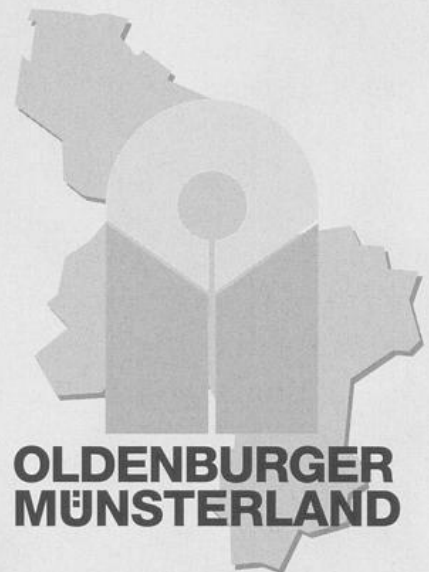


# **Landesbibliothek Oldenburg**

## **Digitalisierung von Drucken**

Das Oldenburger Münsterland im Wandel

# Das Oldenburger Münsterland im Wandel



**OLDENBURGER  
MÜNSTERLAND**



*Stephan Honkomp*

## Sicherung der Bahnübergänge in der Gemeinde Steinfeld

Ein spürbares Aufatmen war bei allen Beteiligten aus Rat und Verwaltung der Gemeinde Steinfeld am 14.03.2012 zu spüren, als die Umsetzung des gemeindlichen Sicherheitskonzeptes an den Bahnübergängen der Gemeinde Steinfeld mit der offiziellen Inbetriebnahme des letzten zu sichernden Bahnüberganges endlich zum Abschluss gebracht werden konnte.

Vorab sei ein kleiner Rückblick in die wechselvolle Geschichte der Bahn in Südoldenburg erlaubt: Zum 1. Mai 1900 erhielt die Gemeinde Steinfeld mit dem Gleisanschluss an die Oldenburgische Bahnlinie gleichzeitig auch zwei Bahnhöfe, in Mühlen und in Steinfeld. Der Streckenabschnitt Vechta-Lohne war in den Jahren zuvor bereits der Bestimmung übergeben worden. Das bedeutete eine deutliche Verbesserung der Infrastruktur für das Amt Vechta, das auf diese Weise mit ganz Deutschland auf der Schiene verbunden war. Großen Nutzen davon hatte die hiesige Landwirtschaft, mussten doch von hier reichlich Schlachttiere in die Schlachthäuser in Westfalen und im Rheinland transportiert werden. Nach dem Zweiten Weltkrieg nahm der „Export-Boom“ aber schlagartig ab, als mutige Unternehmer vor Ort eigene Schlachthöfe errichteten. Das war in den 1960er-Jahren, als noch alte, mächtig dampfende Lokomotiven täglich die Strecke befuhren. Dennoch begann, wie auch auf vielen anderen Nebenstrecken in Deutschland, der Niedergang der Bahnlinie Delmenhorst-Osnabrück. Auf Steinfelder Gemeindegebiet gab es zu der Zeit noch 27 Bahnübergänge, die zu großen Teilen nur noch für die Landwirtschaft eine Bedeutung hatten.

Die Deutsche Bahn hatte wegen der fehlenden Resonanz den Personenverkehr bis auf wenige Fahrten pro Werktag reduziert. Der Güterverkehr verlagerte sich immer mehr auf die Straße, das Streckennetz wurde schlechter, und die einst so stolzen Bahnhofsgebäude verfielen



zunehmend. Die Fahrtgeschwindigkeit wurde auf 50 km/h reduziert, und man dachte sogar über die Aufhebung der Strecke nach.

Während man in Mühlen das Bahnhofsgebäude in den 1960er-Jahren bereits wieder abriß und an gleicher Stelle Wohnungen baute, kaufte die Gemeinde Steinfeld Anfang der 1990er-Jahre das Bahnhofsareal am Steinfelder Bahnhof von der Deutschen Bahn auf. Nach Verlegung der dortigen „Ladestraße“ wurden die Flächen einer gewerblich-industriellen Nutzung durch die expandierende Fa. Berding-Beton zugeführt. Der Landhandel der „Genossen“ wurde 1992 an die heutige „Bergmannstraße“ verlegt, und die Lagerschuppen der Fa. Krapp wurden abgerissen. Einige Jahre danach verschwand auch das marode Bahnhofsgebäude mit seinen Lagerschuppen.

Nach fast genau 100 Jahren begann die neue Geschichte der Bahnstrecke, als die NordWestBahn den Gleiskörper von der DB übernahm und die Strecke „reaktivierte“. In den folgenden drei Jahren wurde die Strecke auf Vordermann gebracht, und seit Dezember 2003 fahren die Züge im Stundentakt mit 80 km/h zwischen Delmenhorst und Hesepe hin und her und erfreuen sich einer guten Resonanz. Nahezu 6.000 Passagiere nutzen heute täglich das Angebot auf der gesamten Strecke. Damit hatten die kühnsten Optimisten nicht gerechnet.

Eine solche Bahnstrecke bringt aber auch Probleme mit sich. Nicht erst seit die NordWestBahn im Stundentakt fährt, ereigneten sich insbesondere im Bereich des Kirchdorfs Mühlen mehrere schreckliche Unfälle. Wahrlich ein schweres Kreuz für die betroffenen Familien und Freundeskreise. Aber auch für die Zugführer, die zwar keine sichtbaren Verletzungen davon trugen, aber immer wieder schweren physischen und psychischen Belastungen ausgesetzt waren. Vergessen dürfen wir in diesem Zusammenhang auch nicht die Rettungskräfte vor Ort, für die das Gleiche gilt.

Im Zeitraum von 1969 bis Ende Mai 2008 wurden zwischen dem Bahnübergang „Misbäker Damm“ im Norden und dem Bahnübergang „Gewerbering“ im Süden sieben Personen bei Unfällen getötet. Sieben weitere Personen konnten schwer verletzt geborgen werden. Leichtverletzt wurden ebenfalls sieben. Wie gefährlich dieser kurze Streckenabschnitt war, das belegen auch die Erhebungen der NordWestBahn. Im Zeitraum zwischen Mai 2005 und Juni 2008 wurden in 14 Fällen Schnellbremsungen des Lok-Führers eingeleitet, der damit einen Zusammenprall verhinderte. Und was wäre gewesen, wenn der

25-jährige Zugführer der NordWestBahn am 23. Februar 2008 nicht bemerkt hätte, dass ein vollbesetzter holländischer Reisebus (50 Personen) mitten auf dem Bahnübergang „Am Riedenbach“ parkte. Eine Schnellbremsung und der Daueralarmton bewirkten, dass der Bus noch im letzten Moment den Bahnübergang verlassen konnte. Gar nicht auszudenken, was gewesen wäre, wenn ... Der hoffentlich letzte tödliche Unfall ereignete sich am Freitag, dem 30. Mai 2008, am Bahnübergang „Misbäker Damm“. Der 40-jährige LKW-Fahrer aus Lindern starb nach einer Notoperation auf einer Wiese am Bahnkörper auf dem Weg zum Krankenhaus im Rettungshubschrauber.



*Abb. 1: Evakuierung der NordWestBahn-Fahrgäste durch das Krisenmanagement der Bahn im Mai 2008 am Bahnübergang Misbäker Damm in Mühlen.  
Foto: Freiwillige Feuerwehr Steinfeld*

Im Steinfelder Rathaus hatte man sich bereits seit März 2005 damit beschäftigt, wie man die Sicherung der „Bahnübergänge“ angehen sollte. Eine konkrete Vorstellung hatte zu dem Zeitpunkt niemand. Dennoch war man nicht untätig. So erteilte man den Auftrag zu einer „Bahnübergang-Auditierung“, die von der Fa. Technologie GmbH aus Achim durchgeführt wurde. Als „Auditierung“ wird in sicherheitsrelevanten Bereichen die Überprüfung, Erfassung und qualitative Bewertung bereits bestehender Sicherheitsmaßnahmen (hier Bahnübergänge) bezeichnet. Diese Zusammenfassung wurde Anfang Juni 2005 vorgestellt. Im Ergebnis wurden bei fast allen Bahnübergängen Mängel festgestellt, die per Ratsbeschluss vom 22. September 2005 künftig als Grundlage für die Gespräche mit der Deutschen Bahn die-

nen sollten. Schon zu diesem frühen Zeitpunkt waren sich die Verantwortlichen darüber im Klaren, dass man nicht punktuell Herr der Lage werden, sondern mit einem Gesamtkonzept ein Ende der schrecklichen Unfälle herbeiführen wollte. So wurde auf Vorschlag des Ratsherrn Martin Schlarmann der Beschluss gefasst, das vom Bauamt im Steinfelder Rathaus vorgeschlagene Gesamtkonzept für die 13 Bahnübergänge umzusetzen.

In den ersten Wochen war man sich nicht so richtig klar darüber, wo man den Hebel ansetzen konnte. Einen Monat später bildete sich eine „Arbeitsgruppe Bahnübergänge“, zu der aus dem Rat der Ausschussvorsitzende Josef Brokamp sowie von drei im Rat vertretenen Parteien Frank Pille (CDU), Martin Schlarmann (SPD) und Heinrich Luhr (UWG) zählten. Von der Verwaltung waren zu Beginn Gemeindedirektor Peter Möllmann - später ab November 2006 Bürgermeisterin Manuela Honkomp - sowie Bauamtsleiter Udo Koschate und Stephan Honkomp vom Ordnungsamt dabei. Dieses Gremium, so stellte sich schnell heraus, war genau das richtige Instrument, um effektiv vorwärts zu kommen, das Gesamtkonzept mit der Bahn umzusetzen.

Schon im November 2005 trat man zu einer ersten Gesprächsrunde zusammen. Darunter auch Vertreter der DB Netz AG Hannover und DB Netz Regional Oldenburg. Sichtlich überrascht zeigten sich die Vertreter der Deutschen Bahn, als die Gemeinde Steinfeld den Verantwortlichen schon ein Gesamtkonzept für alle existierenden Bahnübergänge im Gemeindegebiet vorstellen konnte. Die noch recht grobe Planung sah zunächst vor, dass von den 15 vorhandenen gemeindlichen Bahnübergängen an der „Bahnstrecke 1560 – Delmenhorst-Hesepe“ neun geschlossen werden sollten. Zu den zwei schon gesicherten Bahnübergängen an den überregionalen Straßen in Steinfeld (B 214) und im Zuge der Dorfstraße in Mühlen (K 268), sollte an den verbleibenden vier eine Sicherung durch Halbschranke und Blinklicht erfolgen. Nach umfassenden Überlegungen sollte sich später zeigen, dass nur noch acht geschlossen und fünf „gesichert“ werden sollten. „Gott sei Dank hatten wir sofort die richtigen Ansprechpartner bei uns am Tisch“, weiß heute rückblickend Josef Brokamp, damals noch Vorsitzender des Umwelt-, Straßen- und Wegeausschusses, zu berichten, denn die „Bahner“ attestierten der Gemeinde Steinfeld mit ihrem zukunftsweisenden Ratsbeschluss vom 22. September 2005 eine sehr gute Vorarbeit und das richtige Ziel.

Bereits drei Wochen später erging der Planungsauftrag an das Ing.-Büro Frilling aus Vechta, das bereits im Mai 2006 das Grobkonzept vorstellen konnte. Am 22. Juni 2006 wurde dieses Konzept vom Rat der Gemeinde Steinfeld „abgesegnet“. Das Ing.-Büro konnte nun mit der detaillierten Planung beginnen.

Richtig Fahrt nahm das „Unternehmen Bahnübergänge“ aber erst nach dem zweiten Treffen der „Arbeitsgruppe“ im Februar 2007 auf. Das Ing.-Büro Frilling stellte die ersten Planungen vor. Mit dem Ergebnis, dass aufgrund der Forderungen der Bahn nun ein von der Bahn „zugelassenes“ Fachplanungsbüro die fachliche Bauplanung fortsetzen musste. Diese Arbeiten übernahm das Ing.-Büro Claus aus Hannover.

Während auf der einen Seite das vereinfachte Planverfahren mit dem Landkreis Vechta auf den Weg gebracht wurde, mussten auf der anderen Seite die unterschiedlichsten Bedenken von Anliegern sachlich begründet aus dem Wege geräumt bzw. Kompromisse gefunden werden. „Uns war von Anfang an klar, dass es in so einem komplexen Verfahren auch Einwände von Bürgern geben wird. Letztlich waren aber alle auch gewillt, die zügige Umsetzung des Konzeptes nicht zu blockieren“, so Steinfelds Bürgermeisterin Manuela Honkomp. Verbunden damit waren zahlreiche Verhandlungen in Sachen Grunderwerb. Eine arbeitsintensive Aufgabe, um die erforderliche „Planreife“ zu erlangen und die Ersatzwege zu schaffen.

Ein neuer Schock für alle Beteiligten: Am Samstag, dem 23. Juni 2007, verunglückt ein 30-jähriger Mühlener am Bahnübergang „Am Riedenbach“ tödlich. Es sollte aber immer noch nicht der letzte schwere Unfall an den neuralgischen Bahnübergängen Mühlens sein. Noch Anfang Juli 2007 trat der Arbeitskreis „Bahnübergänge“ zum 3. Mal zusammen. Man war sich einig: „Wir müssen noch mehr Druck hinter unser Anliegen setzen.“ Dann überschlugen sich die Ereignisse.

Binnen weniger Tage nach dem oben erwähnten tödlichen Unfall hatten die Anlieger des Bahnübergangs „Am Riedenbach“ im Steinfelder Rathaus über 1000 Unterschriften vorgelegt. Der Sprecher der Aktion, Thomas Giere, damals: „Wir fordern die sofortige Schließung des lebensgefährlichen Bahnüberganges“. Zahlreiche Leserbriefe in den örtlichen Zeitungen forderten von den Behörden ähnliche Schritte.

Was war zu tun, um die verständlichen Emotionen vor Ort zu beruhigen? Zusammen mit der Verkehrssicherheitskommission des Land-

kreises Vechta wurden Vorschläge diskutiert. Eine zusätzliche Beschilderung, das war allen klar, würde lediglich eine Alibi-Funktion haben. Letztlich wollte man behördlicherseits Zeichen setzen, und man einigte sich auf eine Montage von Bodenschwellen auf der Fahrbahn „Am Riedenbach“. Die Schwellen wurden auf beiden Seiten rd. 20 m vor dem Bahnübergang montiert, um den Straßenbenutzer auf den Gefahrenpunkt „Bahnübergang“ aufmerksam zu machen. Natürlich gab es wieder die vermeintlich „Unverbesserlichen“, die über den Straßenseitenraum die Schwellen umfuhren, so dass der gemeindliche Bauhof den Bereich mit Baken optisch zusätzlich einengen musste. Sowohl die Anlieger als auch die Verantwortlichen im Rathaus hofften damals auf eine schnelle Lösung. Bis dahin sollte aber noch einige Zeit vergehen. Zumindest blieb man während dieser Zeit nicht untätig. Zusammen mit dem Polizeikommissariat Vechta und der Bundespolizei Bad Bentheim startete am Bahnübergang „Am Riedenbach“ eine Aufklärungskampagne unter dem Motto: „Jeder Unfall an Bahnübergängen ist einer zu viel“. Zu dieser Kampagne zählte auch, dass sich die Beamten direkt an die passierenden Autofahrer wandten und diese über die Verkehrssicherheit an Bahnübergängen informierten. „Als Anlieger und täglicher Nutzer nimmt man die Bahnübergänge oftmals nicht mehr wahr“, so seinerzeit Helmut Manietta von der Bundespolizei. Eine Aktion, die man im Steinfelder Rathaus begrüßte, zumal die Bundespolizei auch in der St. Antonius-Schule mit einem Präventionsteam regelmäßig im Schulunterricht informierte. Zum Thema „Prävention an Bahnübergängen“ erhielten die Grundschüler eingehende Ratschläge, wie man sich richtig an Bahnübergängen verhält. Eine durchaus angebrachte Aktion, war doch zuvor ein Mitschüler beim Spielen an einem Bahnübergang schwer verletzt worden. Auch die örtlichen und überörtlichen Medien berichteten über das ambitionierte Ziel der Steinfelder, möglichst bald das Gesamtkonzept umsetzen zu können.

Das Fachplanungsbüro Claus aus Hannover begann mit der Bestandsaufnahme an den Bahnübergängen. Der Rat traf die endgültige Entscheidung, dass von 13 Bahnübergängen acht geschlossen werden sollten und die restlichen fünf Bahnübergänge eine technische Sicherung erhielten. Die Planungen des Ing.-Büros Frilling für den Bau der Ersatzwege liefen bereits parallel. Ebenfalls im Juli 2007 setzten sich die Vertreter der Gemeindeverwaltung mit Unterstützung südolden-



burgischer Parlamentarier wie Friedhelm Biestmann (MdL a.D.), Dr. Stephan Siemer (MdL) sowie Franz Josef Holzenkamp (MdB) und Gabriele Groneberg (MdB) für die Umsetzung des Gesamtkonzeptes im zuständigen Ministerium und bei der Deutschen Bahn in Berlin, Hannover und Oldenburg ein. Noch im Dezember 2007 legten die beiden Ing.-Büros ihre Planungen der Gemeindeverwaltung vor. Den Planungen für den Ersatzwegebau des Ing.-Büros Frilling sowie den Detailfachplanungen und Planfeststellungsunterlagen des Ing.-Büros Claus, Hannover, stimmte die Gemeinde Steinfeld im selben Monat zu und leitete die Unterlagen noch am gleichen Tag nach Hannover an das Eisenbahnbundesamt über die DB Netz AG weiter.



*Abb. 2: „Arbeitskreis Bahnübergänge der Gemeinde Steinfeld“ im Oktober 2010 (v.l.n.r.): Wegeausschussvorsitzender Arndt Möhlenhaskamp, Franz Josef Holzenkamp (MdB), Dipl.-Ing. Andreas Rolfs (Ing.-Büro Frilling), Dr. Stephan Siemer (MdL), Martin Schlarmann (Ratsherr), Bürgermeisterin Manuela Honkomp, Marcel Ballhausen (DB Netz AG), Natascha Sonnenberg (DB Netz AG), Frank Pille (Ratsherr), Josef Brokamp (Ratsherr)  
Foto: Gemeinde Steinfeld*

Die Dringlichkeit des „Steinfelder Konzeptes“ wurde dann auch in Hannover von der DB Netz AG in dem Gespräch vom 14. Juli 2008 erkannt. Und da die Unterlagen bereits dem Eisenbahnbundesamt zur Prüfung vorlagen, wurde ein Baubeginn für das Frühjahr 2009 zugesagt. In Steinfeld war man froh über die Zusage, wenngleich es am Ende das Frühjahr 2010 werden sollte, bis die Bauarbeiten wirklich

starteten. Entscheidende Gespräche wurden in dieser Zeit auch mit der Landesstraßenbaubehörde in Hannover geführt. Diese hatte die finanzielle Seite und die Ausbauart der erforderlichen Ersatzwege zu prüfen. Auch diese Hürde nahm die Gemeinde Steinfeld souverän.

Den Sommer 2008 verbrachten Mitarbeiter der Gemeindeverwaltung damit, an jedem einzelnen Bahnübergang im Gemeindegebiet eine Verkehrszählung durchzuführen. Eine mühsame Arbeit von morgens 6.00 bis abends 22.00 Uhr. Schockierend war für die Zähler vor Ort die Tatsache, dass wohl annähernd 20 % aller Kfz-Fahrer es nicht für nötig hielten, vorschriftsmäßig vor dem Bahnübergang zu stoppen und zu schauen, ob wohl ein Zug herankommt. Wohl darauf vertrauend, dass der Zug pünktlich „um viertel vor“ bzw. „viertel nach“ kommt. „Ein törichtes Verhalten wie Russisch Roulette“, sagte ein Bahnbediensteter, der wohl wusste, dass auch die Nordwestbahn nicht immer den Zeitplan auf die Minute genau einhalten kann.

Ein Wermutstropfen für die Gemeinde Steinfeld war die Tatsache, dass bis zum 1.1.2009 nur die Schließungsvereinbarung „Mühlerwiesen“ unterzeichnet war. Zwar lagen auch die übrigen Vereinbarungen und Planungen bereits im November 2007 in Hannover bei der DB Netz AG vor, einzig die Bahn sträubte sich dagegen, diese noch vor dem besagten Datum zu unterschreiben. Hintergrund: Bei der Bahn wusste man, dass ab dem 01.01.2009 eine neue gesetzliche Regelung in Kraft treten würde, wonach beim Ersatzwegebau, den früher die Bahn zu 100 % allein tragen musste, nun auch eine Kostendrittellung nach dem Eisenbahnkreuzungsgesetz gültig sein sollte. Im Klartext bedeutete dies, dass sowohl die Gemeinde Steinfeld als auch der Bund neben der Bahn jeweils ein Drittel der Kosten zu tragen hatte. In Zahlen bedeutete das für die Gemeinde Steinfeld, dass sie zur Umsetzung ihres Konzeptes zusätzlich 300.000,- Euro an Eigenanteil aufbringen musste. Im Rathaus schluckte man diesen bitteren Wermutstropfen und verlor das Ziel zur Umsetzung des Bahnübergang-Konzeptes aber nicht aus den Augen. Es ging weiter voran.

Zwischenzeitlich hatte man im Rathaus in Erwägung gezogen, den Bahnübergang „Gewerbering“ wegen möglicher Erweiterungsflächen für die Fa. Berding-Beton zu schließen und den Bahnübergang „Honkomper Weg“ gesichert auszubauen. Davon waren die Anlieger der Straße „Honkomper Weg“ wenig begeistert. Diese starteten eine Eingabe im Rathaus, in der sie nachdrücklich für die Schließung des

Bahnüberganges „Honkomper Weg“ plädierten, um dadurch zusätzlichen Industrie- und Gewerbeverkehr zu verhindern. Die durchaus berechtigte Aufregung war allerdings nicht nötig, denn die Firmenleitung von Berding signalisierte „keinen Bedarf“. So blieb alles bei der ursprünglichen Planung für diese beiden Bahnübergänge.

Nun konnte es losgehen: „Bauanlaufbesprechung“ im kleinen Sitzungssaal des Rathauses - Eigentlich nichts Besonderes, aber ...! Wer einmal die Möglichkeit hatte an einer solchen „Bauanlaufbesprechung“ teilzunehmen, der wird erkannt haben, dass selbst ein Beamter mit weit über 30-jähriger Erfahrung mit dem „Behördendeutsch“ nicht in der Lage war, dem zu folgen, worüber sich die Vertreter der diversen Bahninstitutionen und Auftrag nehmenden Firmen unterhielten. Das einzige, was ich als neutraler Beobachter am Ende wahrnahm, war der Satz „Schönen Dank für die leckeren Brötchen und den Kaffee“.

Hier nun das „Bautagebuch“ der Steinfelder Bahnübergänge im Zeitraffer:

- |            |   |
|------------|---|
| 09.06.2010 | Freigabe Bahnübergang „Misbäker Damm“ und der Ersatzwege „Kleiner Weg“ / „Grüner Weg“ sowie Schließung der Bahnübergänge „Bültenweg“ und „Mühlerwiesen“ |
| 28.06.2010 | Freigabe des Bahnübergangs „Am Sportplatz“ mit Ersatzwegebau  |
| 20.10.2010 | Freigabe Bahnübergang „Münsterlandstraße“ mit Ersatzwegebau sowie Schließung des Bahnübergangs „Am Riedenbach“  |
| 24.02.2011 | Bekanntmachung: Schließung Bahnübergang „Honkomper Weg“   |
| 10.12.2011 | Freigabe des Ersatzweges „Pumpenstraße“   |
| 14.12.2011 | Freigabe des Bahnübergangs „Gewerbering“ und des Ersatzweges „Drosteweg“ mit getrennt geführtem Rad/Fußweg  |
| 26.01.2012 | Freigabe des Bahnübergangs „Grevenland“ und Schließung der Bahnübergang „Drosteweg“, „Pumpenstraße“, „Langkamp“ und „Lönsweg“                           |
| 14.03.2012 | Offizielle Freigabe der fertiggestellten Bahnübergänge am Bahnübergang „Grevenland“ in der Harpendorfer-Heide   |

---

*Christina Blanck*

## Fachkräftemangel im Mittelstand – Das Oldenburger Münsterland als Wirtschaftsraum der Zukunft?

Warum schon wieder „Fachkräftemangel“? Die Frage des geneigten Lesers ist legitim. Es wurde bereits viel gesprochen, diskutiert und geschrieben zum Thema. An Aktualität und Dringlichkeit hat es jedoch nicht eingebüßt. Insbesondere mittelständische Unternehmen der Region brauchen eine Antwort auf die Frage: „Was tun, wenn es an qualifiziertem Personal mangelt?“ Dass die Zukunft der Region von der Verfügbarkeit qualifizierten Personals abhängt, zeigen 28 Experteninterviews mit Unternehmern, Personalleitern, Gestaltern und Entscheidern der Region.<sup>1</sup>

Zentrale Ergebnisse der Interviews sind: Im Oldenburger Münsterland gibt es einen Fachkräftemangel! Dieser schadet der wirtschaftlichen Entwicklung der Region. Dies gilt aktuell jedoch nur für bestimmte Branchen bzw. bestimmte Qualifikationsbereiche. Als betroffene Branchen werden insbesondere die Elektrotechnik, die Metallverarbeitung sowie die Logistik genannt.

Vom Mangel gekennzeichnete Qualifikationsbereiche sind die Fertigung bzw. Produktion sowie der Vertrieb, und zwar sowohl auf Facharbeiter- als auch auf Ingenieursebene. Sinkende Bewerberzahlen und damit verbundene geringere Auswahlmöglichkeit für die Unternehmen sind offenkundig vorhanden. Der Personalmangel ist bereits eklatant an Vakanzen festzumachen, die langfristig oder überhaupt nicht besetzt werden können. Konkrete Beispiele zeigten, dass es zu Auftragsverlusten aufgrund Personalmangels kam und kommt.

Das Problem des Fachkräftemangels ist ungenügend erkannt worden. Bis dato wurden kaum Strategien zum Vorgehen hiergegen in den Unternehmen entwickelt. Ein Großteil der befragten Unternehmen verfolgt zwar bereits implizit Handlungsansätze. Anzumerken bleibt

aber, dass das unternehmerische Handeln in der Region häufig nicht als strukturiertes, planvolles Vorgehen bezeichnet werden kann.

Bestimmte Charakteristika und Strukturelemente beförderten und prägten als Steuerungselemente die wirtschaftliche Entwicklung der Region und bieten Ressourcen zur Lösung der Fachkräfteproblematik. Die Verkehrsinfrastruktur (Anbindung A1), das Arbeitskräftepotenzial (hohe Geburtenraten, positiver Wanderungssaldo) und ausgeprägte Netzwerke sind solche positiven Steuerungsfaktoren. Auch Traditionsgebundenheit und die eher konservative Grundhaltung werden als förderlich betrachtet i. S. langfristig gedachter und verantwortungsbewusster Unternehmensführung. Auf der anderen Seite birgt eine konservative Grundhaltung das Risiko des Beharrens, des Festhaltens an mitunter veralteten Traditionen.

Während der Bearbeitung der Interviewaufzeichnungen kristallisierten sich immer stärker verschiedene Handlungstypen im Umgang mit der Thematik Fachkräftemangel heraus. Diese lassen sich im weitesten Sinne als „Reaktionstypen“ beschreiben.

### Typus A – Der Gelassene

Dieser Typus zeichnet sich durch eine eher kritische Haltung gegenüber der Wortwahl „Mangel“ und den damit einhergehenden Implikationen für das unternehmerische Handeln aus – wie etwa höhere Lohnzahlungen oder die Bereitstellung zahlreicher Angebote i. S. eines sich beim Arbeitnehmer bewerbenden Unternehmens. Er ist ferner durch eine ablehnende Haltung gegenüber der medialen Aufbereitung der Thematik gekennzeichnet: Der Leidensdruck der Unternehmen der Region sei geringer als medial dargestellt. In Verbindung mit der Kritik am Mangelbegriff bzw. an der medialen Darstellung des Begriffs „Fachkräftemangel“, dem in bestimmten Fachkreisen eine Art „Pannikmache“ attestiert wird, steht jedoch durchaus das Bewusstsein, dass hochqualifiziertes Personal nicht im Überfluss vorhanden ist. Zudem verwiesen die Gesprächspartner des Typus A darauf, dass es in der Region durchaus zu Engpässen in bestimmten Branchen komme.

Die Experten verdeutlichten aber, dass es dann keinen Mangel gäbe, wenn vorhandene Ressourcen genutzt würden. Der Unterschied zwischen Typus A und B liegt somit eher in der Betrachtungsweise der Situation. Folgende Aussage verdeutlicht dies: „Wir haben keinen Fachkräftemangel, sondern nur eine mangelnde Bereitschaft, sich mit

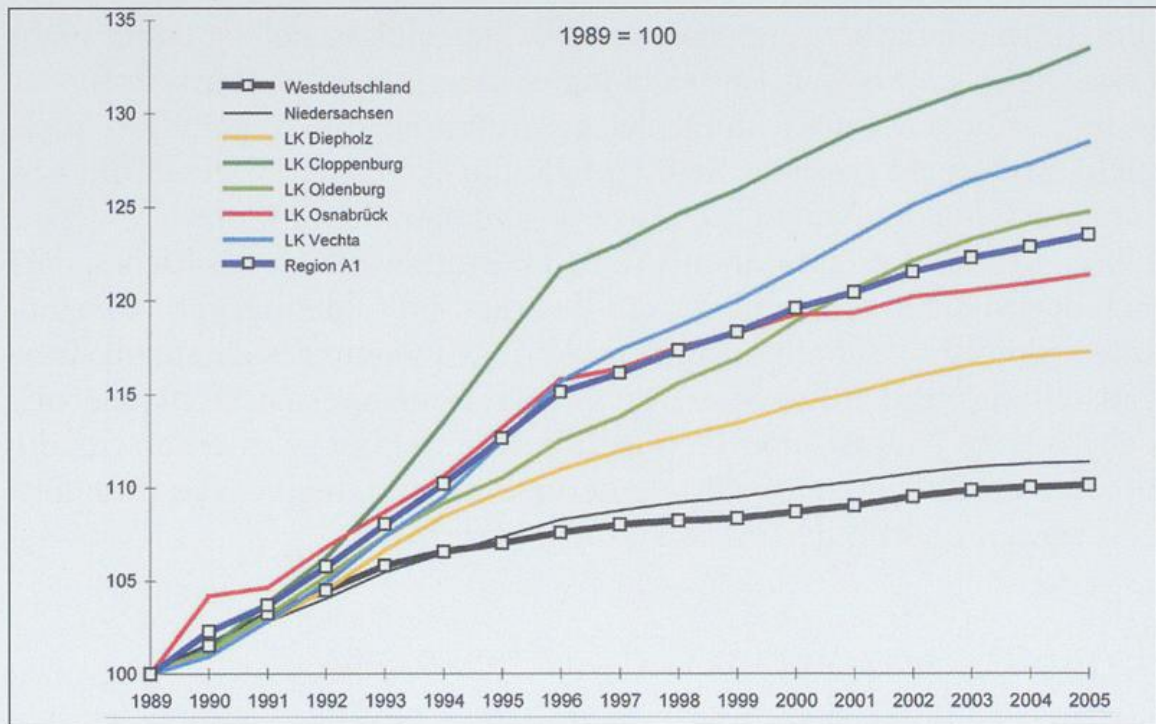


Abb. 1: Bevölkerungsentwicklung in der Wachstumsregion Hansalinie und ihren Teilräumen seit Ende der 1980er-Jahre

Quelle: NIW 2006, 12

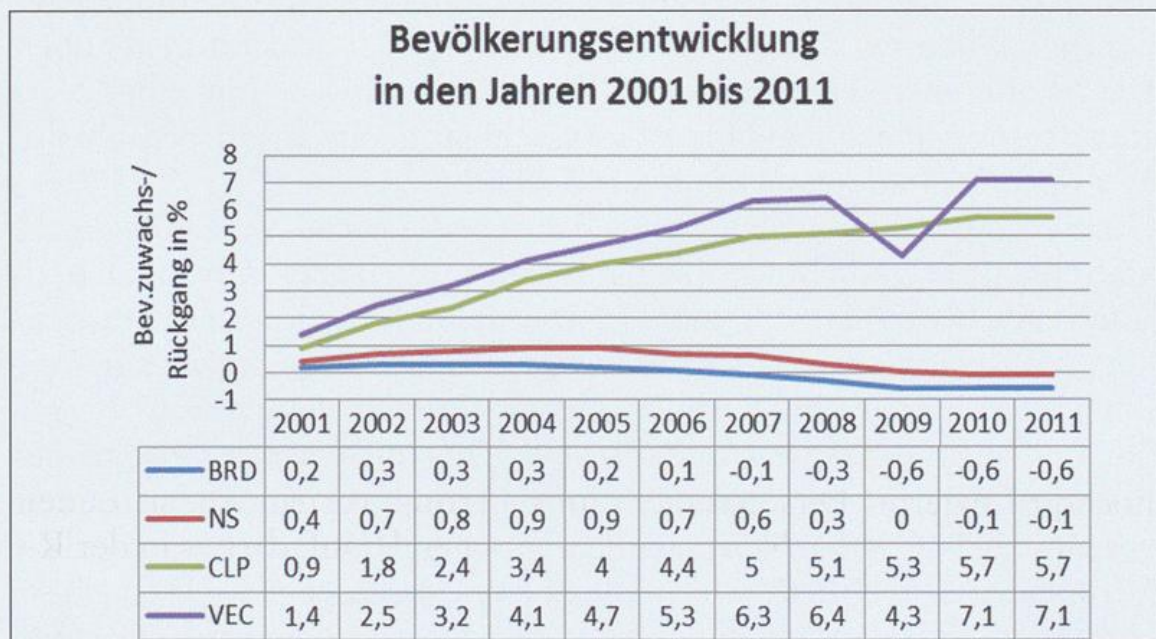


Abb. 1a: Durchschnittliche Bevölkerungsentwicklung von 2001 bis 2011 in Deutschland, Niedersachsen sowie in den Landkreisen Cloppenburg und Vechta in %

Quelle: BA 20122INT; eigene Darstellung

diesem thematisch zu beschäftigen.“<sup>2</sup> „Der Gelassene“ ist dabei nicht etwa gedankenlos der Entwicklung seines Unternehmens resp. der wirtschaftlichen Entwicklung der gesamten Region gegenüber. Vielmehr ist ihm ein gewisses Selbstverständnis zu Eigen, welches die Lösung auch heikler Situationen für selbstverständlich nimmt.

Durch den demographischen Wandel bestünde jedoch das Risiko, dass sich der Mangel an qualifiziertem Personal im Oldenburger Münsterland zukünftig deutlich zuspitzen werde. Ein weiteres Zitat soll diese Einstellung verdeutlichen: „Der Fachkräftemangel ist nicht bedrohlich, aber es [sic] ist eine Herausforderung.“ Hier wird einerseits die proaktive Herangehensweise, andererseits der Unwille, die Situation als originär bedrohlich anzuerkennen, offenbar.

## Typus B – Der Verantwortungsbewusste

Die Experten, die sich unter diesem Typus subsummieren lassen, erkennen den Fachkräftemangel als vorhanden an. Der Fachkräftemangel sei tatsächlich in dieser Region kein Modethema. Beispielsweise habe sich die Zahl der Bewerbungen halbiert. „Der Verantwortungsbewusste“ sieht sich in der Verantwortung seinem Unternehmen bzw. der generellen wirtschaftlichen Entwicklung der Region gegenüber. Des Weiteren zeichnet er sich dadurch aus, dass er mit einer Verantwortung widerspiegelnden Gewissenhaftigkeit darum bemüht ist, wichtige Thematiken nicht unberücksichtigt zu lassen.

Gesprächspartner, die dem Typus B zuzuordnen sind, sehen den Fachkräftemangel, ähnlich wie Typus A, nicht unter allen Umständen als langfristig bedrohlich für die wirtschaftliche Situation und Entwicklung der Region an. Dennoch wird vom Mangel an qualifiziertem Personal eine „Begrenzung wirtschaftlicher Aktivität“ befürchtet.

Oft finden Spezifizierungen bzgl. vom Fachkräftemangel/-bedarf betroffener Bereiche statt. Die Experten sind sich im Allgemeinen darüber einig, dass der Fachkräftemangel in einigen Branchen oder Qualifikationsbereichen mehr oder weniger stark ausgeprägt ist. Deshalb sei das Thema für zahlreiche Unternehmen aufgrund einer fortwährenden Wachstumstendenz von permanenter Relevanz. Insbesondere sei wichtig, frühzeitig die richtigen Maßnahmen „auf den Weg zu bringen“. Typus B hat verinnerlicht, dass ein aktiver, offensiver Umgang mit der Thematik vonnöten ist und dass dieser zügig vonstatten gehen muss.

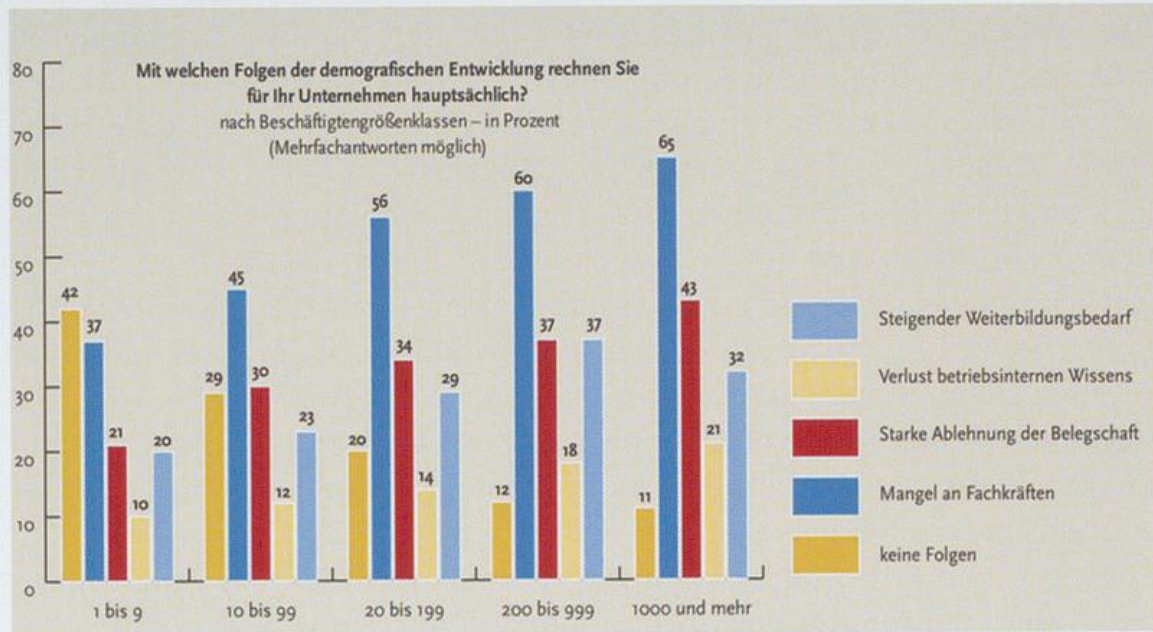


Abb. 2: Erwartete Folgen der demographischen Entwicklung für Unternehmen

Quelle: DESTATIS 2009<sup>INT</sup>

Vergleichsweise wenige Experten dieses Typus gehen davon aus, dass die Unternehmen bereits aktuell drängende wirtschaftliche Schwierigkeiten zu erwarten haben oder der Fachkräftemangel dauerhaft existenzbedrohend für die Region sein wird. „Der Verantwortungsbewusste“ schätzt die Situation als lösbar ein, so denn gehandelt wird. Trotzdem wird der Fachkräftemangel in der Region Oldenburger Münsterland als strukturelles Problem angesehen. Er wird als die größte/eine der größten Herausforderungen für die Zukunft der Region gewertet.

Für die beiden nachfolgend beschriebenen Typen stellt der Typus B eine übergeordnete Kategorie dar. Sowohl B-I als auch B-II werten den Fachkräftemangel als ernst zu nehmende Situation für die regionalen Unternehmen, der Umgang mit demselben unterscheidet sich jedoch voneinander.

### Typus B-I – Der Strategie

Nur wenige Unternehmensvertreter ließen eine strategische Auseinandersetzung mit der Thematik des Fachkräftemangels erkennen.



Dies waren, in der Beurteilung durch Dritte, eher die der größeren Unternehmen. Generell ist die Einsicht vorhanden, dass die zukünftige Mitarbeiterbeschaffung und -bindung eine langfristig zu betrachtende Aufgabe ist. Der Stratege geht bewusst mit der Thematik um und führt sie einer lösungsorientierten und eher pragmatischen, sachlich orientierten Handlungsweise zu.

Es lässt sich feststellen, dass das strategische Herantreten an potenzielle Bewerber bei vielen Unternehmen zwar Bestandteil der Personalarbeit ist, meist jedoch nicht explizit in Zusammenhang mit der verstärkt notwendigen Anwerbung von Fachpersonal in Verbindung gebracht wird. Dennoch kann es im Sinne eines geplanten, zielvollen Vorgehens als strategisch bezeichnet werden.

Die Strategien der Unternehmensvertreter des Typus B-I sind mehr oder minder umfangreich. Bei einigen Unternehmen beinhaltet das routinemäßige Handeln in diesem Bereich eine Jahrespersonalplanung. Bei anderen werden auf Personal-Strategiesitzungen Möglichkeiten zur optimalen Positionierung des Unternehmens in diesem Bereich evaluiert. Andere Unternehmen integrieren bereits den Begriff Fachkräftemangel und subsumieren unter Gegenmaßnahmen neben Hochschulmarketing bspw. Personalentwicklung, betriebliche Kinderbetreuung oder das sog. Employer Branding.

Häufig ist die strategische Planung explizit als Präventivplanung gedacht. Darin lässt sich das Vorgehen einiger Unternehmen im Bereich Ausbildung einordnen. Befragte Unternehmen geben an, verstärkt auszubilden, um den notwendigen Fachkräftebedarf eigenständig decken zu können.

## Typus B-II – Der Überforderte

Dieser Typus lässt keine klaren personalpolitischen Handlungsweisen in den Bemühungen gegen einen bestehenden oder prognostizierten Mangel an qualifiziertem Personal erkennen. Der Fachkräftemangel wird dennoch eindeutig als Thematik erkannt, die für den Mittelstand mittel- und langfristig die Frage nach der Vorgehensweise eröffnet. Viele Unternehmensvertreter scheinen sich zwar des Themas und der möglichen Folgen bewusst zu sein. Statt einer geplanten Strategie nachzugehen, wird aber eher vereinzelt reagiert. „Der Überforderte“ als Typus handelt – verglichen mit dem „Strategen“ – eher problem-



getrieben als lösungsorientiert. Er lässt den im Oldenburger Münsterland sonst so typischen Pragmatismus vermissen.

Allgemein sei es bei den Unternehmen im Oldenburger Münsterland nicht ein Problem der Kenntnis, sondern eine Frage der Umsetzung gegensteuernder Strategien. Als Hinderungsgründe werden meist der Zeit- bzw. der finanzielle Aspekt angeführt. Insbesondere die kleineren Unternehmen seien „mit Geld verdienen beschäftigt ohne Ende“ und hätten im Tagesgeschäft nicht die freien Kapazitäten, „strategisch zu denken“.

Der Typus B-II lässt sich daher am ehesten in kleinen und mittelgroßen Betrieben verorten. Für diese Unternehmen wird die Beschaffung geeigneten Personals die wichtigste Herausforderung sein; die großen Unternehmen können sich in der Wahrnehmung der Gesprächspartner eigenständig helfen.

Während der Gespräche konnte bei Interviewpartnern dieses Typus eine gewisse Erleichterung festgestellt werden, dass sich „von außen“ des Themas angenommen wird. Hier soll diesbezüglich keine Wertung erfolgen. Wichtig scheint zunächst festzustellen, dass selbst Unternehmen, die noch keine eindeutige Vorgehensweise hinsichtlich der Thematik für sich festgelegt haben, diese an sich als wichtig ansehen: „Ich glaube, dass es ganz wichtig ist, dass Sie sich darum kümmern.“ Drastischer formuliert zeichnete sich der Typus B-II durch eine Art hilflose Überforderung ob der Situation aus.

## Handlungsvorschläge

Was nun können die Betriebe der Region bei Fachkräftemangel unternehmen? Die Handlungsvorschläge basieren vornehmlich auf den Expertenmeinungen des Typus B-I, der bereits konkrete Projekte benennt. Es handelt sich lediglich um einen Ausschnitt der Ergebnisse. Generell hat modernes Personalmanagement zum Ziel, passendes Personal zu finden, es weiterzuentwickeln und langfristig zu binden. Denn Personalfuktuation birgt viele Nachteile für das Unternehmen: So kann eine Neueinstellung und der damit einhergehende Einarbeitungsaufwand leicht ein Investitionsvolumen von über 50.000 Euro erreichen (vgl. Pepels 2002, S. 130f.). Mindestens werden aber Kosten zwischen 9.500 Euro für die untere Einkommensklasse und 43.200 Euro für die obere Einkommensklasse angenommen (vgl. DIHK et al.

2008, S. 30). Eine hohe Fluktuation kann außerdem das Betriebsklima negativ beeinflussen, was sich wiederum negativ auf die Leistungsmotivation der Mitarbeiter auswirkt. Hinzu kommt, dass jeder Mitarbeiterwechsel einen Verlust an Knowhow bedeutet.

### **Employer Branding**

Hochqualifizierte Arbeitnehmer suchen sich ihre Arbeitgeber immer stärker danach aus, wie diese in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden. Ein negatives Unternehmensimage beeinflusst auch das Bewerberverhalten negativ. Und auch ein negatives Image der Region beeinflusst die Verfügbarkeit über Personal. So besitzt der wirtschaftliche Erfolg in der Intensivtierhaltung auch die Kehrseite ökologischer, tierschutzrechtlicher, ethischer und verbraucherschutzrechtlicher Problemlagen, die „Südoldenburg“ in den 1980er-Jahren zu überregionaler Bekanntheit im negativen Sinne verhalfen und auch aktuell wieder für eine Imagegefährdung sorgen (z.B. Wohnbedingungen der Arbeitskräfte, Verletzungen des Tierschutzrechts u.ä.). Ein negatives Image wirkt sich dabei negativ auf die Wanderungsbewegungen der Region aus, d.h. Arbeitnehmer ziehen nicht in die Region (zurück). Sowohl die gesamte Region als auch die regionalen Unternehmen stehen daher vor der Aufgabe, sich als attraktiv für gut qualifizierte Bewerber zu positionieren. Verstärktes Employer Branding kann dabei helfen. Employer Branding ist Teil des strategischen Managements eines Unternehmens. Ziel ist es, das Besondere des Unternehmens als Arbeitgeber festzustellen, umzusetzen und anschließend sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens zu kommunizieren. Im Bereich der Mitarbeiterrekrutierung wird das Unternehmen damit im optimalen Fall zu einer Art „Magnet für Talente“.

Die südoldenburgischen Unternehmen verfügen bereits über professionelle Internetauftritte, Präsenz in den (über-)regionalen Medien und über ein mehr oder minder positives Image bei den Einwohnern der Region. Es gilt jedoch, bewusst eine Eigenmarke des Unternehmens herauszuarbeiten und diese intern und extern konsequent zu verbreiten.

### **Gesundheitsmanagement**

Neben älteren und weiblichen Arbeitnehmern existieren fraglos weitere Personengruppen, die den Fachkräftemangel reduzieren helfen

könnten. Auf der anderen Seite ist ein offensives Angehen der zahlenmäßig größten Gruppen an „Reserve-Potenzial“ u. U. die sinnvollere Alternative. Bei älteren Arbeitnehmern geht es eher um den zeitlich längeren Erhalt der Arbeitskraft, bei weiblichen Arbeitnehmern eher um die zeitliche Ermöglichung, einer Erwerbsarbeit nachzugehen.

Ältere Arbeitnehmer verfügen durchaus über Eigenschaften, die sie gegenüber jungen Arbeitnehmern in Vorteil bringen. Eingängig formuliert hat es die ehemalige Bundesarbeitsministerin: „Junge Menschen rennen schneller, die älteren kennen die Abkürzung“ (von der Leyen, zit. n. o.V. 09/2011<sup>INT</sup>).

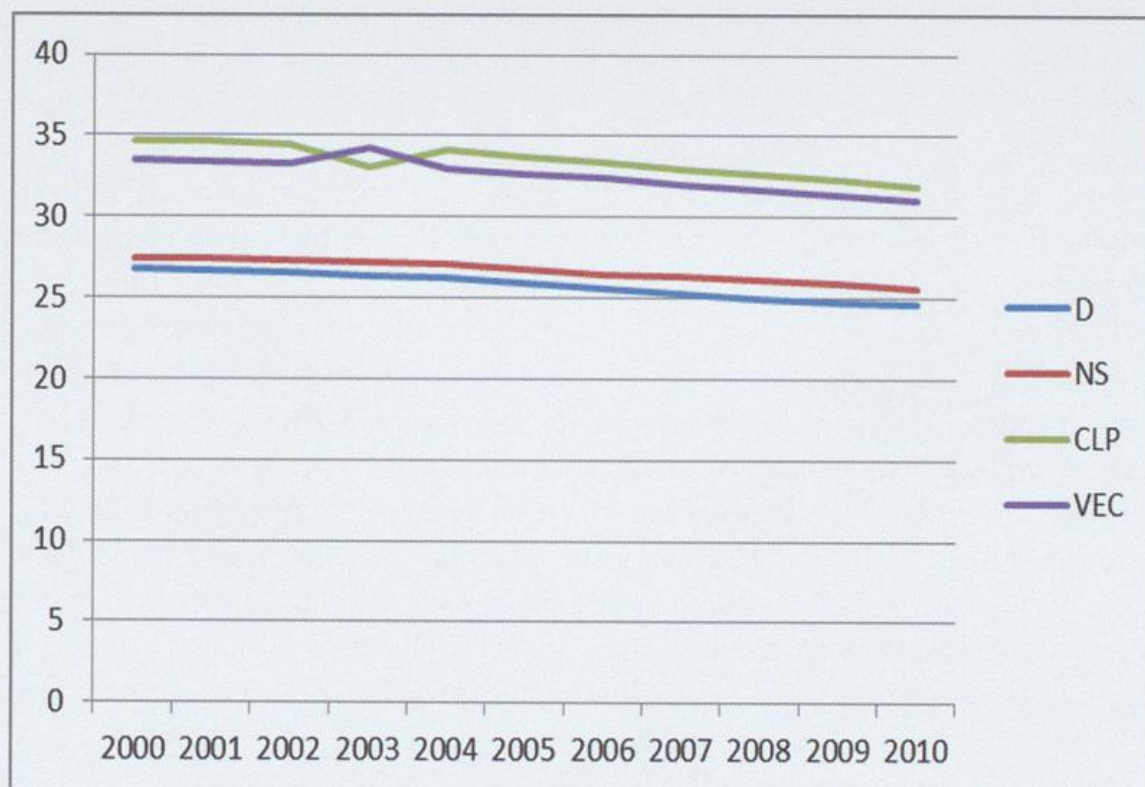


Abb. 3: Anteil der Bevölkerung unter 25 Jahren in % im Vergleich von 2000 bis 2010 in Deutschland, Niedersachsen sowie in den Landkreisen Cloppenburg und Vechta

Quelle: BA 20124INT; eigene Darstellung

In Bezug auf ältere Arbeitnehmer hat Personalarbeit das Ziel der Sicherstellung der Einsatz- und Leistungsfähigkeit. Gesundheitsmanagement bezieht sich dabei nicht nur auf die Förderung physischer Gesundheit, sondern auch auf eine Reduktion körperlicher Beanspruchungen, klassischerweise im Produktionsumfeld. Aber auch die psy-

chische Gesundheit muss erhalten und im besten Fall gefördert werden. Ferner wird der Aspekt Gesundheitsmanagement in Bezug auf die Arbeitgebermarke künftig ein entscheidender sein (s.o.).

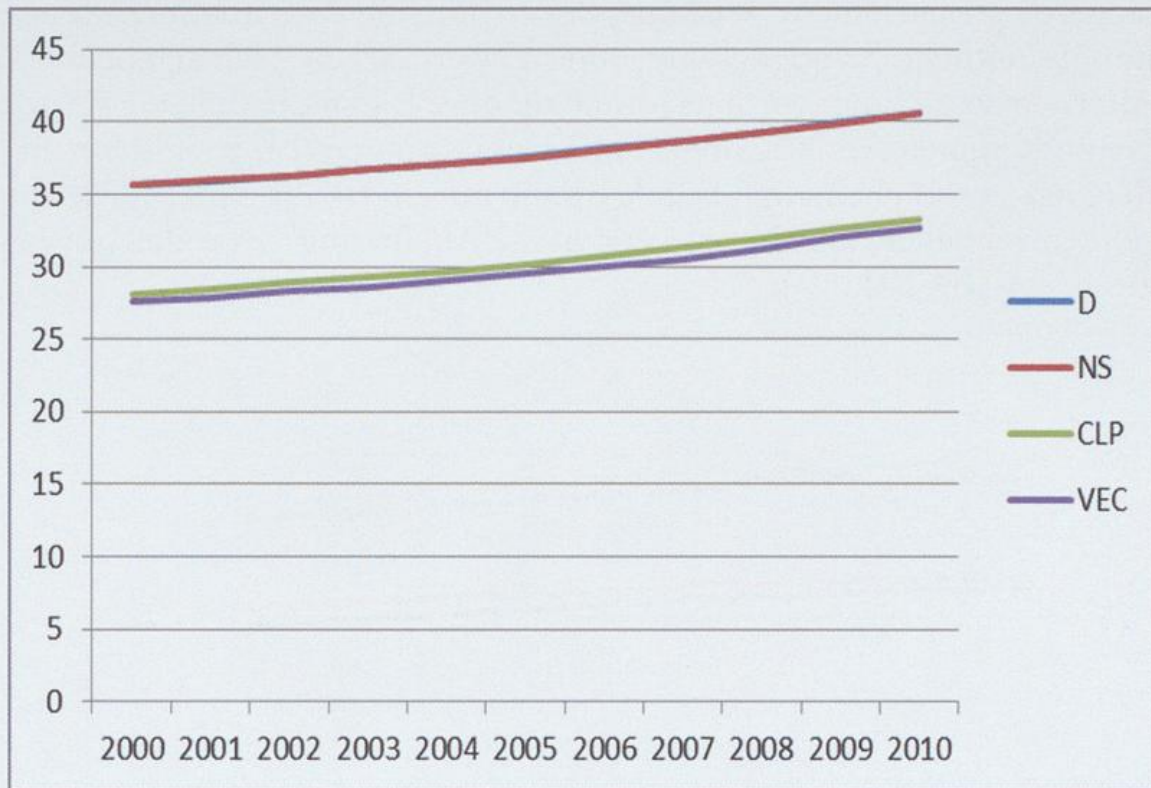


Abb. 4: Anteil der Bevölkerung ab 50 Jahren in % im Vergleich von 2000 bis 2010 in Deutschland, Niedersachsen sowie in den Landkreisen Cloppenburg und Vechta (Anm.: Die blaue Linie befindet sich fast exakt unter der roten und ist daher kaum erkennbar.)

Quelle: BA 20124INT; eigene Darstellung

### Flexible Arbeitszeitmodelle

Neben dem Gesundheitsmanagement werden flexible Arbeitszeitmodelle immer wichtiger. Ältere Arbeitnehmer fragen sukzessive häufiger nach Möglichkeiten einer individuellen Gestaltung der Arbeitszeit, beispielsweise etwa nach Sabbaticals, einer modernen Form des unbezahlten Urlaubs. Auch sukzessive Austrittsmodelle sind denkbar. Diese beiden Modelle können Jahres- oder Lebensarbeitszeitkonten beinhalten, um dem Vorwurf zu begegnen, flexible Arbeitszeitmodelle würden die Gesamtmenge der geleisteten Arbeit reduzieren. Durch den demographischen Wandel wird die häusliche Pflege und damit das Instrument der Familienpflegezeit an Bedeutung gewinnen.

Die Beschäftigungsquote weiblicher Arbeitnehmer liegt im Oldenburger Münsterland mit 43,6% noch weit unter dem Bundesdurchschnitt von immerhin knappen 60% (vgl. BA 2012, S. 4). An dieser Stelle soll keine gesellschaftskritische Auseinandersetzung mit der Frauenerwerbstätigkeit stattfinden. Es geht vielmehr darum, Unternehmen, die unter einem aktuellen Mangel an Fach- und Führungskräftepersonal leiden, die verstärkte Erwerbstätigkeit weiblicher Arbeitnehmer mit den zugehörigen Erfordernissen als Lösungsweg aufzuzeigen.

Für weibliche Arbeitnehmer, die nach der Elternzeit in das Erwerbsleben zurückkehren, bedarf es ebenfalls moderner Arbeitszeitmodelle. Eine Möglichkeit, Arbeitszeit flexibler zu gestalten, ist die der sog. Telearbeit. Durch die technische Weiterentwicklung besteht die Möglichkeit, relevante berufliche Inhalte außerhalb des Unternehmens via Telekommunikationsmedien auszutauschen. Ein weiteres Beispiel hierfür ist – neben den oben genannten Zeitmodellen – die zweigeteilte Führung, also eine Führungsposition, die von zwei fachlich gleichberechtigten Personen wahrgenommen wird. Aktuell scheint die Ausgestaltung dieser Möglichkeiten im Oldenburger Münsterland noch wenig fortgeschritten zu sein: „Wenn sich die Betriebe ernsthaft Gedanken [über Arbeitszeitmodelle] machen würden, [...] würden viel mehr Varianten zustande kommen als derzeit eingerichtet sind.“ Um einen zügigen Wiedereinstieg nach der Elternzeit/Familienphase zu fördern, ist eine aktive Bindung während der Abwesenheit hilfreich; beispielsweise die regelmäßige Information über Entwicklungen im Unternehmen oder die Teilnahme an Teambesprechungen und Unternehmensfeiern gegen Ende der Elternzeit/Familienphase.

Auf Basis des TAG (Tagesbetreuungsausbaugesetz) gilt seit August 2013 ein Rechtsanspruch auf Betreuung für unter Dreijährige. Neben der quantitativen Dimension einer Forderung nach der Bereitstellung von insgesamt mehr Kinderbetreuungsplätzen existiert auch die qualitative Dimension, namentlich die Forderung nach Verbesserungen in der Organisation der bestehenden Kinderbetreuungseinrichtungen, etwa bzgl. der Öffnungszeiten. Eine Ganztagesbetreuung ist hier in der Region eher selten gewährleistet.

### **Kinderbetreuung am Arbeitsplatz**

Möglichkeiten, ein Unternehmen im Bereich der Kinderbetreuung familienfreundlich aufzustellen und damit an Attraktivität insbesondere

für Arbeitnehmer vor oder in der Familienphase zu gewinnen, sind:

- die finanzielle Bezuschussung der Kinderbetreuungskosten,
- die komplette Übernahme der Kinderbetreuungskosten,
- die Bereitstellung von Belegplätzen bei ortsansässigen Kinderbetreuungseinrichtungen,
- die Einrichtung betrieblicher Kinderbetreuungsangebote wie Kindertagesstätten oder Kinderkrippen.

Ein, wenn nicht der wichtigste Aspekt in der Diskussion um betriebliche Kinderbetreuung scheint das Abwägen von Kosten und Nutzen zu sein. Doch familienorientierte Personalpolitik rechnet sich auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht: Je höher in einem Unternehmen das Familienbewusstsein ausgeprägt ist, desto geringer sind nachweislich die Krankenquote sowie die Fluktuationsrate. Familienfreundlichkeit des Unternehmens spielt zudem immer stärker in die Entscheidung für oder gegen einen Arbeitsplatz hinein und kann sich somit als entscheidender Wettbewerbs- und Standortvorteil herausstellen, wenn es um die Anwerbung (hoch-)qualifizierter Arbeitskräfte geht. So ist z.B. die Stellenbesetzungsdauer vergleichsweise niedriger bei Unternehmen, die sich im Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf engagieren; die Zahl der Bewerbungen ist vergleichsweise höher.

### **Überregionale Rekrutierung**

Die überregionale Rekrutierung wird nach Meinung vieler Gesprächspartner ebenfalls immer wichtiger, um ausreichend Fachkräfte zu generieren. (Die mögliche Anwerbung ausländischer Arbeitnehmer wird hier ausgeklammert, da dies potenziell eine recht geringe Personenanzahl betrifft.) Wichtig scheint in diesem Zusammenhang der Verweis darauf, dass im Oldenburger Münsterland lange Zeit Misstrauen gegenüber Personen „von außen“ herrschte. In der Integration von Arbeitnehmern, die nicht in der Region aufwuchsen, bestünde eine Schwierigkeit, denn das soziale Miteinander – als typisches Charakteristikum der Region – sei Auswärtigen schwer zu vermitteln. Diese Abgrenzung ist u.U. historisch begründbar, wird die damalige naturräumliche und soziokulturelle Abgeschlossenheit des Oldenburger Münsterlandes als Maßstab verwendet. Die Bildung einer Willkommenskultur kann eine hilfreiche Strategie sein, um neue Arbeitnehmer bestmöglich ins Berufs- und Alltagsleben zu integrieren. Teil einer solchen Willkommenskultur kann beispielsweise die konkrete Hilfe-

stellung bei der Wohnungssuche oder der sozialen Eingliederung (in Vereine oder Nachbarschaft) sein. Ebenso gäbe es die Möglichkeit, diese Informationen innerhalb des Unternehmens zu bündeln und in einer „Willkommensmappe“ schriftlich festzuhalten. Hier könnten umfassende Informationen offeriert werden, wie etwa solche zu Wohn- und Baupreisen oder zur Bildungsinfrastruktur, mit jeweils konkreten Ansprechpartnern bei Maklern, Kinderbetreuungseinrichtungen oder Vereinen.

Aufgrund der heutzutage häufigen Doppelerwerbstätigkeit spielt die Einbindung des Partners in Entscheidungen des Arbeitgeber- und ggf. Wohnortwechsels eine immer größere Rolle. So akzeptieren Menschen einen generellen Wohnortwechsel aufgrund beruflicher Entscheidungen des Partners, machen jedoch ihre Vorstellungen von der Attraktivität des Wohnortes bei der Umzugsentscheidung zunehmend geltend. Das hat zur Folge, dass z.B. Frauen von Führungskräften mittlerweile eine entscheidende Rolle bei der Arbeitgeberwahl spielen. Hier bestünde die Möglichkeit, mithilfe vermehrter Information und Einbindung des Partners und/oder der gesamten Familie eine stärkere Akzeptanz beruflicher Umorientierung in vermeintlich weniger attraktive Regionen zu schaffen. Hilfreich wäre die Organisation einer „Rundum-Betreuung“, bspw. die Einbindung bei Vorstellungsgesprächen.

### **Kooperation zwischen Bildungseinrichtungen und der regionalen Wirtschaft**

Die Kooperation zwischen Bildungseinrichtungen und der regionalen Wirtschaft ist ein weiteres wichtiges Instrument der Personalrekrutierung. Überspitzt formuliert: „Schule ist der Markt für Unternehmen.“ Die Rekrutierung kann dabei über reine Information ablaufen (Jobmessen, Tage der offenen Tür, u.ä.) oder aber über die Interaktion der Beteiligten. Junge Menschen zügig an die Praxis heranzuführen, wird zudem als ungemein wichtig erachtet, um ihnen eine frühe Übernahme von Verantwortung zuzubilligen und die Strukturen von Unternehmen kennenzulernen, nach dem Motto: „Raus aus der grauen Theorie, rein in die Praxis.“ Unternehmen seien noch zu häufig ein „Black-Box-System“. Es geht also um eine stärkere Betonung des praxisrelevanten Lernens im Gegensatz zum bildungsrelevanten Lernen.



Konkrete Handlungsmöglichkeiten in Kooperation mit (Berufs-)Schulen und (Fach-)Hochschulen sind Lernpartnerschaften, Praktika und Projekt- oder Abschlussarbeiten. Für das Unternehmen bietet eine solche Kooperation den Vorteil, sich einen persönlichen Eindruck vom potenziellen neuen Mitarbeiter zu verschaffen; dieses wird als umfassendere Einschätzung bewertet als die reine Durchsicht von Bewerbungsunterlagen. Praktische Erfahrungen im Unternehmen bieten zudem die Chance, späterer Unzufriedenheit oder Ausbildungswechsellern vorzubeugen und so zu helfen, das Fachkräftepotenzial zu steigern.

Unternehmen sollten unbedingt darauf achten, Praktika und andere Projekte gut zu strukturieren, denn das Praktikum wird als „Visitenkarte“ des Unternehmens wahrgenommen. Im Allgemeinen ist es wichtig, dass es innerhalb eines Praktikums zu einem Kompetenzzuwachs kommt, dass also die berufliche Orientierung den Praktikanten zu einem gelingenden Einstieg ins Erwerbsleben befähigt.

Die Zusammenarbeit mit regionalen Bildungseinrichtungen scheint insbesondere für kleinere Unternehmen mit geringerer Außenwirkung wichtig zu sein; diese haben am ehesten Schwierigkeiten, ihre freien Ausbildungsplätze zu besetzen.

### **Personalentwicklung**

Eine zentrale Herausforderung vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels besteht für Unternehmen darin, Potenziale der bestehenden Mitarbeiterschaft zu erkennen und zu nutzen, also Personalentwicklung zu betreiben. Ziel der Personalentwicklung aus unternehmerischer Sicht ist letztlich der Erhalt und die Sicherstellung der Arbeitskräftequalität. Überdies spielt Personalentwicklung bei der Fachkräfteanwerbung eine Rolle. So gaben die Interviewpartner an, dass Bewerber mittlerweile explizit danach fragen, wie die Personalentwicklung im Unternehmen aufgebaut sei. Für eine gelingende Rekrutierung und Bindung ist es daher maßgeblich, Strategien zu entwickeln, die dem Arbeitnehmer Perspektiven aufzeigen. Da sich Unternehmen in ihrer Organisationsstruktur und Mitarbeiterzusammensetzung stark voneinander unterscheiden, ist es elementar für eine gelingende Personalentwicklung, keine standardisierten Lösungen anzuwenden. Gedacht war Personalentwicklung originär eher als Instrument der Nachwuchskräftebildung und -förderung. Mittlerweile ist Personalentwicklung auf die gesamte Belegschaft bezogen.



Ein Teilbereich der Personalentwicklung, der explizit auf den Qualifikationsausbau und -erhalt des Mitarbeiters Bezug nimmt, ist das sog. Talentmanagement. Dabei kommt es nicht darauf an, „die Besten“ zu finden, sondern die, die am besten geeignet sind. Viele Betriebe achten derzeit generell noch zu wenig auf den sog. „internen Arbeitsmarkt“. Es werde zu selten und zu wenig systematisch analysiert, welcher Mitarbeiter mithilfe welcher konkreten Weiterbildungsmaßnahmen ebenso andere Aufgaben innerhalb des Unternehmens wahrnehmen könnte. Qualifizierungsmaßnahmen im Sinne interner Weiterbildung helfen, das Knowhow des im Unternehmen beschäftigten Personals an aktuelle Entwicklungen anzupassen sowie auf zukünftige Anforderungen vorzubereiten. Weiterbildungsmaßnahmen können außerdem dazu dienen, einen neu eingestellten Mitarbeiter bestmöglich bei der Aufgabenstellung zu unterstützen. Innerbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen fördern zudem die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung. Einen hohen Stellenwert erhält die interne Weiterbildung durch den Hinweis einer der Experten, dass bestimmte Positionen innerhalb des Unternehmens unbedingt „regional besetzt werden [müssen], um überhaupt in der Belegschaft eine Akzeptanz zu erhalten.“ Problematisch scheint der Hinweis eines Gesprächspartners, dass Weiterbildung innerhalb des sog. Tagesgeschäfts selten möglich ist respektive möglich gemacht wird.

Die unternehmenseigene Ausbildung wurde in den Experteninterviews ebenfalls häufig im Zusammenhang mit Personalentwicklungsmaßnahmen genannt. So könne man später „aus den eigenen Reihen“ für Führungs- und Spezialistenpositionen rekrutieren. Damit das Ziel der Fachkräftesicherung erreicht wird, sollte die Ausbildung eine hohe Qualität aufweisen und den Auszubildenden Perspektiven für den potenziellen anschließenden Verbleib im Unternehmen bieten. Entwicklungsmöglichkeiten werden von Berufseinsteigern als der wichtigste Grund auf die Frage nach Anreizen für den Verbleib im Unternehmen angegeben. Ein weiterer Vorteil der unternehmenseigenen Ausbildung ist, dass die Mitarbeiter bereits im Unternehmen sozialisiert sind, die Gepflogenheiten kennen. Außerdem weiß das Unternehmen, „worauf es sich einlässt“.

Eine unternehmerische Herausforderung der kommenden Jahre und Jahrzehnte wird es sein, Wissen und Erfahrung im Unternehmen zu halten. Dies stellt einen Teilbereich des sog. Wissensmanagements

dar. Der Prozess, mit dem dieses gelingen kann, wird als „Wissens-transfer“ bezeichnet. Beim Wissenstransfer geht es letztlich darum, für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens relevantes Wissen ausscheidender Mitarbeiter auf bestehende oder neue Mitarbeiter zu übertragen. Als ein Instrument des Wissenstransfers kann die Installation eines Mentoring-Systems angesehen werden. Hierbei geht es um die interne Weitergabe von fach- und firmenspezifischem Wissen von älteren, erfahreneren an jüngere Mitarbeiter. Zusätzlich arbeiten Mentor und Mentee an wichtigen Sozialkompetenzen, wie sie in Führungspositionen notwendig sind. Die Richtung des Mentoring muss allerdings nicht zwangsläufig „Top-down“ erfolgen. Es gibt durchaus Bereiche, in denen jüngere Arbeitnehmer oder Berufsanfänger der älteren Belegschaft überlegen sind, bspw. im digitalen Bereich. An dieser Stelle setzt das sog. „Reverse Mentoring“, also „umgekehrtes Mentoring“ an. Zu einer eher unkonventionellen Methode wird das Reverse Mentoring, weil es das verbreitete Hierarchiedenken „Leaders as teachers“ aufhebt. Sie tut dies nicht aus einer kritischen Haltung traditionellen Hierarchiesystemen gegenüber, sondern aus der schlichten Einsicht in die Notwendigkeit einer Lernkultur, deren oberste Priorität Effektivität ist. Ein weiterer Vorteil für das Unternehmen kann im Bereich Employer Branding verortet werden. Ein Mentoring-Konzept kann als Alleinstellungsmerkmal des regionalen Ausbildungsmarketings genutzt werden.

Um das Knowhow speziell älterer Mitarbeiter im Unternehmen zu halten und auf die jüngeren zu übertragen, wird auch die Möglichkeit sog. „Berater-Verträge“, eine sehr bedarfsgerechte Methode, gewertet. Hierbei bleiben aus dem Erwerbsleben ausgeschiedene Arbeitnehmer in Verbindung mit dem Unternehmen und fungieren als beratende Experten. Diese Form der Wissensvermittlung lässt eine vergleichsweise hohe zeitliche Flexibilität zu.

### **Gehaltliche Strukturen in Unternehmen**

Ein thematischer Bereich, der eher selten öffentlich diskutiert wird, ist der der gehaltlichen Strukturen in den Unternehmen der Region. Insbesondere die Wanderungsprozesse von Hochschulabsolventen werden geleitet durch den Wunsch nach sozialem Aufstieg und Status. Zum Zweiten ist das Lohnniveau in Bezug auf die Bindung von Arbeitskräften eine nicht zu unterschätzende Größe. Der „Wettbewerb



um hochqualifiziertes Personal geht häufig über das Gehalt“, stellen auch die Interviewpartner fest. Insbesondere für die sog. „Rückkehrer“ sei die Verfügbarkeit hochqualifizierter, gut bezahlter Arbeitsplätze ausschlaggebend für eine Rückkehr ins Oldenburger Münsterland. Der im Oldenburger Münsterland – im Vergleich zu Ballungszentren – günstigere Grundstückspreis und die geringeren Baukosten gelten immer noch als entscheidender Standortvorteil sowie als relativierender Faktor hinsichtlich der vergleichsweise geringen Löhne. Da jedoch die Bodenpreise in den vergangenen Jahren deutlich angestiegen sind, bedarf es ausgleichend einer Steigung des Lohnniveaus. Zudem ist es für angeworbene Mitarbeiter nicht selbstverständlich, umgehend in ein Eigenheim zu investieren, was das Argument der günstigen Baugrundstücke noch einmal aufweicht.

Von einigen Interviewpartnern wurde es kritisch gewertet, wenn das Gehalt bei den Bewerbern im Vordergrund steht. Wer sich als Mitarbeiter zu sehr auf das Gehalt fokussiere, könne „woanders hingehen.“ Denn die Unternehmen wären permanent unter Druck gesetzt von Arbeitnehmern, die ihr Gehalt in den Fokus stellen. Viele Arbeitnehmer in der Region nähmen zudem das geringere Gehalt bewusst in Kauf, da sie andere Kriterien höher bewerteten: „Spezialisten aus Konzernen [...] bewerben sich bei uns, die wollen als Mensch anerkannt werden.“ Insbesondere mittelständische Unternehmen verfügen jedoch insgesamt über gute Voraussetzungen, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden, auch ohne überdurchschnittliche Gehälter zu zahlen: Flache Hierarchien, kurze Wege, große Gestaltungsmöglichkeiten und zunehmend attraktive Arbeitsbedingungen.

Muss eigentlich jedes Unternehmen für sich allein handeln? Insbesondere für kleine Unternehmen ist es kaum möglich, Mitarbeiter im „Tagesgeschäft“ zeitlich so zu entlasten, dass diese strategische Änderungen umsetzen könnten. Auch investitionsintensive Neuerungen wie beispielsweise die Einrichtung einer betriebseigenen Kinderbetreuung sind speziell für kleinere Unternehmen kaum realisierbar. Verbundgesteuertes Handeln hielte die Kosten für den einzelnen Betrieb minimal, da administrative Kosten geteilt und Konzepte und Abläufe etc. nicht für jede Maßnahme grundlegend neu entwickelt werden müssten. Attraktiv an dieser Handlungsvariante wäre außerdem, dass Unternehmern konkrete Ansprechpartner zur Verfügung stünden. Sukzessive könnte ein „Expertencluster“ entstehen; Unternehmen könnten von

Erfahrungen anderer Unternehmen profitieren und so letzten Endes wertvolle Zeit und Geld sparen. Dies ist ein Handlungskonzept in der Tradition der vielgelobten Netzwerke innerhalb der Region und folgt dem Leitspruch „mit der Region für die Region“.

**Literaturverzeichnis:**

BA – Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2012). Ergebnisse des Arbeitsmarktmonitors für den Agenturbezirk Vechta. Fachkräftebedarf im Oldenburger Münsterland. Nürnberg.  
DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag et al. (Hrsg.) (2008). Familienorientierte Personalpolitik. Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen. Berlin.  
Pepels, Werner (2002). Personalbindung. In: Bröckermann, Reiner; Pepels, Werner (Hrsg.). Personalmarketing. Akquisition – Bindung – Freistellung. Stuttgart, S. 129-143.

**Internetquellen**

<http://lkvec.betreuungsboerse.net/index.php?&hid=227&m=18>. Stand: 11.08.2012.  
O.V. (09/2011). Bundesregierung sieht Chance für Ältere. In: Focus online, Erstveröffentlichung 19.09.2011. URL: [http://www.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/fachkraeftemangel-bundesregierung-sieht-chance-fuer-aelttere\\_aid\\_664942.html](http://www.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/fachkraeftemangel-bundesregierung-sieht-chance-fuer-aelttere_aid_664942.html). Stand: 06.11.2012.

**Anmerkungen:**

- <sup>1</sup> Grundlage des Aufsatzes bildet die Dissertationsschrift „Fachkräftemangel als gegenwärtige und zukünftige Herausforderung für den Wirtschaftsraum Oldenburger Münsterland – Analyse der Ist-Situation und Diskussion möglicher Handlungsoptionen für den regionalen Mittelstand.“  
Eine gekürzte Version der Dissertation ist erschienen als: Blanck, Christina: Fachkräftemangel als Herausforderung für das Oldenburger Münsterland. (Wissenschafts- und Informationszentrum Nachhaltige Geflügelwirtschaft, WING-Beiträge zur Geflügelwirtschaft Heft 4), Vechta 2014.
- <sup>2</sup> Wörtliche Zitate entstammen den Interviews, sie werden aus Datenschutzgründen jedoch nicht den befragten Personen namentlich zugeordnet. Im Zeitraum von Mai bis Juli 2012 wurden folgende Personen befragt: s. Tabelle S. 201

<b>Unternehmen/Institution</b>	<b>Interviewpartner</b>
Agentur für Arbeit Vechta	Dr. Thorsten Müller (Vorsitzender der Geschäftsführung)
BBS Cloppenburg	Heinz Ameskamp (Schulleiter)
Böckmann Fahrzeugwerke GmbH	Klaus Böckmann (Geschäftsführer)
Deutscher Bundestag	Franz-Josef Holzenkamp (Bundestagsabgeordneter des Landkreises Cloppenburg)
DMP Steuerberatungsgesellschaft mbH & Co.KG	Jörg Sieverding (Geschäftsführer)
Euronics XXL Friesoythe Mega Company Block GmbH	Ludger Block (Geschäftsführer)
EW Group GmbH	Heiner Thölke (Legal Counsel/Human Resources/Public Relations)
Friedrich Graepel AG	Martin Goldkamp (Personalleiter)
Grimme Landmaschinenfabrik GmbH & Co.KG	Dr. Alexa Bee (Leiterin Personal)
H. Bröring GmbH & Co. KG	Ulrich von Glahn (Geschäftsführer)
H. Wolking Mühlenbau-Maschinenbau GmbH & Co. KG	Norbert gr. Schlarmann (Leiter Personal)
Institut Unternehmen und Schule GmbH	Dr. Christoph Merschhemke (Geschäftsführer)
Verbund familienfreundlicher Unternehmen e.V.	Renate Hitz (Leiterin)
KOWA Holzbearbeitung GmbH	Hans-Bernd Gellhaus (Kaufmännischer Leiter/Prokurist)
Kreishandwerkerschaft Cloppenburg	Dr. Michael Hoffschroer
Kreishandwerkerschaft Vechta	Dieter Mertens (Hauptgeschäftsführer)
Landkreis Cloppenburg, Stabsstelle für Wirtschaftsförderung	Katharina Deeben (Leiterin)
Landkreis Cloppenburg	Dr. Christina Neumann (Gleichstellungsbeauftragte)
Landkreis Vechta, Wirtschaftsförderung	Gert Kühling (Leiter)
Miavit GmbH	Ralf Sieverding (Kaufmännischer Leiter)
Moorgut Kartzfehn von Kameke GmbH & Co.KG	Ewald Drebing (Vorsitzender der Geschäftsführung)
Niedersächsischer Landtag	Karl-Heinz Bley (Landtagsabgeordneter)
Niedersächsischer Landtag	Dr. Stephan Siemer (Landtagsabgeordneter)
Pöppelmann GmbH & Co. KG	Hannelore Rudloff (Prokuristin für Personal- und Sozialwesen)
Remmers Baustofftechnik GmbH	Andreas Paul (Bereichsleiter Personal/Prokurist)
Schulz Systemtechnik GmbH	Heiner Wilgen (Kaufmännischer Leiter)
Verbund Oldenburger Münsterland e.V.	Rudi Hockmann (Geschäftsführer)
Zweckverband ecopark	Uwe Haring (Geschäftsführer)



*Ulrike Battermann*

## Gramoflor: Vom Torfabbau zum modernen Substratunternehmen

Die wirtschaftliche Nutzung der Moore ist bei uns in Niedersachsen historisch gewachsen. Über Jahrhunderte hinweg wurden die einst ursprünglichen Moorlandschaften von Menschen unter schwersten Bedingungen urbar gemacht, um auch hier ein Leben zu ermöglichen. Die moorigen Böden wurden so gut es eben ging für landwirtschaftliche Zwecke genutzt, und der im so genannten „bäuerlichen Handtorfstich“ gewonnene Torf wurde vorwiegend als Brennmaterial (Schwarztorf) oder Einstreumaterial für Viehställe (Weißtorf) verwendet.

In der Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts wurde der Rohstoff Torf dann für den Gartenbau entdeckt. Aufgrund seiner physikalischen Eigenschaften (Wasserkapazität, Luftkapazität und Wiederbenetzbarkeit) gilt er bis heute als idealer Ausgangsstoff für die Herstellung von Kultursubstraten. Ab 1959 begann die industrielle Produktion von „Torfkultursubstraten“. Sie bot vielen Erdenwerken die Chance, sich mit den steigenden Ansprüchen der Gartenbaubetriebe weiterzuentwickeln.

Das Unternehmen Gramoflor blickt mittlerweile auf eine über 100-jährige „Torfgeschichte“ zurück. Mit der offiziellen amtlichen Eintragung des Torfhandelsgeschäftes Anton Gramann am 15. Januar 1908 wurde der gewerbliche Torfabbau im Landkreis Vechta begründet. Seit Mitte der 1980er-Jahre wird das Unternehmen von Josef Gramann als geschäftsführendem Gesellschafter geführt. Er entschied sich 1991 zu einer Zusammenarbeit mit der Ostendorf-Firmengruppe und entwickelte das einstige Torfwerk zu einem modernen Erden- und Substratwerk mit eigenen Torfgewinnungsflächen in Norddeutschland, mit den beiden Produktionsstandorten in Vechta und Vörden und einer eigenen Vermarktung und Fachberatung weiter. Heute werden die hochwertigen Qualitätserden von Gramoflor von Erwerbsgartenbaubetrieben und Fachhandelsgeschäften in Deutschland und in aller Welt eingesetzt.



*Abb. 1: Die Weißtorfsoden werden mit der Lok aus dem Moor geholt*



*Abb. 2: So wurde der Torf früher verpackt*



Die gesamte Lieferkette liegt bei Gramoflor in einer Hand, beginnend mit der verantwortungsbewussten Gewinnung und dem schonenden Einsatz der wertvollen Ressource Torf.

Und genau hier liegt derzeit die größte Herausforderung für die Zukunft der hiesigen Torf- bzw. Substratunternehmen: Aktuell fordert die Niedersächsische Landesregierung die Streichung der Vorranggebiete für den Torfabbau aus dem Landesraumordnungsprogramm (LROP); mit der Konsequenz, dass ein für die Region typischer Wirtschaftszweig mit jahrelanger Tradition verloren geht.

Direkt davon betroffen sind 56 zumeist mittelständisch geprägte Unternehmen. Indirekt davon betroffen sind aber auch etwa 60.000 Erwerbsgärtner in Deutschland, die den Substratausgangsstoff Torf für eine wirtschaftliche und sichere Produktion der vielfältigen Pflanzkulturen, wie z.B. Jungpflanzen für den Gemüse- und Salatanbau, dringend benötigen. Der effiziente Einsatz von Kultursubstraten ist dabei heute selbstverständlich: Aus einem Kubikmeter können bis zu 350.000 Jungpflanzen kultiviert werden. Trotz aller Bemühungen der letzten 30 Jahre, adäquate Torfalternativen zu entwickeln, kann der Gartenbau jedoch bis heute nicht auf Torf verzichten.

Auch bei Gramoflor wird die unternehmenseigene Forschung und Entwicklung stets weiter ausgebaut. Im Mittelpunkt stehen dabei natürliche, nachwachsende und vorzugsweise auch regionale Rohstoffe wie Holzfasern, Grünschnittkompost, Dinkelspelzen usw.

Werden die Forderungen der Niedersächsischen Landesregierung durchgesetzt, so wird dies zweifellos Auswirkungen auf die gesamte Gartenbaubranche haben – vor allem aber auch auf den Erhalt der norddeutschen Moore.

Seit Inkrafttreten des Niedersächsischen Moorschutzprogramms 1981 herrschen für die Torfgewinnung in Niedersachsen die weltweit strengsten Vorgaben. So ist ein Torfabbau nur auf bereits entwässerten und degradierten Flächen möglich, die vorher unter land- oder forstwirtschaftlicher Nutzung standen, und die anschließende Wiedervernässung und Renaturierung der Abbauflächen ist Pflicht. Heute bilden die renaturierten ehemaligen Abbauflächen der Torfindustrie mit rund 15.000 ha einen großen Anteil der Naturschutzgebiete in diesem Landschaftsraum. Werden die Vorranggebiete für den Torfabbau gestrichen, bedeutet dies in der Konsequenz eine weitere land- oder forstwirtschaftliche Nutzung der Moorflächen, und dies führt zu ei-



ner langsamen Zersetzung und zum unwiederbringlichen Verlust der letzten darunter liegenden Moorsubstanz. Eine Renaturierung dieser Flächen wird dann nicht mehr möglich sein.

Betrachtet man die klimaschutzrelevanten Aspekte des niedersächsischen Torfabbaus, so ist zu bedenken, dass der mit Abstand größte Teil der Emissionen aus deutschen Mooren mit 84% aus den landwirtschaftlich genutzten Mooren kommen. Dem Torfabbau hingegen wird nur ein Anteil von 6% zugeschrieben. Werden die Flächen im Zuge der Kompensation dann renaturiert, wird der Moorstandort gesichert und kann sich langfristig wieder zu einer Kohlenstoffsенке entwickeln. Zu berücksichtigen ist auch, dass der Gartenbau den Rohstoff Torf mangels verfügbarer Alternativen auch nach dem Ende der Torfgewinnung in Niedersachsen weiter einsetzen wird. Dieser wird dann jedoch in noch stärkerem Maße als heute auf langen Transportwegen aus dem Ausland importiert werden müssen.



*Abb. 3: Geschäftsführer Josef Gramann zwischen Torfgewinnungs- und Renaturierungsfläche (Ober- und Unterfeld)*

Das Unternehmen Gramoflor hat sich in diesem komplexen Feld bereits vor Jahren für eine nachhaltige Wirtschaftsform und für den Standort Norddeutschland entschieden. So erfolgt die eigene Torfgewinnung ausschließlich in Norddeutschland, wo das Unternehmen selbst den Abbau und die anschließende Renaturierung steuern kann. Mit dem Ziel, die ehemaligen Abbaufächen wieder zu lebenden Hochmooren zu entwickeln, geht Gramoflor weit über die gesetzlichen Vorgaben hinaus. So hat das Unternehmen über Jahre eine eigene richtungswei-

sende Torfgewinnungsmethode, das so genannte „Ober-Unterfeld-Verfahren“, entwickelt und kann heute bereits auf sichtbare Erfolge in den eigenen Flächen verweisen.

Nach dem Rückzug des Torfunternehmens stehen vormals landwirtschaftlich genutzte Flächen wieder für den Moor- und Naturschutz zur Verfügung. Bei Gramoflor ist man überzeugt, dass eine solche verantwortungsvolle Torfgewinnung eine echte Chance für den Moorschutz und die Wiederherstellung einer der wohl faszinierendsten und ursprünglichsten Landschaftsformen der Welt bedeutet.



*Abb. 4: Wollgrasblüte in einer renaturierten Moorlandschaft*

*Foto: Willi Rolfes*

In diesem Zusammenhang ist auch die Stiftung Lebensraum Moor zu nennen, die 2012 als gemeinnützige Naturschutzstiftung bürgerlichen Rechts von Gramoflor ins Leben gerufen wurde. Wesentliche Motivation für die Stiftungsgründung war der Wunsch, die erfolgreiche Entwicklung der heranwachsenden Moore auch nach dem Rückzug des Unternehmens aus dem jeweiligen Torfabbaugebiet langfristig sicherzustellen. Nur so haben die ehemals bewirtschafteten Flächen wieder eine Chance, sich dauerhaft zu ökologisch wertvollen Naturlandschaften wie lebenden Hochmooren, artenreichen Biotopen oder nährstoffarmen Leegmoorflächen zu entwickeln, an denen auch nachfolgende Generationen sich erfreuen können.

**Quellen/Internettipps:**

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

[www.stiftung-lebensraum-moor.de](http://www.stiftung-lebensraum-moor.de)

[www.warum-torf.info](http://www.warum-torf.info)

*Klaus G. Werner*

## Karlheinz Höfer und 20 Jahre Romberg-Forschung

### Ein besonderer Nachruf

Am Abend des zweiten Weihnachtstages 2013 verstarb Prof. Dr. Karlheinz Höfer im Alter von 85 Jahren. Sein Name galt in Vechta und im Oldenburger Münsterland viele Jahre lang als Garant für hochrangige musikalische Darbietungen, die das kulturelle Leben der Region bereicherten, und für qualitativ gute Lehrerausbildung an der Universität Vechta. Nachlassende Kräfte hatten es ihm in den letzten Lebensjahren kaum noch erlaubt, am öffentlichen Leben aktiv teilzunehmen. Doch so lange er konnte, widmete er sich der Musikforschung einerseits und im unmittelbaren Zusammenhang damit dem Konzertieren und Dirigieren.

Karlheinz Höfer wurde am 1. Mai 1928 in Krefeld geboren. Als Sechzehnjähriger musste er noch im „Volkssturm“ die Schrecken des Krieges erleben. Nach dem Zweiten Weltkrieg machte er das Abitur und studierte anschließend Schulmusik, Musikwissenschaft, Germanistik und Skandinavistik in Köln. Schon als Student übernahm er die Leitung verschiedener Chöre. Nach den beiden Staatsexamina ging er erst in den Schuldienst. In Köln heiratete er Hildegard, geb. Houben, und wurde Vater von drei Kindern.

Im Jahr 1962 wurde an der damaligen Pädagogischen Hochschule Vechta die Professorenstelle für Musikpädagogik frei, da ihr bisheriger Inhaber Felix Oberborbeck in den Ruhestand verabschiedet wurde. Auf eine Empfehlung hin wurde der damals noch nicht promovierte, aber für befähigt erachtete Karlheinz Höfer 1964 auf diese Stelle berufen.

Er ließ sich diesen Karrieresprung nicht entgehen, obwohl seine Frau und die Kinder nicht sofort mit nach Vechta ziehen konnten. Erst drei Jahre später war die Familie dauerhaft vereint, sicherlich für alle Beteiligten keine leichte Zeit.

