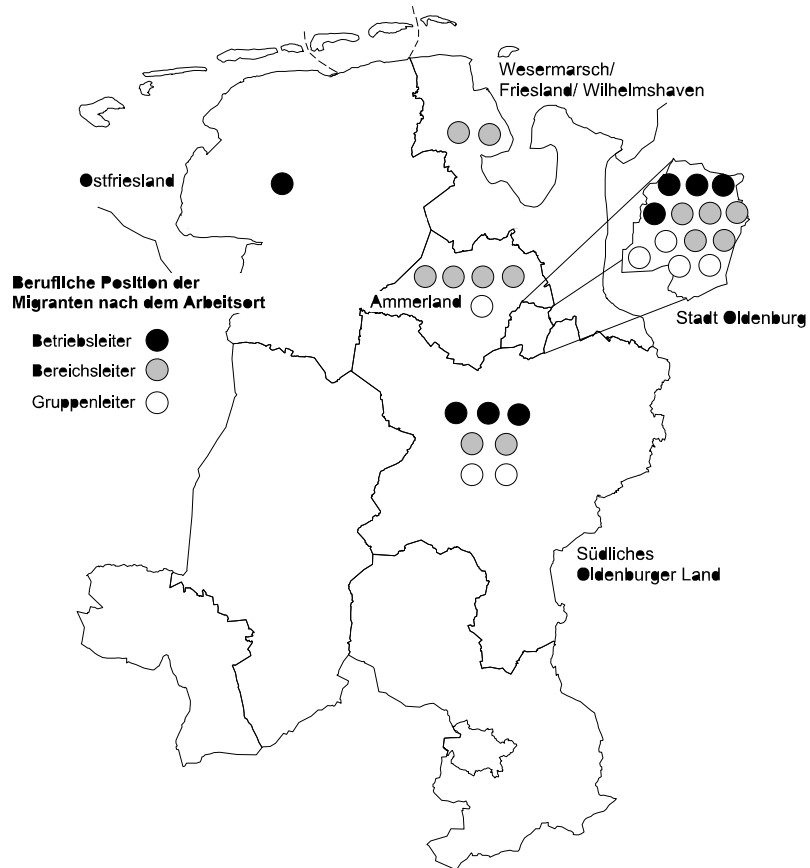
*Die Interviews*

Die Interviews waren Einzelgespräche, sie fanden auf Wunsch der Interviewpartner entweder in dem jeweiligen Betrieb oder an einem neutralen Ort statt.

Die Fragen (siehe Fragebogen 2 im Anhang) bezogen sich auf:

- persönliche Informationen zu Alter, Familie, Ausbildung, Herkunft, Wohnsituation;
- die Gründe des letzten Orts- und Arbeitsplatzwechsel;
- bisherige berufliche und räumliche Mobilität;
- die Standortbewertung.

Fragen zu Einkommen, sonstigen persönlichen Finanzen und der persönlichen Situation wurden nicht direkt gestellt. Es lag im Ermessen der Befragten, ob sie auf diese Themen eingehen wollten.



Karte 5-2: Arbeitsorte der Migranten

#### 5.4 Expertenbefragung

Zur Einordnung der Informationen von Betrieben und Migranten im Untersuchungsgebiet wurden Experten befragt. Die räumliche Beschränkung auf das Untersuchungsgebiet Weser-Ems wurde dafür aufgegeben.

Tabelle 5-9 gibt einen Überblick über die Experten. Befragt wurden

- a) zwei außerhalb des Untersuchungsgebietes ansässige Großunternehmen mit einem national und international weit verzweigtem Netz an Niederlassungen, Tochter- und Schwesterunternehmen und mit hohen Mobilitätsanforderungen an ihre hochqualifizierten Arbeitskräfte,
- b) drei Vertreter der regionalen Kammern und eines Arbeitgeberverbandes,
- c) drei Unternehmensberater mit langjährigen Erfahrungen in der Personalberatung,
- d) zwei Vertreter des Arbeitsamtes in Oldenburg und vier Vertreter der Zentralstelle für Arbeitsvermittlung der Bundesanstalt für Arbeit in Frankfurt/M.

Die Gespräche unterschieden sich in Themenbereichen und Dauer erheblich. Alle Gespräche waren Einzelgespräche.

Fragen bezogen sich auf die jeweiligen Zuständigkeits- und Arbeitsbereiche der Experten. Sie deckten für die Unternehmen deren konkrete Personalpolitik und Erfahrungen mit Mobilität ihrer hochqualifizierten Arbeitskräfte ab, für die übrigen Experten deren verallgemeinerbare Erfahrungen und Einschätzungen zu Mobilitätsbereitschaft und Mobilitätsanforderungen, sowie zur Attraktivität unterschiedlicher Regionen und Gebietstypen für hochqualifizierte Arbeitskräfte.

**Tab. 5-9: Sample der Experten**

Institutionen	Sitz und räumliche Orientierung		Personen interviewt
	Untersuchungsgebiet	national / international	
Unternehmen	-	2	2
Arbeitgeberverband / Kammern	3	-	3
Unternehmensberater	2	1	3
Arbeitsvermittlungstellen für Hochqualifizierte	2	4	6
<b>Anzahl</b>	7	7	14





## 6 *Anforderungen an hochqualifizierte Arbeitskräfte*

In diesem Abschnitt werden die aktuellen fachlichen und persönlichen Anforderungen an Führungskräfte thematisiert. Grundlage der Ausführungen sind weitgehend Informationen der interviewten Experten.

Hochqualifizierte Arbeitskräfte sind ein maßgeblicher Standortfaktor. Unter den aktuellen Bedingungen, die aufgrund wirtschaftsstruktureller Veränderungen durch neue Anforderungen an Qualifikationen geprägt sind, stellt sich die Frage, ob das Angebot an hochqualifizierten Arbeitskräften in einer peripher gelegenen Region ausreicht, um ihre Konkurrenzfähigkeit zu erhalten. Die Kurzlebigkeit von Wissen und die Ausweitung von Anforderungen verlangt von Führungskräften und Spezialisten eine kontinuierliche Weiterqualifikation und die Aneignung bislang fachfremder Kompetenzen und Erfahrungen. Geringe berufliche Mobilität und Flexibilität kann zur 'Veralterung' von Wissen und Know-how führen und, wenn es keine permanente Zufuhr erfahrener externer Führungskräfte und Spezialisten in den Betrieben gibt, zu einer Dezimierung des regionalen Pools hochqualifizierter Arbeitskräfte.

### **6.1 Veränderungen im Anforderungsprofil an hochqualifizierte Arbeitskräfte**

Die neuen Konkurrenzbedingungen einer globalisierten Ökonomie haben zu Umbrüchen in den Betrieben geführt, die sich massiv auf das Anforderungsprofil hochqualifizierter Arbeitskräfte niederschlagen. Der kontinuierlich steigende Bedarf nach Dienstleistungen und nach Arbeitskräften mit Hochschulausbildung ist nur eine Facette dieses Veränderungsprozesses (Buttler/Tessaring 1993:468), eine weitere ist die Umbewertung von Qualifikationen, die sich insbesondere auf die zunehmende Verflechtung von technischen, kaufmännischen und organisatorischen Funktionen zurückführen lassen.

Zu dieser engeren Verflechtung von Funktionen haben veränderte innerbetriebliche Organisationsstrukturen geführt, wie die Übertragung von Betriebsfunktionen an eigenständige Unternehmenseinheiten oder fremde Unternehmen, die (Re-)Integration von Kontrollfunktionen in den Entwicklungs- und unmittelbaren Produktionsprozeß und die Verringerung der industriellen Fertigungstiefe (Kadritzke 1993). So erfordert die Auslagerung von

Funktionen an Dienstleistungs- und Serviceunternehmen und die neue Verteilung von Produktionsaufgaben zwischen Herstellern und Zulieferern aufgrund geringerer Fertigungstiefe ('lean production') ein hohes Maß an Logistik und unternehmensübergreifender Zusammenarbeit. Die Integration von vor- und nachgelagerten Funktionen in den Produktionsprozeß verlangt neue Arbeitsformen, wie beispielsweise bei 'simultaneous engineering', wobei Produktentwicklung, Produktionsplanung, Einkauf, Finanzen und Verkauf nicht mehr nacheinander ablaufen, sondern von Beginn parallel; in interdisziplinär besetzten Projektteams werden die Chancen auf Vermarktung und Profitabilität eines Produkts frühzeitig, d.h. in der Entwicklungsphase beurteilt. Auch die Integration von Überwachungsfunktionen (Controlling und Qualitätskontrolle) und Servicefunktionen (wie Instandhaltung, Beschaffung, Kostenkontrolle, Informations- und Kommunikationssysteme) in den unmittelbaren Produktionsprozeß hat das 'neue' Anforderungsprofil für hochqualifizierte Arbeitskräfte mitgeprägt, da auch hier Fähigkeiten prozeßbegleitender interner und überbetrieblicher Kooperation oder Kommunikation unerlässlich sind.

Diese Erweiterungen und Neudefinitionen von Arbeitsbereichen sind nur durchsetzbar bei einer gleichzeitigen Umstrukturierung von Unternehmen. 'Lean management' bzw. 'flache Hierarchie' bedeutet -neben der Zentralisierung strategischer Entscheidungen über Standort, Produktlinien, wichtige Investitionen- Dezentralisierung in der Ausführung, damit die Auflösung starrer Hierarchien und vor allem der mittleren Hierarchieebenen (Wolf 1994: 248). Dezentralisierung von Zuständigkeiten und die Einführung neuer Gruppenarbeitsformen lassen sich nicht 'verschreiben'; durch sozial-integrative Führungsstile wird versucht, die 'Selbstverpflichtung der Beschäftigten auf verbindliche Unternehmensziele' festzulegen; Bemühungen um die Herstellung oder Veränderung einer Unternehmenskultur oder einer 'corporate identity' liegt das Ziel der Verallgemeinerung unternehmerischen Denkens zugrunde (Wolf 1994). Die neuen Managementkonzepte definieren entsprechend 'neue Aufgaben', in denen neben der betrieblichen Rationalität auch die 'Sozialisation' der Beschäftigten, folglich sozial-kommunikative Fähigkeiten gefordert werden.

Die neuen Querschnitts- und Vernetzungsfunktionen stellen erhebliche Anforderungen an die Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit der Führungskräfte und Spezialisten, an die Verfügbarkeit von 'Transferwissen' und an die Vermittlung von Wissen (Kadritzke 1993:315/16). Die Verbindung

kaufmännischer und technischer Kenntnisse ist für Führungskräfte nicht neu, aber sie ist noch wichtiger geworden und es gibt immer weniger Arbeitsgebiete, in denen rein wissenschaftlich oder rein technisch gearbeitet werden kann. Dasselbe gilt für die Verwaltungsfunktionen, auch hier verbreitern sich die fachlichen Anforderungen, z.B. um Kenntnisse in der Daten- und Informationsverarbeitung, Controlling und Logistik. Damit schließen Anforderungen an Arbeitskräften in Stabs- oder Führungsfunktionen zunehmend Erfahrungen ein, die erst durch 'training on the job' erworben und erst durch die berufliche Praxis nachgewiesen werden können (Buttler/Tessaring 1993: 468).

## 6.2 Nachfragemuster auf dem Arbeitsmarkt für Führungskräfte

Seit den frühen 90er Jahren haben die Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt eine relativ starke Position, nachdem die Jahre bis 1991 durch einen Mangel an Führungskräften geprägt waren (Bausch 1995). Die Rezession dämpfte die Nachfrage nach hochqualifiziertem Personal und die organisatorischen Umstrukturierungen warfen eine große Zahl von 'lean management-Opfern' auf den Arbeitsmarkt<sup>1</sup>; hinzu kommt, daß sich viele hochqualifizierte Arbeitskräfte auf ihrem Arbeitsplatz nicht mehr sicher fühlten und einen Wechsel anstreben. Im Gegensatz zu anderen Teilmärkten ist die berufliche Mobilität im oberen Segment während Wirtschaftsflauten hoch: 'schlechte Konjunkturlagen sind Karrierebildungsphasen' (Arbeitsvermittler).

Nach Auskunft der befragten Arbeitsmarktexperten leiteten sich die Anforderungen, die während des Untersuchungszeitraums an Führungskräfte und Spezialisten gestellt wurden, aus der wirtschaftlichen Lage ab: gesucht wurden Krisenmanager und Fachkräfte für die internen organisatorischen Veränderungen, wie Controller, Experten im Finanz- und Rechnungswesen, in der Qualitätskontrolle und -sicherung. Dabei wurde darauf geachtet, daß die Kandidaten selbst von den neuesten Managementkonzepten überzeugt und möglichst darin erfahren waren. Im Zuge der Verflachung von Hierarchien und der Teambildung, des Übergangs zu 'überzeugenden Ziel - statt Aufgabenbeschreibungen' werden Führungsqualitäten gesucht, die die Gesprächspartner des öfteren als 'weibliche Qualitäten' in den Kommunikationsformen

---

<sup>1</sup> In Schätzungen wird davon ausgegangen, daß durch interne Reorganisationen ein Fünftel der Manager nicht mehr gebraucht wird (Friedrich 1994).

bezeichneten und die tendenziell eher kaufmännischen Führungskräften oder Personen mit Doppelqualifikation als rein technisch orientierten Arbeitskräften zugetraut werden. Ingenieure, soweit rein technisch qualifiziert, werden auch im verarbeitenden Gewerbe für die Übernahme von Führungspositionen, in denen ausgeprägte Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten vorausgesetzt werden, zunehmend als nur bedingt geeignet beurteilt. Entsprechend richtet sich die Personal-Nachfrage stärker als bislang auf kaufmännische Führungskräfte.

Von Führungskräften werden vielfältige Erfahrungen erwartet: 'Wer 15 Jahre eine Position inne hatte, ist chancenlos!', so ein Personalberater. Berufliche Mobilität zeuge von Erfahrungen und Flexibilität. Allerdings müsse sie einer Logik folgen, z.B. durch Wechsel zwischen Branchen oder Firmen unterschiedlicher Größe und Kultur. Auch betriebsinterner Aufstieg oder Transfer zwischen Unternehmensstandorten wird positiv bewertet, da er ein Zeichen der Wertschätzung der Geschäftsleitung und ein Beleg für Beständigkeit ist. Dagegen wird 'Job-Hopping' mittlerweile generell negativ beurteilt und als Zeichen dafür gesehen, daß die entsprechenden Personen nirgends gut zu recht kommen, Schwächen haben oder Fehler verstecken, die sich bei längerfristiger Anwesenheit auf einer Position zeigen.

Unterschiedlich wurde räumliche Mobilität bewertet. Manche der befragten Experten gaben ihr keine Bedeutung, andere sahen darin einen zusätzlichen Beleg für persönliche Flexibilität und Erfahrungen, damit für Führungsqualitäten. Offensichtlich paßt räumliche Mobilität zu einem Persönlichkeitsprofil, das in großen international tätigen Konzernen gefordert, in regionalen, mittelständischen Unternehmen eher kritisch gesehen wird. In den für Vergleichszwecke herangezogenen Großunternehmen müssen Führungskräfte mobil sein, ein Auslandsaufenthalt ist ein unerläßlicher Schritt auf dem Karriereweg<sup>2</sup>. Einigkeit bestand aber darin, daß hochqualifizierte Arbeitskräfte, die eine neue Position suchen, auf jeden Fall mobil sein müssen. Wer einen Wohnortwechsel ablehnt, habe kaum Chancen auf berufliche Veränderung; und da unternehmensinterner Aufstieg an Bedeutung verliert, ist Mobilitätsbereitschaft für beruflich ambitionierte Personen wichtiger geworden.

---

2 Durch die Internationalisierung der Ökonomie steht aber zu erwarten, daß auch in kleineren Unternehmen die Bedeutung von Auslandsaufenthalten als Etappe der Berufskarriere weiter wachsen wird; siehe dazu auch Walwei/Werner 1992.

Die Anforderungen an Führungskräfte und Spezialisten enthalten neben fachlichen auch persönliche Aspekte. Sie sollen im Auftreten und Verhalten 'in die Struktur passen'. Vorstellungen zum Alter sind unterschiedlich, aber ehemals strikte Obergrenzen haben sich - nach übereinstimmender Auskunft - gelockert, zumal aufgrund der konjunkturellen Lage und organisatorischen Umstrukturierungen in Unternehmen auch älteres qualifiziertes Personal nach neuen Positionen sucht. Dennoch sind die Altersgrenzen nicht aufgehoben. Für mittlere Managementpositionen liegen sie bei 45 Jahren: „Mit Mitte 40 muß der Mann wissen, wohin er gehört. Danach gibt es nur noch den Aufstieg in den Vorstand, nicht mehr in die zweite Reihe“ (Arbeitgeber-Vertreter). Für die oberste Führungsebene dagegen bestehen Altersgrenzen kaum. Ein Headhunter formulierte es so: „Auf der ersten Ebene wird nicht mehr soviel gearbeitet, dort kommt es auf Seniorität an. Diese Männer müssen über Charisma und breite Erfahrungen verfügen, sie müssen Politik machen, Visionen entwickeln und Botschaften verkünden.“ Deutliche Alterseinschränkungen gibt es für Positionen, auf denen die Halbwertszeit von Wissen extrem kurz ist; beispielsweise wird hohes technisches Know-how in der Datenverarbeitung und Organisation Personen über 40 Jahren nicht mehr zugetraut.

In den meisten Betrieben sind 'Geschlecht: weiblich' und 'Nationalität: nichtdeutsch' Ausschlußkriterien für Führungspositionen, häufig auch für Spezialistenpositionen, selbst wenn die Kandidaten über 'weibliche Qualitäten' in ihren Kommunikations- und Sozialisationsverhalten verfügen sollen. Produktionsbetriebe folgen dieser Linie allerdings konsequenter als Dienstleistungsbetriebe.

### **6.3 Anforderungen an hochqualifizierte Arbeitskräfte in der Weser-Ems-Region**

Diese allgemeinen Aussagen zur Arbeitsmarktsituation im oberen Segment gelten auch für den Nordwest-Raum. Umstellungen auf neue Technologien und Lean Management-Konzepte erforderten neben Führungskräften der ersten und zweiten Ebene in erheblichem Maße Projektleiter und Spezialisten (für Controlling, Qualitätssicherheit<sup>3</sup>, Organisation, Kommunikation etc.)<sup>4</sup>,

---

3 Qualitätskontrolle und -management wurden in vielen Betrieben als neue Arbeitsbereiche eingeführt, weil sie zunehmend eingefordert werden und internationalen Normen genügen müssen.

für die vorrangig Wirtschaftswissenschaftler und Personen mit Doppelqualifikationen (wie Management und Technik, Technik und Recht oder Kalkulation etc.) gesucht werden.

In einigen Punkten relativierten die Experten ihr allgemeines Bild etwas, wenn sie speziell zum Nord-West Raum befragt wurden. Dabei bezogen sie sich vor allem auf die mittelständischen Unternehmen, die die Atmosphäre weitgehend prägen. Der Region wurde eine Rückständigkeit in der Anwendung neuer Managementformen attestiert. Der geringe Anteil hochwertiger produktionsorientierter Dienstleistungen und innovativer Betriebe und der hohe Anteil mittelständischer Familien-Unternehmen verlangsame organisatorische Veränderungsprozesse gegenüber wirtschaftsstärkeren Verdichtungsräumen. Bei Führungskräften wird bislang vorrangig auf ihre fachliche Qualifikation geachtet und weniger auf Fähigkeiten zur Umsetzung neuer Managementkonzepte, Integrations- und Kommunikationsgeschick. In vielen Betrieben behindere die 'mangelnde Sensibilität für Personalführung' die optimale Besetzung von Positionen für Nachwuchskräfte und Spezialisten. Auf der anderen Seite wurde betont, daß in vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen die Arbeitsbereiche und Zuständigkeiten nicht scharf getrennt seien und damit gute Arbeitsbedingungen und eine hohe Flexibilität herrschten; bei Neueinstellungen erfolge häufig eine Neuorganisation und es käme auch vor, daß Arbeitsbereiche gemäß der Qualifikationen und Interessen 'guter Leute' neu zugeschnitten werden.

Zum zweiten wurden den Betrieben in der Region aufgrund ihrer Abseitslage besonders hohe Anforderungen in den persönlichen Merkmalen ihrer hochqualifizierten Arbeitskräfte zugeschrieben. Durch große Bodenständigkeit und geringe Fluktuation gibt es in den Betrieben wenig soziale Vielfalt unter den Arbeitskräften, was die Vorstellungen über aussichtsreiche Kandidaten sehr einenge. Sie sollen sich in Mentalität und Sprachfärbung einpassen und deshalb am besten aus der Weser-Ems-Region oder zumindest aus dem norddeutschen Raum stammen. Mobilität wird als Qualifikationsnachweis geringer bewertet als in anderen Regionen; Betriebswechsel sind unwichtig, Positionswechsel innerhalb eines Betriebes als Qualifizierungsmerkmal völlig ausreichend. Entsprechend versuchen Unternehmen mit vielfältigen Methoden ihre Arbeitskräfte auf Dauer zu finden: „Sie wollen ihre Mitarbeiter auf

---

4 Diese Positionen werden zunehmend aus der Linien-Organisation herausgenommen und bei der Geschäftsführung angesiedelt.

ewig“ (Personalberater). In diesem Verhalten sahen Personalberater eher Nachteile, weil das Engagement von Angestellten, die eigentlich weggehen wollten, nachläßt.

#### **6.4 Fazit**

Der Anteil an Betrieben in der Region, der die durch wirtschaftsstrukturelle Veränderungen erforderlichen betrieblichen Umstellungen in der Organisationsstruktur eingeführt hat und eine ‘moderne Personalpolitik’ betreibt, ist verhältnismäßig klein. Nach Auskunft der Arbeitsmarktexperten fehlen der Region neben den hochqualifizierten Spezialisten auch Führungskräfte mit ausgeprägten Fähigkeiten in der Personalführung, die die ‘Leute dynamisieren und mobilisieren’ können; d.h. die für die Einführung neuer Organisationskonzepte notwendige Sozialisations- und Integrationsarbeit leisten können.

Die Defizite des oberen Teilmarkts könnten sich für die Weser-Ems-Region noch verschärfen. Aktuelle Entwicklungen wie auch Prognosen verweisen darauf, daß Anforderungen an die Qualifikation von Arbeitskräften weiter zunehmen und die Nachfrage nach hochqualifizierten Beschäftigten absolut und relativ wachsen werden. Das bedeutet für Regionen mit einem relativ kleinen und wenig differenzierten Pool hochqualifizierter Arbeitskräfte, daß die Notwendigkeit steigt, Erfahrungen, Wissen und Know-how zu importieren. Gleichzeitig besteht aber die Gefahr, daß sich der Mangel an hochqualifizierter Arbeit durch steigende Konkurrenz zwischen den Regionen verstärkt. Periphere Regionen könnten bei ihrer Rekrutierung noch größere Probleme bekommen als bisher. Sie können die Probleme aber auch zusätzlich verstärken, wenn sie sich zu sehr auf Personal aus der Region konzentrieren und nicht auch die Rekrutierung regionsfremder Arbeitskräfte betreiben.





## 7 Charakterisierung und Personalsituation der Betriebe

Der Bedarf an hochqualifizierten Arbeitskräften und die Art ihrer Rekrutierung werden von branchenstrukturellen Bedingungen und von der spezifischen Situation beeinflusst, in der sich einzelne Betriebe befinden. Um diesen betrieblichen Hintergrund aufzuzeigen, werden in diesem Kapitel die untersuchten Betriebe und ihre Personalsituation beschrieben.

### 7.1 Charakterisierung der befragten Betriebe

#### *Betriebstypen*

Die Betriebe lassen sich nach ihrer Betriebsform, ihrer Standortgebundenheit und Standortverbundenheit gruppieren. Die meisten sind seit langem in der Region ansässig und stark standortgebunden.

**Tab. 7-1: Betriebstypen**

Typen	Anzahl
Regionalbetriebe	6
Familienbetriebe	10
Zweigniederlassungen	6
Forschungsinstitute	2
Sonstige mittelständische Betriebe	8
Anzahl	32

Für die sechs 'Regionalbetriebe' war die Region bzw. die Stadt Oldenburg bei ihrer Gründung der eng abgegrenzte Geschäftsbereich. Sie alle sind 'Vorkriegsgründungen', zum Teil aus dem letzten Jahrhundert, und für die meisten gilt diese räumliche Beschränkung nach wie vor. Die Betriebe gehören zu den Wirtschaftsgruppen 'Banken/Versicherungen', 'Gebietskörperschaften/Sozialversicherungen' und 'Energie'; es sind überwiegend große Betriebe, die Hälfte hat über 500, alle über 100 Beschäftigte.

Zehn sind Familien- bzw. Eigentümerbetriebe. Bis auf einen, der in den Nachkriegsjahren im Zuge des Wiederaufbaus angesiedelt wurde, nachdem er seinen Standort im Osten Deutschlands verloren hatte, wurden sie alle am Wohnort des Unternehmers gegründet, die meisten in den 60er und 70er Jahren von den jetzigen Eigentümern; zwei Betriebe sind jünger, einer ist älter. Die sechs Produktions- und vier Dienstleistungsbetriebe sind überwiegend klein; die Hälfte von ihnen hat weniger als 100, nur einer mehr als 200 Beschäftigte.

Sechs Betriebe des verarbeitenden Gewerbes wurden als Niederlassungen großer Unternehmen gegründet. Vier dieser Betriebe wurden in den 60er und frühen 70er Jahren angesiedelt, nur einer davon ist aufgrund natürlicher Lagefaktoren (Hafen) standortgebunden; bei den übrigen ging es um einen billigen Produktionsstandort und von mehreren möglichen Standorten in strukturschwachen Regionen wurde die Weser-Ems Region gewählt. Zwei weitere Niederlassungen wurden erst nach 1985 angesiedelt, für sie war dieser Standort aufgrund dominierender Zulieferbeziehungen vorgegeben. Fünf dieser sechs Niederlassungen haben mehr als 400 Beschäftigte; vier gehören zu großen internationalen Konzernen und zwei davon beherbergen, nachdem sie Anfang der 60er Jahre nur als Produktionsstandort gegründet worden waren, inzwischen auch die Verwaltungszentrale für Deutschland, einer erst seit 1990.

Die zwei Forschungseinrichtungen wurden erst nach 1985 gegründet. Es sind kleine Betriebe mit unter 50 Beschäftigten, aber sehr hohen Anteilen an hochqualifizierten Arbeitskräften. Durch ihre Anbindung an regionale Hochschulen und natürliche Gegebenheiten (Meereslage) sind sie standortgebunden.

Auch die restlichen acht Betriebe waren Familiengründungen am Wohnort des Unternehmers. Sieben wurden als Produktionsbetriebe in der Zeit der Jahrhundertwende bis in die frühen 20er Jahre, einer als Dienstleistungsbetrieb in den 60er Jahren gegründet. Sie haben sich zu relativ großen Unternehmen (zwischen 300 und 2000 Arbeitskräfte) mit nationalen und internationalen Absatzmärkten entwickelt, keines ist mehr im Familienbesitz, drei unter ihnen gehören mittlerweile zu internationalen Konzernen oder Holdings.

Es ist kein Zufall, daß alle jüngeren Betrieben standortgebunden sind. Zweigniederlassungen in strukturschwachen Räumen wurden seit den 70er Jahren kaum mehr eröffnet (siehe auch Kapitel 2.2).

#### *Beurteilung des Standorts und des Arbeitsmarkts*

Die meisten Betriebe haben sich mit den Bedingungen am Standort arrangiert. Das ist verständlich, weil sie entweder am Wohnort der Unternehmer oder als Regionalbetriebe gegründet wurden, weil der Ansiedlung aus Kostengründen eine dezidierte Entscheidung für die Peripherie vorausging, oder weil enge Zulieferbeziehungen oder die Abhängigkeit von natürlichen Ressourcen, Anlade- und Verschiffungsmöglichkeiten bestanden. Dennoch wird die periphere Lage in einigen Betrieben als nachteilig empfunden. Der schlechte Verkehrsanschluß, insbesondere die Anfahrtzeiten zu IC- und ICE-Verbindungen und zum Flughafen, sowie die Takt- und Fahrzeiten im regionalen Bahnverkehr, wurden moniert. Die Klagen kamen vor allem aus den nördlichen und nordwestlichen Räumen des Untersuchungsgebietes, sowie aus Oldenburg von Betrieben, in denen viel geschäftlich gereist wird. In einigen Dienstleistungs- und Produktionsbetrieben wurde das mangelnde innovative Milieu bemängelt, das sich nachteilig auf die Auftragslage und den fachlichen Austausch auswirke. Am häufigsten aber wurde der Mangel an hochqualifizierten Arbeitskräften als Standortdefizit hervorgehoben.

Abgesehen von hochqualifizierten Arbeitskräften wurde das Angebot und die Qualifikationen der Arbeitskräfte auf dem regionalen Arbeitsmarkt überwiegend als gut eingestuft. Der Anteil qualifizierter Facharbeiter in der Weser-Ems-Region ist vergleichsweise hoch und liegt über der Nachfrage. Diese für Unternehmen günstige Situation, die die Fluktuation der Belegschaft sehr niedrig hält, wurde besonders in den abgelegeneren Standorten der Wesermarsch, in Friesland und Ostfriesland und im Ammerland von etlichen Interviewpartnern aus Produktionsbetrieben hervorgehoben<sup>1</sup>. Ähnliche positive Aussagen zum Arbeitsmarkt für Verwaltungs- und kaufmännisches Personal kamen aus Betrieben des tertiären Sektors in Oldenburg. Erhebliche Engpässe gibt es bei bestimmten Qualifikationen. Betriebe, deren Branchen in der Region schwach vertreten sind und Betriebe, die besondere technische Qualifikationen benötigen, klagten über ein unzureichendes Angebot an erfahrenen Fachkräften. Die periphere Lage sei in dieser Hinsicht ein Nach-

---

1 Speziell für die Wesermarsch siehe auch NIW 1991:83

teil, es fehle an einer Vielfalt von Arbeitstätigkeiten und Weiterbildungsmöglichkeiten. Fast übereinstimmend wurde die Arbeitskultur der ansässigen Bevölkerung gelobt. Die starke Heimatverbundenheit und das Beharrungsvermögen hätten einen 'Menschenschlag' (wie es des öfteren genannt wurde) hervorgebracht, der sich durch Verlässlichkeit, eine hohe Arbeitsmoral und Betriebstreue auszeichne<sup>2</sup>. Vereinzelt wurde der positiven auch eine negative Seite gegenübergestellt und die Menschen als schwerfällig und mißtrauisch, wenn nicht sogar ablehnend gegenüber betrieblichen Neuerungen beschrieben.

In deutlichem Kontrast zu dieser positiven Beurteilung der mittleren und unteren Arbeitsteilmärkte wurde das regionale Angebot im oberen Segment fast durchweg als schlecht bezeichnet. Allerdings differenzierten die Gesprächspartner ihr Urteil, wenn es um die eigenen betrieblichen Anforderungen ging; danach konnte die Hälfte ihren Bedarf gut decken (Tabelle 7-2). Die andere Hälfte hatte jedoch große Schwierigkeiten und machte dafür überwiegend den Standort verantwortlich.

**Tab. 7-2: Beurteilung der Möglichkeiten, Positionen für hochqualifizierte Arbeitskräfte zu besetzen**

	Betriebe insgesamt	davon wegen des Standorts
gut	17	2
schlecht	15	12
Anzahl	32	14

In zwei Fällen wurde der Standort als förderlich für die Rekrutierung von hochqualifizierten Arbeitskräften beurteilt, weil er national für das spezielle Produkt bzw. die Forschungsaktivitäten bedeutsam ist (Kunststoffverarbeitung im Raum Lohne/Vechta und Windenergie)<sup>3</sup>. Das sind jedoch Ausnahmen. Vor allem große Produktionsbetriebe nannten die Lage als Problem bei

- 
- 2 Ellwein/Bruder (1982) berichteten von ähnlichen Ergebnissen in strukturschwachen Räumen.
- 3 Betriebe aus anderer Branchen beklagten dagegen die Unattraktivität des Standorts für auswärtige hochqualifizierte Arbeitskräfte. Dies ist ein Hinweis darauf, daß besonders attraktive berufliche Positionen wenig attraktive Standortbedingungen wettmachen können.

der Suche nach hochqualifizierten Arbeitskräften; kleinräumliche Lage-Unterschiede innerhalb des Untersuchungsgebiet scheinen dabei unbedeutend.

Die Suche nach hochqualifizierten Arbeitskräften erfolgte aus unterschiedlichen Gründen und unter unterschiedlichen betrieblichen Rahmenbedingungen. Aus der Neueinstellung kann nicht geschlossen werden, daß die wirtschaftliche Situation der Betriebe durchweg gut war; sie kann auch Ausdruck betrieblicher Schwierigkeiten sein. Tabelle 7-3 zeigt, unter welchen betrieblichen Rahmenbedingungen es zur Neueinstellung hochqualifizierter Arbeitskräfte kam.

**Tab. 7-3: Rahmenbedingungen für Einstellungen hochqualifizierter Arbeitskräfte**

	Betriebe
Bestandsbetriebe, stabil	12
Bestandsbetriebe, erheblich erweitert	8
Betriebsaufbau, Ausbau nach Teilverlagerung	5
Bestandsbetriebe mit erheblichen wirtschaftlichen Problemen	7
Anzahl	32

In den meisten Betrieben wurden die Arbeitskräfte während einer stabilen Geschäftslage eingestellt, weitgehend im Zuge normaler Fluktuation sowie für organisatorische, verwaltungstechnische und technologische Neuerungen. Neben den fünf noch sehr jungen Betrieben (inkl. einer Verlagerung der Unternehmensverwaltung), die naturgemäß einen hohen Personalbedarf in den letzten Jahren hatten, blickten acht weitere durch erhebliche Expansionen auf einen starken Personalausbau zurück. Sieben der großen Produktionsbetriebe befanden sich in einer kritischen wirtschaftlichen Phase; sie hatten Absatzmärkte verloren und durchliefen z.T. einschneidende Schrumpfungsprozesse. Im Zuge der Konsolidierungsbemühungen waren sowohl für den obersten Managementbereich (für Umstellungen der internen Organisation, Rationalisierungen, Erschließung neuer Märkte) als auch für neue Produktentwicklungen gezielt hochqualifizierte Arbeitskräfte von außen angeworben worden, weil diese Aufgaben intern nicht adäquat gelöst werden konnten. Die Neueinstellungen erfolgten also als Betriebsaufbau, um ausscheidende Perso-

nen zu ersetzen, um betriebliche Erweiterungen, die Umstellung des Unternehmensprodukts oder die Umstrukturierung der Betriebs- und Konzernorganisation zu unterstützen, um technologische Neuerungen einzuführen, aber auch, quasi als Rettungsversuch, um den Niedergang des Unternehmens durch den Austausch der Geschäftsleitung aufzuhalten.

## **7.2 Führungskräfte und hochqualifizierte Spezialisten in den untersuchten Betrieben**

Von den rund 16.700 Arbeitsplätzen in den 32 untersuchten Betrieben waren ca. 1050 mit Führungskräften und hochqualifizierten Spezialisten besetzt; das entspricht einem Durchschnitt von 6%. Erwartungsgemäß variiert der Anteil hochqualifizierter Arbeitskräfte stark mit unterschiedlichen Betriebsprodukten, mit den höchsten Anteilen bei den unternehmensorientierten Diensten und Wissenschaft und Forschung (bis zu 60%), den niedrigsten in den großen Produktionsbetrieben (minimal 2%).

Die Untersuchungsgruppe stimmt mit den Strukturmerkmalen von Führungskräften in Deutschland überein<sup>4</sup>: auf Positionen für hochqualifizierte Arbeitskräfte dominieren Männer, die älter als 40 Jahre sind und einen Hochschulabschluss haben; bei der beruflichen Qualifikation nehmen Ingenieure den ersten Rang ein, mit Abstand folgen Wirtschaftswissenschaftler. Die hochqualifizierten Arbeitskräfte in den untersuchten Betrieben sind hinsichtlich weiterer Merkmale relativ homogen: die meisten stammen aus der Weser-Ems-Region oder sind vor vielen Jahren zugezogen und sie sind seit langem in den jeweiligen Betrieben beschäftigt. Sie wohnen mit ihren Familien im eigenen Haus in der Nähe ihres Arbeitsplatzes, ihre Ehefrauen oder Partnerinnen arbeiten als Hausfrau und Mutter und üben meist keinen eigenen Beruf aus.

Selbstverständlich gibt es Abweichungen von diesem Bild; zudem kann es in den relativ jungen Betrieben keine langjährigen Beschäftigten geben. Aber die Untersuchung konzentriert sich auch nicht auf diese Mehrheit der langjährig Beschäftigten, sondern auf in den letzten Jahren zugewanderte Arbeitskräfte, und im folgenden wird die Struktur der 'neuen' hochqualifizierten Arbeitskräfte etwas genauer beschrieben.

---

4 Siehe Herritsch 1991, der eine repräsentative Untersuchung in Unternehmen der westdeutschen Wirtschaft durchführte.

### Merkmale der Neuzugänge

Von den 1050 hochqualifizierten Arbeitskräften waren 231 zum Zeitpunkt der Befragung nicht länger als fünf Jahre in dem Betrieb beschäftigt. Die meisten Neueinstellungen erfolgten für die dritte Führungsebene bzw. für Spezialisten-Positionen ohne Managementfunktion und die wenigsten für die erste Führungsebene; das entspricht weitgehend den jeweiligen Anteilen dieser Stellen in der betrieblichen Hierarchie. Allerdings sind die ersten beiden Führungsebenen mit 8% bzw. 39% der Neueinstellungen überrepräsentiert<sup>5</sup>.

**Tab. 7-4: Neuzugänge der hochqualifizierten Arbeitskräfte nach Hierarchie-Ebene, Migrationsstatus und Wirtschaftssektor**

Hierarchie-Ebene	Hochqualifizierte Arbeitskräfte								
	insgesamt			Sekundärer Sektor			Tertiärer Sektor		
		davon Migranten	(%)		davon Migranten	(%)		davon Migranten	(%)
1. Führungsebene	19	13	(68%)	12	8	(67%)	7	5	(71%)
2. Führungsebene	81	53	(65%)	59	40	(68%)	22	13	(59%)
3. Führungsebene	131	55	(42%)	81	38	(47%)	50	17	(34%)
Anzahl	231	121	(52%)	152	86	(57%)	79	35	(44%)

Gut die Hälfte aller 'Neuzugänge' waren gleichzeitig Zuwanderer (Tabelle 7-4). Dabei zeigen sich klare Unterschiede zwischen Hierarchiestufen und Wirtschaftssektoren. Besonders hoch war die räumliche Mobilität unter den Führungskräften der oberen Ränge, hier beträgt der Migrantenanteil zwei Drittel; sie war im tertiären Sektor etwas niedriger als im sekundären Sektor. Die Migranten verteilten sich über alle Betriebe, der hohe Anteil ist also nicht darauf zurückzuführen, daß wenige Betriebe viele Migranten einstellten (Tabelle 7-5).

5 Diese beiden Ebenen machen im Durchschnitt der westdeutschen Unternehmen zusammen ca. 20% aller Führungskräfte und hochqualifizierten Fachkräfte aus (Herritsch 1991:11). Die Differenz wird z.T. dadurch erklärt, daß in den größeren Betrieben nur Arbeitskräfte in Leitungs- und Stabsfunktionen berücksichtigt, die der 3. Hierarchie-Ebene ausgespart wurden; siehe dazu Kapitel 5.2.



**Tab. 7-5: Betriebe mit zugewanderten hochqualifizierten Arbeitskräften nach Hierarchie-Ebene und Wirtschaftssektor\***

Hierarchie-Ebene der hochqualifizierten Arbeitskräfte	Betriebe insgesamt		Betriebe des sekundären Sektors		Betriebe des tertiären Sektors	
		darunter mit Migranten		darunter mit Migranten		darunter mit Migranten
1. Führungsebene	14	11	8	6	6	5
2. Führungsebene	24	21	17	14	7	7
3. Führungsebene	25	20	14	13	11	7
<b>Anzahl</b>	32		20		12	

\* Mehrfachnennungen

Die berufliche und die Qualifikationsstruktur der Neuzugänge im allgemeinen und der Zuwanderer im besonderen stimmt weitgehend mit der des ansässigen Stamms überein. Mit Ausnahme der Banken und Versicherungen stellen in allen Wirtschaftsgruppen des sekundären und des tertiären Sektors Personen mit technisch ausgerichteter Qualifikation (überwiegend Ingenieure, einige Naturwissenschaftler) die stärkste Berufsgruppe, gefolgt von Wirtschaftswissenschaftlern (diplomierte Betriebswirte, Kaufleute, Volkswirte, Ökonomen). Jedoch sind die akademischen Qualifikationen der Neuzugänge vor allem im tertiären Sektor differenzierter geworden<sup>6</sup> und abgenommen hat der Anteil der Nichtakademiker; unter den Migranten ist ihr Anteil noch deutlich geringer als unter den Neuzugängen aus der Region<sup>7</sup>. Diese Entwicklung, so wurde in den Betrieben als auch von externen Experten immer wieder betont, reflektiert steigende Qualifikationsanforderungen in den Unternehmen und steigende Qualifikationsniveaus der jüngeren Arbeits-

6 Juristen, Mediziner, Mathematiker, Sozialwissenschaftler, Psychologen, Informatiker stellen einen Anteil von ca. einem Drittel; dies ist auf innerbetriebliche Veränderungen und auf die Ansiedlung neuer Betriebe mit einem Bedarf an entsprechenden Qualifikationen zurückzuführen.

7 Es handelt sich dabei um Vertreter kaufmännischer Berufe, Meister und Techniker, Absolventen von Fachakademien. Ihr Anteil sank von etwa 20% auf 15 %, unter den Migranten machten sie nur 10% aus.

kräfte. Praktiker ohne Hochschulausbildung haben es zunehmend schwerer, in Führungspositionen aufzusteigen<sup>8</sup>.

Die Altersstruktur der hochqualifizierten Arbeitskräfte verläuft parallel zu den Hierarchie-Ebenen. Unter den neuen Führungskräften der zwei höchsten Ebenen dominieren die über 45jährigen, während die 30-40jährigen die stärkste Altersgruppe unter den übrigen Arbeitskräften stellen. Da der Anteil der Migranten auf den oberen Hierarchiestufen besonders hoch war, befinden sich unter ihnen auch überproportional viele der älteren hochqualifizierten Arbeitskräfte. Nur 10% der Neuzugänge waren älter als 50 Jahre; sie besetzten vor allem Stellen auf der obersten Hierarchiestufe und wanderten zu drei Viertel zu, ein Anteil, der in keiner anderen Altersgruppe erreicht wurde und der darauf hinweist, daß das regionale Angebot für diese Positionen unzureichend war. Unter den jüngeren Zuwanderern befanden sich eine Reihe 'Rückkehrer', also Personen, die in der Weser-Ems Region aufgewachsen sind und dorthin zurück zogen; sie wurden vorrangig für die untere Management- oder für Spezialistenpositionen eingestellt<sup>9</sup>.

Verheiratete Männer dominieren in allen Gruppen. Alleinstehende Personen machten unter den Neuzugängen und den Langzeitbeschäftigten, bei den Zugewanderten und den neuen Arbeitskräften aus der Region zwischen 10% und 15% aus. Die Ausgrenzung von Frauen ist bei den Neuzugängen (Anteil von 6%) und den zugewanderten Arbeitskräften (7%) ebenso eindeutig wie bei den langfristig beschäftigten hochqualifizierten Arbeitskräften (8%)<sup>10</sup>. In nur 13 der 32 untersuchten Betriebe gab es überhaupt Frauen unter den hochqualifizierten Arbeitskräften<sup>11</sup>. Die wenigen Frauen in Spitzenpositionen waren meist als Fachkräfte ohne Managementaufgabe tätig; nicht eine befand sich auf der ersten Führungsebene und auf der zweiten Ebene machten sie nur

---

8 Vgl. auch Buttler/Tessaring 1993:468; Herritsch 1991:38.

9 10% der Migranten wurden als „Rückkehrer“ identifiziert; da in den Betrieben nicht unbedingt jeder „Rückkehrer“ als solcher bekannt war, könnte der Anteil auch etwas größer sein.

10 Die weitgehende Abwesenheit von Frauen in Führungspositionen wurde wiederholt durch empirische Untersuchungen belegt. Siehe z.B. Deters/Weigandt 1987; Domsch et al. 1994; Herritsch 1991.

11 Überwiegend in Dienstleistungsbetrieben.

2% aus<sup>12</sup>. Die beiden Indikatoren 'Geschlecht' und 'Familienstand' korrelieren hoch, ein großer Anteil der Alleinstehenden sind Frauen: von den Neuzugängen insgesamt ein Drittel und von den Zugewanderten fast die Hälfte. Die Marginalität von Frauen unter den mobilen hochqualifizierten Arbeitskräften ist keine regionale Besonderheit; andere Studien belegen deutliche geschlechtsspezifische Unterschiede im berufsorientierten Migrationsverhalten (Birg/Flöthmann 1992:36/37).

### *Fluktuation*

Langjährige Beschäftigungsverhältnisse sind im oberen Arbeitsmarktsegment die Regel, entsprechend gering war die Fluktuation in den untersuchten Betrieben. Neueinstellungen fanden vor allem aufgrund betrieblicher Erweiterung oder als Ersatz für Personen statt, die in den Ruhestand gegangen waren. Von den gut 100 hochqualifizierten Erwerbstätigen<sup>13</sup>, die die Betriebe in dem Zeitraum von fünf Jahren verlassen hatten<sup>14</sup>, fielen fast ein Viertel auf Betriebe mit relativ hohen Fluktuationsraten; in sieben der 32 Betriebe waren nur Ruheständler ausgeschieden. Besonders hoch war die Fluktuation in Betrieben, die umfassende betriebliche Umstrukturierungen durchgeführt und fast ihre gesamte Führungsebene ausgewechselt hatten oder die Neugründungen waren und eine gewisse Zeit brauchten, um sich auf der Führungsebene zu konsolidieren.

Auch das Verhalten der aus den Betrieben ausgeschiedenen hochqualifizierten Arbeitskräfte belegt den Zusammenhang von beruflicher und räumlicher Mobilität. Tabelle 7-6 zeigt, daß zwei Drittel der Arbeitskräfte mit ihrem Arbeitsplatz auch ihren Wohnort in der Weser-Ems Region aufgegeben haben, und daß der Anteil mit der beruflichen Position steigt. Wie bei den Neuzugängen sind auch bei den Abgängen hochqualifizierte Arbeitskräfte aus dem tertiären Sektor weniger mobil gewesen als die aus dem

---

12 Zum Vergleich: in Unternehmen der westdeutschen Wirtschaft betragen die Frauenanteile unter den Führungskräften auf der 1. Ebene 2,7%, auf der 2. Ebene 3,3%, auf der 3. Ebene 6,9%; Herritsch 1991, S.13.

13 Diese Angabe ist vermutlich ein wenig geschönt. Für einige Gesprächspartner schien das Thema des Ausscheidens von Führungskräften heikel, als hinge der gute Ruf des Unternehmens daran, daß keiner es freiwillig verlassen will. Sie machten ihre Angaben widerwillig und erst nach Insistieren und Rückfragen.

14 Zum Vergleich: der Bestand an hochqualifizierten Arbeitskräften betrug ca. 1050, die Anzahl von Zugängen ca. 230 innerhalb des Zeitraums von fünf Jahren.

sekundären Sektor, im Dienstleistungssektor wanderten nur knapp die Hälfte der Abgänger ab.

**Tab. 7-6: Abgänge der hochqualifizierten Arbeitskräfte aus den Betrieben<sup>\*)</sup> nach Hierarchie-Ebene und Migrationsstatus**

Hierarchie-Ebene	A b g ä n g e					
	insgesamt			ohne Transfer		
		davon abgewandert			davon abgewandert	
<b>1. Führungsebene</b>	9	7	<b>(78%)</b>	8	6	<b>(75%)</b>
<b>2. Führungsebene</b>	56	40	<b>(71%)</b>	46	30	<b>(65%)</b>
<b>3. Führungsebene</b>	51	30	<b>(59%)</b>	42	21	<b>(50%)</b>
<b>Anzahl</b>	116	77	<b>(66%)</b>	96	57	<b>(59%)</b>

<sup>\*)</sup> ohne Ruhestands-Abgänge

Eine Ursache für den Weggang von Arbeitskräften aus den untersuchten Betrieben waren Transfers, vor allem von langjährig beschäftigten Arbeitskräften, die mit dem Wechsel einen erheblichen Karrieresprung innerhalb des Unternehmens vollzogen. Transfers machten knapp ein Fünftel der Abgänge aus und fast ein Drittel der Betriebe war daran beteiligt. Aber auch ohne sie war die Abwanderungsrate noch hoch (Tabelle 7-6).

Gründe für die Abwanderung lassen sich aus den Betriebsbefragungen nicht erschließen. Die Struktur der Abgewanderten erlaubt jedoch einige Vermutungen. Eine der größten Gruppen stellten 30-35jährige Arbeitskräfte, die nur wenige Jahre (meist zwischen zwei und fünf Jahren) in dem Betrieb auf der dritten Führungsebene oder auf Spezialisten-Positionen tätig waren und etwa zur Hälfte mit Antritt der Position in die Region zugezogen waren. Sie veränderten sich auf eigenen Wunsch und vollzogen i.d.R. durch den Betriebswechsel einen Karrieresprung, einige wechselten auch in die Selbständigkeit. Die Hälfte dieser Personen blieb in der Region, die andere Hälfte wanderte ab. Die Möglichkeiten beruflicher Veränderung sind auf dieser Hierarchie-Ebene innerhalb der Region anscheinend noch relativ groß. Die Arbeitskräfte, die „neu“ in der Region waren und schwache regionale Bindungen hatten, waren überwiegend auch diejenigen, die sie ohne Probleme wieder verließen.

Eine zweite relativ große Gruppe stellten langjährig beschäftigte (meist länger als 10 Jahre) Führungskräfte der 2. Ebene mittleren und auch höheren Alters (zwischen 40 und 55 Jahren), die für eine berufliche Verbesserung von sich aus den Betrieb und ganz überwiegend gleichzeitig mit der ganzen Familie auch den Wohnort wechselten. Die lange Zeit, die sie im Nordwest Raum zugebracht hatten, legt nahe, daß nicht der Wechsel des Wohnortes, sondern die berufliche Karriere der Grund zum Wegzug war, und daß sich für sie in der Region keine attraktive berufliche Perspektive bot. Die regionalen Bindungen dieser Arbeitskräfte und ihrer Familienmitglieder wurden den beruflichen Interessen geopfert.

Zwei weitere kleine Gruppen bestanden aus Führungskräften der ersten und zweiten Hierarchie-Ebene, die aufgrund von Unstimmigkeiten aus den Betrieben ausschieden. Die einen waren alteingesessen, viele Jahre in dem Betrieb tätig und höheren Alters. Sie mußten ihre Position auf Betreiben der Unternehmensführung oder der Anteilseigner aufgeben und alle bemühten sich um eine berufliche Alternative in der Weser-Ems Region; etwa die Hälfte behielt ihren Wohnsitz, wenn auch nur als Fernpendler. Die anderen zeichnen sich durch eine relativ kurze Betriebszugehörigkeit (zwei bis vier Jahre) und, da sie für die Position zugewandert waren, Regionszugehörigkeit aus. Sie wanderten durchweg wieder ab.

### **7.3 Fazit**

Die Analyse der Struktur langjährig beschäftigter und neu zugewanderter hochqualifizierter Arbeitskräfte erlaubt erste Rückschlüsse auf die Ausstattung des regionalen Arbeitsmarktes im oberen Segment und die Struktur der Zu- und Abwanderungen. Die untersuchten Betriebe sind nicht repräsentativ für die Region Weser-Ems; innovative und expandierende Betriebe sind überrepräsentiert, Zweigbetriebe unterrepräsentiert. Dennoch haben auch sie kaum grundlegende Probleme mit der peripheren Lage; sie haben sich entweder mit den Standortbedingungen arrangiert oder sich aufgrund dieser Bedingungen dort angesiedelt. Nur vereinzelt wurde die Abseitslage als Standortproblem bezeichnet. Dennoch wirkt die periphere Lage nachteilig auf die Personalausstattung im oberen Segment. Fast die Hälfte der Betriebe konstatierte Probleme bei der Rekrutierung hochqualifizierter Arbeitskräfte, in erster Linie größere Produktionsbetriebe.

Für die untersuchten Betriebe haben interregionale Wanderungen eine hohe Bedeutung. Führungskräfte der oberen Ebene, mehr noch als mittleres Management oder hochqualifizierte Spezialisten, haben sie aus anderen Regionen abwerben müssen. Etwa die Hälfte aller neu eingestellten hochqualifizierten Arbeitskräfte und fast zwei Drittel der Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene haben mit Antritt ihrer neuen Position ihren Wohnort in die Region verlegt. Ebenso mußten von den Arbeitskräften, die aus den Betrieben ausgeschiedenen sind, vor allem die auf den oberen Führungsebenen ihren Wohnort wechseln. Angebote auf dem regionalen Arbeitsmarkt sind anscheinend nicht ausreichend und berufliche Veränderung erzwingt sehr häufig Wohnortwechsel. Das Funktionieren des oberen Arbeitsmarktsegments, damit auch die regionale Entwicklung in der Weser-Ems Region, hängt also von der Wanderungsbereitschaft hochqualifizierter Arbeitskräfte ab.. Andererseits zeigt sich, daß es ein regionales Potential an Arbeitskräften und Positionen unterhalb der beiden höchsten Ebenen gibt: vor allem im tertiären Bereich konnten Betriebe den größten Teil ihres Bedarfs an Spezialisten regional decken bzw. konnte sich ein hoher Anteil der Arbeitskräfte in der Region beruflich verändern.

Die berufliche und räumliche Fluktuation des Personals war insbesondere unter den 30-40jährigen hoch. Bei den wenigen älteren hochqualifizierten Arbeitskräften, die sich beruflich verändert und eine neue Position in einem der untersuchten Betriebe angetreten hatten, war allerdings der Anteil an Zuwanderern außergewöhnlich hoch. Dieser Befund steht im Einklang mit Erklärungsansätzen zur Arbeitsmarktsegmentierung und läßt sich mit Strukturen beruflicher Mobilität im obersten Teilmarkt erklären. Ältere Arbeitskräfte wechselten vorrangig in hohe Führungspositionen, für die der Arbeitsmarkt in größerem Maß überregional ist als für weniger hoch angesiedelte Positionen. Auch aus dem Blickwinkel der auf diese Positionen gewechselten Personen ist die räumliche Mobilität plausibel; wenn in diesem Alter überhaupt noch ein Betriebswechsel stattfindet, dann kommen nur mehr wenige Positionen in Betracht. Die Wahrscheinlichkeit, daß ein Betriebswechsel ohne einen Wohnortwechsel stattfinden kann, ist unter diesen Bedingungen gering. Die im Vergleich zu den Zugewanderten geringere Mobilität der aus den Betrieben ausgeschiedenen älteren Personen bestätigt diese Erklärung und die These steigender Immobilität bei zunehmendem Alter: ihr Ausscheiden erfolgte in den meisten Fällen nicht freiwillig.

Bodenständigkeit und das Vorherrschen einer traditionellen Lebensweise sind charakteristisch für die Bevölkerung im Weser-Ems Gebiet, und sie gelten anscheinend auch für hochqualifizierte Personen. Das hochqualifizierte Personal ist überwiegend langjährig beschäftigt und häufig auch in der Region aufgewachsen. 'Wer kommt, der bleibt' war eine häufig wiederholte Aussage der - selbst zugewanderten - Gesprächspartner. In der Tat war die Zahl der Jobhopper bzw. der jüngeren Arbeitskräfte gering, die sich, nachdem sie einigen Jahren im Betrieb gearbeitet und Erfahrungen gesammelt hatten, eine neue Stelle in einer anderen Region suchten.

Dem Zusammenhang von Personalbedarf, standortbedingten Personalproblemen und Personalpolitik der Betriebe sowie dem Mobilitätsverhalten von hochqualifizierten Arbeitskräften wird in den nächsten Kapiteln nachgegangen.

## 8 *Personalpolitik in den untersuchten Betrieben*

Durch ihre Personalpolitik können Unternehmen beeinflussen, wie sehr sie bei der Besetzung offener Stellen auf extern zu rekrutierende Arbeitskräfte angewiesen sind. Um sich von den äußeren Bedingungen weniger abhängig zu machen, versuchen Betriebe in Regionen mit einem schwach besetzten Arbeitsmarkt und einem geringen Potential an hochqualifizierten Arbeitskräften eher als in Ballungsgebieten, ihre Führungskräfte und Spezialisten intern aufzubauen. Die Konzentration auf interne Besetzungen birgt aber auch die Gefahr der 'Inzucht' oder zumindest Betriebsblindheit. In Zeiten zunehmender Anforderungen an Erfahrungen und Kenntnisse aus verschiedenen Arbeitszusammenhängen kann mangelnde berufliche Mobilität zur Veralterung der Qualifikation führen, können Betriebe ohne ausreichende Zufuhr neuer Impulse und Kreativitätspotentiale externer Arbeitskräfte an Konkurrenzfähigkeit verlieren. Im folgenden wird daher das Für und Wider interner und externer Besetzung von Positionen für Führungskräfte und Spezialisten diskutiert und die entsprechende Praxis in den untersuchten Betrieben dargestellt.

### **8.1 Interner und externer Arbeitsmarkt**

Unternehmen und Organisationen haben zwei Möglichkeiten, sich qualifiziertes Personal zu beschaffen: über den internen 'Aufbau' ihrer Beschäftigten oder durch den Zugewinn an Know-how durch externe Arbeitskräfte. In der Praxis werden beide Wege beschritten. Dennoch unterscheiden sich Personalpolitiken darin, wo das Schwergewicht liegt, auf Besetzung von Vakanzen für Führungskräfte und Spezialisten durch Quereinsteiger von außen oder auf Versetzung bzw. Beförderung aus den eigenen Reihen. Von den befragten Experten wurde als Vorteil interner Besetzung die Kosteneinsparung hervorgehoben. Mitarbeiter besitzen eine Fülle betriebsspezifischer Qualifikationen, so daß benötigte zusätzliche Investitionen in das Humankapitel bedeutend geringer ausfallen als bei Personen, die von außen kommen und eingearbeitet werden müssen. Außerdem verringert eine interne Besetzung die Suchkosten für Anzeigen, Berater, Auswahlverfahren etc. Ein weiterer Vorteil interner Besetzungen ist die größere Sicherheit: die Wahrscheinlichkeit einer Fehlentscheidung ist gering.



Interne Arbeitsmärkte wurden in der klassischen industriesoziologischen Literatur auch deshalb für besonders attraktiv gehalten, weil Unternehmen sich damit die Loyalität qualifizierter Arbeitskräfte sichern können: ein betrieblicher Aufstieg belohnt, motiviert und bindet Arbeitskräfte langfristig (Doeringer/Piore 1971; Reich/Gordon/Edwards 1973). Der klassische interne Arbeitsmarkt war in der fordistischen Produktionsphase ein wichtiger Stabilitätsfaktor. Qualifizierte Facharbeiter und Verwaltungskräfte stiegen auf unterschiedlichen Ebenen ('port of entry') in ein Unternehmen ein und konnten sich im Laufe ihrer Betriebszugehörigkeit die Stufenleiter hinaufarbeiten. Weil ein großer Teil ihrer Qualifikation betriebs- oder unternehmensspezifisch war, hatte Betriebstreue Vorteile: bei Wechsel in ein anderes Unternehmen hätten sie wieder auf einer niedrigeren Stufe anfangen müssen.

Diese Beziehung von Loyalität und Belohnung galt für Führungskräfte und Spezialisten immer nur eingeschränkt, weil ihre Qualifikationen i.d.R. weniger betriebsspezifisch und daher leichter transferierbar sind, vor allem aber aufgrund ihrer Stellung im Machtverhältnis von Kapital und Arbeit: sie *treffen* die Entscheidungen im Sinne der unternehmerischen Zielsetzungen und sollen diesen nicht nur *folgen*. Mittlerweile aber hat der wirtschaftliche Strukturwandel die Bedeutung interner Arbeitsmärkte verringert (Green 1992; Noyelle 1987). Mit dem Ende der Vollbeschäftigung und der Entwicklung zu kleineren Betriebseinheiten ist die Sicherung eines festen Stamms qualifizierter Arbeitskräfte weniger wichtig, und durch die Flexibilisierung von Produktionsprozessen und Organisationskonzepten, durch die ständig sinkende Halbwertszeit an Wissen können und müssen Qualifikationen in stärkerem Maße von außen geholt werden. Vor allem im Managementbereich, wo Hierarchieebenen reduziert und das bislang vorherrschende Senioritätsprinzip (Aufstieg nach Zeitdauer der Mitgliedschaft) durch größere Öffnung nach außen erweitert wurden, hat sich die Konkurrenz beträchtlich erhöht<sup>1</sup>.

Gleichzeitig werden Konzeptionen zum Aufbau der Führungskräfte durch Trainings- und sonstige Qualifizierungsprogramme sowie Führungskräfte-Entwicklungsarbeit in vielen Großunternehmen perfektioniert (Dahlems 1994). Dabei wird nicht das eher mechanische Prinzip der Laufbahnbeförderung, sondern eine intensive Personal-Aufbauarbeit verfolgt, die die Identifi-

---

1 Deters (1995) argumentiert, daß diese Enthierarchisierung die Aufstiegschancen für Frauen verschlechtert; sie sind, wenn überhaupt, vor allem durch den Aufstieg in der Linienorganisation auf Führungspositionen gekommen.

zierung potentieller Nachwuchsführungskräfte und ihre individuelle und intensive Betreuung und Förderung verlangt. Adressaten dieser 'inneren Qualifizierung' sind Hochschul- und Fachhochschulabsolventen.

In der Praxis wird die Entscheidung darüber, ob Vakanzen intern oder extern besetzt werden, von den institutionellen Möglichkeiten und der spezifischen Personalpolitik abhängen. Wichtigstes Kriterium der institutionellen Möglichkeiten ist die Größe der Unternehmen oder Organisationen. Große Unternehmen haben i.d.R. bessere Voraussetzungen, ihr Personal weiterzuqualifizieren, sie können ihre hochqualifizierten Arbeitskräfte in unterschiedlichen Arbeitsbereichen, womöglich an unterschiedlichen Standorten einsetzen, damit Know-how und Wissen kontinuierlich intern vervielfältigen und verallgemeinern, und sie können dann bei Bedarf auf einen Pool an hochqualifizierten Arbeitskräften zurückgreifen. Kleinen und mittleren Unternehmen fehlen diese Möglichkeiten der internen Weiterqualifizierung und Führungsnachwuchsplanung weitgehend, sie sind in stärkerem Maße darauf angewiesen, sich Wissen von außen zu beschaffen. Die 'neuen' bzw. zusätzlichen Anforderungen an Führungskräfte und Spezialisten machen es allerdings auch großen Unternehmen zunehmend schwerer, ihren Bedarf an Qualifikationen und Erfahrungen intern zu decken.

Das regionale Potential hochqualifizierter Arbeitskräfte ist ein weiterer Einflußfaktor; bei einem knappen Angebot wird eher auf Besetzungen aus den eigenen Reihen zurückgegriffen. Die Arbeitsmarktsituation hat also Konsequenzen für die längerfristige Personalpolitik, indem Betriebe in peripheren Regionen die Weiterqualifizierungen von Arbeitskräften für Führungs- und Spezialistenpositionen in größerem Ausmaß selber betreiben als Unternehmen in Agglomerationen. Malecki/Bradbury (1992) haben für die USA gezeigt, daß Betriebe außerhalb von Agglomerationsräumen bei der Einstellung von Akademikern Absolventen bevorzugen und diese dann selbst weiterqualifizieren, während Betriebe in Agglomerationsräumen vorrangig bereits berufserfahrene Arbeitskräfte suchen, und Anderseck (1994) fand in mittelständischen Unternehmen einen deutlichen Zusammenhang zwischen der Einschätzung, ob Führungskräfte gewonnen werden könnten und dem Prinzip der Beförderung aus den eigenen Reihen. Je geringer also die Wahrscheinlichkeit erfolgreicher externer Suche bewertet wird, desto eher werden Positionen intern besetzt.

Die Unternehmensphilosophien, welche Positionen mit externen Arbeitskräften besetzt werden können oder müssen oder keinesfalls dürfen sind

offenbar sehr unterschiedlich. Viele Betriebe halten sich nicht an die 'alte Regel', daß ca. ein Drittel des Managements auf allen Ebenen von außerhalb quereinsteigen sollte, um „eine Blutauffrischung und Belebung mit neuen Ideen (zunehmend auch bewußt aus anderen Branchen und Funktionsbereichen) zu erreichen“ (Dahlems 1994: 105). Positionen der Geschäftsführung ausschließlich über den Aufstieg innerhalb der Linienorganisation zu besetzen, ist zwar heute weniger populär, aber vor allem im Dienstleistungssektor durchaus noch übliche Praxis. Insgesamt betreiben Dienstleistungsunternehmen mehr als Produktionsbetriebe gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen im Führungskräftebereich. Interessanterweise werden aber auch im Dienstleistungsbereich Positionen für technische Führungskräfte stärker von außen besetzt (Herritsch 1991), wohl ein Indiz dafür, daß spezielles Know-how im technischen Bereich weniger leicht durch interne Qualifizierungen vermittelt werden kann.

## **8.2 Interne versus externe Besetzung in den untersuchten Betrieben**

'Personalpolitik ist Personalpflege'. Diese Aussage eines Gesprächspartners wurde sinngemäß häufig wiederholt. In fast allen untersuchten Betrieben wird versucht, 'wenn möglich', die Fluktuation gering zu halten und eine freigewordene oder neu geschaffene Position für hochqualifizierte Arbeitskräfte intern zu besetzen. Die Fluktuation der hochqualifizierten Arbeitskräfte war in den meisten Betrieben tatsächlich gering (siehe Kapitel 7.2) und die Vakanzen wurden überwiegend intern (inklusive Transfer zwischen Betrieben) gefüllt.

### *Interne Besetzungen*

Die Begründungen für die Bevorzugung interner Besetzungen decken sich mit den Aussagen der Experten und der Literatur. Mit Personen aus dem Betrieb verringere sich die Einarbeitungszeit, die 'Chemie' stimme und man umgehe das Risiko, die falsche Wahl zu treffen. Sehr häufig wurde die Erwartung geäußert, sich mit internen Beförderungen die Motivation und Loyalität der hochqualifizierten Beschäftigten zu sichern; in über einem Drittel der Betriebe wurde betont, daß die mangelnde Attraktivität ihres Standorts sie zu einer besonders intensiven Personalpflege für hochqualifizierte Arbeitskräfte zwingt.

Die Betriebe konnten die Strategie *'interne kommt vor externer Besetzung'* unterschiedlich erfolgreich umsetzen. Größere Betriebe hatten bessere Voraussetzungen, da sie mehr potentielle Nachrücker als kleinere Betriebe haben. Gleichfalls waren Betriebe, in denen Qualifizierungsmaßnahmen gefördert und Personalentwicklungskonzepte umgesetzt wurden, erfolgreicher mit internen Besetzungen.

In den meisten Betrieben gab es keine Führungsnachwuchsplanung und die Initiative zu Weiterbildung war weitgehend den Angestellten selbst überlassen. Dennoch sind Positionen für hochqualifizierte Arbeitskräfte vorrangig durch interne Beförderungen und überwiegend nach dem Senioritätsprinzip besetzt worden. Viele der Führungskräfte und hochqualifizierten Spezialisten hatten entweder unmittelbar nach ihrer Ausbildung oder nach wenigen Jahren Berufserfahrung in den Betrieben angefangen und sich dann dort hochgearbeitet.

In den kleinen Betrieben reichten häufig die Personalkapazitäten nicht aus, um offene Stellen aus den eigenen Reihen zu besetzen. Die Einschätzung eines in der Region tätigen Personalberaters, daß es in kleinen und mittleren Betrieben oft vom Zufall abhängt, ob ein Nachrücker zur Verfügung steht, wird für die untersuchten Betriebe bestätigt. Andererseits betreiben einige mittelgroße Betriebe, und unter ihnen insbesondere Dienstleister, eine systematische Personalplanung. Sie fördern umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen, befördern innerhalb der Linienorganisation und besetzen Führungspositionen der ersten und zweiten Ebene am konsequentesten über Beförderungen aus dem eigenen Haus.

Eine intensive Führungskräfte-Entwicklungsarbeit aber leisteten sich erwartungsgemäß nur Großunternehmen. Die Unterschiede zwischen Wirtschaftssektoren, wie in der Literatur berichtet (siehe Kapitel 8.1), wurde selbst bei der geringen Zahl von Untersuchungsfällen in der Weser-Ems Region bestätigt: gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen im Führungskräftebereich wurden in den großen Betrieben bzw. Unternehmen des tertiären aber kaum in denen des sekundären Sektors betrieben. Ausnahmen waren zwei Produktionsbetriebe, Zweigwerke internationaler Konzerne, in denen berufliche und räumliche Mobilität für eine konzerninterne Karriere vorausgesetzt, Personalentscheidungen für die erste und zweite Führungsebene aller Niederlassungen und Tochterunternehmen in der Zentrale getroffen und diese Positionen ausschließlich über konzerninterne Transfers besetzt werden. Eigenständige Personalentscheidungen am *'Außenstandort Weser-Ems'* und Besetzungen mit

externen hochqualifizierten Arbeitskräften sind in diesen Betrieben nur für die dritte Managementebene und hochspezialisierte Fachkräfte ohne Leitungsfunktion möglich.

Die betriebliche Entscheidungskompetenz bei der Besetzung von Vakanzen war in keinem der anderen Fälle so stark eingeschränkt. In den anderen acht Zweigniederlassungen und Tochterunternehmen wurde Personalpolitik in ihren Grundsätzen von der Zentrale vorgegeben, die Personalentscheidungen, bis auf die Besetzung der Geschäftsführung, konnten aber weitgehend in den Betrieben selber getroffen werden<sup>2</sup>.

Insgesamt entspricht die Personalpolitik für Führungskräfte und hochqualifizierte Spezialisten in den untersuchten Betrieben den Aussagen der befragten Experten für den Nordwest-Raum. Sie ist weitgehend traditionell, neuere Konzepte des Personalmanagements kommen noch wenig zum Einsatz, Führungskräfte werden weitgehend nach dem Senioritätsprinzip ausgewählt. Aber es deuten sich Brüche an, die auf eine größere Öffnung nach außen schließen lassen. Exemplarisch für diesen Übergang sind die Familienbetriebe. In ihnen wurden durch den Generationswechsel, der mit einer Aufwertung der Qualifikation (von der Meister- zur Akademiker-Qualifikation in der Geschäftsführung) verbunden war, professionelle Managementverfahren eingeführt. War die 'alte Generation' nur technisch ausgebildet, verfügt die 'junge Generation' zusätzlich über kaufmännische Qualifikationen; bestand die 'alte Generation' aus Praktikern, verfügt die 'junge Generation' zusätzlich über wissenschaftliche und theoretische Kenntnisse. Daß der Generationswechsel einen Wechsel in der Personalführung und Personalpolitik bewirkte, ist zwangsläufig. So wurden spezielle Qualifikationen von außen durch erfahrene hochqualifizierte Arbeitskräfte geholt, gilt Seniorität bei Personalentscheidungen weniger als vorher.

Ähnliche Veränderungen fanden in kleinen und mittleren Betrieben statt, in denen auf der Chefetage der Eigentümer von einem angestellten Geschäftsführer abgelöst worden war. Auch einige der größeren Produktions- und Dienstleistungsbetriebe, in denen das Prinzip der Beförderung bislang strikt eingehalten wurde, brechen das starre Konzept auf und öffnen sich Impulsen von außen. Die Aufstiegsleiter reicht für nur technisch oder kaufmännisch

---

2 Einzelunternehmen und in der Weser-Ems Region ansässige Hauptbetriebe, die bei Personalentscheidungen alleinige Kompetenz haben, waren zahlenmäßig am stärksten vertreten (N=22).

ausgebildete Arbeitskräfte nicht mehr bis in die Führungsebene, bei Personalentscheidungen wird das Konkurrenzprinzip angewendet und für Führungskräfte und hochqualifizierte Spezialisten werden externe Kandidaten berücksichtigt. Damit werden Laufbahnen in der Linienorganisation erschwert.

Neue Personalkonzepte stehen auch im Zusammenhang mit neuen Konzepten bei der Herstellung der Produkte. In einem Drittel der Produktionsbetriebe wurden zum Zeitpunkt der Befragung neue Organisationskonzepte und neue Gruppenarbeitsformen 'erprobt'. In einigen weiteren waren sie seit längerem im Einsatz, so daß insgesamt etwa die Hälfte der Produktionsbetriebe, darunter vor allem die größeren, ihre Unternehmensorganisation Lean Management-Konzepten angepaßt hatten. Von den Managern und Spezialisten, die an den internen Umstellungen beteiligt waren, sind relativ viele als Quereinsteiger in die Betriebe gekommen<sup>3</sup>.

#### *Externe Besetzungen*

Wenn auch der internen Besetzung von Führungspositionen der Vorzug gegeben wurde, waren externe Besetzungen dennoch unerlässlich oder aus strategischen Gründen beabsichtigt. Unerlässlich vor allem, weil es an adäquaten Personal aus den eigenen Reihen mangelte. Dabei war der quantitative Aspekt vorrangig: umfassende betriebliche Erweiterungen, Betriebsaufbau oder -verlagerung erforderten Neueinstellungen. Ein großer Produktionsbetrieb, z.B., der eine völlig neue Produktlinie entwickelte, konnte nicht auf Stammpersonal zurückgreifen und mußte das gesamte technische Wissen von außen einkaufen. Ebenso mußten nach der Verlagerung der Hauptverwaltung eines Unternehmens in die Weser-Ems Region, wo es bislang nur ein Zweigwerk unterhalten hatte, die meisten Führungspositionen durch externe Arbeitskräfte besetzt werden. Die Führungskräfte und hochqualifizierte Spezialisten am alten Standort hatten sich zu fast zwei Drittel gegen den neuen Standort entschieden.

Aber auch veränderte Anforderungen an Erfahrungen und Know-how, über die das Stammpersonal nicht verfügte, wurden häufig als Grund für externe Besetzungen angeführt. Diese Arbeitskräfte wurden schwerpunktmäßig mit

---

3 Zum Beispiel Vermarktungsexperten und Finanz-Controller, die im 'Simultaneous Engineering'-Verfahren bereits an der Projektentwicklung beteiligt sind, und von denen sowohl technische als auch kaufmännische Kenntnisse gefordert werden, oder zweite Geschäftsführer, die die alten Hierarchie-Strukturen aufbrechen sollen.

Querschnittsaufgaben betraut, wie Controlling, Logistik, Qualitätskontrolle und -sicherung, Umweltmanagement etc. Neben formalen Qualifikationen waren Erfahrungen in der Personalführung, Verhandlungsgeschick, Kommunikationsfähigkeit, Teamarbeits-Fähigkeit gefragt.

Auch die strategische Absicht, grundsätzlich einen gewissen Anteil der Führungspositionen Quereinsteigern zu überlassen, gewinnt zunehmend an Bedeutung. In einigen der größeren Betriebe wurde als neue Strategie herausgestellt, daß mindestens einer der zwei Geschäftsführer von außen kommen solle. In der Mehrzahl ging es aber um Positionen der zweiten Führungsebene, für die 'frisches Blut', 'etwas mehr Dampf', 'jemand mit neuen Ideen', 'jemand zum Anstacheln' gesucht wurde. Eingestellt wurden durchweg Personen, deren Mobilitätserfahrungen weit über denen der länger beschäftigten Kollegen lag.

Die Suche nach Führungskräften, die den Betrieb in kurzer Zeit umorganisieren, erfolgte in zwei größeren Produktionsbetrieben mit erheblichen wirtschaftlichen Problemen, für die zumindest teilweise die alte Geschäftsführung verantwortlich gemacht worden war. Die Führungsriege wurde auf einen Schlag ausgetauscht und mit neuen externen Managern eine Betriebsanierung versucht. In einem Betrieb betraf dies 'nur' vier Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene, in dem anderen waren von den 28 Führungskräften und Spezialisten 18 im Zuge dieser Umstellungen neu in den Betrieb eingestellt worden.

Soweit es um die strategische Absicht geht, durch Personen von außen alte Strukturen aufzubrechen und Impulse in die Betriebe zu tragen, haben unternehmensinterne Transfers einen ähnlichen Effekt wie externe Besetzungen. Sowohl durch Rotation als auch durch Quereinsteiger - so die wiederholte Aussage - sollen Trägheiten abgebaut und Loyalitäten gegenüber Gruppen oder Personen aufgebrochen werden.

### *Transfers*

In vielen großen Unternehmen mit weit gestreuten Niederlassungen ist räumliche Mobilität eine Voraussetzung für die unternehmensinterne Karriere. Die Arbeitskräfte erweitern ihre Kenntnisse über das Unternehmen und Absatzmärkte, zeigen Anpassungsbereitschaft und Flexibilität, Qualifikationen, die ihnen den Zugang zu den 'Top'-Positionen im Unternehmen ermöglichen. Für aktuelle Konzepte der Führungskräfte-Entwicklungsarbeit in großen

nationalen und internationalen Unternehmen spielt Mobilität eine herausragende Rolle; Aufstieg im Unternehmen ist eine Sequenz von Positionen in verschiedenen Abteilungen an unterschiedlichen Standorten<sup>4</sup>. Es ist daher auch nicht verwunderlich, daß Arbeitskräfte in Großunternehmen bedeutend mobiler sind als Arbeitskräfte in kleinen Unternehmen (Savage et al. 1988).

Unternehmensinterne Transfers hochqualifizierter Arbeitskräfte sind also für einen erheblichen Teil der Arbeitskräfte-Wanderung verantwortlich. In den USA und Großbritannien machen sie ein Viertel bis ein Drittel aller interregionalen Wanderungen aus (Salt 1990; Sell 1990), für internationale Wanderungen liegen diese Werte noch höher<sup>5</sup>. Die zunehmende Internationalisierung interner Arbeitsmärkte läßt erwarten, daß für hochqualifizierte Arbeitskräfte internationale Transfers an Bedeutung gewinnen werden (Werner/Walwei 1992).

In der Weser Ems Region war es in der Hälfte der 25 Betriebe, die über mehrere Standorte verfügen oder in einen Konzern oder eine Holding eingebunden waren, im Untersuchungs-Zeitraum zu Personaltransfers gekommen. Dabei waren meist nur wenige Arbeitskräfte ausgetauscht worden (Tabelle 8-1).

Eine herausragende Rolle bei der Versetzung hochqualifizierter Arbeitskräfte spielte das Interesse von Unternehmen, für die Verlagerung und die Gründung von Zweigwerken betriebspezifische Fähigkeiten und Kenntnisse an einen anderen Standort zu transferieren. In beiden neu angesiedelten Zweigbetrieben waren dafür jeweils langjährig im Mutterunternehmen beschäftigte hochqualifizierte Arbeitskräfte in die Weser-Ems Region versetzt worden und auch in umgekehrter Richtung erfolgte der Aufbau von Niederlassungen über Personaltransfers. Ohne Personaltransfer wären die An-

---

4 In einem der für Vergleichszwecke herangezogenen Großunternehmen durchlaufen Personen, die Karriere machen wollen, mehrere 4-5jährige 'Einsätze', darunter an verschiedenen in- und ausländischen Standorten, wobei i.d.R. jeder zweite 'Einsatz' einen vertikalen Aufstieg mit sich bringt. Mit 50 bis 55 Jahren kann die zweite Führungsebene erreicht sein. Die Verbindung von Hierarchiestufe und Alter schwankt mit Unternehmestyp und -größe. In diesem Fall handelte es sich um eines der 100 größten Unternehmen Deutschlands, während die Aussage eines Arbeitgebervertreters im Weser Ems Gebiet, mit 45 Jahren müsse die zweite Ebene erreicht sein, sich vor allem auf mittelständische Unternehmen bezieht.

5 Für Großbritannien hat Salt (1990) herausgefunden, daß ca. 50% aller berufsbedingten Wanderungen ins Ausland unternehmensinterne Transfers sind.



siedlungen am neuen Standort und vor allem die Betriebsverlagerung nicht oder nur sehr viel schwieriger zu realisieren gewesen<sup>6</sup>.

**Tab. 8-1: Betriebe mit Transfers von hochqualifizierten Arbeitskräften nach Gründen\***

	Betriebe
<b>Aufbau einer Zweigniederlassung, Verlagerung</b>	
- im Weser-Ems Raum (Transfer ins Gebiet)	3
- in einer anderen Region (Transfer hinaus)	6
<b>Aufbau von Führungskräften innerhalb des Konzerns / der Holding</b>	3
<b>Versetzungen innerhalb der Weser-Ems Region</b>	3
<b>Wechsel in eine andere Region auf Initiative der Arbeitskräfte</b>	3
<b>Betriebe, in denen Transfers stattfanden</b>	12

\* Mehrfachnennungen

In den anderen Fällen war der Hintergrund für Personaltransfers eine Kombination aus Personalentwicklungsmaßnahme und Deckung eines konkreten Bedarfs an bestimmten Standorten nach hochqualifizierten Arbeitskräften mit fundierten unternehmens- bzw. konzerninternen Kenntnissen. In drei der größeren Produktionsbetriebe wurden ausgewählte Führungskräfte aus der zweiten Reihe in die Muttergesellschaft oder ein Schwesterunternehmen mit Sitz im Ausland versetzt, wo sie für die oberste Ebene innerhalb der international orientierten Konzerne aufgebaut werden sollten. Weniger hoch angesiedelte Positionen werden in Unternehmen und Organisationen mit mehreren Standorten eher intern ausgeschrieben und es liegt dann an der Eigeninitiative einzelner Arbeitskräfte, ob sie sich um eine Position an einem anderen Standort bemühen und damit ihren internen Aufstieg vorbereiten.

Tabelle 8-1 weist drei Betriebe aus, in denen *intra*regionale Versetzungen stattfanden. Es handelt sich um Versorgungs- und Dienstleistungsbetriebe,

6 In den Betrieben wurden vereinzelt geplante Niederlassungsgründungen nicht durchgeführt, weil sich niemand aus dem Personalstamm für eine Versetzung bereitfand. Derartige Probleme gab es nur für Standorte in den neuen Bundesländern und dem ehemaligen sozialistischen Ausland, die zum Zeitpunkt der Befragung Ziel einer sehr regen Investitionstätigkeit der Untersuchungsbetriebe waren.

deren Geschäftsbereich auf die Weser-Ems Region beschränkt ist (Regionalbetriebe) und die eine Vielzahl von Standorten haben. Der Transfer zwischen den Standorten war ausgesprochen rege, und da für eine Reihe von Positionen Residenzpflicht besteht, waren die Versetzungen häufig mit einem Wohnortwechsel verbunden. Die Mobilitätsanforderungen innerhalb dieser Unternehmen waren hoch und Voraussetzung beruflichen Erfolgs<sup>7</sup>.

Systematische Job-Rotation und räumliche Mobilität als Voraussetzung für internen Aufstieg waren in den untersuchten Betrieben selten Bestandteile der Personalpolitik; Mobilitätsbereitschaft der hochqualifizierten Arbeitskräfte förderte nur in Einzelfällen die internen Aufstiegschancen. Die striktesten Anforderungen hinsichtlich der überregionalen Mobilität hatten die beiden bereits erwähnten Betriebe, die internationalen Konzernen angehören. Aber auch für traditionellere Betriebe führte die Übernahme durch Konzerne oder Holdings, das Schicksal der meisten größeren Betrieben in der Untersuchungsgruppe, zu Veränderungen in der Personalpolitik. Die Übernahme der Geschäftsführung wird an Auslandserfahrungen geknüpft, räumliche Mobilität stärker gefördert und als internes Qualifikationskriterium bewertet.

Es ist wichtig festzuhalten, daß Transfers nur realisiert werden können, wenn dem Bedarf von Unternehmen die Mobilitätsbereitschaft der Arbeitskräfte gegenübersteht. Beides, so eine Ausgangsthese dieser Untersuchung, bedingt einander. Bestätigung findet sie darin, daß Unternehmen dann weniger Probleme mit dem Transfer von Personal hatten, wenn sie eine 'Mobilitätskultur' aufgebaut hatten und Mobilitätsbereitschaft eine Voraussetzung für beruflichen Aufstieg war. Dagegen gab es dort erheblichen Widerstand gegen Versetzungen, wo sie eine Ausnahme darstellten. Das traf vor allem auf Betriebe zu, in denen Mobilität niemals zuvor erwartet worden war, und die zur Gründung einer Zweigniederlassungen plötzlich auf mobilitätswillige Arbeitskräfte angewiesen waren und den Wohnortwechsel, wenn überhaupt, nur mit großzügigen Gratifikationen erkaufen konnten<sup>8</sup>.

---

7 Diese kleinräumigen Transfers werden, weil nicht interregional, in der Arbeit nicht weiter verfolgt.

8 Siehe dazu Green (1992) und Salt (1990) mit ähnlichen Ergebnissen. Danach ist die Mobilitätsbereitschaft in Branchen und Berufen gering, wenn hochqualifizierte Arbeitskräfte ohne Nachweis hoher räumlicher Mobilität in obere Positionen aufsteigen können und hoch, wenn beruflicher Erfolg an räumliche Mobilität gebunden ist.

### 8.3 Fazit

In allen Betrieben wird die Strategie verfolgt, daß 'interne vor externer Besetzung' geht. Sie läßt sich aber nicht in jedem Fall gleichermaßen realisieren. In den meisten Betrieben fehlt das Potential für interne Besetzungen von Führungs- und Spezialistenpositionen, zum Teil sind die Betriebe zu klein, um strategisch Nachfolger aufbauen zu können, häufig benötigen sie Qualifikationen von außen, dabei sowohl 'harte' Kenntnisse und Wissen als auch Organisationstalent und soziale Kompetenz. Es deutet sich auch an, daß das Senioritätsprinzip bei der Besetzung von Führungspositionen an Bedeutung verliert und die Chance der Impulsgebung durch Quereinsteiger stärker genutzt wird.

Transfers von hochqualifizierten Arbeitskräften waren selten. Ihr wichtigster Anlaß war der Aufbau von Zweigwerken oder die Standortverlagerung. Transfers im Rahmen von Personalentwicklungsplanungen in großen Unternehmen sind aufgrund der Struktur der Untersuchungsgruppe von nachrangiger Bedeutung.

## 9 Personalsuche und Personalrekrutierung

Periphere Arbeitsmärkte verfügen über einen unzureichenden Pool hochqualifizierter Arbeitskräfte, so daß der Personalpolitik besondere Bedeutung dafür zukommt, ob Betriebe Arbeitskräfte aus anderen Regionen abwerben und so ihren Bedarf befriedigen können. Der Zusammenhang zwischen Such- und Rekrutierungsstrategien einerseits und Zuwanderung von Arbeitskräften andererseits ist im oberen Arbeitsteilmarkt verhältnismäßig stark, weil berufliche Karriere an Mobilitätsbereitschaft gekoppelt ist und, im Unterschied zu anderen Teilmärkten, für einen attraktiven Arbeitsplatz auch der Wohnort gewechselt wird.

Der Arbeitsmarkt für hochqualifizierte Arbeitskräfte in Deutschland ist klein, exklusiv und überregional. Schätzungen gehen von etwa 250.000 Führungskräften<sup>1</sup> und von jährlich 35.000 Vakanzen im oberen und obersten Führungsbereich der Wirtschaft aus; die Hälfte der offenen Stellen wird extern besetzt (Brexel 1994:108; Herritsch 1991)<sup>2</sup>. Betriebe müssen sich folglich bei der Personalsuche in der Konkurrenz auf dem oberen Arbeitsteilmarkt entsprechend positionieren und erfolgversprechende Rekrutierungsstrategien und Suchverfahren verfolgen. Da sich mobile hochqualifizierte Arbeitskräfte nicht nur für einen Arbeitsplatz, sondern auch für einen Wohn- und Lebensort entscheiden, müssen Betriebe in peripheren Regionen besondere Anstrengungen unternehmen, um ihre Positionen für Führungskräfte und Spezialisten adäquat zu besetzen.

### 9.1 Suchverfahren

Bei der Rekrutierung von hochqualifizierten Arbeitskräften werden verschiedene Suchverfahren verfolgt. Am gebräuchlichsten sind Insertionen in über-

---

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

2 Die Zielgruppe dieser Untersuchung ist breiter angelegt, erfaßt also neben dieser 'exklusiven' Gruppe weitere, weniger hoch angesiedelte Arbeitskräfte. Dadurch verringert sich vermutlich auch die Fluktuation, die bekanntermaßen vor allem auf der oberen Ebene sehr stark ist. Dennoch zeigt auch sie, trotz geringer Fallzahlen, den engen Zusammenhang beruflicher und damit auch räumlicher Mobilität im oberen Arbeitsmarktsegment.

regionalen Zeitungen oder Zeitschriften, an zweiter Stelle steht das Einschalten von Personalberatern und Headhuntern, gefolgt von der informellen Suche und der öffentlichen Arbeitsvermittlung (ZAV)<sup>3</sup>. Während Anzeigen in der Presse für Betriebe aller Größen und Branchen die häufigste Suchform sind, unterscheiden sie sich in der Nutzung anderer Verfahren. Vor allem die kleinen Betriebe können die Personalsuche meist nicht mit den Ressourcen und der Professionalität betreiben, über die die großen verfügen (Rosenblatt et al. 1990:69). Und nicht zuletzt deshalb ist in kleinen und mittelständischen Unternehmen die informelle Suche über Direktkontakte und Empfehlungen von Banken, Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern, Anwälten, Kapitaleignern etc. ausgeprägter als in großen Unternehmen, die dagegen häufiger professionelle Personalberater einschalten (Brexel 1994; Herritsch 1991).

Ein Grund dafür, daß größere Betriebe häufiger Personalberater einsetzen als kleinere, sind die Kosten<sup>4</sup>, sie betragen zwischen 35% und 50% des Jahreseinkommens der zu besetzenden Position (Dahlems 1994:102)<sup>5</sup>, ein weiterer Grund sind vermutlich die unterschiedlichen, d.h. in großen Unternehmen viel höheren Anforderungen an die Kandidaten. So werden Spitzenpositionen in Großunternehmen nicht über den Stellenmarkt annonciert; der Kreis geeigneter Kandidaten ist klein, viele besetzen attraktive Positionen, von denen aus sie sich nicht selbständig bewerben. Auf dieser Ebene überwiegt die Praxis, Wunschkandidaten anzusprechen und möglichst abzuwerben, das 'tägliche Brot' der Headhunter.

Die Art, wie die Information über eine offene Position veröffentlicht wird, umgrenzt die Gruppe potentieller Bewerber. Es gibt daher einen engen Zusammenhang zwischen der Art einer Vakanz und dem Weg der Informationsverbreitung (Flowerdew 1992). Ebenso gilt, daß die Art der Veröffentlichung von Vakanzen das Wanderungsaufkommen beeinflusst. Überregionale Ausschreibungen erhöhen im Vergleich zu lokalen oder regionalen die Wahrscheinlichkeit der Zuwanderung (Saunders 1985). Arbeitgeber bestim-

---

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

4 Nach Herritsch (1991:51, 139) lagen die Kosten pro eingestellter Führungskraft bei Inseraten in 75% der Fälle nicht über 25.000 DM; beim Einsatz von Personalberatern nur bei 50%.

5 In den untersuchten Betrieben wurden bis zu 100% genannt.

men also je nach der Position darüber, wie viele und welche Personen von dem Stellenangebot erfahren und beeinflussen damit, ob Kandidaten von außerhalb oder nur innerhalb der Region angesprochen werden.

#### *Suchstrategien in den untersuchten Betrieben*

Differenziertes Vorgehen und der Einsatz unterschiedlicher Verfahren bei der Suche nach externen hochqualifizierten Arbeitskräften prägten auch das Bild bei den untersuchten Betrieben in Weser-Ems. Die Spanne reichte von ausschließlicher Suche über das Arbeitsamt bis hin zu mehreren, je nach Qualifikation und Position spezifischen Suchverfahren. Trotz der Unterschiede schälte sich ein deutliches Such-Muster heraus: in den meisten Betrieben werden Suchverfahren danach gestaltet, welche Position innerhalb der betrieblichen Hierarchie zu besetzen ist und welche Qualifikationen und Erfahrungen verlangt werden.

**Tab. 9-1: Betriebe nach Suchverfahren\***

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

\* Mehrfachnennungen

\*\* nur interne Besetzungen inkl. Transfer und Eigentümerbetriebe

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

\*\*\*\* nur interne Besetzung oder nur informell

Innerhalb der Untersuchungsgruppe wurden die bekannten Suchverfahren angewandt. Wie Tabelle 9-1 zeigt, stehen Anzeigen in Zeitungen und Zeitschriften weit vorn an erster Stelle. Nur drei der insgesamt 32 Betriebe inserieren grundsätzlich nicht<sup>6</sup>. Fast zwei Drittel der Betriebe schalten Personalberater und Headhunter ein, ein knappes Drittel die öffentliche Arbeitsvermittlung. Einige Betriebe nehmen beide Dienste in Anspruch, so daß sich insgesamt über 20 Betriebe externer Beratung und Vermittlung bedienen. Zusätzlich werden von fast allen Betrieben Informationen über freie Stellen auf informellen Wegen verbreitet und Wunschkandidaten direkt angesprochen.

#### *Differenzierung nach Hierarchie-Ebenen*

Eine nach Hierarchie-Ebenen differenzierte Betrachtung der Suchverfahren zeigt deutliche Eigenheiten. Für die erste und zweite Führungsebene verliert Insertion in Presseorganen gegenüber Nutzung von Personalberatern und Headhuntern erheblich an Bedeutung. Etwa ein Drittel der Betriebe, in denen oberste Führungspositionen extern besetzt werden, beauftragen entweder professionelle Berater und Vermittler oder nutzen informelle Wege. Eine öffentliche Ausschreibung kommt nicht infrage, weil sie in Anbetracht der sehr dezidierten Anforderungen an die fachliche Qualifikation und der konkreten Vorstellungen über die Persönlichkeit wenig erfolgversprechend ist. Dieses exklusive Suchverfahren wird fast nur für die oberste Hierarchieebene angewandt.

Für die zweite Führungsebene sind die Verfahren vielfältiger, werden mehrere Suchwege gleichzeitig beschritten. Personalberater und Headhunter werden seltener eingesetzt, dann nämlich, wenn ausgesprochene (Fach)-Spezialisten gesucht werden, die sich auf Stellenanzeigen nicht melden und bei der Konkurrenz abgeworben werden müssen, oder wenn vermutet wird, daß eine Stellenanzeige eine Flut von Bewerbungen hervorruft und der dafür notwendige Arbeitsaufwand vermieden werden soll. Stelleninserate für diese Hierarchiestufe werden zusätzlich zur nationalen z.T. auch in der regionalen Presse veröffentlicht.

Spezialisten ohne Führungsaufgaben und Führungskräfte der dritten Ebene werden auf deutlich andere Art gesucht. Für etwa zwei Drittel der Betriebe

---

6 Drei kleine Eigentümerbetriebe, die offene Stellen i.d.R. informell besetzen oder private bzw. öffentliche Vermittler einschalten.

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

#### *Differenzierung nach Betriebstypen*

Es gibt bei den Suchstrategien einige deutliche Unterschiede zwischen den Betrieben, die sich vor allem an der Größe festmachen lassen.

Die großen Betriebe nutzten professionellere und kostenaufwendigere Mittel als die kleinen. Bis auf eine Ausnahme setzen alle Betriebe mit mehr als 500 Arbeitskräften Personalberater und Headhunter ein, in der Größenklasse 250 bis 500 Arbeitskräften ist es noch die Mehrheit (6 von 8) und in den kleineren nur die Minderheit der Betriebe.

Produktionsbetriebe setzen stärker und oft ausschließlich auf Personalberater und Headhunter als Dienstleistungsbetriebe. Eine Reihe von Betrieben arbeitete erst seit ein paar Jahren mit Personalberatern und Headhuntern, nachdem sie vorher Vakanzen in der Presse selbst ausgeschrieben hatten. Sie begründeten diesen Wechsel mit gestiegenen Anforderungen an die Qualifikation der Führungskräfte, was eine sorgfältige Suche mit guten Kenntnissen über adäquate Kandidaten voraussetze. Vor allem bei der Suche nach hochqualifizierten Arbeitskräften besonderer Spezialisierung seien Personalberater und Headhunter effektiver. Dabei wiegt die größere Wahrscheinlichkeit, geeignete Kandidaten zu finden, und die Zeitersparnis die höheren Kosten auf<sup>7</sup>.

Die kleinen und mittleren Betriebe vermeiden nicht nur den Einsatz von Personalberatern und Headhuntern, ihre Suchverfahren sind häufig insgesamt eingeschränkter. Unter den kleinen Betrieben ist das übliche Vorgehen die Insertion ausschließlich in der regionalen Presse, gekoppelt mit der Anmeldung der Vakanz bei der Fachvermittlung des Arbeitsamtes. Infolgedessen sind der Suchradius und der Kreis potentieller Bewerber und Bewerberinnen relativ eng.

---

<sup>7</sup> Die geringste genannte Summe betrug 50.000 DM.



Branchenspezifische Besonderheiten im Suchverhalten lassen sich aufgrund der geringen Fallzahl nicht erkennen. Allerdings gibt es dazu Aussagen von Experten, die von den Betrieben unterstützt wurden. Beispielsweise wird von der Lebensmittelindustrie für alle Positionen überwiegend regional gesucht, weil es im Weser-Ems-Gebiet einen großen Pool an hochqualifizierten Arbeitskräften dieser Branche gibt. Ganz anders ist die Situation für Chemiebetriebe, sie müssen sämtliche Positionen für hochqualifizierte Arbeitskräfte mit Zuwanderern besetzen, weil so gut wie keine Fachkräfte in der Region wohnen. In der Baubranche wird wiederum selbst für höchste Positionen nur regional gesucht, weil grundsätzlich nicht mit Zuwanderungen von Personal dieser Branche zu rechnen sei<sup>8</sup>.

#### *Migrationwirkungen von Suchverfahren*

Die Relevanz der unterschiedlichen Suchverfahren für das Migrationsverhalten hochqualifizierter Arbeitskräfte ist deutlich erkennbar. Wenn die Art der Informationsverbreitung die Wahrscheinlichkeit der Zuwanderung bestimmt, ist es für Positionen der obersten Ebenen sehr wahrscheinlich, daß sie mit regionsfremden Personen besetzt werden. Für Positionen der dritten Führungsebene und Spezialisten ist der Migrationseffekt vermutlich am geringsten, weil die Informationen weitgehend in der Region bleiben. Die räumliche Begrenzung der Informationsverbreitung hält den Bewerberkreis klein, mit der Gefahr, daß eine Konzentration auf die Region, deren Pool an hochqualifizierten Arbeitskräften gering ist, keine adäquaten Interessenten anspricht.

## **9.2 Rekrutierung der 'neuen' hochqualifizierten Arbeitskräfte**

### *Suchwege*

Die Art, wie in den untersuchten Betrieben über Vakanzen informiert und wie hochqualifiziertes Personal gesucht wurde, führte dazu, daß der Anteil von Zuwanderern auf den obersten Hierarchie-Ebenen besonders hoch war, während Positionen der dritten Ebene vor allem durch bereits zuvor in der Region ansässige Arbeitskräfte besetzt wurden (Tabelle 9-2). Die weitaus

---

8 In der Untersuchung ist kein Betrieb der Baubranche enthalten, siehe dazu Kapitel 5.2.

meisten Zuwanderer wechselten aus anderen Unternehmen und der Anteil von Transfers ist mit unter 10% der Wanderungsfälle recht gering.

**Tab. 9-2: Neueinsteiger unter den hochqualifizierten Arbeitskräften nach Hierarchie-Ebene und Migrationsstatus**

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

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

Wie von den Schwerpunkten der Suchaktivitäten zu erwarten, wurden die externen hochqualifizierten Arbeitskräfte ganz überwiegend durch Stellenanzeigen rekrutiert, die von den Betrieben selbst geschaltet waren (Tabelle 9-3). Auf dem zweiten Platz liegen informelle Suchverfahren, ein Beleg für die hohe Bedeutung von Netzwerken und Kontakten für die Rekrutierung von hochqualifiziertem Personal.

Eine Unterscheidung nach Migranten und Nicht-Migranten bestätigt den Zusammenhang von Suchstrategie und räumlicher Mobilität (Saunders/Flowerdew 1987). Migranten wurden stärker durch Insertionen in der nationalen Presse<sup>9</sup>, Personalberater und Headhunter rekrutiert, Bewohner der Region

<sup>9</sup> Darunter fielen sowohl Tages- und Wochenzeitungen (meist FAZ, Handelsblatt, ZEIT) wie auch Fachzeitschriften.

durch Anzeigen in norddeutschen Tageszeitungen<sup>10</sup> und über die Fachvermittlung des Arbeitsamtes gefunden.

**Tab. 9-3: Rekrutierungsmedien hochqualifizierter Arbeitskräfte\* nach Migrationsstatus**

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

\* ohne Transfers

Der hohe Anteil der Zuwanderer auf den obersten Positionen läßt sich als Ergebnis des Suchverfahrens interpretieren (Tabelle 9-4). Für die oberen Positionen wurde gezielter und mit größerem Aufwand gesucht. Ein Indikator ist die große Rolle, die Personalberater und Headhunter bei der Rekrutierung von Führungskräften der oberen Ebenen und zugewanderten Arbeitskräften gespielt haben, und ihre geringe Bedeutung bei der Rekrutierung von Arbeitskräften, die in der Region wohnten. Umgekehrt hat die öffentliche Arbeitsverwaltung (ZAV<sup>11</sup> und regionale Arbeitsämter), obwohl nicht nur für die Suche nach hochqualifizierten Fachkräften ohne Managementfunktion

10 Neben Zeitungen des Nord-West Raums auch über Hamburger, Hannoversche und andere norddeutsche Presseorgane mit einem bedeutenderen Stellenmarkt für das obere Segment.

11 Zentralstelle für Arbeitsvermittlung der Bundesanstalt für Arbeit.

zuständig, fast ausschließlich für diesen Bereich rekrutiert und zwar überwiegend regional.

**Tab. 9-4: Rekrutierungsmedien hochqualifizierter Arbeitskräfte\* nach Hierarchie-Ebene und Migrationsstatus**

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

\* ohne Transfers

Deutliche Unterschiede zwischen den Hierarchie-Ebenen bestanden auch bei der Rekrutierung auf informellen Wegen. Bei Personen für die oberen Führungsebenen hatten üblicherweise die Betriebe ihre Wunschkandidaten angesprochen<sup>12</sup>, während für die nachgeordneten Positionen die Arbeitskräfte die Initiative ergriffen und sich selbst beworben hatten.

Deutlich wird bei der nach Hierarchiestufen differenzierten Betrachtung von Rekrutierungen (Tabelle 9-4), daß die regionale Presse kein geeignetes Mittel für die Suche nach Führungskräften der oberen Ebenen ist; selbst die in der

12 Wengleich darauf hingewiesen wird, daß der Direktansprache aus den Unternehmen rechtliche und ethische Gründe sowie organisatorische Hindernisse entgegenstehen (Dahlems 1994:98), wurde sie in den untersuchten Betrieben des öfteren angewandt.

Region wohnenden Arbeitskräfte wurden für diese Positionen i.d.R. über nationale Zeitungen oder Zeitschriften oder bedeutendere norddeutsche Zeitungen rekrutiert. Daß über die Regionalpresse eine große Zahl von Zuwanderern als Spezialisten und für die dritte Ebene gefunden wurde, ist kein Gegenbeleg. Dies waren i.d.R. Personen, die aus persönlichen Gründen in die Weser-Ems-Region umziehen wollten und darum gezielt auf dem dortigen Stellenmarkt suchten.

Große Betriebe verfolgten andere Suchstrategien als kleine, Betriebe des verarbeitenden Sektors andere als Dienstleistungsbetriebe. Es ist naheliegend, daß unterschiedliche Suchverfahren auch zu Unterschieden in der Rekrutierung des Personals und -als Folge - im Anteil von Migranten und den neu eingestellten hochqualifizierten Arbeitskräften führen. Die großen Produktionsbetriebe besetzten offene Stellen der ersten und zweiten Ebene überwiegend mit Hilfe von Personalberatern und Headhuntern oder durch die Direktansprache von Wunschkandidaten als spezielle Form der informellen Kontakte, Vakanzen der dritten Ebene meist über Anzeigen in der nationalen Presse. Das Ergebnis dieser Rekrutierungsstrategien ist ein überproportional hoher Migrantenanteil von etwa zwei Drittel. In den großen Dienstleistungsbetrieben dagegen wurde das Personal seltener auf dem Weg der Direktansprache durch Headhunter oder Personalberater rekrutiert und Kräfte für die dritte Führungsebene wurden häufig durch Anzeigen in der regionalen Presse gefunden; entsprechend betrug der Anteil der Migranten nur etwa die Hälfte. Betriebe mit einem sehr niedrigen Migrantenanteil (d.h. von weniger als einem Drittel) haben fast ihr gesamtes Personal über Anzeigen in der Weser-Ems-Presse und über die Fachvermittlung des Arbeitsamtes gefunden; bei ihnen handelt es sich vor allem um kleine Familienbetriebe.

#### *Herkunft der zugewanderten hochqualifizierten Arbeitskräfte*

Die Herkunftsregionen der Zuwanderer in den Weser-Ems-Raum sind innerhalb Deutschlands weit gestreut (Tabelle 9-5), allerdings dominieren Herkunftsorte aus dem nord- bzw. nordwestdeutschen Raum. Das heißt aber nicht, daß die Wanderungsdistanzen durchweg gering waren; der 'Sprung' über die Weser von Cuxhaven nach Nordenham läßt sich als Ausnahme, der Umzug von Essen nach Nordenham als Normalfall anführen. Überraschend häufig gab es Fernwanderungen aus Gebieten, die kulturell, landschaftlich und sprachlich deutlich mit der Weser-Ems-Region kontrastieren. Diese Zuwanderer setzten sich überproportional stark aus Führungskräften der ersten

beiden Ebenen zusammen (Tabelle 9-5). Damit wurden die bekannten Zusammenhänge zwischen beruflichem Status und Wanderungswahrscheinlichkeit sowie zwischen beruflichem Status und Wanderungsdistanz bestätigt<sup>13</sup>.

**Tab. 9-5: Herkunftsregionen der Zuwanderer**

Zugezogen aus	Z u w a n d e r e r	
	insgesamt	nur 1. und 2. Führungsebene
Nord- oder Nordwestdeutschland	66	32 (49%)
Rheinland, Hessen	18	12 (67%)
Bayern, Baden-Württemberg	22	16 (73%)
Berlin (West)	3	2 -
Neue Bundesländer	4	- -
Ausland	8	4 -
<b>Anzahl</b>	121	66 (55%)

Unter den Herkunftsorten sind Industrieregionen und wirtschaftsstarke Gebiete stärker vertreten als ländlich geprägte Räume. Das Ruhrgebiet war die maßgebliche Herkunftsregion der Zuwanderer und die großen Agglomerationsräume Frankfurt a.M., Hamburg, Stuttgart, München, auch Hannover wurden als Herkunftsort - wie auch als Zielort der Abwanderer - wiederholt genannt. Dies ist plausibel: hochqualifizierte Arbeitskräfte mit langjährigen beruflichen Erfahrungen sind vor allem in Arbeitsplatzkonzentrationen zu finden.

#### *Persönliche Merkmale von Arbeitskräften als Rekrutierungsanforderung*

Die Experten hatten auf die Präferenz der Betriebe für Personal, das aus der Region stammt hingewiesen (Kapitel 6.1). Diese Präferenz geht in einem guten Drittel der befragten Betriebe so weit, daß sie auch hochqualifizierte Arbeitskräfte 'eigentlich nur' in der Region suchen - die übliche Praxis von kleineren und von Eigentümerbetrieben, sowie von einigen Regionalbetrieben im Dienstleistungssektor. Dagegen wurde in fast allen großen und mittel-

13 Empirisch nachgewiesen in Börsch-Supan 1989; Ellis et al. 1993.

großen Produktionsbetriebe sowie einigen wenigen Dienstleistungsbetrieben, insgesamt etwa der Hälfte der untersuchten Betriebe, betont, daß die Herkunft potentieller Kandidaten keine Rolle spielt. Aus Betrieben, die regionale Arbeitskräfte bevorzugen, wurden als Gründe das geringere Risiko der Abwanderung und vor allem Erwartungen der Kunden und der anderen Arbeitskräfte angeführt: „Die Bevölkerung auf dem Lande will keine Zugewanderten aus anderen Regionen.“ Mentalitätsunterschiede, Sprachfärbungen und zum Teil auch die Unkenntnis örtlicher oder regionaler Besonderheiten erschwerten die Kommunikation zwischen der ansässigen Bevölkerung und Zuwanderern. Diese Einstellung antizipiert oder befördert die Erwartung, daß regionsfremde, zugewanderte Personen wieder in ihre Herkunftsregion zurückkehren, sobald sich die Gelegenheit bietet. Ein Beispiel für diese Haltung ist ein mittelgroßer ‘Regionalbetrieb’, in dem die ‘Unternehmensfamilie’ intensiv gepflegt wird<sup>14</sup>. Die Führungsebene wird i.d.R. über Beförderungen aus dem Stamm der Beschäftigten besetzt. Wenn auf Quereinsteiger zurückgegriffen werden muß, weil es intern keine geeigneten Kandidaten gibt, müssen sie entweder in der Weser-Ems-Region wohnen oder dort geboren sein.

‘Rückkehrer’ waren durchweg beliebte Kandidaten. Von ihnen wurde angenommen, daß sie die Region nicht wieder verlassen wollen und deswegen eine große Bereitschaft zu Betriebstreue haben. Sie machten allerdings nur 10% der Zuwanderer aus und waren vor allem für Spezialisten- oder Führungspositionen der 3. Ebene eingestellt worden. Das Potential an Rückkehrern deckt also bei weitem nicht den Bedarf an Zuwanderern.

Die Hartnäckigkeit und Ausschließlichkeit, mit der die bodenständigen Betriebe regionale hochqualifizierte Arbeitskräfte suchen, hängt von der Wahrscheinlichkeit ab, fachlich adäquates Personal im regionalen Pool zu finden. Wenn die Suche nach geeigneten Bewerbern aus der Weser-Ems-Region erfolglos blieb, wurde sie zwangsläufig weiter ausgedehnt, aber auch dann nur auf den weiteren norddeutschen und westdeutschen Raum (bevorzugt Niedersachsen, Hamburg, Nordrhein-Westfalen).

In der Vorliebe für heimische Arbeitskräfte drückt sich auch die Ablehnung von Mobilität aus, die mit persönlicher Instabilität gleichgesetzt wird. Immer

---

14 Z.B. werden Kinder von Kunden (unternehmensinterne Abkürzung ‘KuKi’) und Beschäftigten (‘BeKi’) bevorzugt als Auszubildende eingestellt. Unter den Hochschulabsolventen haben nur die eine Chance, die in der Region aufgewachsen sind.

wieder wurde hervorgehoben, daß nur dann eine gute Arbeit geleistet werde, wenn 'das Private stimme'. Bewerber aus anderen Regionen, so wurde vermutet, halten dort ihre sozialen Beziehungen aufrecht, führen ein unruhiges Leben, sind viel unterwegs. In dieselbe Richtung gehen Bewertungen des Lebensstils alleinstehender Arbeitskräfte. Viele Interviewpartner sprachen sich explizit gegen die Einstellung relativ junger, unverheirateter Personen aus anderen Regionen aus. Männer mit Familie waren in den meisten Betrieben die bevorzugte Zielgruppe, auch in denen, die keinen besonderen Wert auf Regionsbindungen legten. Wichtig war, daß die persönliche Lebenssituation der Kandidaten den Schluß zuließ, sie würden langfristig am Ort bleiben und nicht nach einigen Jahren wieder abwandern. Entsprechend dieser Präferenzen der Betriebe ist der Normalfall der zugewanderten Arbeitskräfte ein verheirateter Mann, der mit seiner Familie kommt. Von den 121 zugewanderten Arbeitskräften waren 105 Männer mit Familie oder Partnerin, von über der Hälfte dieser Partnerinnen war bekannt, daß sie nicht berufstätig, von ca. 20%, daß sie berufstätig waren oder studierten. Man kann davon ausgehen, daß die Berufstätigkeit der Ehefrauen keinen bedeutenden Einfluß auf die Wanderungsentscheidung gehabt haben. Fragen nach Rekrutierungsproblemen aufgrund der Berufstätigkeit von Partnerinnen (Partner gab es kaum) wurden dementsprechend oft verneint<sup>15</sup>. Die soziale Einbindung der Ehefrauen dagegen verhinderte häufiger eine Zuwanderung oder führte zu getrennten Wohnsitzen. Diese Erfahrungen waren in den meisten Betrieben, die einen größeren Teil ihrer Arbeitskräfte aus anderen Regionen rekrutieren, gemacht worden und sie hatten dazu beigetragen, daß Kandidaten, die in der Region wohnten, bevorzugt eingestellt wurden.

### 9.3 Fallbeispiele für Such- und Rekrutierungsstrategien

Unterschiede im Such- und Rekrutierungsverfahren für hochqualifizierte Arbeitskräfte können ein Zeichen dafür sein, daß es für die einzelnen Betriebe unterschiedliche, aber jeweils angemessene Reaktionen auf die Angebots- und Nachfragesituation auf dem regionalen Arbeitsmarkt gibt. Der maßgebliche Aspekt bei der Anwendung unterschiedlicher Verfahren ist der erhoffte Erfolg auf eine adäquate Person für eine bestimmte Vakanz. Die

---

15 Nur in einzelnen Betrieben war es vorgekommen, daß Kandidaten die Berufstätigkeit ihrer Ehefrauen überhaupt thematisierten, noch seltener, daß sie die ihnen angebotene Position mit der Begründung mangelnder Stellenangebote für ihre Ehefrauen ablehnten.



Kosten spielen eine einschränkende Rolle und Betriebe müssen in jedem Einzelfall entscheiden, ob sie ein Medium nutzen wollen, das nicht viel kostet oder ein teures und u.U. effektiveres. Unterschiedliche Suchverfahren können damit ein Zeichen dafür sein, daß effektive Verfahren nicht von allen Betrieben verfolgt werden, weil sie zu teuer sind, weil die Betriebe sie nicht kennen, weil regionale Borniertheit sie hemmt, etc.. In den folgenden Fall-darstellungen wird versucht, die jeweiligen Gründe zu erhellen.

#### *Defensives Verhalten kleiner Betriebe*

In kleinen Betrieben war die Suche nach hochqualifizierten Arbeitskräften überwiegend zurückhaltend und defensiv. Dennoch gab es auch kleine Betriebe, die offensiv suchten, wie auch unter den großen Betriebe manche durch sehr zurückhaltendes Suchverhalten auffielen. Für ein ausgesprochen defensives Vorgehen eines kleinen Betriebs steht Fall 1, für ein offensives Fall 2.

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

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

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

Da es sich um eine Neugründung handelt, wurden fast alle 17 hochqualifizierten Arbeitskräfte, ganz überwiegend Naturwissenschaftler, im Untersuchungszeitraum rekrutiert. Gesucht wurde über Stellenanzeigen in der nationalen Presse und informell an Universitäten und in Forschungseinrichtungen. Die Resonanz war groß. Wohnort oder Herkunft spielten bei der Auswahl der Arbeitskräfte keine Rolle. Knapp die Hälfte der hochqualifizierten Arbeitskräfte sind zugewandert, die Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene mit ihren Familien aus Süddeutschland, ohne daß sie einen persönlichen Bezug zur Region oder zu Norddeutschland hatten. Die Spezialisten, die meisten alleinstehend, kamen eher aus Nord- oder Westdeutschland. Diese Unterschiede in der Herkunftsregion lassen sich u.a. auf unterschiedliche Suchverfahren zurückführen. Nachdem Stellenanzeigen für Spezialisten in der nationalen Presse eine Flut von Bewerbungen gebracht und das Auswahlverfahren über die Maßen zeitaufwendig gemacht hatten, wurden diese Positionen später, um den Kreis der potentiellen Bewerberinnen eng zu halten, nur noch in Fachzeitschriften und in der regionalen Presse geschaltet.

Die folgenden zwei Beispiele zeigen ein zunehmend differenzierteres Vorgehen von Betrieben, deren Rekrutierungsverfahren bislang sehr traditionell und defensiv war.

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

Der Betrieb suchte und rekrutierte seine hochqualifizierten Arbeitskräfte bis zum Wechsel des Betriebsleiters vor zwei Jahren durch Stellenanzeigen in der regionalen Tageszeitung. Die Resonanz war aufgrund des sehr speziellen Tätigkeitsfeldes des Unternehmens schwach, die benötigten Qualifikationen waren schwer zu finden, der Betrieb litt unter unzureichenden Qualifikationen seiner hochqualifizierten Arbeitskräfte. Der neue Betriebsleiter kam als einer der ersten Angestellten des Betriebs nicht aus der Region, sondern wanderte zu. Als für die

betriebliche Erweiterung vier weitere hochqualifizierte Arbeitskräfte benötigt wurden, annoncierte er die offenen Stellen sowohl in der Weser-Ems-Presse als auch in der Presse von Regionen, in denen durch die dortige Branchenstruktur die Arbeitskräfte der gesuchten Qualifikation konzentriert sind. Die Resonanz auf die Stellenanzeigen war groß, die Wahlmöglichkeiten besser als üblich. Einer der neuen Arbeitskräfte lebte bereits in der Weser-Ems-Region, die anderen drei waren regionsfremd und zogen mit ihren Familien bzw. Ehefrauen aus mittelgroßen norddeutschen Städten zu.

*Fall 4: Metallverarbeitungs-Unternehmen mit ca. 150 Arbeitskräften, ansässig in einer Kleinstadt in der Wesermarsch. Familienbetrieb, gegründet Anfang der 70er Jahre, die zweite Generation ist nach abgeschlossenem Studium seit einigen Jahren im Betrieb tätig.*

Der Betrieb sucht und rekrutiert seine hochqualifizierten Arbeitskräfte weitgehend durch Stellenanzeigen in der regionalen Tageszeitung und durch die Fachvermittlung des Arbeitsamtes. Für die Erweiterung der Produktion und die interne Umstrukturierung wurden zwei Ingenieure mit besonderen Qualifikationen und Erfahrungen gesucht, die nicht in der Region vermutet und darum auch gar nicht erst gesucht wurden. Eine Position wurde durch die Übernahme eines Ingenieurs von einer Leihfirma besetzt. Die andere wurde von einem Personalberater in einer nationalen Tageszeitung (FAZ) annonciert. Von den ca. 20 Bewerbern wohnte keiner in der Region und von den vier Bewerbern, die in die engere Wahl kamen und zu Vorstellungsgesprächen eingeladen waren, erklärten sich alle bereit, in die Wesermarsch umzuziehen. Beide Stellen wurden mit Männern ohne regionale Bindungen besetzt, einer hatte einen ausländischen Paß; sie zogen mit ihren Familien aus einer norddeutschen Kleinstadt und aus Hamburg an den Betriebsstandort.

Für alle Untersuchungsbetriebe war das regionale Angebot hochqualifizierter Arbeitskräfte unzureichend und sie waren auf die Rekrutierung zusätzlicher Qualifikationen von außen angewiesen. Für einige Betriebe hatte lange Zeit der regionale Pool und die rückkehrwilligen Arbeitskräfte aus anderen Regionen ausgereicht, ihre Nachfrage nach hochqualifizierten Spezialisten zu befriedigen. Sie benötigten i.d.R. keine seltenen Qualifikationen oder vielseitigen Erfahrungen; Führungskräfte konnten intern aus dem langjährigen Mit-

arbeiterstamm rekrutiert werden oder die Eigentümer selbst machten die Betriebsführung. Aufgrund der eigenen starken regionalen Orientierung und der Bodenständigkeit ihrer Beschäftigten gingen die Betriebsleiter bzw. Eigentümer davon aus, daß die Region uninteressant sei für auswärtige Arbeitskräfte, daß wer immer zuwandere nach einiger Zeit wieder in seine Heimatregion zurückginge. Vor diesem Hintergrund ist das defensive Rekrutierungsverhalten zu verstehen, das eine Reihe von Betrieben auszeichnet und sie, so scheint es, unangemessen auf steigende Qualifikationsanforderungen reagieren läßt.

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

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

Die Fallbeispiele 3 und 4 zeigen, daß Betriebe, die sich aus einem traditionell defensiven Suchverhalten herauswagten und ihren Suchradius ausdehnten, mehr Erfolg hatten. Es sind nicht nur die Top-Manager, wie macherorts vermutet wurde, die für einen Arbeitsplatz ihren Wohnort wechseln und die Rückkehrer, die gern bereit sind, ihren Wohnort langfristig in die Weser-

Ems- Region zu verlegen. Das Fallbeispiel 2, durchaus kein Einzelfall unter den kleineren Betrieben, belegt dies sehr deutlich. In diesem Betrieb wurde von vornherein davon ausgegangen, daß der Arbeitsmarkt für berufserfahrene hochqualifizierte Arbeitskräfte räumlich weit ausgedehnt ist und sich Suchverfahren dem anzupassen hätten.

#### *Persönlichkeitsbilder*

Hochqualifizierte Arbeitskräfte mit Familie und regionaler Bindung an den Weser-Ems- oder Nordwest-Raum sind bei den Betrieben am beliebtesten. Vor allem für die Regionalbetriebe und kleinen Eigentümerbetrieben hatte die Regionsbindung eine große Bedeutung. Die 'gesetzte Lebensweise', für die die Familie als Indikator steht, wurde in den meisten Betrieben als wichtig erachtet. Mit den folgenden Fallbeispielen wird gezeigt, wie erfolgreich die Betriebe waren, fachliche Qualifikation und persönliche Merkmale bei der Rekrutierung zur Deckung zu bringen bzw. ob die Vorstellungen zur Person gegenüber Kriterien wie Qualifikation und Erfahrungen dominierten.

*Fall 5: Dienstleistungsunternehmen aus dem Bereich Banken und Versicherungen und ca. 200 Arbeitskräften, ansässig in Oldenburg seit mehr als 50 Jahren; der Geschäftsbereich ist auf die Region begrenzt.*

Das Unternehmen versteht sich als 'Oldenburger Einrichtung' und bevorzugt aus Prinzip Arbeitskräfte mit regionaler Bindung. Im Untersuchungszeitraum standen zwei Positionen für Abteilungsleiter (zweite Ebene) und sieben für Gruppenleiter (dritte Ebene) zur Neubesetzung an. Bis auf eine Abteilungsleiter-Position wurden alle Vakanzen nur in der regionalen Tagespresse ausgeschrieben, es bewarben sich aber auch Personen aus anderen Regionen. Die Auswahl an Bewerbern war so groß, daß für die meisten Positionen beide der als sehr wichtig bezeichneten Kriterien, regionale Bindung und Familieneinbindung, für die Entscheidung herangezogen werden konnten. Auswärtige Bewerber wurden, wenn sie ihre Regionsbindung nicht herausgestellt hatten, auf den Geburtsort hin überprüft, um Aufschlüsse über familiäre Bindungen zu gewinnen. Für drei Positionen konnten dennoch keine ausreichend qualifizierten und gleichzeitig regionsverbundenen Arbeitskräfte gefunden werden. Allerdings stammten alle acht über Insertionen gefundenen Arbeitskräfte aus Norddeutschland und alle hatten Familie. Die Hälfte wohnte bereits in der Region, die anderen

wanderten mit ihren Familien aus anderen Regionen Niedersachsens bzw. in einem Fall aus Nordhessen zu.

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

*Fall 6: Produzierender Betrieb mit ca. 450 Arbeitskräften, als Zweigniederlassung Ende der 60er Jahre in einer mittelgroßen Stadt der Wesermarsch gegründet. Der Pool hochqualifizierter Arbeitskräfte vor Ort ist sehr gering und die meisten der im Betrieb beschäftigten sind zugewandert.*

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

Zur Werbung um hochqualifiziertes Personal gehört, den Standort als attraktiven Wohnort vorzustellen. Kandidaten wird ein 'Informationspaket' zu den Wohn- und Lebensbedingungen übergeben: es hebt die niedrigen Wohnkosten, die finanzielle Unterstützung des Unternehmens beim Umzug und beim Erwerb eines Eigenheims, die familienfreundlichen Lebensbedingungen und die hohe Umweltqualität hervor; auf Möglichkeiten sozialer Einbindung über (Sport-) Vereinsaktivitäten und Freizeitangebote wird hingewiesen, die Versorgung mit Kindereinrichtungen, die Abwesenheit von 'Großstadtproblemen', wie

Drogenkonsum und Jugendkriminalität, werden als Vorteile genannt und die kleinstädtische, ruhige Lebensweise mit kurzen und sicheren Wege für den Einkauf und zur Schule herausgestellt. Kandidaten der engeren Wahl werden mit der ganzen Familie über ein Wochenende eingeladen, um ihnen die Vorteile des Standortes nahezubringen und attraktive Wohngebiete bzw. Baugebiete zu zeigen. Außerdem ist eine Fahrt nach Bremen oder Oldenburg Teil des Programms, um zu demonstrieren, daß hochwertige Einkaufsgebiete und Kulturangebote gut erreichbar sind.

Im Untersuchungszeitraum wurden neun Positionen der zweiten und dritten Hierarchie-Ebene neu besetzt; die Kandidaten wurden meist über Stellenanzeigen in nationalen oder nord- und westdeutschen Zeitungen gefunden. Die Resonanz auf die Stellenausschreibungen war relativ groß gewesen und erlaubte dem Betrieb eine Auswahl nach seinen Anforderungen. Dennoch waren einige Verfahren langwierig, da mehrere Wunschkandidaten kurz vor Vertragsunterzeichnung absprangen, darunter zwei aus Süddeutschland; sie gaben an, ihre Familien wollten nicht an den Betriebsstandort umziehen<sup>16</sup>. Von den neun eingestellten Arbeitskräften sind fünf mit ihren Familien an den Betriebsstandort zugezogen, zwei aus anderen Regionen in Niedersachsen, zwei aus Nordrhein-Westfalen, einer aus dem Frankfurter Raum. Unter den mitgewanderten Ehefrauen war nur eine erwerbstätig, sie konnte sich als Lehrerin an den neuen Wohnort versetzen lassen.

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

*Fall 7: Produzierender Betrieb aus dem Bereich Kunststoffe und Gummiwaren, 350 Arbeitskräften am Standort, seit mehr als 50 Jahren ansässig in einer Kleinstadt im nördlichen Oldenburger Land.*

Durch Umstrukturierungen (Umsetzung von Lean Management-Konzepten) und betriebliche Erweiterungen hatte das Unternehmen während des Untersuchungszeitraumes einen hohen Bedarf nach hochqua-

---

<sup>16</sup> Andere, so wurde vermutet, hatten nur ihren Marktwert testen wollen, um mit ihren Arbeitsgebern über besserer Konditionen verhandeln zu können.

lifizierten Arbeitskräften, von denen vielfältige Erfahrungen mit neuen Organisationskonzepten und ausgewiesene Kommunikationsfähigkeiten für ihre Umsetzung erwartet wurden. Von den insgesamt 45 Personen des inneren und äußeren Führungskreises waren zehn innerhalb der letzten fünf Jahren dazugekommen, davon nur zwei als Ersatz für Abgänge. Sechs der zehn neuen Arbeitskräfte besetzten Positionen der ersten und zweiten Führungsebene, darunter Leitungspositionen im Vertrieb, der inneren Organisation, Entwicklung und Konstruktion. Die meisten Stellen wurden in der nationalen Presse annonciert. Mit der Suche des zweiten Geschäftsführers und zwei weiterer schwer zu besetzender Positionen wurde ein Personalberater beauftragt. Bewerbungen auf die Stellenanzeigen kamen aus ganz Deutschland, einige auch aus dem europäischen Ausland, die meisten aus Westdeutschland, nur ca. 10% aus der Weser-Ems-Region. Einen Mangel an geeigneten Kandidaten gab es für Doppelqualifikationen, wie Technik- und Marketingkenntnisse, und für sehr spezifische technische Kenntnisse. Für einige dieser Positionen wurde lange und aufwendig gesucht, für andere wurden Kompromißlösungen mit Personen gefunden, von denen erwartet wurde, daß sie sich die fehlenden Kenntnisse erarbeiten würden. Acht der zehn neu eingestellten hochqualifizierten Männer sind in die Region zugezogen, zwei aus dem Ruhrgebiet und je einer aus einem EU-Land, dem Raum Frankfurt a.M., dem Rheinland, Niederbayern, Lübeck und dem westlichen Niedersachsen. Wenngleich nicht gezielt danach gesucht wurde, waren die meisten neuen Arbeitskräfte Familienväter; allerdings war der Anteil berufstätiger Partnerinnen mit drei von acht relativ hoch. Nach anfänglichen Schwierigkeiten haben sie am neuen Wohnort eine neue Arbeitsstelle gefunden. In einem Fall zog ein Kandidat seine Zusage kurzfristig zurück, weil seine Familie nicht an den Betriebsstandort umziehen wollte. Nachdem das Unternehmen die ganze Familie noch einmal eingeladen und ihr die positiven Seiten der Stadt und ihrer Umgebung gezeigt hatte, akzeptierte er doch das Angebot.

Bei der Suche nach Führungskräften und Spezialisten spielen immer Erwartungen an ihre Persönlichkeit eine Rolle. Quereinsteiger sollen zu dem Stamm der Beschäftigten passen und das Selbstverständnis des Betriebs repräsentieren können. Faktoren, die die Kohärenz innerhalb eines Betriebs beeinflussen, sind kulturelle Einstellungen und regionale Mentalitäten. In



kleinen Orten und traditionellen Betrieben kann ein Zuwanderer leicht zum Außenseiter werden. In einer Reihe von Betrieben war darum ein maßgebliches Einstellungskriterium die Regionsbindung oder zumindest eine positive Grundeinstellung zur Region. Es ist nur durchsetzbar, wenn der regionale Arbeitsmarkt über ein ausreichendes Angebot an fachlich qualifizierten Arbeitskräften verfügt, was nur für wenige Betriebe der Untersuchungsgruppe zutraf.

Die Tradition der Regionalbetriebe, auch für Führungspositionen nur das Arbeitskräfte Angebot vor Ort zu berücksichtigen, ist immer schwerer durchzuhalten, wie das Fallbeispiel 5 zeigte. Andere Regionsbetriebe haben ihre traditionelle Rekrutierungspolitik seit einigen Jahren modifiziert; ihre Suche war nicht mehr nur auf den Nord-West Raum beschränkt und sie stellten auch Personen ein, die aus weiteren Entfernungen zuwandern mußten. Offensichtlich bedeutet ihre Betonung von Regionsbindung nur noch, daß süddeutschen Kandidaten keine Chance eingeräumt wurde.

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

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

sind (Fälle 6 und 7), belegt eine realistische Einschätzung der schwierigen Konkurrenzposition des Standorts.

Die kulturelle Dimension der Selektionskriterien 'Familienvater' und 'Regionsbindung' scheint dagegen erst in zweiter Linie und für eine abnehmende Zahl von Betrieben bedeutsam zu sein. Zwar stimmt sie mit dem Selbstverständnis vieler Betriebsleiter und Eigentümer überein, doch selbst in einer peripheren und traditional geprägten Region wie Weser-Ems wächst die Zahl von Unternehmen, für die diese Werte wenig Bedeutung haben. Dafür steht Fallbeispiel 7, ein sich als modern verstehender Betriebe, der, zumindest für die Führungsebene, mobile und innovative Personen gegenüber gesetzten und traditionsbewußten vorzieht und keine gravierenden Probleme damit hat, Führungs- und Spezialistenpositionen adäquat zu besetzen.

### *Rekrutierungsprobleme*

Technisch-naturwissenschaftliche Führungs- und Spezialistenpositionen waren schwerer zu besetzen als kaufmännische. Dienstleistungsbetriebe hatten entsprechend wenig Probleme bei der Rekrutierung von hochqualifizierten Arbeitskräften, soweit sie nicht auf technisches Personal angewiesenen waren. Fallbeispiel 5 ist in dieser Hinsicht typisch für Betriebe, die einen erheblichen Anteil ihres Bedarfs durch regionale oder rückkehrwillige hochqualifizierte Arbeitskräfte decken konnten.

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

Größere Industriebetriebe, die traditionell darauf angewiesen sind, ihr hochqualifiziertes Personal aus anderen Regionen abzuwerben, können die Perso-

nalsuche z.T. sehr aufwendig und umsichtig betreiben (Fall 6). Doch auch offensive Suchverfahren und hohe Dotierung lösen nicht alle Personalprobleme. Selbst eine sehr kostenaufwendige und langwierige Suche (Fälle 6 und 7) führt nicht immer zum Erfolg, wie auch das folgende Beispiel zeigt.

*Fall 8: Industrie-Unternehmen mit ca. 2.000 Arbeitskräften, seit mehr als 50 Jahren im südlichen Oldenburger Land ansässig.*

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

Ähnliche Erfahrungen mit erfolgloser Suche wurden auch von anderen Produktionsbetrieben gemacht, deren Konkurrenten vorrangig in Süddeutschland und im Rheinland ansässig sind, sowie von Branchen, in denen Arbeitskräfte spezifischer Qualifikationen generell knapp sind und die daher mit sehr interessanten Angeboten gelockt werden mußten. Erfolgreicher mit der Rekrutierung waren Betriebe aus Branchen, die zwar in der Weser-Ems-Region

auch nur schwach besetzt, deren Konkurrenten aber in Nord- oder Westdeutschland konzentriert sind (Fall 3).

Fall 8 steht für ein weiteres Muster: Positionen der obersten Ebene wurden immer besetzt, die Suche verlief zügiger als für die meisten nachgeordneten Arbeitskräfte. Dies ist verständlich, weil für Top-Positionen mit größerem Aufwand gesucht wurde, schließlich *mußten* sie besetzt werden. Andererseits ist der Markt für diese Positionen exklusiv, ihre Attraktivität sehr groß. Personen, die dafür infrage kommen, sind sehr karrierebewußt, hochmobil und deswegen eher zuwanderungsbereit als Kandidaten für weniger hoch angesiedelte Positionen. Auch das folgende Beispiel demonstriert dies.

*Fall 9: Produktionsbetrieb mit knapp 800 Arbeitskräften, ansässig in Oldenburg seit ca. 50 Jahren; Tochterunternehmen eines großen Konzerns.*

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

Nach den Ausführungen nicht verwunderlich, machten vor allem Produktionsbetriebe mit einem differenzierten und spezialisierten Bedarf an Qualifikationen die periphere Lage dafür verantwortlich, daß sie Positionen für hochqualifizierte Arbeitskräfte nur schwer, oder z.T. gar nicht, adäquat besetzen konnten. Dabei spielten Lageunterschiede innerhalb der Weser-Ems-Region keine Rolle.

Des öfteren wurde hervorgehoben, daß es in den 80er Jahren sehr viel schwieriger war, hochqualifizierte Arbeitskräfte zur Zuwanderung in die Weser-Ems-Region zu motivieren, daß sich die Situation auf dem Arbeitsmarkt in den 90er gegenüber den Vorjahren aufgrund der schwachen Konjunktur und der umfassenden Umstrukturierungen in der Wirtschaft erheblich verbessert habe und Rekrutierungsprobleme auch in peripheren Räumen an Schärfe verloren hätten.

#### **9.4 Fazit**

Globale Veränderungen der Wirtschaftsstruktur zwingen Betriebe, sich in wachsendem Maße mit Wissen und Erfahrungen von außen zu versorgen. Mit den in den letzten Jahren erheblich gestiegenen Anforderungen an fachliche und soziale Kompetenz sinkt die Bedeutung des internen Aufbaus von Führungskräften und Spezialisten und zeichnet sich in den Betrieben eine größere Akzeptanz und Ausrichtung auf die externe Besetzung entsprechender Positionen ab. Das knappe regionale Angebot an hochqualifizierten Arbeitskräften hat zur Folge, daß dafür häufig Kandidaten aus anderen Regionen abgeworben werden müssen.

Der Aufwand zur Rekrutierung hochqualifizierter Arbeitskräfte hing von der Art der Positionen ab. Die Suche nach Arbeitskräften für die obere Führungsebene wurde mit einem größerem Einsatz von Ressourcen und mehr Professionalität betrieben als für nachgeordnete Positionen und sie war von vornherein überregional, häufig national ausgerichtet. Für Führungskräfte der dritten Ebene und hochqualifizierte Spezialisten dehnten die meisten Betriebe ihre Suche nicht über Nord- und Westdeutschland aus; einige Betriebe beschränkten sich sogar nur noch auf die Weser-Ems-Region. Die Folge war, daß unter Führungskräften der oberen Hierarchie-Ebenen der Anteil an Migranten am höchsten war.

Unterschiedliche Such- und Rekrutierungsstrategien der Betriebe ließen sich einerseits an ihrer Zugehörigkeit zu Wirtschaftssektoren festmachen, andererseits an ihrer regionalen Orientierung und den Vorstellungen zum Persönlichkeitsprofil der gesuchten Arbeitskräfte. Dienstleistungsbetriebe waren stärker regional ausgerichtet und selbst die Suche von Führungskräften der obersten Ebenen wurde kaum über Nord- und Westdeutschland ausgedehnt; die größeren Produktionsbetriebe dagegen suchten für alle Positionen überregional. Entsprechend war der Anteil an Migranten in Betrieben des verarbeitenden

Gewerbes besonders hoch. Diese Unterschiede erklären sich aus den Rekrutierungschancen. Der Pool an technisch ausgerichteten Führungskräften ist in der Weser-Ems-Region extrem klein, so daß das verarbeitende Gewerbe viel größere Probleme mit der Rekrutierung hochqualifizierten Personals hat und seine Suche von vornherein breiter anlegen muß als die Dienstleistungsbetriebe. Zu den besseren Rekrutierungschancen der Dienstleistungsbetriebe trägt sicher auch bei, daß sie stärker dezentralisiert sind, während Industriebetriebe aufgrund branchenspezifischer Standortanforderungen traditionell zu räumlichen Konzentrationen neigten.

Such- und Rekrutierungsstrategien unterschieden sich weiterhin durch die regionale Orientierung in den Betrieben. Die Bodenständigkeit von Eigentümern und Geschäftsführern oder das unternehmerische Selbstverständnis, eine lokale oder regionale Einrichtung zu sein, führte zur deutlichen Bevorzugung von Arbeitskräften, die im Weser-Ems-Raum wohnten oder aus der Region stammten. Entsprechend zielgerichtet wurde Personal gesucht und ausgewählt. Allerdings deuteten sich in einigen Betrieben Abweichungen von dieser traditionellen Linie an. In den Eigentümer-Betrieben führten Generationswechsel zu einer offensiveren Personalpolitik, und in den Regionalbetrieben war das Prinzip der internen Besetzung bereits aufgeweicht, mit der Folge, daß Führungspositionen zunehmend mit Arbeitskräften aus anderen Regionen besetzt wurden.

Es ist sicher keine Besonderheit der Weser-Ems-Region, daß in den Betrieben auf die persönliche und familiäre Situation der Bewerber geachtet und 'gesetzten' Kandidaten der Vorzug gegenüber mobilen Personen gegeben wird. Aber die hohe Bedeutung, die diesen Merkmalen bei Stellenbesetzungen eingeräumt wurde, und die Intensität, mit der versucht wurde, hochqualifizierte Arbeitskräfte an den Standort zu binden, offenbart Standortdefizite. Deutlich demonstriert wurde dies dadurch, daß der Verlust hochqualifizierten Personals häufig mit einem Versäumnis oder einem Eingeständnis eigener Fehler gleichgesetzt zu werden schien. Vor diesem Hintergrund ist die besondere Sorgfalt in der Personalpflege in den meisten Betrieben ebenso verständlich wie die Auswahl von Quereinsteigern nach dem geringsten Risiko ihrer späteren Abwanderung.

Die Ausstattung der Betriebe mit hochqualifizierten Arbeitskräften stellte sich also je nach Anforderungen unterschiedlich dar; weitgehend zufrieden zeigten sich Dienstleistungsbetriebe sowie die Niederlassungen von Konzernen, deren oberste Führungsebene durch Transfers bestückt wurde. Probleme

waren im Produktionsbereich konzentriert, erstens, weil dort häufig sehr spezifische fachliche Qualifikationen nachgefragt waren; zweitens, weil der Pool an technischen hochqualifizierten Arbeitskräften in der Weser-Ems-Region sehr klein ist; drittens, weil die Weser-Ems-Region aufgrund ihres geringen Besatzes an Produktionsbetrieben für hochqualifizierte Arbeitskräfte dieser Ausrichtung wenig attraktiv ist. Die Rekrutierungschancen waren größer für Positionen der obersten Führungsebenen, weil sie, wenn es sein mußte, sehr hoch bezahlt wurden. Die offenen Stellen für hochqualifizierte Spezialisten und Führungskräfte der dritten Ebene aber boten nicht die Verlockung der außergewöhnlich hohen Bezahlung. Damit sahen sich die Betriebe dem Dilemma gegenüber, daß der regionale Arbeitsmarkt nicht die benötigten Qualifikationen und Erfahrungen aufwies, daß aber die angebotene Bezahlung und berufliche Perspektive nicht attraktiv genug waren, um geeignete hochqualifizierte Arbeitskräfte zur Zuwanderung aus entfernteren Regionen zu bewegen.

Auch wenn die Rekrutierung von hochqualifizierten Arbeitskräften Probleme bereitete, haben doch die meisten Betriebe Strategien entwickelt, mit denen sie die Standorterschwerisse überwinden können: sie konzentrieren sich auf Gruppen, die den beruflichen und räumlichen Wechsel voraussichtlich als den letzten in ihrer Karriere ansehen und die weichen Standortvorteile der Region schätzen. Ausserdem erleichterte ihnen die Personalsituation im oberen Segment die Suche; der strukturelle Personalabbau im Managementbereich und die Unsicherheit in Krisenbranchen macht die angebotenen Positionen in soliden Betrieben attraktiv, auch wenn sie in peripheren Räumen liegen. Betriebe, die offensiv agierten, zeigten, daß es durchaus möglich ist, auch für nachgeordnete Positionen Personen zur Zuwanderung in die Weser-Ems-Region zu veranlassen. Besonders schwer hatten es dagegen Betriebe, die ihr Personal traditionell vor Ort hatten rekrutieren können und auch dann noch ablehnend gegenüber regionsfremden Arbeitskräften blieben, als das regionale Angebot ihren Bedarf nicht mehr deckte.

## 10 *Charakterisierung der Migranten und Analyse der Wanderungsmotive*

Es ist offenbar schwierig, hochqualifizierte Arbeitskräfte zur Zuwanderung in periphere Regionen zu bewegen. Sie sind als Wirtschaftsstandorte nicht attraktiv, weil es ihnen an Vielfältigkeit und innovativem Milieu mangelt, die sozialen Verhältnisse sind durch traditionelle Mentalitäten und regionale Kulturen geprägt, die Fremden den Zugang erschweren. Daher stellt sich die Frage, wer die Zuwanderer in die Weser-Ems-Region sind und was sie zum Zuzug bewogen hat. In diesem Kapitel werden der persönliche und der berufliche Hintergrund der Migranten und ihre Mobilitätsgeschichte nachgezeichnet und die Umstände des Zuzugs in die Weser-Ems-Region analysiert; von besonderem Interesse sind Wanderungsmotive sowie die Bedeutung regionaler weicher Standortfaktoren im Entscheidungsprozeß.

### 10.1 **Persönlicher und beruflicher Hintergrund der Migranten**

#### *Persönlicher Hintergrund*

Die befragten Migranten waren höchstens fünf Jahre in der Region bzw. auf ihrem neuen Arbeitsplatz, jeweils ein Drittel weniger als zwei Jahre, zwischen zwei und drei bzw. länger als drei Jahre. Sie passen gut in das Bild, das in den vorherigen Kapiteln von hochqualifizierten Arbeitskräften und den Zuwanderern unter ihnen skizziert wurde, und das auch dem Bild der Wunschkandidaten in den meisten Betrieben entspricht. Es sind fast ausschließlich Männer, die meisten leben in einer traditionellen Familie (Tabelle 10-1). Frauen und alleinstehende Männer sind eine absolute Minderheit; die einzige Frau in der Untersuchungsgruppe<sup>1</sup> ist alleinstehend. Bis auf einen Fall (Haushaltstyp 1), in dem der alte Wohnsitz beibehalten wurde und der Familienvater einen Zweitwohnsitz am Arbeitsort nahm, sind die Familien geschlossen in die Weser-Ems-Region zugewandert. Sie lebten fast alle im

---

1 Mehr als zwei Fälle zugewanderter Frauen wurden von den Betrieben trotz Nachfragen nicht genannt (siehe auch Kapitel 5). Davon verweigerte eine die Befragung.



Eigenheim oder, wenn sie sehr kurzfristig zugezogen waren, planten den Bau oder Kauf eines Hauses.

**Tab. 10-1: Migranten nach Haushaltstyp**

Haushaltstyp	Anzahl
<b>Typ 1:</b> Mann mit Familie Ehefrau nicht berufstätig	15
<b>Typ 2:</b> Mann mit Familie Ehefrau berufstätig oder Studentin	6
<b>Typ 3:</b> Mann mit Partnerin / Ehefrau keine Kinder Frau berufstätig	5
<b>Typ 4:</b> Mann oder Frau alleinstehend	2
<b>Anzahl</b>	28

Gut die Hälfte der Familien hatte zum Zeitpunkt der Wanderung Kinder im schulpflichtigen Alter, in den anderen waren die Kinder meist noch jünger. Wenn die Ehefrauen einen Beruf ausübten (Haushaltstyp 2), so wurde er von den Männern immer als nachrangig gegenüber dem eigenen beschrieben und als bedeutungslos für die Wanderungsentscheidungen. Meist handelte es sich um Teilzeit-Arbeit, die sich die Frauen am neuen Wohnort gesucht hatten. Nur in kinderlosen Ehen bzw. Partnerschaften wurde der Beruf der Frauen als eigenständig oder gleichwertig beschrieben.

Die Dominanz der traditionellen Kleinfamilien verdeutlicht die Selektivität der Zuwanderungen. Paare, in denen beide Partner eine berufliche Karriere verfolgen, sind weniger mobil und wenn sie wandern ist der Zielort aus beruflichen Gründen eher ein urbanes Zentrum; für alleinstehende Männer und Frauen in Führungspositionen sind Agglomerationsräume aus persönlichen Gründen attraktiver.

Der Altersschwerpunkt der befragten Migranten liegt zwischen 41 und 45 Jahren; jeweils etwa ein Drittel sind jünger bzw. älter (Tabelle 10-2). Einen Zusammenhang zwischen Haushaltstyp und Alter gibt es nicht.

**Tab. 10-2: Alter der Migranten nach beruflicher Position**

Alter	Migranten Anzahl	B e r u f l i c h e P o s i t i o n		
		Betriebsleiter	Bereichsleiter	Gruppenleiter / Spezialisten
30-35	5	-	3	2
36-40	5	-	4	1
41-45	9	3	3	3
46-50	5	2	2	1
51-55	4	3	1	-
<b>Anzahl</b>	28	8	13	7

Wenige Zuwanderer hatten vorher Bindungen an den Weser-Ems-Raum; nur drei sind im Weser-Ems-Gebiet aufgewachsen, einer hatten als Erwachsener schon einmal in ihr gelebt. Auffällig ist jedoch, daß die meisten der Zuwanderer aus Nord- oder Nord-Westdeutschland stammen.

**Tab. 10-3: Heimatregion der Migranten**

Heimatregion (in)	Personen
<b>Weser-Ems-Region</b>	3 (3)
<b>sonstiges Norddeutschland</b>	9 (1)
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	8 (3)
<b>Berlin</b>	1
<b>Hessen</b>	3
<b>Baden Württemberg</b>	1
<b>Europäisches Ausland</b>	1
<b>entfällt*</b>	2
<b>Anzahl</b>	28

- \* in der Kindheit viele Wohnortwechsel  
 ( ) davon mit enger Regionsbindung

Regionale Bindungen waren wenig ausgeprägt. Unter 'Heimatregion' konnten viele Migranten nicht mehr verstehen als den Ort oder die Region, in der sie aufgewachsen waren, zu der sie manchmal noch Bindungen hatten, weil es der Wohnort der Eltern war. Die meisten Zuwanderer hatten in verschie-

denen Regionen gelebt und viele fühlten sich Studien- und früheren Arbeitsorten stärker verbunden als den Orten ihrer Kindheit. Intensive Regionalbindungen bekundeten nur die drei Rückkehrer sowie vier weitere Personen (Tabelle 10-3), von denen zwei eher für ihre Ehefrauen als für sich selbst sprachen. Allerdings wollten einige weitere Migranten nur in Norddeutschland leben.

Auch die Präferenz für bestimmte Ortstypen war nicht sehr ausgeprägt. Die meisten Zuwanderer kannten bereits das Leben in peripheren Regionen. Etwa ein Drittel der Migranten ist in der Provinz aufgewachsen und die Hälfte hatte vorher in anderen peripheren Regionen gearbeitet. Für ein Drittel war Provinz 'Neuland', sie hatten bislang nur in Ballungsgebieten gelebt und in Großstädten gearbeitet. Fast die Hälfte der Migranten zog aus einer Großstadt zu, ein Drittel aus einer anderen peripheren Region<sup>2</sup>. Obwohl also die meisten Migranten das Leben in Großstädten und in Klein- und Mittelstädten, in urbanen Zentren und in peripheren Regionen kannten, hatten nur wenige eine deutliche Präferenz für den einen oder anderen Stadt- oder Raumtyp; jeweils vier wollten auf keinen Fall bzw. 'eigentlich' sehr gern in einer Großstadt leben, die anderen waren nicht festgelegt.

Die Mobilitätsgeschichten der Migranten sind vielfältig. Einige waren vorher sehr mobil, andere eher sesshaft. Die wenigsten hatten vor ihrem Umzug in die Weser-Ems-Region noch in ihrer Heimatregion gelebt. Einige waren bereits mit ihren Eltern des öfteren umgezogen, viele haben für die Ausbildung oder während der Ausbildung den Wohnort gewechselt; später dann haben berufliche Gründe sie zum Umzug veranlaßt. Einige Migranten hatten längere berufsbedingte Aufenthalte im Ausland erlebt.

Mobilitätsgeschichte korreliert mit sozialer Einbindung. Räumliche Mobilität bedeutet Aufgabe örtlicher Bindungen, die wiederum von der Dauer der Ansässigkeit abhängig sind. Bevor die Migranten in die Weser-Ems-Region zogen, hatte ein Viertel nicht länger als zwei Jahre am Herkunftsort gewohnt (Tabelle 10-4). Aber ein weiteres Viertel hatte länger als 10 Jahre an dem Ort gelebt, die meisten mit Kindern und im Eigenheim; es ist naheliegend, daß

---

2 13 der 28 Migranten kamen aus Großstädten: aus Hannover (4), Köln (3), München (2), Berlin (2), Düsseldorf (1) und Mailand (1); 9 kamen aus peripheren Regionen in Süd-Niedersachsen (3), Bayern (3), Baden-Württemberg (2), Hessen (1), die restlichen 6 kamen aus Verdichtungsräumen in NRW und Schleswig-Holstein.

ihnen der Wohnortwechsel schwer fiel. Dies wurde von den Interviewten bestätigt; häufig war die Wanderung das Ergebnis langer Überlegungen und Abwägungen in der Familie. Aber nicht nur die Dauer der Ansässigkeit, die Familien- und Wohnform war entscheidend dafür, ob der Entschluß zur Wanderung leicht oder schwer fiel; wichtig waren auch die persönlichen Präferenzen. So war ein alleinstehender Mann, der 16 Jahre in Berlin gearbeitet hatte, erleichtert, 'endlich den Sprung gemacht zu haben'; eine Familie mit zwei Kindern, die drei Jahre in einer 'häßlichen kleinen Industriestadt' im Eigenheim gelebt hatte, war froh, dies nun hinter sich zu haben ('es war beruflich wichtig, wir haben es gemacht nach dem Motto: Augen zu und durch'); ein Paar war nach nur einem Jahr in einer Großstadt enttäuscht, daß es für den Mann dort wider Erwarten keine langfristige berufliche Perspektive gab und sie wieder wegziehen mußten.

**Tab. 10-4: Wohndauer der Migranten am Herkunftsort**

Wohndauer	Migranten insgesamt	Familienform:*		Wohnform: Eigentum
		mit Kind	mit schulpflichtigem Kind	
<b>bis 1 Jahr</b>	3	3	1	2
<b>1 - 2 Jahre</b>	4			
<b>3 - 4 Jahre</b>	9	5	2	3
<b>5 - 10 Jahre</b>	4	4	3	3
<b>länger als 10 Jahre</b>	8	6	4	6
<b>Anzahl</b>	28	18	10	14

\* zum Zeitpunkt des Umzugs (Differenz mit Tabelle 10-1 durch familiäre Veränderungen nach dem Umzug)

Aufgrund ihrer Orientierung auf den Beruf entwickelten hochqualifizierte Arbeitskräfte selbst weniger örtliche Bindungen als ihre Ehefrauen und Kinder. Die meisten betonten, daß der Beruf und gegebenenfalls die Familie ihr Leben ausfüllten, soziale Kontakte außerhalb des Berufslebens begrenzt seien: 'Arbeit war immer das wichtigste.' 'Ich brauch nicht viel, etwas Sport, den kann man überall treiben'. 'Wenn der Beruf stimmt, ist fast alles abgedeckt.' Übergangsprobleme hatten also eher die Familienangehörigen; einige zogen erst nach längerer Zeit an den neuen Wohnort, andere vollzogen nicht

jeden Wechsel mit und der Mann wurde über mehrere Jahre zum Wochenendpendler. Aber meistens wechselte die gesamte Familie den Wohnort: 'Meine Frau kommt überall hin mit, die ist genauso mobil wie ich'. 'Meine Frau sieht ein, daß der Geldverdiener im Beruf glücklich sein muß.'

Die folgenden drei Fälle repräsentieren das Spektrum der Mobilitätsbereitschaft innerhalb der Familien der Untersuchungsgruppe.

*Fall 1: 'Routinierter Migrant'*

*Leiter der Logistik in einem Produktionsbetrieb im Ammerland, 38 Jahre alt, ursprünglich aus Nordrhein-Westfalen, Studium in Hamburg, verheiratet, zwei Kinder im schulpflichtigen Alter; die Ehefrau ist nicht berufstätig. Die Familie ist vor vier Jahren aus einem kleinen Ort in Niederbayern ins Ammerland zugezogen.*

Der Migrant ist seit 14 Jahren im Logistik-Bereich tätig. Bevor er die Stelle annahm, hatte er alle zwei bis drei Jahre die Position gewechselt, meistens auch den Wohnort. Die Familie hatte bereits in Städten unterschiedlicher Größe, in urbanen Zentren und peripheren Regionen gelebt. Wohnortwechsel fallen ihm und seiner Frau nicht schwer, inzwischen sind sie routiniert und beachten feste Regeln. So kommen beim Hauskauf (sie wohnen nie zur Miete) Altbaugebiete nicht infrage, sondern nur Eigenheim-Neubaugebiete, weil dort noch 'jeder für jeden offen ist' und immer auch andere 'zugewanderte Familien' dort wohnen. Über Nachbarn und die Kinder finden sie schnell soziale Kontakte. Er ist sicher, aus beruflichen Gründen auch die Weser-Ems-Region nach einigen Jahren wieder zu verlassen.

*Fall 2: 'Migrant am Ende'*

*Kaufmännischer Direktor in einem Industrieunternehmen im südlichen Oldenburger Land, 52 Jahre alt, ursprünglich aus Hessen, verheiratet, zwei Kinder, die Ehefrau ist nicht berufstätig. Die Familie ist vor vier Jahren aus dem Stuttgarter Raum nach Oldenburg zugezogen.*

Der Migrant hat während seiner Berufstätigkeit in fünf verschiedenen Unternehmen an fünf verschiedenen Standorten gearbeitet, meist in mittelgroßen Städten abseits der Verdichtungsräume. Die Umzüge fanden im Abstand von vier bis zehn Jahren statt. In den 70er Jahren lebte die Familie schon einmal in Oldenburg. An jedem Wohnort richtete die Familie sich für länger ein, jedes Mal wurde ein neues Haus

gekauft. Der Ehefrau fielen die wiederholten Wechsel zunehmend schwerer. Da ihr Mann mit seiner Position voraussichtlich das Ende seiner Laufbahn erreicht hat, richten sie sich darauf ein, den Wohnort nicht wieder aufzugeben.

*Fall 3: 'Seßhafter Migrant'*

*Konstruktionsleiter in einem Industrieunternehmen in der Wesermarsch, 38 Jahre alt, verheiratet, zwei kleine Kinder; die Ehefrau ist nicht berufstätig. Die Familie ist vor einem Jahr aus Hannover nach Nordenham zugezogen.*

Beide Ehepartner stammen aus Hannover und haben bis zum Wechsel immer dort gelebt. Dort haben sie ihre Familien und Freunde, dort haben sie sich ihr Eigenheim gebaut. Als ein beruflicher Wechsel anstand, wurde auch ein Wohnortwechsel diskutiert. Der Entscheidungsprozeß währte lange, denn die Ehefrau tat sich sehr schwer; schließlich willigte sie ein, wollte aber in Norddeutschland bleiben. Der neue Standort gefiel beiden, da sie eine kleine Stadt einer großen vorziehen. Sie empfinden den neuen Wohnort als ausgesprochen familien- und kinderfreundlich. Sie haben ein Eigenheim gebaut und beabsichtigen nicht, ein weiteres Mal den Wohnort zu wechseln, zumal das erste Kind bald eingeschult wird.

Diese Beispiele zeigen, daß mit der Dauer am Wohnort die Ortsbindungen wachsen, und daß Mobilitätsbereitschaft mit Mobilitätserfahrung zunimmt. Daraus kann jedoch nicht geschlossen werden, ob die Entscheidung zum Ortswechsel leicht oder schwer fiel oder wie sich das Mobilitätsverhalten in der Zukunft entwickelt. Dafür spielen Vorstellungen vom weiteren beruflichen Werdegang, die Phase im Lebenszyklus und natürlich die externen Rahmenbedingungen ebenso eine Rolle.

*Beruflicher Hintergrund*

Die befragten Migranten verfügten über eine weite Spanne an Erfahrungen. Sie standen zwischen fünf und 30 Jahren im Berufsleben, damit befanden sich die einen noch ziemlich am Anfang, andere schon fast am Ende ihrer Laufbahn. Entsprechend verteilen sich auch die beruflichen Positionen (Tabelle 10-2). Einige der Führungskräfte hatten schon vor dem Wechsel in die Weser-Ems-Region die oberste Hierarchiestufe erreicht, andere noch gar keine Erfahrung in der Personalführung. Von der Ausbildung her waren ein

Drittel Wirtschaftswissenschaftler und ein Drittel Ingenieure und Naturwissenschaftler; der Rest setzte sich aus unterschiedlichen Disziplinen zusammen (siehe Tabelle 5-7). Alle wechselten aus festen Beschäftigungsverhältnissen, einige wenige waren aber unsicher über die Zukunft ihrer Position, sei es wegen wirtschaftlicher Probleme, anstehender betrieblicher Umstrukturierungen oder weil der Betrieb durch ein anderes Unternehmen übernommen worden war.

Unterschiedliche Mobilitätserfahrungen sind z.T. durch die Berufsjahre, z.T. aber auch unabhängig davon durch die jeweilige Biographie zu erklären. Vor allem die jüngeren Arbeitskräfte hatten vor ihrem Zuzug in die Weser-Ems-Region noch wenige oder gar keine Betriebs- und Ortswechsel hinter sich<sup>3</sup>, während viele der älteren auf eine beträchtliche Mobilitätsgeschichte zurückblicken konnten<sup>4</sup>.

**Tab. 10-5: Berufsbedingte Mobilität der Migranten vor dem Zuzug in die Weser-Ems-Region**

	Personen in ... verschiedenen Unternehmen	Personen an ... verschiedenen Wohnorten
<b>Ein</b>	8	9
<b>Zwei</b>	5	8
<b>Drei</b>	5	6
<b>Vier</b>	8	5
<b>Fünf und mehr</b>	2	-
<b>Anzahl</b>	28	28

Tabelle 10-5 bestätigt den engen Zusammenhang beruflicher und geographischer Mobilität im oberen Arbeitsmarktsegment. Dabei war räumliche Mobilität die Voraussetzung für berufliche Mobilität. In den seltensten Fällen

- 
- 3 Von den zehn Migranten, die nicht älter als 40 Jahre waren, hatten acht bis zum Wechsel in die Weser-Ems Region nur in ein bis zwei Beschäftigungsverhältnissen gestanden.
- 4 Auch unter ihnen gab es aber sehr beständige Personen: von den neun über 45jährigen Arbeitskräften hatte einer vorher noch nie, zwei hatten erst einmal das Unternehmen gewechselt.

war ein Wohnortwechsel angestrebt und oft hatten die Arbeitskräfte zuvor über längere Zeit erfolglos eine neue Position an ihrem Wohnort gesucht.

Ohne Mobilitätsbereitschaft hätten die meisten Migranten ihre berufliche Stellung nicht erreicht. Positionen, die außerdem noch zur Diskussion standen, hätten i.d.R. ebenfalls einen Ortswechsel nach sich gezogen. Es gibt kaum hochqualifizierte Arbeitskräfte, die beruflich mobil waren und dennoch nicht wandern mußten. Die Chance eines Betriebswechsels am Wohnort oder innerhalb des Tagespendelbereichs hat sich selten ergeben und fast ausschließlich in Ballungsräumen. Über ein Viertel der Migranten wechselte mit jeder beruflichen Veränderung auch den Wohnort.

Auch langjährige Betriebsangehörigkeiten bildeten die Ausnahme. Die meisten der Befragten wechselten den Betrieb jeweils nach einiger Zeit, üblicherweise nach vier bis acht Jahren.<sup>5</sup> Allerdings gab es zwischenzeitlich auch sehr kurze Arbeitsverhältnisse von bis zu zwei Jahren, wenn die Erwartungen von der Betriebsleitung oder an den Arbeitsplatz sich nicht erfüllt hatten oder die 'Chemie nicht stimmte'. Vor diesem Hintergrund läßt sich Tabelle 10-4 interpretieren: die drei hochqualifizierten Arbeitskräfte, die mit ihren Familien nach weniger als einem Jahr Wohndauer am vorherigen Standort in die Weser-Ems-Region zuzogen, korrigierten damit eine frühere Entscheidung. Es gab keine 'Job-Hopper' unter den Interviewten. Kaum einer verzeichnete mehrere kurzfristige Wechsel, außer wenn es der Arbeitsaufgabe entsprach, wie z.B. bei einem Spezialisten für Logistik, der am Aufbau mehrerer 'just-in-time' Zweigwerke beteiligt war und sich, nach Abschluß der Arbeit, jedes mal beruflich wieder veränderte (siehe Fall 1). Nicht nur räumliche, auch berufliche Mobilität war für fast alle hochqualifizierten Arbeitskräfte die Voraussetzung ihrer beruflichen Karriere; die meisten Karriere-Sprünge erfolgten über Unternehmenswechsel. Nur wenige hatten Führungspositionen über internen Aufstieg erreicht, darunter vor allem Personen, die in großen Banken oder Versicherungen oder in anderen Großunternehmen mit differenzierten internen Arbeitsmärkten langjährig beschäftigt waren; ihr Aufstieg war allerdings oft mit Transfers, also mit räumlicher Mobilität verbunden.

---

5 Nur vier der 28 Migranten hatten während ihrer Berufslaufbahn Arbeitsverhältnisse von länger als 10 Jahren.



## 10.2 Wanderungsmotive

Die Arbeitsplatz- und Wohnortwechsel der Migranten erfolgte, wie erwartet, ganz überwiegend aus beruflichen Gründen. Zwei Drittel der Interviewten wollten sich beruflich verbessern und haben sich selbständig eine neue Stelle gesucht; für einige kam die Initiative von außen, sie sind von Headhuntern oder Personalberatern angesprochen und zu einem Wechsel motiviert worden, oder sie waren, wegen einer Betriebsverlagerung, vor die Entscheidung gestellt, mitzuziehen oder die Position zu verlieren. Nur in sechs Fällen waren nicht berufliche, sondern private Gründe ausschlaggebend für den Wechsel (siehe Tabelle 10-6).

**Tab. 10-6: Gründe des Betriebswechsels der Migranten nach Hierarchie-Ebene**

Grund für Betriebswechsel	Personen insgesamt	davon auf Hierarchie-Ebene		
		1	2	3
a) beruflich davon				
- selbst gesucht	18	5	10	3
- angesprochen worden	4	2	2	-
b) privat	6	1	1	4
<b>Anzahl</b>	28	8	13	7

Migranten, die sich ihre neue Position selbständig suchten, lassen sich grob in drei Gruppen unterteilen. Da sind die jüngeren Arbeitskräfte (bis 40 Jahre), die ihre Arbeitsverhältnisse nach zwei bis vier Jahren gekündigt hatten, um durch einen horizontalen Wechsel in andere Bereichen, Branchen oder Betriebstypen weitere berufliche Erfahrungen zu sammeln oder um einen Karriereschritt auf die dritte oder zweite Hierarchie-Ebene zu machen, der sich betriebsintern für eine absehbare Zeit hätten nicht realisieren lassen. Manche waren auch unzufrieden mit den Arbeitsinhalten oder der sozialen Situation am Arbeitsplatz.

Eine zweite Gruppe, meist ältere Arbeitskräfte, kam aus langjährigen Arbeitsverhältnissen, in denen sie entweder die höchstmögliche Stellung erreicht hatten oder keine Möglichkeit sahen, neue Arbeitsfelder zu erschließen, so daß ihre Energien brachlagen. Sie versuchten, einen weiteren beruf-

lichen Aufstieg über einen Betriebswechsel zu realisieren, die meisten von ihnen auf die erste, manche auf die zweite Führungsebene.

Die dritte Gruppe ist der zweiten ähnlich. Der Unterschied besteht darin, daß sie eine Korrektur ihres letzten Betriebswechsels, der noch nicht lange zurücklag, unternahmen, weil er die Erwartungen nicht erfüllt hatte; bei dem erneuten Wechsel kam es zu keinen großen Karriersprüngen, die waren bereits vorher erfolgt. Die hochqualifizierten Arbeitskräfte, die sich nicht selbständig eine neue Stelle gesucht hatten, sondern von außen angesprochen worden waren, hatten Verlockungen von Einkommenssteigerungen und weiterem beruflichen Aufstieg zum Wechsel motiviert.

Private Gründe für berufliche und räumliche Mobilität waren sowohl der Wunsch, in die Heimatregion zurückzukehren, als auch, mit der Ehefrau bzw. Partnerin zusammenzuleben. Rückkehrer repräsentieren einen bestimmten Typus unter den Migranten. Sie praktizieren einen Ausgleich zwischen beruflichem Fortkommen und traditionellen persönlichen Bindungen; sie hatten also durchaus berufliche Ambitionen, gaben aber ihrer Heimatbindung und Bodenständigkeit nach.

Drei Migranten sind ihren berufstätigen Partnerinnen nachgezogen. Eine wohnte in der Region und wollte sie nicht verlassen, zwei sind selbst zugewandert. Diese drei Paare gehörten zum Haushaltstyp 3 (Tabelle 10-1), in dem der Beruf und die beruflichen Interessen der Frauen gleichwertig neben denen der Männer standen, so daß berufliche Wechsel und der Wunsch nach einem gemeinsamen Wohn- und Arbeitsort aufweniger Abstimmung bedurften.

Die meisten Migranten folgten keinem festgelegten Muster einer langfristigen Karriereplanung; sie waren beruflich hochmotiviert und reagierten auf Situationen. Wenn sie sich beruflich ausreichend gefordert und honoriert glaubten, blieben sie im Betrieb, andernfalls planten sie einen Wechsel. Die Hälfte der Migranten bewertete die berufliche Veränderung als Karrieresprung, hat sich im beruflichen Status und im Einkommen erheblich verbessert, die anderen haben auf gleichwertige Positionen gewechselt<sup>6</sup>, wobei es in Einzelfällen kurz nach der Einstellung zu betriebsinternen Aufstiegen gekommen ist. Be-

---

6 Auch beim Einstieg auf in etwa gleichwertige Positionen war ein leichter Einkommenszuwachs (mind.10%) eingeschlossen; darauf wurde bestanden, weil es andernfalls als Abstieg interpretiert worden wäre.

etriebswechsel sind daher nicht nur unter dem Aspekt der kurzfristigen Status- oder Einkommensverbesserungen erfolgt. Dennoch gilt verallgemeinernd, daß der Arbeitsplatzwechsel i.d.R. für unmittelbare oder spätere Aufstiegsmobilität stand.

Bei der Suche nach einer neuen Position verhielten sich die Arbeitskräfte recht ähnlich; sie 'hörten und horchten herum', sie streuten Informationen über ihre Verfügbarkeit aus und sahen Stellenanzeigen in der Presse durch, vorwiegend in überregionalen Tages- und Wochenzeitungen, einige griffen zusätzlich zu Fachzeitschriften. Nicht alle suchten aktiv, einige 'guckten nur so herum'. Die meisten derjenigen, die sich für einen Wechsel entschieden hatten, suchten über Stellenanzeigen und brauchten drei bis vier Monate, bis sie in die ersten Verhandlungen mit potentiellen Arbeitgebern eintraten; bei einigen ging es sehr viel schneller und bei manchen dauerte es bis zu einem Jahr.

**Tab. 10-7: Medien für die Stellensuche der Migranten**

Medium, über das die Position gefunden wurde	Personen
Überregionale Presse Fachzeitschriften	12
Regionale Presse	2
informell	8
anderes*	2
<b>Anzahl</b>	<b>24</b>

\* Konzerninterne Bewerbung, eigene Anzeige

Stellenanzeigen in der überregionalen Presse waren das wichtigste Informationsmedium für Migranten (Tabelle 10-7). Die meisten, die ihre neue Position über informelle Wege gefunden haben, gehören zu denen, die aus privaten Gründen zuwandern wollten und selbst sehr aktiv gewesen sind, indem sie potentielle Arbeitgeber anschrieben oder ansprachen und ihre Kontakte in der Region nutzten. Da aber das regionale Stellenangebot gering ist, war die Suche zum Teil recht langwierig und aufwendig, wie die beiden folgenden Beispiele zeigen.

*Fall 4: Personalberater in einem mittelgroßen Unternehmen in Oldenburg, Ende 30, verheiratet, keine Kinder.*

Das Ehepaar, beide Psychologen, wohnte und arbeitete in Baden-Baden. Beide hatten vorher in verschiedenen Regionen südlich der Main-Linie gelebt. Wegen einer Hautkrankheit verlegte die Frau ihren Wohnsitz an die Nordsee, nachdem sie in Ostfriesland eine neue Stelle als Psychologin gefunden hatte. Der Ehemann bemühte sich daraufhin ebenfalls um eine neue Position im Nordwesten. Da er keine guten Kontakte in die Region hatte und sich bei dem begrenzten Arbeitsplatzangebot nicht auf Stellenanzeigen verlassen wollte, kontaktierte er gezielt potentielle Arbeitgeber (größere Betriebe mit Personalabteilungen, Unternehmensberater). Er bekam einige positive Reaktionen, führte mehrere Gespräche und erhielt letztlich vier Angebote. Die Suche dauerte länger als ein Jahr; sie war auch deshalb so aufwendig, weil er keine beruflichen Kompromisse eingehen wollte. Mit der neuen Position hat er, wie beabsichtigt, einen Karriereschritt vollzogen.

*Fall 5: Elektro-Ingenieur, Gruppenleiter in einem Produktionsbetrieb in Oldenburg, Mitte 30, in Bremen studiert, verheiratet, beide Ehepartner sind in Kleinstädten in der Weser-Ems-Region aufgewachsen und wollten eigentlich nie woanders wohnen.*

Nach dem Studium hatte sich trotz intensiver Suche keine berufliche Möglichkeit in der Region ergeben, so daß das Ehepaar 'zwangsläufig' abwanderte. Die Einstiegsposition in einer größeren Stadt Norddeutschlands wurde (informell) über die Hochschule vermittelt. Die Ehefrau war, wie auch am alten Wohnort, als Einzelhandels-Kauffrau tätig. Das Paar hatte nicht vor, langfristig zu bleiben, sondern gab sich 3-5 Jahre, damit der Mann gewisse berufliche Erfahrungen sammeln konnte. Nach vier Jahren bewarb er sich auf eine Stellenanzeige in der Weser-Ems-Presse und bekam die Position. Der Unternehmenswechsel brachte keine finanzielle Verbesserung, die neue Position entspricht der alten. Inzwischen hat das Paar zwei Kinder und ein Eigenheim, die Frau arbeitet nicht mehr.

Zuwanderer, die eine Position in der Weser-Ems-Region suchten, sind eine Minderheit. Den meisten Migranten kam es auf eine neue berufliche Position

an, ohne daß ihnen der Standort wichtig war; anderen wurde eine Position angetragen, ohne daß sie suchten. An Personen, die ohne regionale Bindungen oder eine besondere regionale Vorliebe zugewandert sind, richtet sich die Frage, warum sie sich für eine Position in der Weser-Ems-Region entschieden haben.

Die folgenden Beispiele vermitteln einen Eindruck über die Vielfalt und Komplexität der jeweiligen Motivationen.

*Fall 6: Leiter Marketing und Kommunikation in einem Produktionsbetrieb im Ammerland, 46 Jahr alt, verheiratet, vor drei Jahren mit der Ehefrau und einem schulpflichtigem Kind aus Nordrhein-Westfalen zugezogen.*

Der Mann war bislang zwar beruflich mobil, aber räumlich immobil. Er hatte vor dem Wechsel in die Weser-Ems-Region in vier verschiedenen Unternehmen gearbeitet, die jedoch alle in der Nähe seines Wohnortes lagen. Angebote, die einen Wohnortwechsel nach sich gezogen hätten, wurden nie ernsthaft in Erwägung gezogen.

Für einen Wechsel von der letzten Position ('die betriebliche Atmosphäre war nicht gut, das war ein Familienbetrieb, autoritär geführt, und ich wollte mich nochmal verändern') bot sich über längere Zeit keine passende Gelegenheit in der näheren Umgebung an, so daß er sich auf einen Regionswechsel einließ. Die Position in der Weser-Ems-Region fand er über informelle Kontakte. Die Bezahlung und der berufliche Status haben sich nicht verändert, aber der Aufgabenbereich ist vielfältiger. Reizvoll war, daß es sich um 'ein innovatives Unternehmen mit Zukunft' handelt, der Arbeitsbereich mehr Möglichkeiten bietet ('hier kann man im Bereich Werbung und Öffentlichkeitsarbeit sehr viel machen'). Der Migrant sieht dies als seine letzte Position, will noch 10-12 Jahre arbeiten und dann aufhören. Die Familie hat sich in dem neuen Wohnort fest eingerichtet, ein Haus gekauft, die Ehefrau, die vorher nie berufstätig war, hat einen kleinen Laden eröffnet.

*Fall 7: Jurist, Mitglied der Geschäftsleitung in einem Produktionsbetrieb in Ostfriesland, 46 Jahre alt, verheiratet, ein Kind im schulpflichtigen Alter, vor zwei Jahren aus Essen zugezogen.*

Der Migrant war nach längerer Selbständigkeit acht Jahre in dem Unternehmen tätig, als die Hauptverwaltung, im Zuge einer Über-

nahme durch einen internationalen Konzern, aus Essen in das Zweigwerk in Ostfriesland verlagert wurde. Er war einer der Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene, die sich zum Verbleib in dem Unternehmen und damit zwangsläufig zum Umzug in die Weser-Ems-Region entschieden. Die Familie kam erst ein gutes Jahr später nach, als für das Kind ein Schulwechsel anstand. Haus und Praxis wurden in Essen behalten, spätestens 'im Alter' wollen sie zurück. Es war der erste berufsbedingte Umzug.

*Fall 8: Abteilungsdirektor in einer Regionalbank in Oldenburg, 43 Jahre alt, vor wenigen Monaten mit der Familie aus Düsseldorf zugezogen.*

Der Migrant ist aus dem Bankfach; er war bislang in zwei verschiedenen Großbanken beschäftigt, jeweils länger als 10 Jahre, in denen er etliche Male versetzt worden und darüber die interne Karriereleiter hochgestiegen war. Er konnte in einigen Fällen Einfluß auf die Wahl des neuen Standorts nehmen, mußte sich aber, um seinen Aufstieg nicht zu gefährden, weitgehend nach den Vorstellungen der Personalplaner richten. Für die Position in Oldenburg ist er direkt von einem Unternehmensvertreter angesprochen worden. Da er das Angebot sehr reizvoll fand und ein weiterer Transfer in seiner alten Bank in absehbarer Zeit angestanden hätte ('ich war im Kader'), ohne daß er Zeit und Ort hätte beeinflussen können, gar befürchtete, für Ostdeutschland ausgewählt zu werden, nahm er das Angebot an, entledigte sich durch eigene Mobilität weiterer 'erzwungener' Mobilität durch Transfers. Der Wechsel war kein Karrieresprung, es bieten sich aber für die Zukunft bessere Aufstiegschancen als in dem alten Unternehmen. Der Standort selbst ist ihm nicht wichtig: 'allein der Beruf ist entscheidend.' Seine Partnerin 'ist sehr flexibel, sie kommt immer mit.' Er wird regelmäßig von Headhuntern angesprochen, aber bislang hatte er kein Angebot ernsthaft in Erwägung gezogen. Der Wechsel in eine Regionalbank war für ihn auch eine Entscheidung für größere Selbsthaftigkeit; der Zeitpunkt war günstig, weil das Kind demnächst eingeschult, die (nicht berufstätige) Ehefrau sich neu orientieren muß, vielleicht wieder berufstätig werden will.

*Fall 9: Eine Betriebswirtin auf einer Position des Mittleren Managements in einem großen Produktionsbetrieb im südlichen Oldenburger Land, Mitte 30, alleinstehend, vor zwei Jahren aus Mailand zugezogen.*

Die Migrantin war seit Beginn ihrer Berufstätigkeit in drei Betrieben beschäftigt gewesen, die alle zu demselben internationalen Konzern gehören. Sie hat ein Trainee Programm absolviert und ist danach über die Betriebswechsel auf der konzerninternen Karriereleiter einige Stufen geklettert. Um die Position in der Weser-Ems-Region hat sie sich selbst bemüht. Sie wollte an diesen Standort, weil sie die Erfahrungen, die sie dort machen kann, als sehr förderlich für eine längerfristige Karriere in dem Konzern bewertet. Sie arbeitet das erste Mal in ihrem Leben 'auf dem Lande', wohnt aber in Bremen. Sie will mindest einige Jahre an dem Standort bleiben, nach dem bisherigen hektischen Berufsleben etwas zur Ruhe kommen.

*Fall 10: Leitender Arzt in einer Einrichtung in Oldenburg, Mitte 40, ursprünglich aus Nordrhein-Westfalen, vor wenigen Monaten aus München zugezogen.*

Der Mann hatte sich durch mehrere berufliche Wechsel innerhalb Nordrhein-Westfalens soweit qualifiziert, daß er den Zeitpunkt gekommen sah, sich um eine langfristige und leitende Position zu bemühen. Ein Jahr zuvor hatte er eine entsprechende Stelle in München angetreten; sie bedeutete einen erheblichen Einkommens- und Karrieresprung. Bei der Einstellung waren ihm eine Dienstwohnung und ein Arbeitsplatz für seine Ehefrau (auch Ärztin) zugesagt worden, beides wurde nicht eingelöst. Die Ehefrau und das 4jährige Kind sind am alten Wohnort im Ruhrgebiet wohnen geblieben; er hat sich trotz großer Zufriedenheit mit der Arbeit für einen erneuten Stellenwechsel entschieden, weil die beruflichen Aussichten für seine Ehefrau in München schlecht und die Lebenshaltungskosten ohne Dienstwohnung extrem hoch waren. Die Position in Oldenburg, die bundesweit in einer Fachzeitschrift ausgeschrieben war, schien ihm vom Aufgabengebiet her interessant und war von der Bezahlung und der Statusposition her vergleichbar mit der in München. Beide Ehepartner hatten keine Präferenz für eine bestimmte Region, finden aber Oldenburg und den Weser-Ems-Raum attraktiv. Die Ehefrau will wieder berufstätig werden; sie gehen davon aus, daß sie in der Region eine Teilzeit-Stelle

findet oder später vielleicht eine Praxis aufmachen kann. Sie wollen sich -das erste Mal- ein Haus kaufen und sich 'niederlassen', zumal die Tochter bald eingeschult wird.

Wenngleich die beruflichen und persönlichen Konstellationen recht unterschiedlich waren, ist für die meisten Migranten die neue berufliche Position in der Weser-Ems-Region mit einer längerfristigen Perspektive verbunden. Fünf der 28 Zuwanderer waren ganz sicher, daß sie kein weiteres Mal den Wohnort wechseln wollten, darunter zwei ältere Arbeitskräfte, die am Endpunkt ihrer Laufbahn angelangt waren und sich nicht noch einmal verändern wollten; sie waren über viele Jahre sehr mobil gewesen, hatten in unterschiedlichen Regionen gelebt und gearbeitet (Fall 2). Auf alle Fälle in der Weser-Ems-Region bleiben wollten auch die drei Rückkehrer; bei ihnen handelte es sich um jüngerer Männer (Mitte 30) mit Familie (Fall 5). Sie waren an sich seßhaft, wollten immer schon in ihrer Heimatregion leben und arbeiten und hatten längere Zeit intensiv versucht, dort eine Arbeitsstelle zu finden. Bis sich die Gelegenheit ergab, hatten sie auf Arbeitsplätzen in nicht allzu großer Distanz in anderen Gebieten Niedersachsens ausgeharrt.

Unter dem Vorbehalt, daß der neue Arbeitsplatz sicher ist und die Arbeitssituation befriedigend bleibt, wollten weitere zehn Zuwanderer langfristig in der Region leben; unter ihnen einige an sich immobile Personen, die erst nach langem Zögern den Entschluß gefaßt hatten, für eine bessere berufliche Perspektive an einen anderen Ort zu gehen (Fälle 3 und 6), aber auch Personen mit einer regen Mobilitätsvergangenheit. Sie hatten eine Position erreicht, mit der sie sich zumindest für einen längeren Zeitraum zufrieden geben und auf der sie seßhaft werden wollten, nicht zuletzt in Hinblick auf das Familienleben und wegen der beruflichen Pläne ihrer Ehefrauen (Fälle 8 und 10). Für relativ wenige (fünf Personen) war ein weiterer beruflicher und damit räumlicher Wechsel von vornherein naheliegend; sie sahen den Zuzug in die Weser-Ems-Region als eine Etappe auf ihrer beruflichen Laufbahn (Fälle 1 und 9). Die übrigen sechs Personen waren unsicher über ihre weitere berufliche und räumliche Mobilität.

Auch wenn die wenigsten Migranten einen erneuten beruflichen und damit geographischen Wechsel beabsichtigten, konnten sich doch die meisten einen weiteren Umzug vorstellen. Sie gingen davon aus, daß ein beruflicher Wechsel einen räumlichen nach sich ziehen würde, wenn sie den Betrieb verließen, sie auch die Weser-Ems-Region verlassen müßten. Die Bereitschaft, lange



Pendelstrecken zu akzeptieren, war gering. Die meisten Personen hatten Erfahrungen mit langen Arbeitswegen und getrennten Haushalten und wollten sich auf die 'Zwangsmobilität' und den 'Streß' nicht länger als nötig einlassen; viele betonten auch, daß ihre berufliche Position verlange, am Arbeitsort zu wohnen.

### 10.3 Attraktivität der Region

Der Weser-Ems-Raum war für keinen der regionsfremden Migranten ein Grund zum Zuzug. Aber für alle hochqualifizierten Arbeitskräfte, die ausschließlich wegen der interessanten oder attraktiven beruflichen Position zugewandert waren (Tabelle 10-6), wurde die Wanderungsentscheidung natürlich durch die Lage und die Raumeigenschaften beeinflusst.

Etwa die Hälfte der Zuwanderer kannte weder ihren zukünftigen Arbeitsort noch die Region (außer vom Durchfahren auf dem Weg zu einem Insel-Urlaub), als sie sich für die neue Position entschieden. Einige haben sich zusammen mit ihren Familien etwas Zeit genommen und sich die 'Gegend angesehen' oder auch die Einladung aus dem zukünftigen Betrieb angenommen und sich vor Ort informieren und herumführen lassen.

Die Erwartungen an die natürlichen, die sozialen und kulturellen Bedingungen waren an die allgemeinen Vorstellungen zu Norddeutschland geknüpft. Da die meisten Zuwanderer in Nord- oder Nordwestdeutschland aufgewachsen waren oder Norddeutschland an sich attraktiv fanden, meinten sie hinsichtlich der Landschaft und der Mentalität der Menschen in etwa zu wissen, was sie erwartete und für die meisten haben sich diese Erwartungen bestätigt.

Die Zuwanderer bewerteten Wohnort und Region überwiegend positiv<sup>7</sup>. An erster Stelle standen niedrige Wohnkosten und hohe Wohnqualität, ein ganz wichtiger Aspekt vor allem für Familien, die sich meist größere und qualitativ höherwertige Wohnhäuser in schöneren Lagen leisten konnten als bisher. Des weiteren wurde die kinderfreundliche Umgebung hervorgehoben (keine sozialen Probleme, viel Bewegungsspielraum, frühe Eigenständigkeit, weil gefahrenlos etc.). Sehr positiv wurde die Umweltqualität bewertet; auch die weite Landschaft und das Meer werden geschätzt, wenngleich einigen Per-

---

<sup>7</sup> Da die Wohndauer der Interviewten zwischen wenigen Monaten und fast fünf Jahren variiert, beziehen sich diese Nennungen bei einigen noch eher auf Erwartungen als auf Erfahrungen.

sonen Wälder und Wandermöglichkeiten fehlten. Diese Vorzüge des neuen Wohnortes, so die Befragten, wurden von ihren Familien genauso gesehen. Für sie selbst kam häufig als Vorteil der kurze und ruhige Arbeitsweg hinzu; weder Staus noch Hektik noch lange Wege, wie sie es erlebt hatten, wenn sie aus Ballungsräumen zugewander waren, zerrten an ihren Nerven, sie kämen gelassener und ruhiger morgens zur Arbeit und abends nach Hause. Gleichzeitig gestanden manche von ihnen ein, daß sie die neue Lebenssituation positiver empfänden als ihre Ehefrauen. Ihnen reiche die gute Arbeits- und Wohnsituation, ihren Frauen fehle häufig etwas Abwechslung. Außerdem wurde von einigen die schlechte Ausgangssituation für ihre Partnerinnen genannt, wenn sie nach der Familienpause wieder berufstätig werden wollten.

Für die meisten Haushalte hat sich der Wechsel in die Weser-Ems-Region finanziell positiv ausgewirkt. Selbst bei nur geringen Einkommenssteigerungen ergaben sich teilweise erhebliche Kaufkraftgewinne durch niedrigere Lebenshaltungskosten (vor allem für Immobilien bzw. Mieten) gegenüber dem vorherigen Standort. Dies traf nicht zu, wenn die berufstätige Partnerin durch den Ortswechsel einen längerfristigen Verdienstaufschlag hinnehmen mußte oder wenn sich die doppelte Haushaltsführung sehr lange hinzog. Da aber Partnerinnen selten erwerbstätig waren, die Kosten des Umzugs von den Arbeitgebern übernommen wurden, die Häuser am alten Wohnort überwiegend mit hohem Gewinn verkauft wurden, betriebliche Förderungen Hausbau oder Hauskauf oft noch günstiger machten, überwogen die positiven Bewertungen bei weitem. Erstaunlicherweise spielen diese Aspekte auch in Haushalten mit sehr hohem Einkommen eine Rolle: wiederholt wurden an sich attraktive Stellenangebote in Großstädten wie München, Stuttgart, Frankfurt/M. von vornherein abgelehnt, weil die Lebenshaltungskosten (vorrangig die Wohnkosten) zu hoch seien.

Die regionale Wohn- und Lebensqualität wurde, abhängig vom Wohnort, unterschiedlich bewertet. Große Zufriedenheit äußerten diejenigen, die in der Stadt Oldenburg oder ihren Umlandgemeinden wohnten. Ihnen gefielen die Atmosphäre einer Mittel- und Universitätsstadt, die kurzen Wege, das Stadtbild, die gute Versorgungslage, das Kultur- und Freizeitangebot. Probleme mit der Lebenssituation äußerten Migranten in anderen Teilen des Untersuchungsgebiets. Die Abgeschlossenheit, die langen Wege in eine größere Stadt, der schlechte Verkehrsanschluß, die Versorgungssituation wurden als nachteilig gesehen. Unzufrieden waren vor allem die Ehefrauen, die Einrichtungen für die Kinder (Museen, Kinos), die Möglichkeit zu einem Einkaufsum-

mel etc. vermißten. Am stärksten war die Kritik an Kleinstädten im Oldenburger Münsterland. Die lokale Bevölkerung sei Regionsfremden gegenüber ablehnend und mißtrauisch; es handele sich um eine ländliche, geschlossene Gesellschaft, in die Ortsfremde nicht aufgenommen werden. Keiner der Zugewanderten, die dort arbeiteten, wohnte dort auch. Sie hatten sich in Oldenburg, Bremen und Delmenhorst niedergelassen, einer verbrachte als Fernpendler die Wochenenden bei seiner Familie im Ruhrgebiet.

Für die meisten Migranten waren offenbar, trotz der überragenden Bedeutung der beruflichen Position, Region und Wohnort nicht unwichtig. Auch wenn sie die Region nicht kannten, hatten sie recht genaue Vorstellungen von ihrer Wohn- und Lebensqualität. Sie haben sich damit positiv für den Regions- oder Stadttyp entschieden. Auch wenn sie in Großstädten gelebt hatten, war ihnen das spezifische Infrastruktur- und Kulturangebot nicht wichtig. Nur die wenigen 'Großstadt-Menschen' hatten grundsätzliche Probleme mit der Lebensweise, dem Kulturangebot, der Familienorientierung in der Region.

#### **10.4 Fazit**

Karriere verlangt Mobilität, so die Einschätzung der zugewanderten Migranten. Der Zusammenhang zwischen Wanderung und beruflichem Aufstieg ist nicht monokausal. Die hochqualifizierten Arbeitskräfte haben nicht Karriere gemacht, weil sie gewandert sind, sondern sie sind gewandert, um dieses Ziel zu erreichen. Beruf und Karriere haben eine hohe Bedeutung in ihrer Lebensplanung und für ihre persönliche Identität. Die Migranten haben klare Vorstellungen über ihre berufliche Perspektive und wägen gründlich ab, welcher Arbeitsplatz ihren Ansprüchen genügt. Der unmittelbare Anlaß der Wanderung war zweitrangig; auch wenn sie nicht aus beruflichen Gründen erfolgte, wurde beruflichen Aspekten in der Umsetzung eine hohe Bedeutung beigemessen. Der Zuzug in die Weser-Ems-Region war immer (auch) die Reaktion auf ein reizvolles Arbeitsplatzangebot; immer mit der Absicht verbunden, die berufliche Situation kurzfristig oder auch mittelfristig zu verbessern. Allgemeine regionsspezifische Gründe (wie z.B. spätere berufliche Optionen vor Ort, Weiterbildungsoptionen etc.) spielten keine Rolle. Im Gegenteil, Zuwanderer waren sich über das Risiko im klaren, daß mit einem weiteren beruflichen ein örtlicher Wechsel verbunden ist. Von daher wurden aufgrund der geringen Attraktivität des Standortes keine beruflichen Zugeständnisse gemacht. Alle hatten hohe berufliche Erwartungen an die neue Position und fast

alle beteuerten, daß sich die Erwartung erfüllt und damit für sie die Zuwanderung gelohnt hätte.

Vor diesem Hintergrund erfaßt selbst der die deterministischen ökonomischen Modelle aufbrechende behavioralistische Ansatz, wonach die Wahl alternativer Regionen das Ergebnis eines Nutzenvergleichs zwischen gegenwärtiger Region und einer Anzahl möglicher Zielregionen ist (Wolpert 1965), kaum die Realität. Nutzenmaximierung bezieht sich folglich nicht auf Regionen, sondern auf berufliche Positionen. Solange die Region nicht 'abstoßend' wirkte, spielte sie kaum eine Rolle in der Wanderungsentscheidung. Außer den Rückkehrern sind auch die anderen aus privaten Gründen zugewanderten hochqualifizierten Arbeitskräfte nicht wegen der regionalen Bedingungen, sondern aus rein persönlichen Gründen dorthin gegangen.

Wenngleich hochqualifizierte Arbeitskräfte in Ballungsräumen konzentriert sind, zeigen die Mobilitätsgeschichten, daß berufliche Karrieren auch in der Peripherie gemacht werden. Nur etwa ein Drittel der Zuwanderer hatte vorher ausschließlich in urbanen Zentren gelebt und gearbeitet, die Hälfte war 'peripherie-erfahren', hatte vorher an einem oder mehreren peripher gelegenen Standorten gearbeitet. Einige hatten ihre gesamte Laufbahn unter Ausparung von Großstädten und Ballungsräumen absolviert, darunter ältere Personen, die mittlerweile höchste Führungspositionen besetzen. Der Zuzug in eine periphere Region war damit für viele keine Besonderheit.

Der hohe Anteil der hochqualifizierten Arbeitskräfte mit Familie läßt auf den ersten Blick eher auf überwiegend immobile Personen schließen. Dies umso mehr, wenn ihr relativ hohes Alter berücksichtigt wird. Auch weitere, in der Literatur wiederholt genannte Mobilitätshemmnisse (Blaschke/Nagel 1988; Wagner 1989) treffen auf sie zu, darunter immobilier Besitz (Haus)<sup>8</sup>, Kinder im schulpflichtigen Alter. Andererseits wurde deutlich, daß die Karriere des Mannes das Hauptkriterium für Wanderungsentscheidungen war und somit 'Wanderungshemmnisse' neutralisierte. Aber nicht immer bestimmte das berufliche Interesse der Männer über die Wanderung. Unter den kinderlosen Paaren ist es genauso oft vorgekommen, daß die Männer ihren berufstätigen Partnerinnen folgten.

---

8 Allerdings haben Geißler et al. (1992) darauf hingewiesen, daß das Ausmaß der Selbsthaftigkeit nicht von den Eigentumsverhältnissen abhängt. Wenn vergleichbare Lebenslagen betrachtet werden (Alter, Qualifikation), sind Mieterhaushalte nicht mehr und nicht weniger mobil als Eigentümerhaushalte.

Erst die fallweise Betrachtung hat die Komplexität des Entscheidungsprozesses verdeutlicht, an dessen Ende die Wanderung einer Person oder einer Familie steht. Er wird von äußeren und inneren Bedingungen geprägt, Wanderungen lassen sich nicht nur aus der Sicht von Individuen erklären, die hochqualifizierten Arbeitskräfte haben auch auf Anforderungen und Angebote reagiert oder sahen sich zu Wanderungen gezwungen. Der biographische Hintergrund (mehr als einzelne persönliche Charakteristika), Lebenszyklus-Ereignisse, Präferenzen und Vorstellungen über die weitere berufliche und private Lebensgestaltung beeinflussen die Mobilitätsbereitschaft und den Zeitrahmen von Wanderungen ebenso wie die strukturellen Bedingungen des Arbeitsmarktes und die institutionellen Bedingungen von Beschäftigungsverhältnissen; eine Wanderung findet aber erst dann statt, wenn ein neuer Arbeitsplatz gefunden ist, wenn es eine konkrete Nachfrage gibt und die mobilitätsbereite Person diese Information erreicht.

Offensichtlich hatten die Zuwanderer mit Ausnahme der Rückkehrer keine Bindungen an die Weser-Ems-Region und kaum Kenntnisse über die Region. Die in der Forschung immer wieder angesprochene Frage, wie sich Migranten über die Zielregion informieren, müßte auf der Grundlage dieser Befragungsgruppe lapidar mit 'viele eigentlich gar nicht' beantwortet werden. Aber die Zuwanderer hatten dennoch recht präzise Vorstellungen davon, was sie erwartete, weil alle mit 'Norddeutschland' sehr viel Substantielles verbanden.

Auch wenn die regionsfremden hochqualifizierten Arbeitskräfte und ihre Familien nicht wegen der Lebensbedingungen zugezogen sind, schätzen viele die Lebensqualität in ihrem neuen Wohnort und in der Region hoch und können sich vorstellen, längerfristig wohnen zu bleiben. Die meisten Zuwanderer suchten aufgrund ihres familiären Hintergrunds 'einen festen Platz', wollten seßhaft werden. Der Anteil von Familien mit Kindern, die entweder im schulpflichtigen Alter sind oder deren Einschulung in den nächsten Jahren ansteht, ist relativ groß; andere haben ein Alter und eine Position erreicht, in dem die Wahrscheinlichkeit weiterer beruflicher Mobilität gering ist. Alle Familien haben nach dem Zuzug in die Region ein Haus gekauft oder gebaut. Die wenigsten Ehefrauen verfolgen eine eigene berufliche Karriere, die u.U. zu einem weiteren Ortswechsel führen könnte. In dieses Bild paßt, daß die meisten Befragten signalisierten haben, sie wollten sich auf längere Zeit auf den neuen Wohnort einlassen. Andererseits kann man nicht davon ausgehen, daß Wohneigentum, Familienorientierung und schulpflichtige Kinder auch tat-

sächlich weitere Mobilität verhindern; diese Bedingungen galten für die meisten auch am alten Wohnort und sie sind dennoch weggezogen. Im Vordergrund ihrer weiteren privaten Entscheidungen wird nach wie vor die berufliche Perspektive stehen.



## 11 'Zuwanderungsregion' Weser-Ems?

Ob und inwiefern die Weser-Ems-Region für hochqualifizierte Arbeitskräfte attraktiv ist, wurde in den bisherigen Kapiteln schon mehrmals thematisiert. Im folgenden wird abschließend der Zusammenhang zwischen ihrem Image und der 'Verarbeitung' dieses Images durch die Betriebe bei ihrer externen Personalsuche hergestellt. Die Ausführungen beruhen weitgehend auf den Bewertungen der Experten, beziehen aber auch die Urteile der Migranten und Betriebsvertreter ein.

### 11.1 Muster der räumlichen Mobilität hochqualifizierter Arbeitskräfte

Auch die mobilen hochqualifizierten Arbeitskräfte wandern überwiegend innerhalb von Großräumen: der weitaus größte Teil der Manager und Spezialisten in Süddeutschland sind Süddeutsche, Betriebswechsel finden zwischen den Regionen Süddeutschlands statt; dasselbe gilt für Nord- und Mitteldeutschland. Obwohl Entfernung als Wanderungshindernis an Bedeutung verloren hat, ist durch Rekrutierungsverfahren der Betriebe und durch individuelle Präferenzen für Landschaften und für kulturelle Traditionen der Austausch zwischen den deutschen Großräumen nach wie vor sehr gering. Die Orientierung auf den eigenen Raum löst sich durchgängig erst bei der Gruppe auf, die die höchsten Ränge (die Top-Positionen) besetzt.

Ballungsräume gelten als natürliche Standorte für hochqualifizierte Arbeitskräfte<sup>1</sup>. Die Experten sagten jedoch einhellig aus, daß Positionen in Mittelstädten und selbst in attraktiven Kleinstädten gut zu besetzen sind. Ländliche und periphere Regionen sind dagegen unbeliebt. Führungskräfte sind, im Unterschied zu Arbeitskräften, die ihre Karriere noch vor sich haben und deshalb professionelle Kontakte, Netzwerke und Anregungen vor Ort brauchen, nicht darauf angewiesen, in Ballungsräumen zu leben; dennoch bevorzugen sie häufig ihr Image und ihre Vielfalt wirtschaftlicher Aktivitäten, ihr unternehmerisches und soziales Milieu.

---

1 Befragungen über Wohnortpräferenzen von Managern beziehen meist nur die Großstädte ein (z.B. Nerb/Russ 1994; Grabow et al. 1994).



Weiche Standortfaktoren haben für die Besetzung offener Stellen im oberen Arbeitsmarktsegment an Bedeutung gewonnen. Nach einer Untersuchung des Deutschen Instituts für Urbanistik (Grabow et al. 1995:217ff) haben Faktoren wie Karrieremöglichkeiten in der Region, Attraktivität der Stadt und der Region, Kulturangebot, Umweltqualität, Freizeitangebot, Schulen und Ausbildungseinrichtungen Einfluß auf die Standortentscheidungen von Unternehmen; gleiches sollte gerade für hochqualifizierte Arbeitskräfte gelten. Arbeitsmarktexperten führen dies vor allem auf die veränderte Rolle der Ehefrauen von Führungskräften zurück. Obwohl sie nach wie vor ihre 'karrierefördernde' Funktion akzeptieren, nicht berufstätig sind, die Männer von häuslichen und sozialen Pflichten befreien und sie bei repräsentativen Aufgaben unterstützen, wollen 'Ehefrauen zunehmend mitreden', wie es ein Personalvertreter formulierte. Sie akzeptieren, daß das berufliche Interesse des Mannes über den Umzug der Familie entscheidet, aber sie machen ihre Vorstellungen über die Attraktivität von Wohnorten zunehmend bei der Entscheidung über Zuzugsziele geltend. Während viele Führungskräfte neben Beruf und Familie kaum andere Interessen haben, legen ihre Frauen besonderes Gewicht auf die regionale Wohn- und Lebensqualität, u.U. auch auf ein angemessenes Arbeitsplatz- und Weiterbildungsangebot. Sie präferieren Siedlungsformen mit einem Mindestangebot an Stadtkultur, mit öffentlichen Räumen, Cafés, Kneipen und Einkaufsmöglichkeiten, mit Straßen-Aktivitäten wie Märkten und Stadtfesten<sup>2</sup>. 'Daß Führungskräfte sehr attraktive Positionen nicht annehmen, weil ihre Frauen nicht in die Region ziehen wollen, gab es früher kaum; heute ist das sehr viel üblicher' (Arbeitsvermittler).

## 11.2 Attraktivität der Weser-Ems-Region

Durch ihre Lage in Norddeutschland<sup>3</sup>, ihre Abgeschiedenheit, ihre weitgehend ländliche Siedlungsstruktur, ihren geringen und problematischen Gewerbebesatz hat die Weser-Ems-Region von vornherein eine schlechte

---

2 Siehe auch Anderseck (1973:128): bei Ehepaaren hoher Statusgruppen sind es vor allem die Frauen, die großstädtische Gegenden als Wohnort präferieren; und Ellwein/Bruder (1982:242): Frauen sind häufig nicht bereit, wegen der beruflichen Perspektiven ihrer Ehemänner 'auf dem Lande zu leben'.

3 Die Präferenz der südlichen Bundesländer scheint unter den Führungskräften ungebrochen; schon Zimmermann (1973:78ff) kam zu demselben Ergebnis. Niedersachsen dagegen ist ein ungünstiger Standort und bildet zusammen mit Schleswig-Holstein das Schlußlicht auf der nationalen Beliebtheitskala.

Ausgangsposition. Für hochqualifizierte Arbeitskräfte, die keinen Bezug zu Norddeutschland haben oder die eine großstädtische Lebensweise präferieren, ist sie kaum attraktiv.

Die Experten aus der Arbeitsvermittlung und Personalberatung stimmten weitgehend darin überein, daß der Raum ein schlechtes Image hat. Südlich der Main-Linie sei die Region weitgehend unbekannt; sie wird entweder nicht als Industrie-Region wahrgenommen oder nur als Standort verlängerter Werkbänke. Spektakuläre Schließungen oder Schrumpfung von Industriebetrieben im Unterweserraum (einschließlich Bremens) haben in den letzten Jahren das Image einer 'wirtschaftlichen Wüste' verstärkt. Wenn Personalberater Kandidaten für Führungspositionen ansprechen, sind diese häufig überrascht, daß es derartige Positionen überhaupt in der Weser-Ems-Region gibt.

Weniger negativ ist das Image der Region innerhalb Norddeutschlands. Die Experten haben die Ergebnisse aus den Betriebs- und Migranteninterviews bestätigt, daß hochqualifizierte Arbeitskräfte, die an Positionen in der Region interessiert sind, überwiegend aus Norddeutschland stammen und sich beruflich längerfristig binden wollen. Sie sind keine Großstadtmenschen und schätzen für sich und ihre Familie die Wohn- und Umweltqualität und die Freizeitmöglichkeiten in der Region, die Familienfreundlichkeit, Ruhe und Gelassenheit.

Allerdings wird innerhalb der Weser-Ems-Region zwischen reizvollen und nicht reizvollen Wohnorten unterschieden. Beliebt sind die Städte Oldenburg und Bremen. Darüberhinaus gibt es kaum einen Ort in der Region mit städtischer Atmosphäre und Infrastrukturausstattung und entsprechend unattraktiv sind die abgelegeneren Gebiete. Am stärksten trifft dies das Oldenburger Münsterland: Experten, Migranten und Geschäftsführer oder Personalleiter waren sich einig darin, daß es selbst im Vergleich zu anderen ländlichen Räumen der Weser-Ems-Region für Zuwanderer ausgesprochen unattraktiv ist. Durch seine ländlich-konservative, traditionelle und sehr religiöse Kultur wirkt dieses Gebiet, auch in den Kleinstädten, wie ein geschlossenes System auf Auswärtige, die, auch wenn sie anpassungsbereit und -fähig sind, in die Rolle von Außenseitern gedrängt werden. Die Suche nach Führungskräften für mittelständische Betriebe im Oldenburger Münsterland wurde denn auch als 'Katastrophe' bezeichnet; ähnlich problematisch sei es nur noch mit Positionen in Ostfriesland, weil der Raum zu ländlich und abgelegen sei.

Mit diesem Image und der kleinstädtischen und ländlichen Struktur ist es häufig schwierig, Arbeitskräfte für die Weser-Ems-Region zu interessieren. Zu wenige bemühen sich selbst um Positionen in der Region und Führungskräfte, die aufgrund ihrer Qualifikation in einer starken Verhandlungsposition sind, lassen sich nur schwer für den Standort gewinnen. Deshalb wird manchmal versucht, bei Kandidaten zuerst das Interesse für die Position zu wecken und nicht von vornherein den Standort preiszugeben; auf anonyme Stellenanzeigen ist die Resonanz in der Tat größer<sup>4</sup>.

Bei einem der interviewten Migranten hat dieses Verfahren -vielleicht- zum Erfolg geführt. Er lebte im Stuttgarter Raum und hatte selbst eine Anzeige in der überregionalen Presse aufgegeben, worauf u.a. auch ein Personalberater reagierte, der eine offene Stelle für einen Betrieb in der Wesermarsch besetzen sollte. Personalberater und Kandidat hatten mehrere Kontakte, bei denen nur das Bundesland, aber nicht der Betriebsstandort genannte wurde. Der Kandidat war auch noch interessiert, als endlich der Name des Standortes genannt wurde. Er war sich nachträglich aber nicht sicher, wie er reagiert hätte, wäre der Standort von vornherein im Gespräch gewesen.

Weniger erfolgreich war ein Betrieb aus Oldenburg, der Spezialisten suchte, die grundsätzlich knapp sind und vor allem in Süddeutschland wohnen. Stellenanzeigen mit Namen und Standort des Betriebs in verschiedenen Medien brachten keine einzige passende Bewerbung. Daraufhin wurde die Aktion mit anonymen Anzeigen wiederholt. Von neun geeigneten Bewerbern sprangen sechs ab, als sie den Betriebsstandort erfuhren. Die restlichen drei Personen wurden mit ihren Ehefrauen eingeladen; ihnen wurde neben der Arbeitssituation und dem Betrieb auch die Stadt gezeigt. Die Kandidaten, an denen der Betrieb interessiert war, lehnten das Angebot mit der Begründung ab, ihre Frauen wollten nicht in die Region ziehen, sie selbst wären sehr interessiert gewesen.

Es gibt immer wieder Fälle, in denen Kandidaten in letzter Minute mit dem Argument abspringen, sie wollten die Position gern annehmen, aber ihre Familien lehnten es ab, in die Weser-Ems-Region umzuziehen. Daraus läßt sich nur schwer auf die fehlende Attraktivität der Region schließen. Ähnliche Erfahrungen wird es auch in Stuttgart oder München geben. Dennoch waren

---

4 Für Unternehmen mit einem guten Namen ist es aber besser, offen zu werben, weil nicht nur die Position, sondern auch das Unternehmen Interessenten anzieht.

sich Experten einig, daß Frauen von Führungskräften eine entscheidende Rolle bei der Ablehnung von Positionen in der Weser-Ems-Region spielen. Rekrutierungsstrategien von Betrieben zielen deshalb zunehmend darauf, auch sie für den Umzug zu gewinnen. Sie werden häufig in der Schlußphase von Vertragsverhandlungen eingeladen, ihnen wird der Betrieb gezeigt und sie werden über den Ort und die Region informiert, um sie 'mit den Qualitäten des Wohnortes bekanntzumachen'<sup>5</sup>.

Obwohl also das Image des Wirtschaftsraums Weser-Ems schlecht ist, wurde die Attraktivität für hochqualifizierte Arbeitskräfte unterschiedlich eingeschätzt. In der Region tätige Arbeitsvermittler und Personalberater empfanden die Situation als normal für eine Lage abseits der Ballungsräume. Interessenvertreter der Wirtschaft sahen die Rekrutierungs-Chancen als gravierende Einschränkung der Standortqualität, national arbeitende Arbeitsvermittler sahen sie als 'hoffnungslos'. Von den Betrieben bezeichnete ein gutes Drittel (12 von 32) den Standort als Ursache für das unzureichende Angebot an hochqualifizierten Arbeitskräften. Die Erfahrungen aus Mehrbetriebsunternehmen mit weiteren Standorten außerhalb von Ballungsräumen in Bayern, Baden-Württemberg und Hessen waren aber, daß die dortige Resonanz auf Stellenanzeigen der in der Weser-Ems-Region entspricht. Stellenanzeigen für hochqualifizierte Arbeitskräfte mit speziellen technischen Qualifikationen finden immer ein geringes Interesse und es reagieren vorwiegend Personen, die im selben oder im benachbarten Bundesland wohnen.

Trotz der Probleme, Arbeitskräfte aus anderen Regionen abzuwerben, wurden offene Positionen fast immer besetzt, allerdings nicht immer mit dem Wunschkandidaten, so daß bei der Einstellung Kompromisse bei der gewünschten Qualifikation und den Erfahrungen gemacht werden müssen. Dennoch, so wurde von den Experten und in den Betrieben unterstrichen, wurden die Positionen meist gut besetzt: 'Für die oberen Führungspositionen findet sich immer jemand, es braucht aber häufig einen längeren Atem, viel Geld für die Suche und einen hohen Einkaufspreis', (Personalberater). Für Zuwanderer wären demnach die besonders guten Chancen auf unmittelbare beruf-

---

5 Aber es geht auch darum, sie grundsätzlich einzubinden. Ein Personalberater faßte seine Erfahrungen so zusammen: 'Partnerinnen müssen heute selbst zu den beruflichen Entscheidungen ihrer Ehemänner stehen; sie müssen die Firmenkultur kennen und akzeptieren. Unterstützen sie den Mann nicht in seinen Entscheidungen oder gibt es gar persönliche Schwierigkeiten wegen seiner Arbeit, wirkt sich das schnell negativ auf den Betrieb aus.'

liche Verbesserung attraktiv, ein Anreiz, mit dem die Betriebe die unattraktive Lage zu kompensieren versuchen. Gerade für die längerfristige Perspektive, mit der die meisten Zuwanderer in die Region kommen, zählt ein interessantes Arbeitsgebiet und eine hochdotierte Position. In der Formulierung eines Headhunters: 'Leitende Arbeitskräfte sind oft sehr schwer in die Region zu bekommen. Aber die, die kommen, bleiben auch. Es geht ihnen um einen Langzeit-Arbeitsplatz und um eine hohe Lebensqualität für sich und ihre Familie.'

Einkommen ist ein wichtiger Faktor für die Zuwanderungsbereitschaft hochqualifizierter Arbeitskräfte. Wenn auch Löhne und Gehälter in der Weser-Ems-Region niedriger sind als in der Bundesrepublik und in großen Teilen Niedersachsens, gilt das nicht unbedingt für Positionen im oberen Segment. Arbeitsmarktexperten, Migranten und Betriebsvertreter betonten, daß das Einkommen von Führungskräften dem nationalen Standard entspricht. Die Migranten, die ihren Marktwert gut kennen, stimmten darin überein, daß sie gut bezahlt sind, und daß sie an anderen Standorten nicht mehr verdienen würden. Einige verwiesen darauf, daß sie das Angebot eines Betriebes aus dem Weser-Ems-Gebiet angenommen hätten, weil die finanziellen Bedingungen besser waren als bei Konkurrenzangeboten aus anderen Regionen. Für Führungskräfte und für Spezialisten mit seltenen Qualifikationen werden, als Ausgleich für schlechtes Image der Region, Einkommen geboten, die selbst im nationalen Vergleich ausgesprochen hoch sind; die Fallbeispiele in Kapitel 9 und Kapitel 10 haben das bestätigt. Aber die Varianz ist groß: mittelständische Betriebe zahlen i.d.R. weniger als die große Industrie und es gibt erhebliche Unterschiede zwischen den Branchen. Auf sehr niedrigem Niveau sind anscheinend die Einkommen in kleinen Betrieben des verarbeitenden Gewerbes; sie liegen weit unter denen in Ballungsräumen, häufig auch, nach Aussage der Betriebsvertreter, unter denen in anderen peripheren Räumen. In Dienstleistungsbetrieben der Weser-Ems-Region liegen die Einkommen ebenfalls für alle Ebenen unter dem Niveau der großen Ballungsräume.

Betriebsvertreter beurteilten die Attraktivität der Standorts stärker als die Experten auf der Grundlage ihrer Einstellung zur Region und ihrer Erfahrungen bei der Personalsuche. Auffällig war, daß bodenständige Betriebseigentümer und Geschäftsführer von kleinen Betrieben an abgelegeneren Standorten die Weser-Ems-Region als völlig reizlos für Zuwanderer sahen und das Desinteresse auswärtiger hochqualifizierter Arbeitskräfte an einem Arbeitsplatz in der Region a priori akzeptierten. Entsprechend defensiv verhielten

sie sich bei der Personalsuche. Im Gegensatz dazu war die Einschätzung in Dienstleistungsunternehmen in Oldenburg geradezu euphorisch. In großen wie kleinen Betrieben wurde der Standort als äußerst beliebt dargestellt, dabei die Wohnbedingungen, die mittelstädtische Atmosphäre als besonders attraktiv hervorgehoben<sup>6</sup>. Am differenziertesten wurde die Situation in Betrieben gesehen, die pragmatisch mit der für sie schwierigen Personalsituation im oberen Arbeitsmarktsegment umgehen (müssen). Ihnen waren die Schwächen (Abseitslage, mangelnde städtische Qualitäten) und die Stärken (Wohn- und Umweltqualität) am deutlichsten bewußt und sie haben Strategien entwickelt, Interessenten die positiven weichen Standortfaktoren nahezubringen, um sie für den Standort zu gewinnen.

Diese Einschätzung der Standortattraktivität entspricht den Ergebnissen der Betriebsbefragung zum Rekrutierungsverhalten. Danach wird gerade in kleinen bodenständigen Betrieben das Desinteresse von Arbeitskräften an der Zuwanderung antizipiert, mit der Gefahr, Rückstand zu zementieren. In den meisten Betrieben haben Kandidaten aus entfernteren Regionen, solange es weitere Bewerber gibt, so gut wie keine Chance, eingestellt zu werden. Sie stoßen von vornherein auf Mißtrauen ob ihrer Integrationsfähigkeit, ihres längerfristigen Engagements, und es bestehen Zweifel an der Akzeptanz durch die Mitarbeiter. Die Tendenz, auch im oberen Segment nur Arbeitskräfte aus der Region oder der näheren Umgebung zu beschäftigen, ist nach der Aussage der Arbeitsmarktexperten in anderen peripheren Regionen ebenso üblich. Es handelt sich hier also nicht um ein spezifisches Verhalten der Betriebsleitung in der Weser-Ems-Region.

### 11.3 Fazit

Die Weser-Ems-Region ist kein beliebtes Zuwanderungsgebiet für hochqualifizierte Arbeitskräfte. Betriebe, die ihren Personalbedarf nicht mit hochqualifizierten Arbeitskräften decken können, die in der Region leben, müssen mit reizvollen Angeboten locken. Aber das zuwanderungsbereite Potential ist so klein nicht und für eine attraktive berufliche Position sind Arbeitskräfte durchaus bereit, ihren Wohnort in die Weser-Ems-Region zu verlagern.

---

6 Die Erfahrungen mit hochqualifizierten Zuwanderern waren aber gerade in diesen Betrieben nicht sehr groß, weil der regionale Arbeitsmarkt für sie ein relativ gutes Angebot bereithält.

Das Bild einer unattraktiven Region wurde von den Experten relativiert, wenn sie aussagten, daß sich für offene Positionen doch immer hochqualifizierte Arbeitskräfte finden, die mit ihren Familien in die Region zuwandern. Ein großer Reiz liegt offensichtlich in den niedrigen Wohn- und Lebenshaltungskosten. Die Migranten hoben hervor, daß sie ihre Wohnsituation gegenüber dem vorherigen Wohnort erheblich verbessern konnten. Auch andere weiche Standortfaktoren, wie die Umweltqualität, das Freizeitangebot, Wassersportmöglichkeiten, die städtische Qualität von Oldenburg und Bremen bestärkten hochqualifizierte Arbeitskräfte und ihre Familienmitglieder in der Entscheidung, eine Position in der Region anzunehmen. Dagegen werden die ländlichen Gebiete und die kleinen Industriestädte abgelehnt, weil sie zu wenig städtische Qualitäten bieten und deshalb auch als Wohnstandort nicht attraktiv sind.

## 12 Zusammenfassung

*Betriebe in der Weser-Ems-Region sind traditionell auf die Zuwanderung hochqualifizierter Arbeitskräfte angewiesen. Der Pool an Arbeitskräften im oberen Segment reicht bei weitem nicht aus, um den Bedarf an Führungskräften und Spezialisten zu decken.*

Der Arbeitsmarkt im oberen Segment ist grundsätzlich überregional gespannt, aber in peripheren Regionen ist sein Funktionieren in größerem Maße von der Zuwanderungsbereitschaft hochqualifizierter Arbeitskräfte abhängig als in Agglomerationsräumen. Durch die geringe Dichte und Vielfalt an wirtschaftlichen Aktivitäten, durch den geringen Anteil innovativer Betriebe, den Mangel an Schlüsselindustrien und Unternehmenszentralen ist in der Weser-Ems-Region das Angebot an Arbeitsplätzen für Erwerbstätige mit hohen Qualifikationen äußerst gering. Dies hat zur Folge, daß es im oberen Arbeitsmarktsegment nur eine geringe Dynamik und Fluktuation gibt, daß die Region gut ausgebildeten Menschen und Arbeitskräften mit hohen Qualifikationen keine materielle Basis bietet, daß es damit nur einen sehr kleinen und wenig vielfältigen Pool an hochqualifizierten Arbeitskräften gibt. Der Zuwanderungsbereitschaft hochqualifizierter Personen kommt daher eine Schlüsselrolle dafür zu, daß Betriebe in der Weser-Ems-Region ihre Positionen für Führungskräfte und Experten besetzen können. Das wird von den untersuchten Betrieben bestätigt. Obwohl sie in ihrer Personalpolitik bereits in der Region lebende Arbeitskräfte bevorzugen, haben sie ihr Personal für Führungspositionen und hochqualifizierte Spezialisten überwiegend aus anderen Regionen abwerben müssen. Umgekehrt haben die hochqualifizierten Arbeitskräfte, die aus den untersuchten Betrieben für eine berufliche Alternative ausgeschiedenen sind, den regionalen Pool nicht aufgefüllt, sondern sind weitgehend abgewandert.

Die Ausstattung der Betriebe mit hochqualifizierten Arbeitskräften stellte sich unterschiedlich dar. Weitgehend zufrieden zeigten sich Dienstleistungsbetriebe. Durch den relativ starken Besatz mit Verwaltungs- und Dienstleistungsfunktionen ist für diesen Bereich ein regionales Potential an Positionen und Arbeitskräften vorhanden, so daß es innerhalb der Region zu einem Austausch von Personal zwischen Betrieben kommt. Probleme waren im Produk-



tionsbereich konzentriert, erstens weil dort häufig sehr spezifische fachliche Qualifikationen nachgefragt waren und zweitens, weil das regionale Angebot an hochqualifizierten Arbeitskräften völlig unzureichend war. Grundsätzlich werden Erfahrungen und spezielles Know-how im technischen Bereich weniger durch betriebsinterne Qualifikation als durch Betriebswechsel erworben; der geringe Besatz mit regionalen Arbeitsplätzen, auf denen 'learning on the job' zu Weiterqualifikationen führt, hält den regionalen Pool extrem gering und verweist Betriebe mit entsprechendem Bedarf auf den 'Import' von Arbeitskräften. Damit steigt die Abhängigkeit von der Zuwanderungsbereitschaft hochqualifizierter Arbeitskräfte. Aber auch bei den traditionell auf den internen Aufbau orientierten Dienstleistungsbetrieben und in den kleinen Produktionsbetrieben, die bislang weitgehend ohne erfahrene hochqualifizierte Arbeitskräfte ausgekommen waren und sich ihre Führungskräfte selber herangebildet hatten, zeichnet sich eine größere Akzeptanz und Ausrichtung auf externe Besetzungen und den 'Einkauf' notwendiger Expertise ab.

Ein Innovationsschub durch Transfers in Mehrbetriebs-Unternehmen ist für die Weser-Ems-Region nicht zu erwarten. Von der in großen nationalen und internationalen Unternehmen üblicher werdenden Praxis, Mobilität zwischen ihren einzelnen Standorten als Aufstiegsanforderung für Führungskräfte und hochqualifizierte Arbeitskräfte zu betrachten, blieb die Region weitgehend 'verschont'. Das ist zum Teil auf die geringe internationale Verflechtung der gebietsansässigen Betriebe zurückzuführen.

*Die Such- und Rekrutierungsstrategien der Unternehmen unterschieden sich hinsichtlich der Hierarchie-Ebene der zu besetzenden Stelle und der regionalen Orientierung der Betriebe; sie hingen grundsätzlich aber auch davon ab, wie groß die Bereitschaft war, in hochqualifizierte Arbeit zu investieren.*

Die Rekrutierungs-Chancen der Betriebe wurden erst in zweiter Linie von der Lage bestimmt; wichtiger war ihre eigene Bewertung von Arbeit. Das Selbstverständnis der Betriebe in Hinblick auf ihr Personal, die Bedeutung, die sie Qualifikationen beimessen, bestimmte, wie viel sie für Suche und Rekrutierung hochqualifizierten Personals zu investieren bereit waren. Damit wurden Suchverfahren und Such-Medien festgelegt, die wiederum einen maßgeblichen Einfluß darauf haben, wie groß die Zahl der Interessenten für offene Positionen und wie wahrscheinlich die Besetzung mit Migranten ist.

Betriebe mit sehr hohen Anforderungen und hoher Bereitschaft, in Humankapital zu investieren, suchten für alle Ebenen, Disziplinen und Qualifikationen überregional und relativ aufwendig. In diesen Betrieben ist der Anteil vielseitig erfahrener und mobiler Arbeitskräfte und damit der Anteil der Zuwanderer unter den Neueinstellungen am höchsten. Es waren dies knapp ein Viertel der Betriebe, darunter vor allem mittelgroße produzierende.

Im Normalfall wurden Suchverfahren nach Hierarchie-Ebenen und Qualifikationen differenziert. Für die oberen Führungsebenen waren die Anforderungen an Erfahrungen und Qualifikation der Kandidaten sehr hoch und die Suche wurde grundsätzlich überregional und mit großem Einsatz von Ressourcen und großer Professionalität betrieben. Für diese Positionen war das regionale Angebot völlig unerheblich und die Folge war ein sehr hoher Anteil an Migranten unter den Neueinstellungen. Für die nachgeordneten Ebenen wurden weitläufige Erfahrungen weniger nachgefragt, wurde das regionale Angebot an Arbeitskräften einbezogen, mit geringeren Mitteln und in kleinerem räumlichen Einzugsbereich gesucht, mit dem Effekt, daß der Anteil der Migranten weniger hoch war.

Die meisten der kleinen Produktions- und Dienstleistungsbetriebe hatten geringe Anforderungen; sie benötigten kaum seltene Qualifikationen oder vielseitige Erfahrungen. Führungskräfte wurden intern aus dem langjährigen Mitarbeiterstamm rekrutiert oder der Eigentümer selbst machte die Betriebsführung; traditionell wurde nur im Nord-Westen gesucht. Die Personalsuche wurde mit geringem Aufwand betrieben und der Anteil der Zuwanderer war dementsprechend gering, sie wurden nur 'gezwungenermaßen' eingestellt, wenn spezifische Qualifikationen nicht anders zu finden waren.

Die Begrenztheit des Arbeitsmarktes für hochqualifizierte Arbeitskräfte in der Weser-Ems-Region war für die meisten Betriebe dann kein Problem, wenn sie bereit waren, in die Suche und Rekrutierung von Zuwanderern zu investieren. Unter diesen Bedingungen gab es durchaus zuwanderungsbereite Arbeitskräfte auch für nachrangige Führungs- und Spezialistenpositionen.

*Die Abseitslage und der geringe Gewerbebesatz der Weser-Ems-Region erschweren die Rekrutierung externer hochqualifizierter Arbeitskräfte.*

Die Stellenbesetzung gestaltete sich nach Aussage von Arbeitsvermittlern und Personalberatern in der Weser-Ems-Region grundsätzlich schwieriger als

in Räumen mit einem großen Arbeitsmarkt. Die Kosten und der Aufwand für die Suche und Rekrutierung hochqualifizierter Arbeitskräfte sind höher, die Zahl der Interessenten kleiner und damit die Auswahl an geeigneten Kandidaten geringer.

Ausgesprochen schlecht waren die Rekrutierungschancen für technisch ausgerichtete Führungskräfte und Spezialisten, deren Qualifikation weder in der Weser-Ems-Region noch im weiteren norddeutschen Raum vorhanden sind. Damit hatten vor allem Produktionsbetriebe erhebliche Probleme.

Dennoch konnten Top-Positionen nach einer aufwendigen Suche und mit hoher Bezahlung immer besetzt werden; schwieriger war es für Positionen, die weniger hoch angesiedelt waren. Die beruflichen Perspektiven und die Bezahlung dieser 'normalen Positionen' waren nicht attraktiv genug, geeignete Arbeitskräfte zur Zuwanderung aus weit entfernten Regionen zu bewegen. Wenn an dem vergleichsweise niedrigen Einkommensniveau der Weser-Ems-Region festgehalten wurde, waren diese Positionen nicht angemessen zu besetzen.

Mit diesem Ergebnis wird die Auffassung relativiert, man bekäme keine Führungskräfte in die Region. Richtig ist, daß aufgrund des schmalen oberen Segments die Notwendigkeit der Abwerbung hochqualifizierter Arbeitskräfte aus anderen Regionen sehr groß ist. Damit das erfolgreich geschehen kann, müssen die Arbeitsplätze in der Region konkurrenzfähig und attraktiv sein und die Bezahlung darf nicht unter dem Niveau anderer Regionen liegen.

Das ist nicht neu für Betriebe, die schon immer darauf angewiesen waren, ab einer bestimmten Hierarchie-Stufen Arbeitskräfte außerhalb der Region zu rekrutieren. Neu ist, daß es für immer mehr Positionen nötig wird, weil mit gestiegenen Anforderungen an die Qualifikationen, an technische, organisatorische und soziale Kompetenzen mehr Betriebe für mehr Positionen überregional rekrutieren müssen und deswegen der regionale Arbeitsmarkt an Bedeutung verliert. Damit schwächte sich der regionale Standortvorteil der niedrigen Kosten für Arbeit ab. Von den Experten wurde verneint, daß die Überlebensfähigkeit kleiner und mittlerer Betriebe dadurch gefährdet ist.

Besonders gravierend waren die Personalprobleme für Betriebe, die bislang ausschließlich und erfolgreich in der Region rekrutiert hatten, deren Anforderungen an Qualifikationen aber gestiegen sind, ohne daß sie die erforderlichen Anpassungen im Such- und Rekrutierungsverhalten vollziehen wollten oder konnten. Ihr geringer Suchaufwand war nicht immer auf ein ausreichen-

des Angebot hochqualifizierter Arbeitskräfte zurückzuführen. Er war auch ein Indikator dafür, daß die Betriebe nicht gewillt waren, über den gewohnten Umfang hinaus in die Personalsuche zu investieren und ein Einkommen zu bieten, das dem nationalen Niveau entspricht.

*Das geringe Angebot hochqualifizierter Arbeitskräfte auf dem regionalen Arbeitsmarkt wurde von den Betrieben unterschiedlich 'verarbeitet'. Die Reaktionen reichten von besonders offensiven und aufwendigen Suchverfahren bis zu besonders defensiven und resignativen Verhalten. Aber die meisten Betriebe haben Strategien entwickelt, mit denen sie die Standorterschwerernisse überwinden können.*

Das 'einfachste' und wirkungsvollste Verfahren war, Kandidaten über hohe Gehälter in die Region zu 'locken'. Für Führungskräfte der obersten Hierarchie-Ebenen war dieser Weg immer erfolgreich. Betriebe, die Einkommen auf dem Niveau von Ballungsräumen boten, hatten wenig Probleme, auch hochqualifizierte Arbeitskräfte mit 'Mangelqualifikationen' zu finden. Sie demonstrieren, daß es durchaus möglich ist, selbst für nachgeordnete Positionen hochqualifizierte Arbeitskräfte zur Zuwanderung in die Weser-Ems-Region zu veranlassen. Nur noch wenige Betriebe aber waren bereit oder in der Lage, diesen Weg zu gehen.

Ein anderes Vorgehen, bei dem es um die Vermeidung von Personalrekrutierung ging, war die Konzentration auf die Pflege und die Qualifizierung des eigenen Personalbestands. Diese Betriebe stellten bevorzugt Hochschulabsolventen oder Arbeitskräfte mit geringen Berufserfahrungen ein und bauten ihre Führungskräfte und Spezialisten intern auf. Diese Personalpolitik ist aber nicht nur eine Reaktion auf die Arbeitsmarktsituation, sie reflektiert zugleich eine Mentalität der Betriebsführung. Betriebe mit regional verhafteten Eigentümern und Geschäftsführern und einem regionalen Unternehmensverständnis bevorzugten hochqualifizierte Arbeitskräfte, die in der Region wohnen oder zumindest aus der Region stammen. Entsprechend zielgerichtet wurde Personal gesucht und ausgewählt.

Es ist sicher keine Besonderheit der Weser-Ems-Region, daß in den Betrieben auf die persönliche und familiäre Situation geachtet und 'gesetzten' der Vorzug gegenüber mobilen Personen gegeben wird. Aber die Intensität, mit der versucht wurde, hochqualifizierte Arbeitskräfte an den Standort zu binden, offenbart Personalprobleme und große Befürchtungen vor dem freiwilli-

gen Ausscheiden von Arbeitskräften. Vor diesem Hintergrund ist die intensive Personalpflege in vielen Betrieben ebenso wie die Auswahl von Quereinsteigern nach dem geringsten Risiko ihrer späteren Abwanderung zu verstehen.

Die Gefahr der Verknöcherung und mangelnden Flexibilität, die mit dieser Personalpolitik verbunden ist, wird zunehmend erkannt und die Einsicht, daß Quereinsteiger neue Impulse geben und Kreativitätspotentiale aktivieren können, wächst und hat in einzelnen kleinen Betrieben sowie in den Regionalbetrieben zu ersten Abweichungen von der traditionellen Linie geführt. Grundlegende Veränderungen zu einer deutlichen Aufwertung der Investitionen in Humankapital gab es dann, wenn mittelständische Betriebe von Konzernen übernommen wurden.

Eine andere Reaktion auf das unzureichende regionale Arbeitskräfteangebot ist eine intensive und kostenträchtige Suche nach seltenen Qualifikationen. Dabei haben größere Betriebe bessere Voraussetzungen als kleinere, die sich selten auf diese Art des Wettbewerbs um Arbeitskräfte einlassen. Die Suche war nicht nur durch den Einsatz von Personalberatern oder Headhuntern und kostenträchtige Anzeigen aufwendig, sondern auch durch die differenzierten Verfahren, mit denen Interessenten das Angebot 'schmackhaft' gemacht werden sollte. Dazu gehörte, die Partnerinnen oder Familien in die Verhandlungen einzubeziehen, nicht nur die Vorzüge der betrieblichen Position sondern des gesamten Umfeldes herauszustellen, wie das Wohnen im Grünen, die Umweltqualität, die Freizeitmöglichkeiten etc. Eine solche Werbung um die gesamte Familie, die Konzentration auf Zielgruppen, die die Region voraussichtlich nicht wieder verlassen und sich in ihr 'niederlassen' wollen und das Herausstellen regionaler weicher Standortvorteile sind einerseits Ausdruck des Wissens um regionale Defizite, andererseits zwar aufwendige, aber doch selbstbewußte und oft erfolgreiche Maßnahmen, die Defizite auszugleichen. Sie haben in Einzelfällen immer wieder den Ausschlag dafür gegeben, daß Interessenten das Angebot akzeptierten.

Ihre 'Wunschkandidaten' haben die Betriebe häufig nicht finden oder einstellen können und mußten bei den geforderten Qualifikationen und Erfahrungen Kompromisse eingehen. Aber das ist 'normal' und kommt auch in Verdichtungsräumen vor. Nur selten wurde der schwierige Arbeitsmarkt für eine Unterlassung von Investitionen und anderen Anpassungsleistungen verantwortlich gemacht.

*Die Weser-Ems-Region hat durch ihre Abseitslage, ihre wirtschaftlichen Probleme und eine überwiegend ländliche Siedlungsstruktur ein negatives Image für hochqualifizierte Arbeitskräfte, sowohl als Arbeits- als auch als Wohnort.*

Auch wenn Betriebe durch attraktive Stellenangebote locken, sind Führungskräfte oft grundsätzlich nicht bereit, einen Zuzug zu erwägen. Unter den Nachteilen des Standortes werden der Mangel an urbanen Qualitäten und wirtschaftlichen Aktivitäten genannt. Für Personen aus entfernteren Regionen wirken zudem die traditionellen Mentalitäten und regionalen Kulturen befremdend bis abschreckend. Zuwanderer waren überwiegend selbst Norddeutsche, die damit der Kultur des Weser-Ems-Raums weniger distanziert gegenüberstanden.

Aber nicht alle hochqualifizierten Arbeitskräfte sind 'Großstadtmenschen', ihre Konzentration in Ballungsräumen ist auf die Konzentration der für sie relevanten Arbeitsplätze und Infrastruktur zurückzuführen. Die Bewertungen der in die Weser-Ems-Region zugezogenen Personen lassen vermuten, daß das Potential an hochqualifizierten Arbeitskräften, die ein Leben außerhalb der Verdichtungsräume schätzen, so klein nicht ist. Die wenigsten haben die spezifisch großstädtischen Einrichtungen genutzt, sie haben vielmehr die Umweltbelastungen, die Konzentration sozialer Probleme und die hohe bauliche Dichte in den Ballungsräumen als Einschränkung der Lebensqualität empfunden.

Andererseits fordern mitwandernde Familienangehörige, vor allem also die Partnerinnen der Arbeitskräfte, oft städtische Qualitäten in der haushaltsbezogenen Infrastruktur und im öffentlichen Leben. Damit sind ländliche Standorte außerhalb des Einzugsbereichs einer Mittelstadt ausgesprochen unbeliebte Wohn- und Arbeitsstandorte für regionsfremde Personen.

Das Argument, dünner Gewerbesbesatz in peripheren Regionen halte Arbeitskräfte von einer Zuwanderung ab, weil sie für einen erneuten beruflichen Wechsel wiederum umziehen müßten, dürfte auf Führungskräfte und hochqualifizierte Spezialisten weniger zutreffen. Für sie ist die Wahrscheinlichkeit grundsätzlich sehr groß, daß ein Betriebswechsel einen Ortswechsel nach sich zieht.

*Attraktive Arbeitsplätze und gute berufliche Perspektiven veranlaßten Führungskräfte und hochqualifizierte Arbeitskräfte, in die Weser-Ems-Region zuzuwandern.*

Beruf und Karriere haben in der Lebensplanung der Zuwanderer eine überragende Bedeutung; sie haben ihren beruflichen Status durch berufliche Mobilität erreicht. Die meisten wanderten, weil sie sich ein weiteres Mal verbessern wollten, sie suchten eine neue Position und akzeptierten, daß sie dafür mobilitätsbereit sein mußten. Mit dem Zuzug in die Weser-Ems-Region vollzogen die Migranten entweder unmittelbar einen beruflichen Aufstieg, der mit erheblichen Einkommensverbesserungen verbunden war, oder sie sahen ihn als Vorbereitung für den nächsten Karrieresprung, die Erschließung neuer Aufgabenfelder, den Zugewinn an Erfahrungen. Regionale Faktoren, etwa spätere berufliche Optionen vor Ort, innovatives Milieu, Weiterbildungsoptionen etc., die als Zuwanderungsgründe für Ballungsräume gelten, haben erwartungsgemäß keine Rolle in der Entscheidung für die Weser-Ems-Region gespielt. Zuwanderer haben keinen neuen Wohnort gesucht, sondern sind 'gezwungenermaßen' in die Weser-Ems-Region umgezogen, weil das ihren beruflichen Ambitionen diene.

Eine kleine Gruppe wollte aus persönlichen Gründen in die Weser-Ems-Region zuziehen. Auch sie realisierte aber diese Absicht erst, nachdem sie eine zukunftssträchtige Position gefunden hatten; keiner machte berufliche Zugeständnisse.

*Der persönliche und berufliche Hintergrund der Zuwanderer ist vielfältig. Ihre jeweilige Mobilitätsgeschichte ist stark subjektiv geprägt und ihre zukünftige Mobilitätsbereitschaft läßt sich nicht unqualifiziert aus persönlichen Merkmalen schließen. Es gibt keine klar abgegrenzte Zielgruppe, auf die sich Betriebe bei ihrer Suche nach hochqualifizierten Arbeitskräften konzentrieren können.*

Führungskräfte der Wirtschaft sind ganz überwiegend Männer, die in einer traditionellen Kleinfamilie leben, in der die Ehefrau nicht berufstätig ist. Das war nicht anders bei den Zuwanderern in die Weser-Ems-Region. Frauen, mit oder ohne Familie, alleinstehende Männer, Zwei-Karriere Paare waren die Ausnahme. Trotz der Homogenität der Haushalts- bzw. Familientypen waren die Migranten ansonsten 'bunt gemischt'. Es gab junge und ältere, Personen, die fast am Ende und solche, die noch weitgehend am Anfang ihrer Karriere

standen. Manche waren -unabhängig vom Alter- beruflich sehr mobil gewesen, andere eher beständig. Die meisten hatten in verschiedenen Regionen, in Klein- und Großstädten, auch in der Peripherie gelebt und gearbeitet; aber es waren auch Personen darunter, die wenig umgezogen waren oder noch nie außerhalb von urbanen Zentren gelebt hatten, und einige hatten ihre langjährige berufliche Laufbahn unter Aussparung von Ballungsräumen absolviert. Abgesehen von der Gruppe der 'Rückkehrer', hatten die meisten Migranten keine starken regionalen Bindungen, viele nicht einmal eindeutige Vorlieben für bestimmte Regionen oder Stadttypen.

Die beruflichen und persönlichen Präferenzen und Konstellationen machten deutlich, daß ein Teil der Migranten nach einigen Jahren einen erneuten beruflichen Wechsel vollziehen und damit auch die Region wieder verlassen wird, daß aber die Mehrheit die neue Position zumindest in absehbarer Zeit nicht wieder aufgeben und damit 'seßhaft' werden will. Die Dominanz des Berufs und die untergeordnete Bedeutung der sozialen und regionalen Einbindung für die meisten der Migranten verweisen aber darauf, daß sie wenig berufliche Zugeständnisse machen und im Fall von Unzufriedenheit im Betrieb, eventuell auch schon bei der Möglichkeit einer beruflichen Verbesserung, ihre Position aufgeben und die Region wieder verlassen würden.

Die Mobilitätsgeschichte der Zuwanderer zeigt, daß Aussagen über Zusammenhänge zwischen persönlichen Merkmalen und Mobilitätsbereitschaft einer weiteren Qualifizierung bedürfen und daß die Betrachtung isolierter Charakteristika nur wenig zum Verständnis von Wanderungsentscheidungen beitragen kann. Merkmale der Untersuchungsgruppe, wie Altersstruktur, Haushaltsstruktur, Anteil an Eigenheimbesitzern etc. lassen auf Immobilität schließen; aber die Bedeutung, die dem beruflichen Fortkommen zugewiesen wird, neutralisiert die bekannten 'Wanderungshemmnisse'.

*Weiche Standortfaktoren der Weser-Ems-Region haben die Entscheidung der hochqualifizierten Arbeitskräfte zur Zuwanderung beeinflusst.*

Die wenigsten hatten eine Präferenz für den Nordwest Raum, aber auch nur wenige waren der Meinung, daß sie für ihre beruflichen Interessen Ansprüche an die Lebensqualität kompromittierten. Obwohl die meisten ihren neuen Wohnort nicht kannten, sich auch nicht intensiv über die örtlichen Lebensbedingungen informiert haben, hatten sie recht präzise Vorstellungen davon,



was sie erwartete, verbanden mit 'Norddeutschland' eine bestimmte Kultur, Mentalität, Landschaft und waren der Region gegenüber positiv eingestellt.

Hohe Wertschätzung genießt die Wohnqualität bei gleichzeitig niedrigen Wohnkosten; die Familien wohnen im Haus im Grünen und empfinden zudem die Kinder- und Familienfreundlichkeit der Umgebung als sehr positiv. Als Standortvorteil wurden zudem geringe Umweltbelastungen, die Freizeitmöglichkeiten und von denen, die aus Ballungsräumen zuwanderten, die Ruhe und Gelassenheit im öffentlichen Leben vorgehoben.

Die Stadt Oldenburg ist bei den Zuwanderern sehr beliebt; Größe und Atmosphäre der Stadt trafen die Vorstellungen von städtischem Leben und städtischer Vielfalt. Dagegen waren die meisten Zuwanderer in den ländlichen Gebieten des Weser-Ems-Raums unzufrieden mit dem Standort.

*Die regionalen Bedingungen bilden den Kontext für das Wanderungsverhalten, individuelle Deutungen führen aber zu unterschiedlichen Ergebnissen, sie relativieren diese Bedingungen.*

Die meisten Erklärungsansätze in der Migrationsforschung gehen davon aus, daß Menschen ihre Entscheidungen aufgrund ökonomischer und sozialer Strukturen einer Region treffen. Dieser *Top-Down* - Ansatz sieht nur die Strukturen und vernachlässigt die persönliche Relativierung, die Perspektive und Sichtweise der Akteure, ihre Perzeption und Deutung der 'Wirklichkeit'. Die Untersuchung verweist auf eine Reihe solcher relativierenden Parameter der sozialen und kulturellen Erfahrungen, die Migranten in ihren Entscheidungsprozessen heranziehen. Ohne Berücksichtigung der individuellen Deutungen bliebe es unverständlich, warum z.B. die Vorstellungen von 'Norddeutschland' unter Führungskräften so unterschiedlich sind, warum unter mobilen Personen, die weder eine eindeutige Präferenz für Regionstypen haben noch die Weser-Ems-Region kennen, manche sie als attraktives Zuwanderungsgebiet sehen, andere es als völlig undiskutabel erachten, sich dort niederzulassen.

*Betriebe, die ihren Bedarf an hochqualifizierten Arbeitskräften über Zuwanderer erfolgreich decken konnten, demonstrieren, daß das externe Potential größer und vielfältiger ist als oft angenommen. Weniger die mangelnde Zuwanderungsbereitschaft ist das Problem als die Tatsache, daß das Zuwanderungspotential von den Betrieben in der Weser-Ems-Region nicht ausgenutzt wird.*

Die Meinung, in der Peripherie bekäme man nur schwer hochqualifizierte Arbeitskräfte, ist in ihrer Allgemeinheit unzutreffend. Erstens haben Betriebe, die ihren Bedarf nicht regional decken konnten und daraufhin offensiv und überregional suchten, nicht nur für ihre Top-Positionen, sondern auch für das mittlere Management und Spezialistenpositionen Personal erfolgreich aus anderen Regionen rekrutiert. Zweitens wandern hochqualifizierte Arbeitskräfte nicht erst für eine Geschäftsführungs-Position, sondern auch für eine Gruppenleiter-Position. Sowohl die Mobilitätsgeschichte der Migranten als auch die Rekrutierungserfolge der Betriebe zeigen das sehr deutlich. Karriere wird nicht nur in Ballungsräumen, sondern auch in der Provinz gemacht und für attraktive Positionen finden sich auch regionsfremde Interessenten.

Betriebe, in denen die Überzeugung vorherrscht, regionsfremde hochqualifizierte Arbeitskräfte interessierten sich nicht für sie, verschenken Potentiale. Auch Betriebe, die ihre Suche auf Zielgruppen konzentrieren, die auf bestimmte Vorstellungen zur Person fokussiert sind oder hartnäckig nach bodenständigen Arbeitskräften suchen, reagieren unangemessen auf steigende Qualifikations-Anforderungen. Zweifel an einer adäquaten Personalpolitik wurden auch von den Experten geäußert; sie verwiesen darauf, daß defensives Suchverhalten und unprofessionelle Personalführung in der Weser-Ems-Region sehr verbreitet seien und in den Betrieben noch zu häufig ausschließlich auf fachliche, aber kaum auf soziale und kommunikative Kompetenz geachtet wird.

Allerdings lassen sich nicht generell alle Personalprobleme durch angemessenes Verhalten lösen. Die negativen Wirkungen des regionalen Angebots an Arbeitskräften sind auch bei einer offensiven Personalpolitik für eine Reihe von Betrieben des verarbeitenden Gewerbes erheblich. Aufgrund des Gewerbesatzes und der mangelnden Tradition und Wirtschaftsaktivitäten im Produktionssektor, wird das Potential an Arbeitskräften mit spezifischen technischen Qualifikationen schlecht bleiben und den Betrieben besondere Kosten und Aufwand abverlangen, um ihren Bedarf an hochqualifizierten Arbeitskräften zu decken.

*Die Suchprozesse von Betrieben und hochqualifizierten Arbeitskräften ergänzen sich; das Nachfrageverhalten der Betriebe beeinflusst das Mobilitätsverhalten hochqualifizierter Arbeitskräfte.*

Wanderungshäufigkeit und Wanderungsdistanz sind Ergebnis des Zusammenspiels von Angebots- und Nachfrageseite auf dem Arbeitsmarkt. Neben dem Suchverhalten und den Rekrutierungsmethoden der Betriebe ist es die Wanderungsbereitschaft und das Wanderungsverhalten der hochqualifizierten Arbeitskräfte, die darüber entscheiden, ob und welche Positionen adäquat besetzt werden.

Die Art, wie über offene Stellen informiert wurde, beeinflusste, welche Gruppe von Bewerbern angesprochen waren. Die überregionale Presse war die wichtigste Informationsquelle für hochqualifizierte Arbeitskräfte, die sich beruflich verändern wollten. Folglich vergrößerten Ausschreibungen in der überregionalen, gegenüber der regionalen Presse den Kreis an Interessenten, die Auswahl der Bewerber, die Wahrscheinlichkeit der Zuwanderung bei Neueinstellungen und die Wanderungsdistanz der Migranten.

Daß Führungspositionen der obersten Ebene häufiger mit Personen besetzt wurden, die aus weiten Distanzen zuwanderten, als die mittleren Management- und Spezialisten-Positionen, ist also nicht nur auf die Mobilitätsbereitschaft bestimmter Statusgruppen zurückzuführen, sondern gründet auch auf dem Suchverhalten der Betriebe.

Die fallweise Betrachtung von Personalsuche und -rekrutierung in den Betrieben und dem berufsorientierten Verhalten der Migranten hat die Komplexität des Entscheidungsprozesses verdeutlicht, an dessen Ende die Zuwanderung einer Person oder einer Familie in die Weser-Ems-Region stand. Berufsbedingte Wanderungen sind nicht nur das Ergebnis individueller Entscheidungen; Arbeitskräfte haben auf Anforderungen und Angebote reagiert oder sahen sich zu Wanderungen gezwungen. Der biographische Hintergrund (mehr als einzelne persönliche Charakteristika), Lebenszyklus-Ereignisse, Präferenzen und Vorstellungen der Arbeitskräfte und ihrer Familienmitglieder über die weitere berufliche und private Lebensgestaltung beeinflussen die Mobilitätsbereitschaft und den Zeitrahmen von Wanderungen. Eine Wanderung findet aber erst dann statt, wenn ein neuer Arbeitsplatz gefunden ist, wenn es eine konkrete Nachfrage gibt und die mobilitätsbereite Person diese Information erreicht. Damit bestimmen die strukturelle Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt, die institutionellen Bedingungen von Beschäftigungsverhält-

nissen, die Personalpolitik und die Suchstrategien von Betrieben das Mobilitätsverhalten von Arbeitskräften und den Zielort der Wanderer.

Selbst der die deterministischen ökonomischen Migrations-Modelle aufbrechende behavioralistische Ansatz, der das Wanderungsziel als Ergebnis eines Nutzenvergleichs zwischen gegenwärtiger Region und einer Anzahl möglicher Zielregionen setzt, verfehlt die Realität. Die Nutzenmaximierung bezog sich weniger auf Regionen als auf berufliche Positionen. Solange die Region nicht 'abstoßend' wirkte, spielte sie kaum eine Rolle in der Wanderungsentscheidung.

*Die Konkurrenzfähigkeit der Betriebe und damit die Entwicklungsmöglichkeit der Weser-Ems-Region ist auf externe Energien angewiesen. Eine zukunftsweisende Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik sollte Steuerungsstrategien entwickeln, die die Personalinvestitionen von Betrieben erhöht und das Image der Region verbessert.*

Der Mangel an hochqualifizierten Arbeitskräften in der Region ist ein strukturelles Problem. Dabei ist weniger das Fehlen von Qualifikationen die Ursache, sondern die geringe Zahl von Unternehmen mit hochwertigen Arbeitsplätzen. Das Defizit wird aber von ansässigen Betrieben durch ihre Haltung zu hochqualifizierter Arbeit und durch ihr Verhalten bei Rekrutierungen verstärkt. In der Weigerung, die Personalsuche offensiv und überregional anzugehen, drückt sich eine geringe Wertschätzung von hochqualifizierter Arbeit aus, wie auch in der Weigerung, sich Gehaltskonditionen anderer regionaler Arbeitsmärkte anzugleichen. Zudem wird wegen mentaler regionaler Vorbehalte (Bodenständigkeit) die Option, regionsfremde Arbeitskräfte zu rekrutieren, zu selten ernsthaft verfolgt.

Am zögerlichsten bei Personalinvestitionen waren Familien- und Eigentümerbetriebe und Regionalbetriebe. Die innovativste und in der Rekrutierung externer Arbeitskräfte erfolgreichste Personalpolitik praktizierten kleine und mittelständische Unternehmen mit einer flexiblen internen Organisationsstruktur. Weniger die Einzelbetriebe und mehr die in Konzerne oder Holdings eingebundenen Betriebe nutzten das Zuwanderungspotential und versorgten sich mit externen Arbeitskräften.

Die Innovationsbarrieren, die es bei kleinen und mittleren Betrieben in peripheren Regionen abzubauen gilt, um ihr Potential für die regionale Entwick-

lung zu aktivieren, betreffen auch ihr Humankapital. Diese Aufgabe ist wichtiger als die Untersuchungsergebnisse auf den ersten Blick vermuten lassen; sie 'schönen' das Bild, weil die Untersuchungsbetriebe keine repräsentative Auswahl für die Region sind, große und innovative Betriebe, die erfolgreich hochqualifiziertes Personal rekrutierten, waren überrepräsentiert.

Die Barrieren für den 'Import' exogener Potentiale abzubauen, könnte die Aufgabe von auf die Unternehmensleitungen ausgerichteten Informations- und Qualifizierungsstrategien sein. Es geht dabei nicht nur um die Konkurrenzfähigkeit der Betriebe; die Anpassung der Region an wirtschaftsstrukturelle Veränderungen und geänderte Konkurrenzbedingungen zwischen Wirtschaftsräumen würde durch eine solche Unterstützung von Qualifizierungs- und Modernisierungskonzepten für die Unternehmensleitungen gefördert.

Entwicklungsstrategien und regionalpolitische Instrumente müßten also darauf wirken, daß das Zuwanderungspotential ausgeschöpft wird, und sie müßten berücksichtigen, welche Qualifikationsträger wie in das Gebiet gezogen werden können. Attraktiv für Zuwanderer sind Betriebe, die in Produktionsensembles eingebunden sind und zur Qualifizierung von Mikrostandorten beitragen. Für Betriebe, die aufgrund ihrer Branchenzugehörigkeit oder ihres Produkts als regionale Außenseiter gelten und isoliert sind, ist es besonders schwer, Zuwanderer zu motivieren. Dieser Zusammenhang unterstützt die Forderungen nach der Suche, dem Ausbau und der Vernetzung zukunfts-trächtiger regionsspezifischer Strukturen.

Eine zweite Schiene der Regionalpolitik sind Strategien zur Verbesserung des Images der Region und zur Konstruktion und besseren Vermarktung ihrer weichen Standortfaktoren. Zur Zeit müssen die Betriebe, die Arbeitskräfte aus anderen Regionen abwerben wollen, weiche Standortvorteile, wie Familienfreundlichkeit, gesunde Umwelt, niedrige Eigenheimpreise etc., mit viel Aufwand selbst 'verkaufen'; größere sind dazu imstande, kleinere nicht.

Regionale Strukturpolitik darf sich nicht allein auf den Arbeitsmarkt konzentrieren, sondern muß die Lebensqualität als wichtigen Standortfaktor verbessern. Dazu gehört neben einer hohen Wohn-, Freizeit- und Umweltqualität ein positives Image eines kulturellen und gesellschaftlichen öffentlichen Lebens. Hochqualifizierte Arbeitskräfte und ihre Familienangehörigen berücksichtigen die weichen Standortfaktoren in ihrer Wanderungsentscheidung und strategische Überlegungen zur regionalen Entwicklung müssen die Attraktivität des Standorts für regionsfremde Arbeitskräfte erhöhen. Die Ver-

besserung der Siedlungsstrukturen sollte Bestandteil der Wirtschaftsförderungs-Politik werden; der Wohnwert ist für die Aufrechterhaltung eines qualifizierten Arbeitsmarktes immer wichtiger, berührt also zunehmend den harten Faktor 'Verfügbarkeit von hochqualifizierten Arbeitskräften'. Wichtige Voraussetzungen dafür sind Kenntnisse über den Zuwanderungsbedarf in den Betrieben der Region und über die Ursachen, wenn sich Zuwanderungsbedarf und -aufkommen nicht decken, und Kenntnisse über die Motivation von bereits zugewanderten Personen.

*Die Untersuchungsergebnisse weisen sowohl für die Wanderungsforschung als auch für die Diskussion um Entwicklungsperspektiven peripherer Räume über den engeren Bereich der Untersuchungsregion hinaus.*

Für periphere, strukturschwache Regionen gilt allgemein, daß sie zur Ausnutzung ihres wirtschaftlichen Potentials in zunehmendem Maße auf die Dissemination von Wissen und Know-how angewiesen sind und daß sie besondere Anstrengungen unternehmen müssen, die Zuwanderung hochqualifizierter Arbeitskräfte zu initiieren. Gleichzeitig unterliegen diese Arbeitskräfte steigenden Anforderungen an Mobilität, ist im oberen Arbeitsmarktsegment beruflicher Aufstieg zunehmend an Mobilitätsbereitschaft gekoppelt und geht Immobilität und 'gelebte' Regionsverbundenheit auf Kosten beruflicher Aufstiegschancen.

Weiche Standortfaktoren spielen für die Wanderungsentscheidung von Arbeitskräften im oberen Marktsegment offensichtlich nur eine geringfügige Rolle. Da es unter karrierebewußten hochqualifizierten Arbeitskräften keine spekulative Wanderung gibt, der Wohnort erst nach dem Abschluß eines Arbeitsvertrages gewechselt wird, spricht einiges für die Annahme, daß aus dem Wanderungsziel nicht auf die Wohnortpräferenz geschlossen werden darf und daß regionale Push- und Pullfaktoren für Wanderungsentscheidungen von nachrangiger Bedeutung sind. Wenn weiche Standortfaktoren wirken, dann weniger positiv, indem sie Zuwanderungen initiieren, sondern eher negativ, indem sie von Zuwanderungen abhalten.

Die Untersuchung verdeutlicht die Schwäche von Modellen, in denen eine Wanderung als isoliertes Ereignis, ausgelöst durch eine bestimmte Ursache, gesetzt wird und verweist auf die Notwendigkeit von Erklärungsansätzen, die ökonomische und soziale Strukturen, institutionelle Bedingungen, familiäre und soziale Verhältnisse und den individuellen beruflichen Werdegang einbeziehen.

Die Untersuchungsergebnisse ließen sich für die Wanderungsforschung und die Diskussion um eine eigenständige Regionalentwicklung weitergehend nutzen, wenn in anderen Regionen Vergleichsstudien durchgeführt würden. Damit wäre u.a. eine genauere Differenzierung in regionsspezifische und für periphere und strukturschwache Regionen verallgemeinerbare Befunde zur Bedeutung weicher Standortfaktoren für mobile hochqualifizierte Arbeitskräfte und zur Attraktivität peripherer Standorte für diese Arbeitskräfte und ihre Familien möglich. Diese Kenntnisse sind eine wichtige Grundlage für regionale Image-Aufwertungen und adäquate betriebliche Rekrutierungsstrategien.

## *Literatur*

- ALBERS, Detlev (1995): In den Regionen für die Regionen Europas - Über die Aneignung eines neuen gewerkschaftlichen Arbeitsfeldes. Europäische Kommission (Hrsg.), Abschlußbericht Projekt EUREG. Luxemburg.
- ANDERSECK, Klaus (1973): Innerfamiliäre Wanderungsentscheidungen. Bonn.
- ANDERSECK, Klaus (1994): Chancen und Probleme der Implementation regionaler Bildungsprogramme für mittelständische Führungskräfte. Diskussionsbeitrag Nr. 215 des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Fernuniversität Hagen.
- ANGRICK, Michael (1992): Geographische Mobilität qualifizierter Arbeitnehmer. In: Personal, Heft 5, S. 210-212.
- ANTEL, John J. (1980): Returns to Migration: Literature Review and Critique. Santa Monica, Ca.
- ARNOLD, Adolf (1993): Landwirtschaft. In: Niedersächsische Landeszentrale für politische Bildung (Hrsg.). Atlas zur Wirtschaftsgeographie von Niedersachsen, Hannover, S. 98-111.
- BADE, Franz-Josef (1987): Die wachstumspolitische Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen. In: Michael Fritsch; Christopher Hull (Hrsg.), Arbeitsplatzdynamik und Regionalentwicklung, Berlin, S. 71-100.
- BADE, Franz-Josef (1994): Regionale Beschäftigungsprognose 2000, Dortmund.
- BÄHR, Jürgen; Gans, Paul (1985): Bevölkerungsveränderungen und Migrationsmuster in den Großstädten der Bundesrepublik Deutschland seit 1970. In: J. Friedrichs (Hrsg.), Die Städte in den 80er Jahren, Opladen, S. 70-116.
- BATHELT, Harald (1994): Die Bedeutung der Regulationstheorie in der wirtschaftsgeographischen Forschung. In: Geographische Zeitschrift 82, Heft 2, S. 63-90.



- BAUER, Uta; Klinkhart, Stefanie (1996): Agieren statt Reagieren. In: Raum Planung 75, S. 249-253.
- BAUMGART, Manfred; KRÖCHER, Uwe; SEEBER, Jobst (1996): Strukturatlas 95/96. Regionale Strukturen und Entwicklungstendenzen in Nordwestdeutschland. Wissens- und Technologietransferstelle der Hochschulen in Oldenburg. Arbeitsstelle Dialog (Hrsg.), Oldenburg.
- BAUSCH, Manfred (1995): Paßgenaue Fach- und Führungskräfte gesucht. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15. April 1995.
- BAW (Bremer Ausschuß für Wirtschaftsforschung): BAW-Monatsbericht, 2/1993, 2/1994; 5/1995.
- BEAVERSTOCK, Jonathan V. (1991): Skilled international Migration: an Analysis of the Geography of international Secondments within large Accountancy Firms. In: Environment and Planning A., Vol. 23, Nr. 18, S.1133-1146.
- BECKER, Gary (1965): A Theory of the Allocation of Time. In: The Economic Journal, Vol. 80, S. 493-517.
- BERGER, Peter A. (1995): Mobilität, Verlaufsvielfalt und Individualisierung. In: Peter A. Berger, Peter Sopp (Hrsg.). Sozialstruktur und Lebenslauf, Opladen.
- BERGER, Johannes; DOMEYER, Volker; FUNDER, Maria (Hrsg.) (1990): Kleinbetriebe im wirtschaftlichen Wandel. Frankfurt/New York.
- BfLR (Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumforschung) (Hrsg.) (1986): Informationen zur Raumentwicklung, Heft 11/12.
- BfLR (Hrsg.) (1992): Laufende Raumbbeobachtung: Aktuelle Daten zur Entwicklung der Städte, Kreise und Gemeinden 1989/90. Materialien zur Raumentwicklung, Heft 47, Bonn
- BfLR (Hrsg.) (1995): Laufende Raumbbeobachtung: Aktuelle Daten zur Entwicklung der Städte, Kreise und Gemeinden 1992/93. Materialien zur Raumentwicklung, Heft 67, Bonn.
- BIRG, Herwig; FILIP, Detlef; HILGE, Klaus (1983): Verflechtungsanalyse der Bevölkerungsmobilität zwischen den Bundesländern von 1950 bis 1980. Materialien des Instituts für Bevölkerungsforschung und Sozialpolitik (IBS), Nr. 8, Universität Bielefeld.

- BIRG, Herwig; FLÖTHMANN, E.-Jürgen (1992): Biographische Determinanten der räumlichen Mobilität. In: Regionale und biographische Mobilität im Lebensverlauf. Forschungs- und Sitzungsberichte 189 der Akademie für Raumforschung und Landesplanung. Hannover, S. 27-52.
- BIRG, Herwig; FLÖTHMANN, E.-Jürgen; HEINS, Frank; REITER, Iris (1993): Migrationsanalyse. Forschungen zur Raumentwicklung, Band 22, Bonn.
- BLASCHKE, Dieter (1982): Berufliche Qualifikation und arbeitsbedingte regionale Mobilität. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Heft 2, S. 111-119.
- BLASCHKE, Dieter; NAGEL, Elisabeth (1984): Regionale Mobilität von Erwerbspersonen. Bedingungen regionaler Mobilität und Seßhaftigkeit. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Heft 2, S. 201-215.
- BMBau (Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau) (1994): Raumordnungsbericht 1993, Bonn.
- BÖRSCH-SUPAN, Axel (1989): Mobilitätshemmende und mobilitätsfördernde Qualifizierung. In: Harald Scherf (Hrsg.). Beschäftigungsprobleme hochentwickelter Volkswirtschaften. Berlin, S. 451-470.
- BÖRSCH-SUPAN, Axel (1990): Regionale und Sektorale Arbeitslosigkeit: Durch höhere Mobilität reduzierbar? In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 110, S. 55-82.
- BÖVENTER, Edwin von (1962): Theorie des räumlichen Gleichgewichts. Tübingen.
- BOUDEVILLE, Jacques R. (1966): Problems of Regional Economic Planning. Edinburgh.
- BOWLES, Samuel (1976): Migration as Investment: Empirical Test of the Human Investment. Approach to Geographical Mobility. In: Review of Economics and Statistics, Vol. 52 (4), S. 356-362.
- BREXEL, Ernst (1994): Die Vermittlung von Führungskräften durch die Bundesanstalt für Arbeit (BA) In: Rolf Dahlems (Hrsg.), Handbuch des Führungskräfte-Managements. München, S. 107-127.
- BUCHER, Hansjörg; KOCKS, Martina; SIEDHOFF, Matthias (1994): Die künftige Bevölkerungsentwicklung in den Regionen Deutschlands bis 2010. In: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 12, S. 815-852.

- BUCHHOLZ, Ernst W. (1970): Methodische Probleme der Erforschung von Wandermotiven. In: Forschungs- und Sitzungsberichte der ARL, Bd. 55. Hannover, S. 29-36.
- BUTTNER, Friedrich; TESSARING, Manfred (1993): Humankapital als Standortfaktor. In: Mitteilungen zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Heft 4, S. 467-476.
- BUTTNER, Friedrich; HIRSCHENAUER, Franziska (1995): Wachstumspole. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.). Handwörterbuch der Raumordnung, Hannover, S. 1058-1063.
- BUTTNER, Friedrich; GERLACH, Knut; LIEPMANN, Peter (1977): Grundlagen der Regionalökonomie. Reinbek.
- CAMAGNI, Roberto P. (1995): The Concept of Innovative Milieu and its Relevance for Public Policies in European Lagging Regions. In: Papers in Regional Science, Vol. 74, (4:), S. 317-340.
- CHAMPION, Tony; FIELDING, Tony (Hrsg.) (1992): Migration Processes and Patterns. Vol. 1: Research Progress and Prospects. London.
- CHRISTALLER, Walter (1933): Die zentralen Orte in Süddeutschland. Jena.
- CRAMER, Ulrich (1990): Der Trend zu kleineren Betrieben: Ergebnisse einer Auswertung der Beschäftigtenstatistik für die Bundesrepublik Deutschland. In: Johannes Berger; Volker Dörmeyer; Maria Funder (Hrsg.): Kleinbetriebe im wirtschaftlichen Wandel. Frankfurt/New York, S. 19-34.
- CRAMER, Ulrich (1992): Regionale Mobilität im Beschäftigungsverlauf. In: Regionale und biographische Mobilität im Lebensverlauf. Forschungs- und Sitzungsbericht 189 der Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Hannover, S. 69-89.
- CUPOK, Uta; JUNG, Hans-Ulrich (1993): Siedlungs- und Infrastruktur. In: Niedersächsische Landeszentrale für politische Bildung (Hrsg.). Atlas zur Wirtschaftsgeographie von Niedersachsen, Hannover, S. 26-51.
- DAHLEMS, Rolf (1994): Personalberatung. In: Rolf Dahlems (Hrsg.), Handbuch des Führungskräfte-Managements. München, S. 85-106.
- DANIELZYK, Rainer (1994): Regionalisierung der Ökonomie. In: Berichte zur deutschen Landeskunde, Jg. 68, Heft 1 (1), S. 85-110.

- DANIELZYK, Rainer; KRÜGER, Rainer; SCHÄFER, Benjamin (1995): Ostfriesland: Leben in einer besonderen Welt. Oldenburg.
- DANIELZYK, Rainer; OBENBRÜGGE, Jürgen (1996): Lokale Handlungsspielräume zur Gestaltung internationaler Wirtschaftsräume. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, Jg. 40, Heft 1-2, S. 101-112.
- DETERS, Magdalene (1995): Sind Frauen vertrauenswürdig? Vertrauen, Rationalität und Macht: Selektionsmechanismen in moderner Arbeitsorganisationen. In: Angelika Wetterer (Hrsg.), Die Soziale Konstruktion von Geschlecht in Professionalisierungsprozesse, Frankfurt, S. 85-100
- DETERS, Magdalene; WEIGANDT, Susanne (Hrsg.) (1987): Selbstbestimmt - Fremd bestimmt? Deutsch-deutsche Karrieremuster von Frauen, Berlin.
- DOERINGER, Peter B.; PIORE, Michael J. (1971): Internal Labor Markets and Manpower Analysis. Lexington Mass.
- DOMSCH, Michael E.; HADER, Antje; KRÜGER, Detlev (1994): Personalmanagement und Chancengleichheit. Betriebliche Maßnahmen zur Verbesserung beruflicher Chancen von Frauen in Hamburg. Senatsamt für die Gleichstellung (Hrsg.), München.
- DORBRITZ, Jürgen; GÄRTNER, Karla (1995): Bericht 1995 über die demographische Lage in Deutschland. In: Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft, Jg. 20, Heft 4, S. 339-448.
- ELLIS, M.; BARFF, R.; RENARD, B. (1993): Migration Regions and Interstate Labor Flows by Occupation in the United States. In: Growth and Change, Vol. 24; (2), S. 166-190.
- ELLWEIN, Thomas; BRUDER, Wolfgang (1982): Innovationsorientierung Regionalpolitik. Opladen.
- ELSNER, Wolfram, (1994): Ansatzpunkte einer Wirtschaftsstrukturkonzeption für die Zukunft der Unterweserregion. Bremer Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, Heft 2+3, S. 87-102.
- EWERS, Hans-Jürgen; WETTMANN, Reinhart; KLEINE, Josef; KRIST, Herbert; BADE, Franz-Josef (1980): Innovationsorientierte Regionalpolitik. Schriftenreihe 'Raumordnung' des BMBau 06.042, Bonn.
- FINDLAY, Allan M. (1990): A Migration Channels Approach to the Study of High Level Manpower Movements: A theoretical Perspective. In: International Migration, Vol. 28, S. 15-24.

- FISCHER, Peter A.; STRAUBHAAR, Thomas (1994): Ökonomische Integration und Migration in einem Gemeinsamen Markt. Bern.
- FLOWERDEW, Robin (1992): Labour Market Operation and geographical Mobility. In: A.G. Champion and A.J. Fielding (Hrsg.). Migration Processes and Patterns, Vol. 1: Research Progress and Prospects, London, S. 135-147.
- FRANCK; Michael (1995): Neue Konturen regionaler Arbeitsmarktdisparitäten am Ende des Wiedervereinigungsbooms? Raumforschung und Raumordnung, Heft 4, S. 260-270.
- FRIEDMANN, John (1972): A Generalized Theory of Polarized Development. In: N.M. Hansen (Hrsg.), Growth Centers in Regional Economic Development, New York, S. 82-107.
- FRIEDRICH, Arthur (1994): Flache Hierarchien: Was geschieht mit den Führungskräften? In: Personal, Heft 8, S. 376-378.
- FRIEDRICH, Klaus (1990): Federal Republic of Germany. In: Charles B. Nam; William J. Serow; David S. Sly, (Hrsg.) International Handbook on Internal Migration, New York.
- FRICTSCH, Michael; HULL, Christopher J. (1987): Empirische Befunde zur Arbeitsplatzdynamik in großen und kleinen Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland - Eine Zwischenbilanz. In: Michael Fritsch und Christopher J. Hull (Hrsg.), Arbeitsplatzdynamik und Regionalentwicklung, Berlin, S. 149-172.
- FRICTSCH, Michael (1990): Die Bedeutung des kleinbetrieblichen Sektors für die Regionalpolitik; In: Johannes Berger; Volker Dömeier; Maria Funder (Hrsg.): Kleinbetriebe im wirtschaftlichen Wandel. Frankfurt/New York, S. 241-268.
- FROMHOLD-EISEBITH, Martina (1992): Regionalwirtschaftliche Effekte des Wissens- und Technologie-Transfers der RWTH Aachen. In: Geographische Zeitschrift 80, S. 230-244.
- FUCHS, Gerhard (1984): Die Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart.
- FÜRST, Dietrich; RITTER, Ernst-Hasso (1993): Landesentwicklung und Regionalplanung. Düsseldorf.

- GATZWEILER, Hans-Peter (1975): Zur Selektivität interregionaler Wanderungen. *Forschungen zur Raumentwicklung* 1. Hrsg. Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung, Bonn.
- GEIBLER, Clemens; HEUWINKEL, Dirk; KUJATH, Hans-Joachim; SCHUBERT, Herbert; THEBES, Manfred (1992): Zur Entwicklung der Binnenwanderungen im geeinten Deutschland: neue Paradigmen. In: *Informationen zur Raumentwicklung*, Heft 9/10, S. 709-720.
- GLEAVE, David; CORDEY-HAYES, Martyn (1977): Migration Dynamics and Labor Market Turnover. In: *Progress in Planning*, Vol. 8, Part. 1.
- GORDON, Ian (1995): Migration in a segmented Labour Market. In: *Transactions of the Institute of British Geographers*, Vol. 20 (2), S. 139-155.
- GORDON, L. Clark (1983): *Interregional Migration, National Politics, and Social Justice*. Totowa, N.J..
- GRABOW, Busso; HENCKEL, Dietrich; HOLLBACH-GRÖMIG, Beate (1995): *Weiche Standortfaktoren*, Stuttgart.
- GRABOW, Busso (1996): Standorttendenzen und kommunale Standortpolitik im Dienstleistungssektor. In: *Archiv für Kommunalwissenschaften*, Jg. 35, S. 173-195.
- GRAHL, John (1996): Regional Citizenship and Macroeconomic Constraints in the European Union. In: *International Journal of Urban and Regional Research*. Vol. 20(3), S. 480-497.
- GRANT, K.E.; VANDERKAMP, John (1980): The Effects of Migration on Income: a Macro Study with Canadian Data 1965-1971 In: *Canadian Journal of Economics*, Vol. 13, S. 381-406.
- GREEN, Anne (1992): Changing Labour Processes and Internal Migration. In: T. Champion; T. Fielding (Hrsg.). *Migration Processes and Patterns*. London.
- GREENWOOD, Michael J. (1975): Research on Internal Migration in the United States: A Survey. In: *Journal of Economic Literature*, Vol. 13 (2), S. 397-433.
- GREENWOOD, Michael J. (1985): Human Migration: Theory, Models and Empirical Studies. In: *Journal of Regional Science*, Vol. 25 (4), S. 521-544.

- HADLER, Antje; DOMSCH, Michael E. (1994): Frauen auf dem Weg in Spitzenpositionen der Wirtschaft? In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zu 'Das Parlament' B6/94, S. 11-21.
- HAHNE, Ulf (1985): Regionalentwicklung durch Aktivierung intraregionaler Potentiale: Zu den Chancen 'endogener' Entwicklungsstrategien. München.
- HAHNE, Ulf (1992): Regionale Entwicklungsdynamik und Technologiezentrum. Flensburger Regionale Studien Bd. 7, Flensburg.
- HAHNE, Ulf; VON STACKELBERG, Klaus (1994): Regionale Entwicklungstheorien. EURES discussion paper 39. Freiburg.
- HALFACREE, Keith H.; BOYLE, Paul J. (1993): The Challenge facing Migration Research. The Care for a biographical Approach. In: Progress in Human Geography, Vol. 17 (3), S. 333-348.
- HALFACREE, Keith H. (1995): Household Migration and the Structuration of Patriarchy: Evidence from the USA. In: Progress in Human Geography, Vol. 19 (2) S. 159-182.
- HARDER, Olaf (1993): Gründe für die Arbeitsplatzwahl von FH-Absolventen und Einflußmöglichkeiten der regionalen Arbeitgeber. In: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 3, S. 165-170.
- HARPENAU, Johannes; JUNG, Hans-Ulrich (1993): Bildung und Wirtschaft. In: Niedersächsische Landeszentrale für politische Bildung (Hrsg.). Atlas zur Wirtschaftsgeographie von Niedersachsen, Hannover, S. 188-199.
- HART, R.A. (1975): Interregional Economic Migration. Some theoretical Considerations (Part I and II). In: Journal of Regional Science, Vol. 15, S. 127-138, 289-305.
- HARTKE, Stefan (1995): Endogene Potentiale. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.). Handwörterbuch der Raumordnung, Hrsg. ARL, Hannover, S. 219-221.
- HERRITSCH, Herbert (1991): Der Markt für Führungskräfte. Hrsg: MPV Management Presse Verlag München und ZAV, Zentralstelle für Arbeitsvermittlung, Frankfurt/M., Hamburg.
- HERZOG, Henry W.; SCHLOTTMANN, Alan M. (1989): High-technology Location and Worker Mobility. In: A. Andersson; D.F. Batten; C.

- Karlsson (Hrsg.), *Knowledge and Industrial Organization*, Berlin, S. 47-61.
- HERZOG, Henry W.; SCHLOTTMANN, Alan M.; BOEHM, Thomas P. (1993): *Migration as Spatial Job-search: A Survey of Empirical Findings*. In: *Regional Studies*, Vol. 27 (4), S. 327-340.
- HICKS, John R. (1932): *The Theory of Wages*. London.
- HIPPMANN, Hans-Dieter (1983): *Binnenfernwanderungen und Arbeitskräfte-nachfrage - Eine empirische Analyse für die Bundesrepublik Deutschland -*. Krefeld.
- HIRSCH, Joachim (1990): *Kapitalismus ohne Alternative?* Hamburg.
- HIRSCHMANN, Albert O. (1958): *The Strategie of Economic Development*. New Haven. (Deutsche Übersetzung: *Die Strategie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Stuttgart 1967).
- HOFBAUER, Hans; Nagel, Elisabeth (1973): *Regionale Mobilität bei männlichen Erwerbspersonen in der Bundesrepublik Deutschland*. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, Heft 3, S. 255-272.
- HOFFMANN-NOWOTNY, Hans-Joachim (1970): *Migration. Ein Beitrag zu einer soziologischen Erklärung*. Stuttgart.
- HOOVER, Edgar (1948): *The Location of Economic Activity*. New York.
- HUEBNER, Michael; KRAFFT, Alexander; ULRICH, Günter (1992): *Beschäftigung und Infrastruktur auf der 'Ostfriesischen Halbinsel'*. Oldenburg.
- HUNT, Janet C.; Kau, James B. (1985): *Migration and Wage Growth. A Human Capital Approach*. In: *Southern Economic Journal*, Vol. 51, S. 697-710.
- JUNG, Hans-Ulrich (1993a): *Wohnungswesen*. In: *Niedersächsische Landeszentrale für politische Bildung (Hrsg.). Atlas zur Wirtschaftsgeographie von Niedersachsen*, Hannover, S. 68-85.
- JUNG, Hans-Ulrich (1993b): *Produzierendes Gewerbe*. In: *Niedersächsische Landeszentrale für politische Bildung (Hrsg.). Atlas zur Wirtschaftsgeographie von Niedersachsen*, Hannover, S. 112-143.
- JUNG, Hans-Ulrich (1993c): *Arbeitsmarkt*. In: *Niedersächsische Landeszentrale für politische Bildung (Hrsg.). Atlas zur Wirtschaftsgeographie von Niedersachsen*, Hannover, S. 200-225.



- JUNG, Hans-Ulrich (1995): Wirtschaft und Arbeitsmarkt im Raum der Gemeinsamen Landesplanung Bremen/Niedersachsen. In: Rainer Krüger (Hrsg.) *Der Unterweserraum - Strukturen und Entwicklungsperspektiven*, Oldenburg, S. 137-171.
- KADRITZKE, Ulf (1993): Ein neuer Expertentyp? Technische Dienstleistungsarbeit zwischen Marktorientierung und Professionsbezug. In: *PROKLA. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft*, Heft 91, Nr. 2, S. 297-326.
- KAISER, Manfred (1985): Empirische Aspekte einer „persönlichkeitsorientierten Flexibilitätsforschung“. In: H. Knepel; R. Hujer (Hrsg.) *Mobilitätsprozesse auf dem Arbeitsmarkt*. Frankfurt/Main.
- KALDOR, Nicholas (1970): The Case of Regional Policy. In: *Scottish Journal of Political Economy*, Jg. 17, S. 337-348.
- KALTER, Frank (1994): Pendeln statt Migration? Die Wahl und Stabilität von Wohnort-Arbeitsort-Kombinationen. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 23, Heft 6, S. 460-476.
- KARR, Werner; KOLLER, Martin; KRIDDE, Herbert; WERNER, Heinz (1987): Regionale Mobilität am Arbeitsmarkt. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, Heft 2, S. 197-212.
- KOCH, Reinhold (1976): *Altenwanderung und räumliche Konzentration alter Menschen*. Bonn.
- KOCH, Reinhold (1979): Wanderungen in Europa. In: *Der Landkreis 12*, S. 591-593.
- KOEHLER, Harald (1990): *Verhalten von Firmenangehörigen bei Betriebsverlagerungen*. Stuttgarter Geographische Studien, Band 115, Stuttgart.
- KOLL, Hermann Josef (1981): *Mobilität und Beruf*, Opladen.
- KONTULY, Thomas; VOGELSANG, Roland (1986): Counterurbanisation in der Bundesrepublik Deutschland. *Geographische Rundschau*, Jg. 38, Heft 9, S. 461-468.
- KONTULY, Thomas; SCHÖN, Karl Peter (1994): Changing Western German Internal Migration Systems during the second half of the 1980s. Hrsg.: BfLR, Arbeitspapier 5/1994, Bonn.
- KRÄTKE, Stefan (1996): Regulationstheoretische Perspektiven in der Wirtschaftsgeographie. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, Jg. 40, Heft 1-2, S. 6-19.

- LADINSKY, Jack (1967): The Geographic Mobility of professional and technical Manpower. In: The Journal of Human Resources, No 2, S. 475-494.
- LÄPPLÉ, Dieter (1996): Ökonomische Perspektiven der Städte. In: Die alte Stadt, Heft 2, S. 128-140.
- LAUSCHMANN, Elisabeth (1976): Grundlagen einer Theorie der Regionalpolitik. Hannover.
- LIEBER, Paul; MELLIN-LIEBER, Verena (1992): EG-Binnenmarkt 1993: Ansätze und Möglichkeiten einer vorausschauenden Qualifizierungspolitik der Arbeitsverwaltung. In: Arbeit und Beruf 2, S. 33-36.
- LÖSCH, August (1940): Die räumliche Ordnung der Wirtschaft. Jena.
- LONG, Larry (1988): Migration and Residential Mobility in the United States in the 1980s. New York.
- LOVERING, John (1990): Fordism's unknown Successor: a Comment on Scott's Theory of flexible Accumulation and the Re-Emergence of Regional Economies. In: International Journal of Urban and Regional Research, Vol. 14 (1), S. 159-174.
- LOWRY, Ira S. (1966): Migration and Metropolitan Growth: two analytical Models. San Francisco.
- MACKENSEN, Rainer (1981): Wanderungstendenzen und Wanderungstheorien. In: H. Schubnell (Hrsg.) Alte und neue Themen der Bevölkerungswissenschaft, Boppard.
- MALECKI, Edward (1991): Technology and Economic Development: the Dynamics of local, regional and national Change. London.
- MALECKI, Edward J.; BRADBURY, Susan L. (1992): R+D Facilities and Professional Labour: Labour Force Dynamics in High Technology, In: Regional Studies, Vol.26 (2), S. 123-136.
- MARKUSEN, Ann R. (1985): Profit Cycles, Oligopoly, and Regional Development. Cambridge, Mass.
- MARSDEN, David (1992): European Integration and the Integration of European Labour Markets. In: Labour Vol. 6 (1), S. 3-35.
- MARTIN, Philipp L.; HÖNEKOPP, Elmar (1990): Europe 1992: Effects on Labor Migration. International Migration Review, Vol. 24 (3), S. 591-603.

- MARTINELLI, Flavia; MOULAERT, Frank (1993): The Location of Advanced Producers Services Firms, Theory and Illustrations. In: Geographische Zeitschrift 1+2, S. 1-17.
- MAYER, Ulrich (1991): Soziale Ungleichheit und die Differenzierung von Lebensverläufen. In: Zapf, W. (Hrsg.). Die Modernisierung moderner Gesellschaften. Frankfurt a.M./New York, S. 667-687.
- MIEGEL, Meinhard (1991): Wirtschafts- und arbeitskulturelle Unterschiede in Deutschland. Zur Wirkung außerökonomischer Faktoren auf die Beschäftigung. Gütersloh.
- MOLHO, Ian (1986): Theories of Migration: A Review. In: Scottish Journal of Political Economy, Vol. 33 (4), S. 396-419.
- MOON, Bruce (1995): Paradigms in Migration Research: exploring 'Mooring' as a Schema In: Progress in Human Geography, Vol. 19 (4), S. 504-524
- MOULAERT, Frank; SWYNGEDOUW, E. (1990): Regionalentwicklung und die Geographie flexibler Produktionssysteme: theoretische Auseinandersetzung und empirische Belege aus Westeuropa und den USA. In: Renate Borst u.a., (Hrsg.). Das neue Gesicht der Städte, Basel, S. 89-108.
- MYRDAL, Gunnar (1957): Economic Theory and Underdeveloped Regions. London. (Deutsche Übersetzung: Ökonomische Theorie und unterentwickelte Regionen. Stuttgart 1974).
- NERB, G.; Russ, H. (1994): Attraktivität europäischer Regionen als Wohnsitz und Produktionsstätte, Ifo Schnelldienst 12, S. 20-24.
- NOYELLE, Thierry, J. (1987): Beyond Industrial Dualism: Market and Job Segmentation in the New Economy. Boulder.
- NOLLER, Peter; Ronneberger, Klaus (1995): Die neue Dienstleistungsstadt. Berufsmilieus in Frankfurt am Main. Frankfurt am Main.
- NORTON, Rees (1979): The Product Cycle and the Spatial Decentralization of American Manufacturing. In: Regional Studies, Vol. 13, S. 144-151.
- NIW (Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung E.V.) (1991): Bearbeiter: Hans-Ulrich Jung, Birgit Geleuke, Jürgen Müller Perspektiven der wirtschaftlichen Entwicklung im Landkreis Wesermarsch und Konsequenzen für die regionaler Wirtschaftsförderung. Gutachten im Auftrag des Landkreises Wesermarsch, Hannover.

- OLDENBURGISCHE INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER: Jahresbericht 1994, Oldenburg.
- OWEN, D.W.; GREEN, Anne (1992): Migration Patterns and Trends. In: T. Champion and T. Fielding (Hrsg.), *Migration Processes and Patterns*, London, S. 17-38.
- PENNINX, Rinus; MUUS, Philip J. (1991): Nach 1992 Migration ohne Grenzen? Die Lektionen der Vergangenheit und ein Ausblick auf die Zukunft. In: *Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft*, Jg. 17 (2), S. 191-207.
- PERROUX, Francois (1964): *L' économie du XXéme siècle*. Paris.
- PIORE, Michael; Sabel, Charles F. (1989): *Das Ende der Massenproduktion*. Frankfurt/M.
- PLEISTER, Christopher (1995): Erst die Universität gab den nötigen Anstoß. In: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, *Uni-Info*, Heft 3, S. 6.
- POLACHEK, Solomon W.; HORVATH, Francis W. (1977): A life cycle approach to migration: Analysis of the perspicacious peregrinator. In: R.G. Ehrenberg, (Hrsg.), *Research in Labor Economics I*, Greenwich, S. 103-149.
- PROGNOS AG, Basel (1990): *Die Entwicklungsperspektiven des Regierungsbezirks Weser-Ems. Untersuchung im Auftrag der Wirtschaftskammern des Regierungsbezirks Weser-Ems, des Landes Niedersachsen und der Bundesrepublik Deutschland*. Basel.
- RAVENSTEIN, E.G. (1885): *Die Gesetze der Wanderung I*. In: G. Szell (Hrsg.): *Regionale Mobilität*. München, 1972.
- REICH, Michael; GORDON, David M.; EDWARDS, Richard C. (1973): A Theory of Labor Market Segmentation. In: *The American Economic Review*, Vol. 63 (2), S. 359-365.
- RITCHEY, P. Neal (1976): Explanations of Migration. In: *Annual Review of Sociology*, Vol. 2, S. 363-404.
- ROHR-ZÄNKER, Ruth (1990): *Does Migration benefit disadvantaged Workers?* Blacksburg.
- ROSENBLADT VON, Robert; BABEL, Ingrid; HÄBLER, Hubertus; (Infratest Sozialforschung ) (1990): *Arbeitsvermittlung zwischen Arbeitslosigkeit und Fachkräftemangel. Forschungsbericht Sozialforschung 197*. BM für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.), München.

- SALIN, Edgar (1929): Standortverschiebungen der deutschen Wirtschaft. In: B. Harms (Hrsg.), Strukturwandlungen der deutschen Volkswirtschaft I. Berlin.
- SALT, John (1990): Organisational Labour Migration: Theory and Practice in the United Kingdom. In: J. Salt; J.H. Johnson (Hrsg.), Labour Migration, London.
- SAUNDERS, Mark N.K. (1985): The Influence of Job-Vacancy Advertising upon Migration: some empirical Evidence. In: Environment and Planning A. Vol. 17, S. 1581-1589.
- SAUNDERS, Mark N.K.; FLOWERDEW, Robin (1987): Spatial Aspects of the Provision of Job Information. In: M.M. Fischer and P. Nijkamp (Hrsg.), Regional Labour Markets, London, S. 205-228.
- SAVAGE, Mike; DICKENS, Peter; FIELDING, Tony (1988): Some social and political Implications of the contemporary Fragmentation of the 'Service Class' in Britain. In: International Journal of Urban and Regional Research, Vol. 12, S. 455-476.
- SCHÄTZL, Ludwig (1993): Wirtschaftsgeographie 1. Theorie, Paderborn.
- SCHÄTZL, Ludwig (1981): Wirtschaftsgeographie 2. Empirie, Paderborn.
- SCHEUCH, Erwin K. (1974): Auswahlverfahren in der Sozialforschung. In: R. König (Hrsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. 3a, Stuttgart, S. 1-96.
- SCHMERBACH, Torsten (1996): Entwicklung und Perspektiven der deutschen und schweizerischen Regionalpolitik: ein Vergleich. In: Raumforschung und Raumordnung, Heft 2/3, S. 184-192.
- SCHRADER, Manfred (1993): Bevölkerung und Haushalte. In: Niedersächsische Landeszentrale für politische Bildung (Hrsg.). Atlas zur Wirtschaftsgeographie von Niedersachsen, Hannover, S. 52-67.
- SCOTT, Allen J. (1988): Flexible Production Systems and regional Development: the Rise of new industrial Spaces in North America and Western Europe. In: International Journal of Urban and Regional Research; Vol. 12 (2), S. 171-185.
- SELL, Ralph R. (1983): Analyzing Migration Decisions: The First Step - Whose Decision? In: Demography, Vol. 20 (3), S. 299-311.

- SELL, Ralph. R. (1990): Migration and Job Transfers in the United States. In: J. Salt; J.H. Johnson (Hrsg.), Labour Migration, London.
- SHAW, R. Paul (1975): Migration Theory and Fact. A Review and Bibliography of Current Literature. Regional Science Research Institute, Philadelphia, Pennsylvania.
- SIGL, Willibald (1991): Regionale Auswirkungen der Arbeitsmarktsegmentierung. In: Seminarberichte Nr. 31 der Gesellschaft für Regionalforschung, S. 241-259.
- SIMON, Herbert A. (1957): Administrative Behavior. New York.
- SIMON, Herbert A. (1979): Rational Decision Making in Business Organizations. In: American Economic Review, Vol. 69, S. 493-513.
- SJAASTAD, Larry A. (1962): The Costs and Returns of Human Migration. In: Journal of Political Economy, Vol. 70 (5), S. 80-93.
- SNAITH, Janina (1990): Migration and Dual Career Households. In: James H. Johnson and John Salt (Hrsg.), Labour Migration. The Internal Geographical Mobility of Labour in the Developed World. Exeter.
- SPREER, F. (1980): Der ländliche Raum - Raumordnungsprobleme in den 80er Jahren. In: Der ländliche Raum: Entwicklung, Raumordnungskonzepte, Zielkonflikte in der Planungspraxis, ARL-Arbeitsmaterial, Nr. 53, S. 15-56, Hannover.
- STATISTISCHES BUNDESAMT: Statistische Jahrbücher 1975, 1989. Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Reihe 1: Gebiet und Bevölkerung, 1992.
- STEINER, Michael (1990): Regionale Ungleichheit. Wien.
- STIENS, Gerhard (1992): Regionale Entwicklungspotentiale und Entwicklungsperspektiven. In: Geographische Rundschau 44, Heft 3, S. 139-142.
- STÖHR, Walter B. (1984): Ansätze zu einer neuen Fundierung der Regionalpolitik. In: Jahrbuch für Regionalwissenschaft, S. 7-28.
- STORPER, Michael; WALKER, Richard (1983): The Theory of Labour and the Theory of Location: In: International Journal of Urban and Regional Research, Vol. 7 (1), S. 1-43.
- STORPER, Michael; WALKER, Richard (1989): The Capitalist Imperative: Territory, Technology and Industrial Growth. Oxford.

- STOUFFER, Samuel A. (1940): Intervening Opportunities: a Theory relating Mobility and Distance. In: *American Sociological Review*, Vol. 5, S. 845-867.
- SZYDLIK, Marc (1990): Die Segmentierung des Arbeitsmarktes in der Bundesrepublik Deutschland. Berlin.
- TESSARING, Manfred (1994): Langfristige Tendenzen des Arbeitskräftebedarfs nach Tätigkeiten und Qualifikationen in den alten Bundesländern bis zum Jahr 2010. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 1, S. 5-19.
- THÜNEN, Johann Heinrich von (1826): *Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie*. Jena.
- TÖMMEL, Ingeborg (1996): Internationale Regulation und lokale Modernisierung. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, Jg. 40, Heft 1-2, S. 44-58.
- VANBERG, Monika (1971): Kritische Analyse der Wanderungsforschung in der Bundesrepublik Deutschland. Arbeitshefte aus dem Institut für Soziologie Nr. 3. Berlin.
- VERNON, R. (1966): International Investment and International Trade in the Product Cycle. In: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, S. 190-207.
- WAGNER, Michael (1989): *Räumliche Mobilität im Lebensverlauf*. Stuttgart.
- WAGNER, Michael (1992): Zur Bedeutung räumlicher Mobilität für den Erwerbsverlauf bei Männern und Frauen. In: *Regionale und biographische Mobilität im Lebensverlauf, Forschungs- und Sitzungsbericht 189 der Akademie für Raumforschung und Landesplanung*, Hannover, S. 149-167.
- WALWEI, Ulrich; WERNER, Heinz (1992): Europäische Integration: Konsequenzen für Arbeitsmarkt und Soziales. In: *Mitteilungen zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*. Heft 4, S. 483-498.
- WEBER, Alfred (1909): *Über den Standort der Industrie - 1. Teil. Reine Theorie des Standorts*. Tübingen.
- WEBER, Brigitte (1988): Regionale Mobilität: Zwischenbetrieblicher Arbeitsplatzwechsel. *Materialien aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, Nr. 4.

- WEIBHUHN, Gernot; BÜCHEL, Felix (1992): Betriebswechsel, räumliche Mobilität und Verdienstenwicklung. In: Regionale und biographische Mobilität im Lebensverlauf. Forschungs- und Sitzungsbericht 189 der Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Hannover, S. 168-199.
- WEITZEL, Günter (1990): Kooperation zwischen Wissenschaft und mittelständischer Wirtschaft. In: Johannes Berger; Volker Domeyer; Maria Funder (Hrsg.): Kleinbetriebe im wirtschaftlichen Wandel. Frankfurt/New York, S. 289-301.
- WERNER, Heinz; WALWEI, Ulrich (1992): Zur Freizügigkeit für Arbeitskräfte in der EG. In: Mitteilungen zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Heft 1, S. 1-12.
- WINDELBERG, Jens (1984): Innovationsorientierte Regionalpolitik zur Entwicklung strukturschwacher Periphereräume. In: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 1/2, S. 63-78.
- WOLF, Harald (1994): Rationalisierung und Partizipation. In: Leviathan Nr. 2, S. 243-259.
- WOLF, Folkwin (1987): Wirtschaftsschwache Gebiete: Politik der offenen Hand oder Strategie der staatlich gestützten regionalen Eigenentwicklung? In: Raumforschung und Raumordnung, Heft 5-6, S. 200-207.
- WOLLMANN, Hellmut; HELLSTEIN, Gerd-Michael (1978): Sanierungsmaßnahmen. Städtebauliche und stadtstrukturelle Wirkungen. Schriftenreihe 'Stadtentwicklung' des BMBau 02.012, Bonn.
- WOLPERT, Julian (1965): Behavioral Aspects of the Decision to migrate. Papers and Proceedings of the Regional Science Association, Vol. 15, S. 159-169.
- ZIMMERMANN, Horst (1973): Regionale Präferenzen. Bonn.





## *Anhang 1 - Fragebogen Betriebsbefragung*

### **I. Art des Betriebs**

Branche/Wirtschaftsgruppe:

Betriebsform:

- Einzelbetrieb
- Mehrbetriebsunternehmen
  - Hauptbetrieb
  - Zweigbetrieb
- Niederlassung eines international tätigen Unternehmens

Definition Hochqualifizierte nach Position / Funktion im Betrieb:

- Führungsfunktion
- Hochqualifizierte Spezialisten

Arbeitskräfte am Standort:

- insgesamt
- hochqualifizierte

Gesprächspartner:

- Position / Funktion

### **II. Arbeitsplätze für hochqualifizierte Arbeitskräfte am Standort**

Inhaber:

- Funktion

Mitarbeiter - Art und Zahl im einzelnen:

- Position / Funktion
- Bereich
- Qualifikation, Ausbildung
- Beschäftigungsdauer
- Ist-Position = Einstiegsposition?
- Geschlecht
- Alter
- mit / ohne Familie
- Berufstätigkeit der Partner

### III. Personalpolitik

Wenn freie Stellen zu besetzen sind:

- Wie/wo werden hochqualifizierte Arbeitskräfte gesucht?
  - regional, national, international
  - Tagespresse, Fachpresse, Arbeitsamt, Personalberater, sonstiges
- Wird unterschieden zwischen Positionen, Funktionen?

Wenn nur regional gesucht wird:

- warum nicht national/international?

Hat sich Ihr Vorgehen in den letzten Jahren geändert?

Welchen Stellenwert hat die interne Karriereleiter bei Ihnen?

- Machen Sie Unterschiede zwischen bestimmten Positionen

Haben Sie Karrierepläne - Laufbahnbeschreibungen für hochqualifizierte Arbeitskräfte?

### IV. Hochqualifizierte Arbeitskräfte mit max. 5 Jahren Betriebszugehörigkeit

Art und Zahl im einzelnen:

- Position / Funktion
- Bereich
- Qualifikation, Ausbildung
- Zeitpunkt der Einstellung
- Situation vorher
  - beschäftigt
  - arbeitslos
- Berufserfahrung/wie lange
- alter Wohnort  
Umzug?
- Geschlecht
- Alter bei Einstellung
- mit / ohne Familie bei Einstellung
- mit berufstätigem Partner (berufliche Position)
- Arbeitsplatz
  - neu geschaffen
  - neu besetzt
  - aufgrund interner Umstrukturierungen

- wie gesucht
  - Presse
  - Personalberater
  - Arbeitsamt
  - Sonstiges

Resonanz auf Stellenanzeigen:

- wie viele Bewerber
- wie viele hatten die gewünschte Qualifikation
  - Alter
  - Frauenanteil
  - Wohnort der Bewerber
  - Situation (arbeitslos)

Wie besetzt:

- Kriterien
- hat berufliche, räumliche Mobilität eine Rolle gespielt?
- hat Wohnort eine Rolle gespielt?

Probleme, hochqualifizierte Arbeitskräfte aus anderen Regionen zu finden?

Probleme, hochqualifizierte Arbeitskräfte mit berufstätigem Ehepartner zu finden?

Probleme mit Personen aus anderen Regionen:

- Mentalität
- Akzeptanz bei Untergebenen / Kunden

Fördern Sie den Zuzug neuer Arbeitskräfte durch finanzielle Unterstützung

- Umzugsbeihilfen
- sonstiges

Haben Sie Fernpendler?

Akzeptieren Sie Fernpendler auf Dauer?

Haben Sie in den letzten Jahren erfolglos hochqualifizierte Arbeitskräfte gesucht?

Suchen Sie zur Zeit?

## **V. Verlust / Weggang von hochqualifizierten Arbeitskräften in letzten 5 Jahren**

Zur Rekapitulation:

In den letzten 5 Jahren ---- hochqualifizierte Arbeitskräfte eingestellt.

- auf neu geschaffene Stellen
- als Ersatz für Abgänger
- aufgrund interner Umstrukturierung

Wieviele hochqualifizierte Arbeitskräfte sind in den Ruhestand gegangen?

Wieviele hochqualifizierte Arbeitskräfte haben von sich aus gekündigt?

Wieviele hochqualifizierte Arbeitskräfte sind auf Unternehmensinitiative hin gegangen?

Wieviele hochqualifizierte Arbeitskräfte sind innerhalb des Unternehmens / Konzerns an einen anderen Standort gegangen / versetzt worden?

Art und Zahl im einzelnen:

- Position / Funktion
- Qualifikation / Ausbildung
- Zeitpunkt des Weggangs
- Beschäftigungsdauer
- Alter bei Weggang
- Geschlecht
- mit / ohne Familie
- mit berufstätigen Partner (berufliche Position)
- ursprünglich aus der Region oder zugewandert?
- wohin gegangen?

## **VI. Bei Mehrbetriebs-Unternehmen**

Arbeitsplätze für hochqualifizierte Arbeitskräfte in weiteren Betrieben:

- anderer Standorte
  - Lage
  - Größe
  - gehören zum Unternehmen seit

Gibt es Transfers / Versetzungen?

Transfers / Versetzungen in den letzten 5 Jahren:

- a) Zuwanderung in diesem Betrieb  
 Art und Zahl im einzelnen
- Herkunftsbetrieb
  - Position / Funktion in diesem Betrieb
  - Position / Funktion im Herkunftsbetrieb
  - Qualifikation
  - Gründe / Initiative für Transfer
  - Zeitpunkt des Transfers
  - Beschäftigungsdauer am alten Standort
  - Alter
  - Geschlecht
  - mit / ohne Familie
  - mit berufstätigem Partner?  
berufliche Position?
  - Dauer oder Übergang
- b) Abwanderung aus diesem Betrieb  
 Art und Zahl im einzelnen
- Zuzugsbetrieb
  - Position / Funktion in diesem Betrieb
  - Position / Funktion im neuen Betrieb
  - Qualifikation
  - Gründe / Initiative für Transfer
  - Zeitpunkt des Transfers
  - Beschäftigungsdauer in diesem Betrieb
  - Alter
  - Geschlecht
  - mit / ohne Familie
  - mit berufstätigem Partner?  
berufliche Position?
  - Dauer oder Übergang

## **VII. Allgemein zur Mobilität**

### **A) Nur Mehrbetriebs-Unternehmen:**

Welchen Stellenwert hat Mobilität in Ihrer Personalpolitik?

Zusammenarbeit Zentrale - Niederlassungen

- wo werden welche Entscheidungen getroffen?

Welche Kriterien spielen bei der Entscheidung von Transfers die maßgebliche Rolle?

Bereitschaft der hochqualifizierten Arbeitskräfte zur Mobilität

Mobilitätshemmnisse

- Probleme bei Arbeitskräften mit berufstätigem Ehepartner
- Standorte (Attraktivität)

Kann man Personen typisieren, die mobil / immobil sind?

Haben Sie die Möglichkeit, Mobilität einzufordern?

Konsequenzen für Unternehmen durch Immobilität der Arbeitskräfte?

B) Alle Betriebe:

Sind hochqualifizierte Arbeitskräfte mobil?

Sollten hochqualifizierte Arbeitskräfte mobil sein?

Bewerten Sie Mobilitätserfahrung als positiv bei hochqualifizierten Arbeitskräften?

Denken Sie, daß Mobilitätsanforderungen in der Zukunft wachsen werden?

### **VIII. Standortkriterien**

Alter des Betriebes

Dauer am Standort

Standortbindung

Standortqualität

- wichtigsten Kriterien für Betrieb:
- was ist positiv
- was ist negativ
- wäre es für den Betrieb besser, wenn er in diesem Ballungsraum läge?

Hochqualifizierte Arbeitskräfte am hiesigen Standort:

- sind Sie zufrieden mit Ihren hochqualifizierten Arbeitskräften?
- mußten Sie Kompromisse schließen, um vakante Stellen überhaupt besetzen zu können?

- welchen Bedarf an hochqualifizierten Arbeitskräften werden Sie zukünftig haben?
- wie ist der Bedarf am Standort zu decken?  
bei Problemen: sind die genereller Art oder lageabhängig?

Attraktivität des Standortes für hochqualifizierte Arbeitskräfte

- aus der Region
- für Personen / Familien aus anderen Regionen
  - was ist positiv?
  - was wirkt negativ auf mögliche Zuwanderer?

### **IX. Betriebliche Aktivitäten**

Sind Sie aktiv in F&E (Forschung und Entwicklung)?

Arbeiten Sie zusammen mit Hochschulen, Forschungseinrichtungen?

Art der Zusammenarbeit?

Nehmen Ihre hochqualifizierten Arbeitskräfte an Weiterbildungs-Veranstaltungen teil?

- Einzelheiten
- vom Unternehmen initiiert oder Eigeninitiative der Arbeitskräfte





## *Anhang 2 - Fragebogen Migrantenbefragung*

Beschäftigt bei:

### **I. Persönliche Informationen**

Geschlecht

Alter

Heimatregion (wo aufgewachsen)

Qualifikation

- formale Ausbildung
- Zusatzausbildung
- spezielle Erfahrungen

Familie

- Partner(in)
  - berufstätig, Beruf, Position
- Kinder
  - Alter, Schule

Wohnsituation

- Eigentum, Miete

### **II. Arbeitsplatz**

Beschäftigt bei / Arbeitgeber

Branche

Standort

Größe Arbeitskräfte insgesamt, hochqualifizierte Arbeitskräfte

beschäftigt seit 19

Position

vorher andere Position bei demselben Arbeitgeber?

- Istposition = Einstiegsposition?

Grund für Wechsel zu jetzigem Arbeitgeber

Wie haben Sie diese Stelle gefunden?

Wie lange haben Sie gesucht / wie haben Sie gesucht?

Folgen des Betriebswechsels?

- Bezahlung
- beruflicher Position

Hat sich der Wechsel von Kostenseite her gelohnt?

- Familieneinkommen
- Lebenshaltungskosten
- Umzugskosten

War der Zuzug eine Entscheidung für die Weser-Ems Region?

- Kannten Sie die Weser-Ems Region
- Wie haben Sie sich für die Lebensbedingungen in der Weser-Ems-Region informiert?

vor Antritt dieser Stelle:

- beschäftigt, arbeitslos, unsicherer Arbeitsplatz?
- hat Arbeitgeber versucht, Sie zu halten?
  - wie?
- Wohnsituation
  - Eigenheim/Miete
- wann sind Sie umgezogen
  - wie lange gependelt?
- Unterstützung von Arbeitgeber beim Umzug
  - welcher Art?
- war Ihr(e) Partner(in) berufstätig
  - Position
- Kinder
  - Alter, Schule

### III. Berufliche Mobilität

Auflistung aller Beschäftigungsverhältnisse  
jeweils:

- Standort des Betriebes, Branche, Größe
- Arbeitgeber, Branche

- Größe
- Beschäftigungsdauer
- Position
- über die gesamte Zeit auf einem Arbeitsplatz oder Wechsel von Positionen?
  - vertikaler/horizontaler Wechsel
- persönliche Situation
  - Familie
  - Partner(in) berufstätig
  - Wohnsituation
- Wohnort
  - war der Antritt der Stelle mit einem Wohnortwechsel verbunden?
- Grund für Wechsel
  - Wie haben Sie die Stelle gefunden?
- Folgen des Wechsels:
  - beruflicher Aufstieg?
  - finanzielle Verbesserung?
  - Ausmaß
- Hat sich der Wechsel von Kostenseite her gelohnt?
  - Familieneinkommen
  - Lebenshaltungskosten
  - Umzugskosten

Haben Sie weitere Arbeitsplatzwechsel und / oder Wohnortwechsel geplant / in Betracht gezogen?

- warum nicht realisiert

Hat Ihr Partner, Ihre Partnerin berufsbedingte Wohnortwechsel

- ohne Sie vorgenommen?
- geplant?

Haben Sie Erfahrung mit Versetzungen?

- versetzt worden
- angetragen worden
- selbst initiiert

Wenn ja:

- wann war das?
- Zusammenhang
  - von wo nach wo

- welcher Betrieb
- Position alt / neu
- Übergang / Dauer
- Welche Folgen hat / hätte das gehabt?
  - beruflich
  - finanziell:
  - privat

#### **IV. Allgemeine Fragen**

Haben Sie

- Ortsbindungen
- regionale Präferenzen

Haben Sie nach Ihren Umzügen am neuen Ort immer Fuß gefaßt?

- Haben Sie nach dem letzten Umzug Fuß gefaßt?
- Hat Ihre Familie Fuß gefaßt?
- Hatten Sie oder Ihre Familie vorher Bedenken, ob Sie 'Fuß fassen' würden?

Was empfinden Sie als positiv, negativ

- am jetzigen Wohnort?
- an den vorherigen Wohnorten?

Gibt es gute und schlechte Arbeits-Standorte für Sie?

- Größe der Stadt
- Region
- Branchenbesatz

Haben Sie unterschiedliche örtliche oder regionale Präferenzen hinsichtlich

- wohnen
- arbeiten?

Das Einkommensniveau im Nord-West-Raum ist vergleichsweise niedrig.

- Könnten Sie woanders mehr verdienen?

Erfahrungen bei der Arbeitssuche:

- Hatten Sie Probleme bei der Stellensuche aufgrund Ihres Wohnortes oder Ihrer regionalen Herkunft?

Haben Sie Ihre Karrieresprünge eher über internen Aufstieg oder über Unternehmenswechsel gemacht?

Ist Mobilität nötig für hochqualifizierte Arbeitskräfte?

Wie mobil sind hochqualifizierte Arbeitskräfte? - Berufskollegen

Denken Sie, daß Mobilitätsbereitschaft in der Zukunft wachsen wird?

Wird Mobilität von Unternehmen eingefordert oder erwartet?

Denken Sie, daß Mobilitätsanforderungen in der Zukunft wachsen werden?

Würden Sie in diesem Unternehmen eine Versetzung akzeptieren?

- wohin würden Sie gehen, wohin nicht?

Sollten Sie Ihren Arbeitsplatz verlieren, würden Sie in dieser Region wohnen bleiben

- Wie weit würden Sie pendeln, anstatt umzuziehen?

Denken Sie, daß Sie ein weiteres Mal den Betrieb / das Unternehmen wechseln werden?

- und umziehen werden?

