



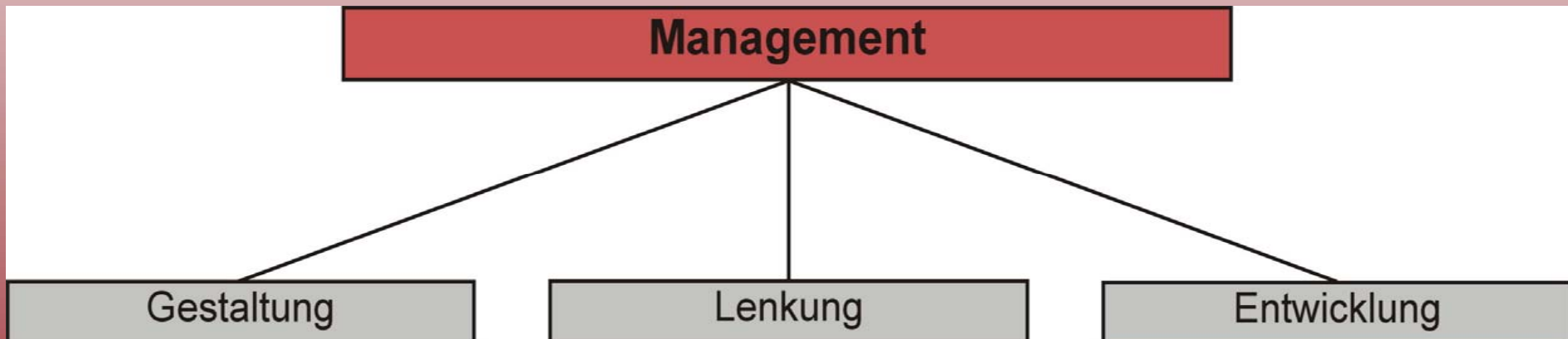
Neue Ansätze des Regionalen Arbeitsmarktmanagements – das Beispiel Kaiserslautern



Management

Management im wirtschaftlichen Verständnis ist ein

- **langfristiger Prozess**, der beginnend über die
- **Definition von Zielrichtungen, Handlungsoptionen und Maßnahmen**, über die
- **Erstellung** eines gegliederten **Handlungsgefüges** und **Kommunikationssystems** zur Umsetzung bis zum
- **Soll/Ist-Vergleich** am Ende eines Prozesses/Projekt es reicht.



Managementfunktionen:

Planung, Organisation, Personaleinsatz,
Führung und Kontrolle



Aktuelle Rahmenbedingungen

Arbeitsmarkt

- Aktuelle Arbeitslosenquote: **9,2 %**
- Verhältnis Arbeitslose / offener Stellen: $7.306 / 1.292 = 5,7$
- Ausbildungsplätze / 100 Lehrstellensuchende: **102**
- Schulabgänger ohne Abschluss: **11 %**
- Hochqualifizierte: Stadt: **9,3 %** LK: **5,5 %**
- Wirtschaftsleistung: Stadt: **33.170 €** LK: **12.407 €**

Hoher Auspendlerüberschuss: 28 % der Beschäftigten
Arbeiten nicht in der Region

Arbeitsplatzdefizit: Im Agenturbezirk Kaiserslautern besteht ein
Defizit von ca. 17.000 Arbeitsplätzen



Konsequenzen für die Regionen

Klassische Arbeitsmarktpolitik (Erhöhung der Mobilität, Verschärfung der Zumutbarkeit,....) kann nur wenig erreichen

In der Region müssen neue Angebote durch Entwicklung neuer Branchen bzw. Ansiedlung von Unternehmen geschaffen werden.

Dazu müssen verschiedene regionale Politikbereiche (Kommunalpolitik, Wirtschaftsförderung, Arbeitsmarktpolitik, Wirtschaft, Wissenschaft/Forschung,...) abgestimmt agieren.

Vernetzung, Abstimmung, Kooperation sowie die Entwicklung langfristiger Strategien werden durch Regionales Arbeitsmarktmanagement gefördert.



Zukünftige Rahmenbedingungen

Demographie aktuell:

- Bevölkerung: Stadt: **99.794** LK: **110.207**
- Geburtenzahl: Stadt: **1,34** LK: **1,52**
- Singlehaushalte: Stadt: **51 %** LK: **30,3 %**
- Jugendliche: Stadt: **18,7 %** LK: **23 %**

Demographie bis 2020:

- Natürliche Bevölkerungsentwicklung: Stadt: **- 2,7** LK: **- 4,4**
- Wanderungssaldo: Stadt: **- 1,56** LK: **+ 1,76**
- Bevölkerungsprognose 2020: Stadt: **- 4,8 %** LK: **-1,2 %**
- Bevölkerungszahlen absolut: Stadt: **95.004** LK: **108.885**



Konsequenzen für zukunftsorientierte Regionen

Erwerbstätige werden im Durchschnitt immer älter.

Die Bevölkerung im Erwerbsfähigen Alter wird ab sofort zurück gehen.

Die Beitragszahler der Sozialsysteme werden dadurch weniger.

Die Bevölkerung wird immer älter.

Die Regionen werden verstärkt um arbeitsfähige Bevölkerung konkurrieren.

Die zukünftigen Herausforderungen können nur durch langfristige zukunftsorientierte Strategien bewältigt werden.

Regionales Arbeitsmarktmanagement fördert durch seine Flexibilität und starke Orientierung auf den Monitoring-Aspekt zukunftsorientiertes, abgestimmtes Handeln der regionalen Akteure und Entscheidungsträger



Lösung

Aktuelle Herausforderungen

Konsequenzen

Erweiterung + Flexibilisierung
der Arbeitsmarktpolitik

Entwicklung neuer Angebote

Abstimmung verschiedener
Politikbereiche

Zukünftige Herausforderungen

Konsequenzen

Zukunftsorientiertes Monitoring

Flexibles Reaktionspotenzial

Entwicklung langfristiger
nachhaltiger Strategien

Erhöhung der Effizienz

**Integriertes zukunftsorientiertes Regionales
Arbeitsmarktmanagement für Kaiserslautern**



Regionales Arbeitsmarktmanagement

Definition

Regionales Arbeitsmarktmanagement ist ein interaktives und interdisziplinäres

Führungs-, Gestaltungs- und Steuerungsinstrument der regionalen Arbeitsmarktentwicklung mittels **arbeitsmarkt-, bildungs- bzw. beschäftigungspolitischer Maßnahmen**, die sich gleichsam zu einem **Netzwerk zusammenfügen und gegenseitig ergänzen.**

Der ganzheitliche Ansatz

bündelt und koordiniert sämtliche arbeitsmarktbezogenen Betätigungsfelder und

vermittelt zwischen den Bereichen der Regionalentwicklung, wie Regionalplanung, Wirtschafts-, Struktur- oder Bildungspolitik. Voraussetzung und Aufgabe ist die Schaffung und Pflege einer

Kommunikations- und Handlungskultur, um **flexibel auf regionale Spezifika und Veränderungen reagieren** zu können.



Rahmenbedingungen

Potenziale:

- **Zielorientierung:** Exakter Zuschnitt von Konzepten auf die regionale Problemlage, Prognose von Entwicklungstrends und frühzeitige Reaktion
- **Kontakte:** Persönliche Kontakte und Vertrauen zwischen den Akteuren, Nutzen von vorhandenen Netzwerken/Strukturen
- **Integration:** Abstimmung von Angebot und Nachfrage, umfassende Betrachtung/Integration regionaler Politikfelder mit Arbeitsmarktbezug

Funktionen:

- **Adaption:** Anpassung „globaler“ Konzepte an regionale Spezifika
- **Initiierung:** Feststellung und Artikulation bes. regionaler Bedarfe
- **Innovation:** Entwicklung und Umsetzung neuer, kreativer Strategien
- **Synergie:** Koordinierung von Projekten, Bündelung von Ressourcen, Nutzung endogener Potenziale



Rahmenbedingungen

Akteure:

- **Träger der Arbeitsmarktpolitik:** Agenturen für Arbeit, Kommunen (Landes- bzw. kommunale Arbeitsmarktpolitik), Sozialämter, Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften, Wirtschaftsförderung
- **Akteure mit indirektem Arbeitsmarktbezug:** Bildung-/Forschungseinrichtungen, lokale/regionale Marketingorganisationen, Initiativen zur Gründungsförderung, Wohlfahrtsverbände (Freiwilligenarbeit),...

Räumliche Abgrenzung:

- **Kriterien:** Funktionale Verflechtungen, Kongruenz, „Region“
- **Einzugsbereich:** Stadt und Landkreis Kaiserslautern

Organisatorische Zuordnung:

- **Kriterien:** Fachkompetenz, Infrastruktur, Entscheidungskompetenz, politische Rückendeckung
- **Koordinierungsstelle:** Wirtschaftsförderungsgesellschaft Stadt und Landkreis Kaiserslautern



Arbeitsschritte

Motivation:

Erzeugen und Aufrechterhalten der
Kooperationsbereitschaft durch

- Pressearbeit
- Sensibilisierung
- Agenda Setting

Focussing:

Zieldefinition, Diskussion eines regionalen
Grundkonsens durch

- Leitbild
- Grundkonsens

Networking:

Aufbau von Kooperations- und
Kommunikationsstrukturen durch

- Regionale Arbeitsmarktkonferenz
- Koordinationsstelle



Arbeitsschritte

- Communication:** Öffentlichkeitsarbeit und Marketing durch
- Medienpräsenz
 - Newsletter regionaler Arbeitsmarkt
- Monitoring:** Analyse und Bedarfsermittlung durch
- Regionales Profiling
 - Vergleichende Arbeitsmarktbilanz
 - Arbeitsmarktmonitoring
- Development:** Entwicklung innovativer Maßnahmen durch
- Informations- und Wissensmanagement
 - Brainstorming
 - Mind-Map



Arbeitsschritte

Initiation/Coaching:

Planung, Initiierung und Durchführung von Projekten durch

- Projektkonzeption und -definition
- Planung
- Durchführung, Ablaufkontrolle
- Abschluss und Bewertung

Governance/Controlling:

Handlungssteuerung, Programm- und Projektbetreuung durch

- Controlling
- Coaching/Supervision
- Moderation/Mediation

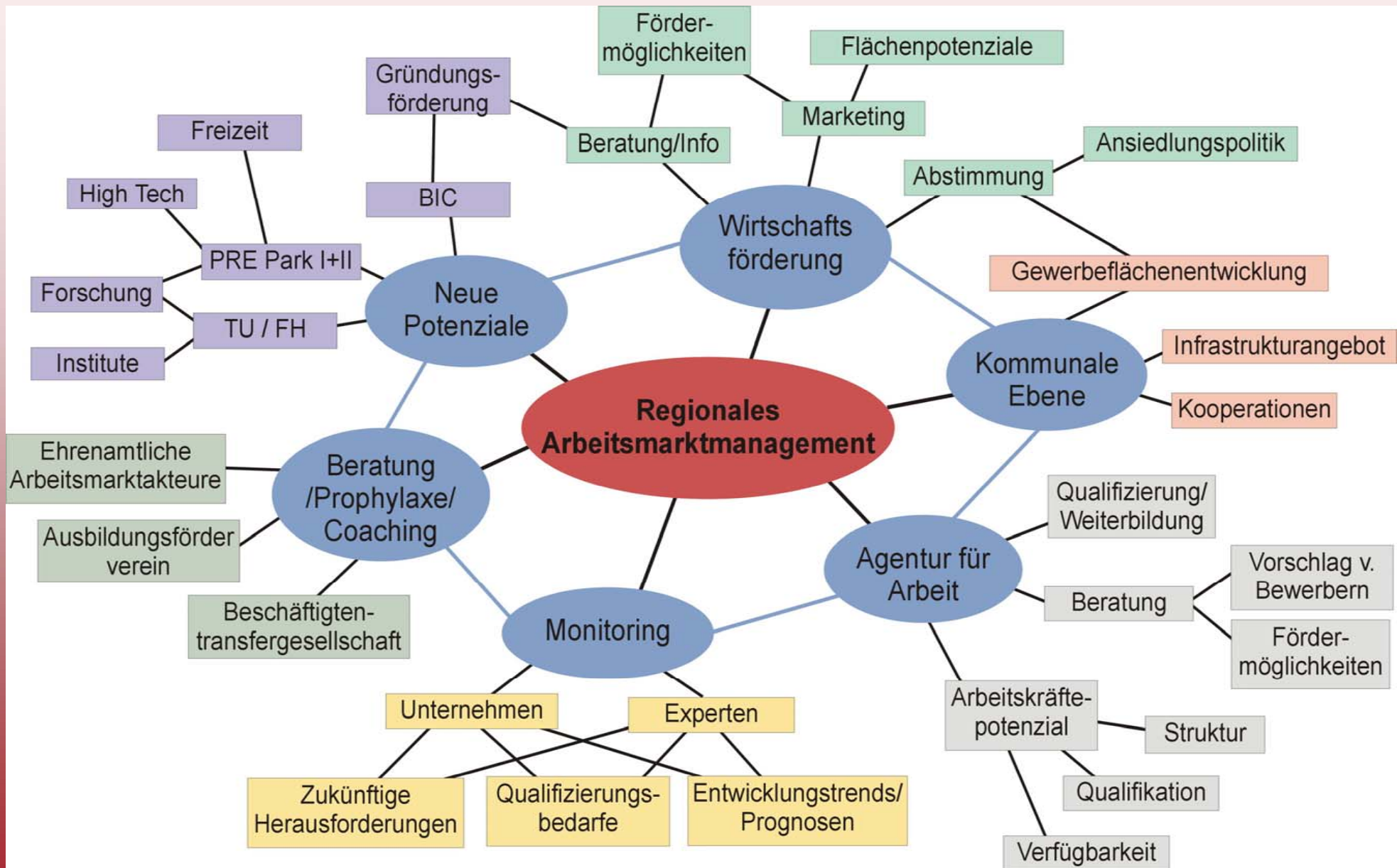
Evaluation/Improvement:

Erfolgskontrolle und Anpassung/Weiterentwicklung durch

- Kosten-Nutzen-Relation
- Erfolgs-/Zielerreichungsbilanz

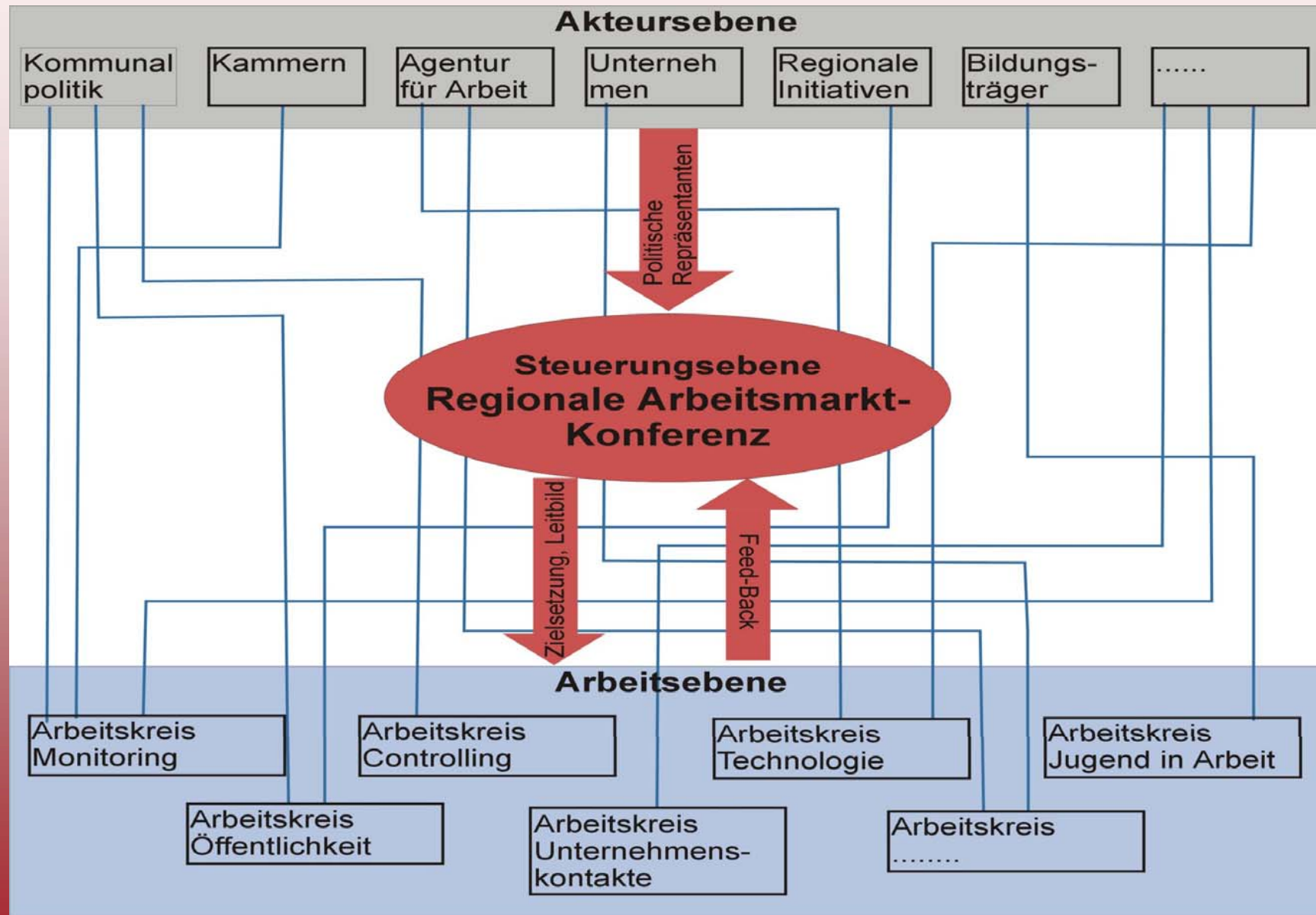


Netzwerk





Organisationsstruktur





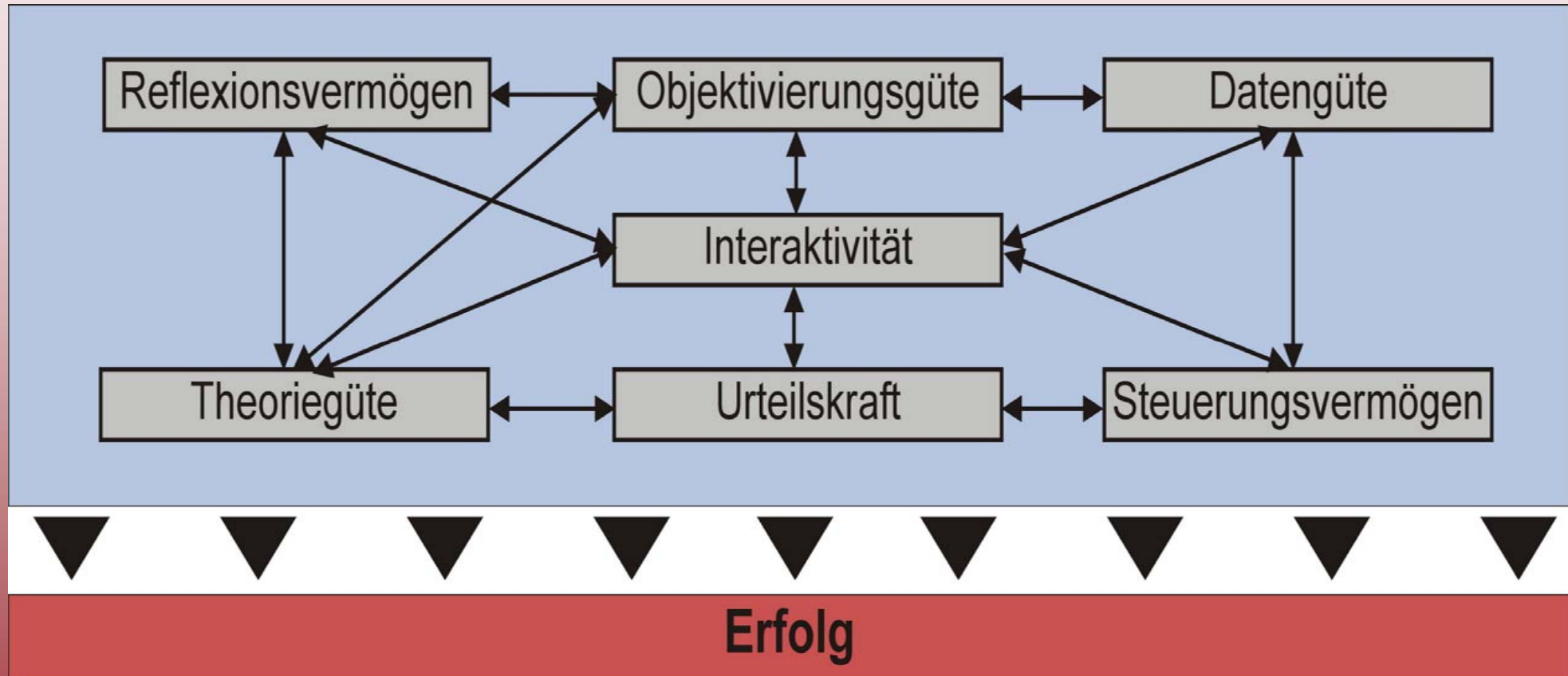
Erfolgsfaktoren

- **Datengüte:** Exakte Analyse zur Stärken-Schwächen-Ermittlung und Problemansprache
- **Objektivierung:** Adäquate Evaluationsmethoden, Regionsvergleiche, Rückkopplung mit Experten als Grundlage für Konzeption
- **Reflexion:** Systematische Rückkopplung mit Partnern und Experten, kollektive Lernprozesse
- **Theoriegüte:** Umwandlung der Konzeption in Ziele, Maßnahmen und Impulse an Akteure
- **Urteilstkraft:** Folgen, Fern-, Neben- und Wechselwirkungen erkennen, Zielgerichtetes Entscheiden und Handeln.
- **Steuerung:** Handlungssteuerung durch Zeit, Finanzmittel und/oder Organisationsstruktur, sensibler Einsatz der Steuerung
- **Interaktivität:** Aufbau eines Netzwerks mit Rückkopplungen durch regelmäßige Kommunikationsformen



Erfolgsfaktoren

Verhältnis und gegenseitige Abhängigkeit der Erfolgsfaktoren



Wichtigste Erfolgsfaktoren: Urteilskraft, Interaktivität, Steuerungsvermögen



Zitat

„Probleme am Arbeitsmarkt können weder zentral noch von einer einzelnen Institution wirklich effektiv in Angriff genommen werden. Die Komplexität und Vielschichtigkeit der Arbeitsmarktprobleme bedingt eine bedarfs- und problemorientierte Kooperation einer Vielzahl von Akteuren in den jeweiligen Regionen.“

Faschingbauer, zitiert in: Scheff (1999): Lernende Regionen, S. 137



Abschluss

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

Fragen, Anregungen, Tipps.....

.....nehme ich gerne entgegen.

5. Kaiserslauterer Forum zum Thema

„Demographischer Wandel – Eine Herausforderung für den Arbeitsmarkt“

Beitrag: Dipl.-Ing. Martina Daria Annawald

„Neue Ansätze des regionalen Arbeitsmarktmanagements – das Beispiel Kaiserslautern“

Einführung

Der hier vorliegende Vortrag baut auf den Ergebnissen einer Diplomarbeit zum Thema „Ansätze für Regionales Arbeitsmarktmanagement – Konzeption und Diskussion an ausgewählten Beispielen“ auf. Im Rahmen dieser Arbeit wurde das Instrument des Regionalen Arbeitsmarktmanagements detailliert konzipiert und dargestellt. Als theoretische Grundlagen wurden gezielt Informationen zu Arbeitsmärkten und Arbeitsmarktpolitik und vergleichbaren aktuellen Ansätzen der Regionalentwicklung erarbeitet. Im Anschluss an die Konzeption wurde die Anwendung des Instruments in der Praxis diskutiert. Dazu wurden zwei Untersuchungsregionen ausgewählt in denen die Umsetzung mit regionalen und überregionalen Arbeitsmarktakteuren und Entscheidungsträgern im Rahmen leitfadengestützter Experteninterviews erörtert wurde. Aus den Ergebnissen dieser empirischen Erhebung wurden Handlungsempfehlungen formuliert, welche die erfolgreiche Weiterentwicklung bzw. Implementierung des Regionalen Arbeitsmarktmanagements in den Untersuchungsregionen fördern sollen.

Für den vorliegenden Beitrag wurde die Konzeption des Regionalen Arbeitsmarktmanagements auf Kaiserslautern übertragen. Auf Grund der ausgeprägten funktionalen und institutionellen Verflechtungen wurden die Stadt Kaiserslautern und der sie kragenförmig umgebende Landkreis zu einer Arbeitsmarktregion zusammengefasst. Die bereits für diesen Raum dargestellten Handlungsempfehlungen wurden weiter detailliert und konkretisiert. Parallel wurden nochmals Gespräche mit Akteuren der regionalen Arbeitsmarktpolitik durchgeführt, welche erheblich zur weiteren Konkretisierung des Konzepts beitrugen.

Begriffsklärung

Um sich dem Begriff des Regionalen Arbeitsmarktmanagements zu nähern ist es sinnvoll das Verständnis des Managementansatzes zu definieren. Hier stellt sich das Problem, dass Management mittlerweile zu einem beliebten Begriff geworden ist, der für viele Berufsbilder und Aufgaben verwendet wird. Der Begriff des Managements hat sich im Verlauf der letzten Jahre zum Modewort entwickelt. Mittlerweile gibt es

eine Vielzahl von Bereichen, in denen sogenannte „Bindestrich-Manager“¹ tätig sind. Oft wird der Begriff des Managements seiner ursprünglichen Bedeutung immer mehr entfremdet, ja geradezu inflationär eingesetzt. Auch in der Managementlehre hat sich die Ansicht verbreitet, dass Management mittlerweile zu einem Begriff des allgemeinen Sprachgebrauchs geworden ist.²

Dennoch sollen an dieser Stelle die grundlegenden Funktionen von Management herausgearbeitet werden um den Einsatz von Management-Methoden im Kontext der räumlichen Planung sowie der Regionalentwicklung beurteilen zu können. *Steinmann* und *Schreyögg* nennen die folgenden fünf Managementfunktionen: Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle.³ Diese Funktionen umfassen also einen langfristigen Prozess, der beginnend über die Definition von Zielrichtungen, Handlungsoptionen und Maßnahmen, über die Erstellung eines nach Aufgaben und Abteilungen gegliederten Handlungsgefüges und Kommunikationssystems zur Umsetzung bis hin zum Soll/Ist-Vergleich am Ende des Prozesses reicht. Während dieser Umsetzung übernimmt Management die Funktion des aufgabengerechten Personaleinsatzes und dessen Feinsteuerung im Arbeitsvollzug.

Im Bereich der Planung lassen sich seit vielen Jahren Tendenzen zu einer immer größeren Einflussnahme ökonomischer Faktoren und Prozesse auf die Planung, eine zunehmende Dynamisierung von Entwicklungen und eine steigende Komplexität der Ansprüche an „Planung“ erkennen. Um diesen Anforderungen zu begegnen hat sich Planung immer stärker vom klassischen Verständnis entfernt und schrittweise zu strategischem Management entwickelt. Gerade hinsichtlich der immer komplexeren Prozesse der regionalen und kommunalen Entwicklung mit der die Planung konfrontiert wird ist eine Hinwendung zu Managementmethoden als Lösungsansatz sinnvoll.

Dies gilt auch bezüglich des Verständnisses, der Einflussnahme und vor allem der zukunftsfähigen Steuerung regionaler Arbeitsmärkte. Gerade die Entwicklung regionaler Arbeitsmärkte basiert auf komplexen Wirkungszusammenhängen zwischen verschiedensten Einflussfaktoren und wird von unterschiedlichsten politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entscheidungen und Akteuren beeinflusst. Vor diesem Hintergrund ist der Einsatz von Managementmethoden ein sinnvoller Weg zur Steuerung des komplexen Systems regionaler Arbeitsmärkte.

Aktuelle Herausforderungen und Konsequenzen

Regionale Arbeitsmärkte stehen zur Zeit vor umfangreichen Herausforderungen, die hier am Beispiel Kaiserslautern dargestellt werden sollen. Stadt und Landkreis Kaiserslautern, die im vorliegenden Beitrag als Einsatzbereich für ein Regionales Arbeitsmarktmanagement zusammen gefasst werden haben zusammen ca. 210.000 Einwohner. Die Region liegt im Südwesten von Rheinland-Pfalz inmitten des Naturparks Pfälzerwald. Das Oberzentrum Kaiserslautern, das Zentrum der Region, ist Wissenschaftsstandort mit Technischer Universität, Fachhochschulen und diversen Forschungsinstituten. Die regionale Wirtschaftsstruktur ist geprägt durch einen über-

¹ Vgl. Schenkstoff (Hrsg.) (2003): Regionalmanagement in der Praxis – Beispiele aus Sachsen-Anhalt und Thüringen, Verlage der ARL, Hannover, S. 3.

² Ebenda, S. 3.

³ Zitiert in: Ebenda, S. 4.

durchschnittlichen Arbeiteranteil und ein dementsprechende niedrigere Angestelltenquote.

Vom Strukturwandel war die Region auf Grund ihrer wirtschaftlichen Struktur und räumlich peripheren Lage besonders betroffen. Zu dem starken Abbau von Arbeitsplätzen in der metallverarbeitenden Industrie kamen verstärkend noch erhebliche Arbeitsplatzverluste durch den schrittweisen Abzug der Stationierungsstreitkräfte hinzu. Parallel hierzu sank auch in den angrenzenden Landkreisen das Arbeitsplatzangebot, so dass die entstandenen Verluste nicht durch höhere Mobilität ausgeglichen werden konnten.

Die deutlichste Konsequenz dieser Entwicklungen ist die Arbeitslosenquote, die im Hauptbezirk der Agentur für Arbeit Kaiserslautern, der die Stadt Kaiserslautern und den östlichen Teil des Landkreises umfasst, im September 2004 bei 9,2 % lag. Damit die Region in Rheinland-Pfalz den vorletzten Platz vor Pirmasens ein. Zur Zeit suchen 7.306 Menschen einen Arbeitsplatz. Diesem Arbeitskräfteangebot steht eine Nachfrage von 1.292 offenen Stellen gegenüber⁴. Für jede Stelle stehen also rein rechnerisch ca. 6 Bewerber zur Verfügung. Der Mangel an Arbeitsplätzen in der Region zeigt sich auch bei der Analyse der arbeitenden Bevölkerung. Von den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten arbeiten 28 % außerhalb der Region. Diesen Auspendlern steht ein Einpendlervolumen von nur 16 % der regionalen Beschäftigten gegenüber. Die Region weist also ein starkes Arbeitsplatzdefizit auf.

Durch klassische Ansätze der Arbeitsmarktpolitik kann hier nicht viel bewegt werden. Auch bei einer Steigerung der Mobilität der Arbeitslosen sind die positiven Effekte beschränkt, da die umliegenden Regionen kaum aufnahmefähig für Arbeitskräfte sind. Wenn durch eine Verschärfung der Zumutbarkeitsregeln der Druck auf Arbeitslose erhöht wird können zwar wahrscheinlich die offenen Stellen leichter und schneller besetzt werden aber davon würde nur ein Sechstel der derzeit arbeitslosen profitieren. Um den regionalen Arbeitsmarkt zu entlasten müssen neue Branchen in der Region entwickelt oder zusätzliche Unternehmen angesiedelt werden. Solche Strategien lassen sich jedoch nur dann erfolgreich umsetzen, wenn sich auf regionalen Potenzialen aufbauen. Dazu müssen Wirtschaftsförderung, Wissenschaft, Wirtschaft, Arbeitsverwaltung und Kommunalpolitik abgestimmt und zielgerichtet agieren. Diese Vernetzung, Abstimmung und Kooperation sowie die Entwicklung langfristiger Strategien wird durch Regionales Arbeitsmarktmanagement gefördert.

Zukünftige Herausforderungen und Konsequenzen

Die zukünftigen Herausforderungen, die sich für regionale Arbeitsmärkte und damit auch für Regionales Arbeitsmarktmanagement stellen ergeben sich hauptsächlich aus der absehbaren demographischen Entwicklung.

Für das Beispiel Kaiserslautern sind dabei folgende Faktoren interessant:⁵ Die zukünftige Entwicklung wird entscheidend von den aktuellen demographischen Eckwerten bestimmt. Zur Zeit liegt die durchschnittliche Geburtenzahl pro Frau in Kaisers-

⁴ Agentur für Arbeit Kaiserslautern (Hrsg.) (2004): Arbeitsmarktreport September 2004, Eigenverlag, Kaiserslautern.

⁵ Daten entnommen aus: Berlin-Institut für Weltbevölkerung und globale Entwicklung: Deutschland 2020 – die demographischen Zukunft der Nation, www.berlin-institut.org, Stand: 20.10.2004.

lautern/Stadt bei 1,34 Kindern; im umgebenden Landkreis bei 1,52 Kindern. Damit liegt die Region im gemittelt zwar im Landes- bzw. Bundesdurchschnitt von 1,41 Kindern pro Frau aber deutlich unter der zum Erhalt der Bevölkerung erforderlichen Reproduktionsrate. Die unterschiedlichen Werte für Stadt und Landkreis sind außerdem ein Indiz für die Suburbanisierung der Wohnfunktion. Gerade junge Menschen zu Beginn der Familiengründungsphase wandern aus der Kernstadt ins Umland ab. Dieser Trend zeigt sich auch bei der Analyse der Haushaltsstruktur. In der Stadt Kaiserslautern machen die Singlehaushalte 51 % der Haushalte aus, während sie im Landkreis nur einen Anteil von 30 % haben. Die Quote im Stadtgebiet hängt außerdem mit dem hohen Studentenanteil zusammen. Der Anteil der Hochbetagten, also der Personen über 75 Jahre, liegt in der Stadt bei 8,4 % und im Landkreis bei 7,4 %. Obwohl die Region damit ebenfalls im Landesdurchschnitt liegt, ist das kein Anlass zur Entwarnung sondern ein Beleg, dass Kaiserslautern von der Überalterung der Gesellschaft mindestens genauso stark betroffen werden wird, wie andere Regionen auch.

Die Prognosen für die Bevölkerungsentwicklung bis 2020 lesen sich daher bereits dementsprechend. Die natürliche Bevölkerungsentwicklung, also das Verhältnis von Geburten zu Sterbefällen ist sowohl in der Stadt als auch im Landkreis negativ. D.h. es werden weniger Kinder geboren, als die Region an Einwohnern durch Sterbefälle verliert. Der natürliche Bevölkerungssaldo liegt bei - 2,7 in der Stadt und sogar - 4,4 im Landkreis. Auch der Wanderungssaldo für die Stadt, also das Verhältnis von Zu- und Fortzügen, ist negativ. Bis 2020 werden mehr Menschen Kaiserslautern verlassen, als neue zuziehen. Der Wert liegt bei - 1,56. Für den angrenzenden Landkreis zeichnet sich ein positiver Wanderungssaldo von + 1,76 ab. Diese Verhältnis zeigt, dass es sich bei den Wanderungen um Stadt-Umland-Bewegungen handelt. Wohnbevölkerung zieht aus der Kernstadt in den umliegenden Landkreis. Die Bevölkerungsprognose bis 2020 rechnet für Stadt und Landkreis mit einem Bevölkerungsrückgang. In der Stadt wird die Einwohnerzahl um 4,8 % zurück gehen, im Landkreis um 1,2 %. Parallel zu diesem Bevölkerungsrückgang kommt es zu starken Veränderungen in der Altersstruktur der Bevölkerung. Der Anteil der Personen wird im größer, während die Bevölkerungsgruppe im erwerbsfähigen Alter stark zurück geht.

Diese Veränderungen haben erhebliche Auswirkungen auf den regionalen Arbeitsmarkt. Durch den Bevölkerungsrückgang in Verbindung mit den Verschiebungen in der Altersstruktur kommt es zu einem starken Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials. Mittelfristig führt das dazu, dass Erwerbstätige im Durchschnitt immer älter werden. Dadurch werden vor allem die Sozialsysteme belastet, für die weniger Beitragszahler, bei gleichzeitiger starker Zunahme der Leistungsempfänger, zur Verfügung stehen. Der Rückgang der arbeitsfähigen Bevölkerung führt dazu, dass die Regionen in Zukunft verstärkt um diese Bevölkerungsteile konkurrieren werden. Es sind also verstärkt Maßnahmen zur Attraktivierung und Vermarktung zu ergreifen. Gleichzeitig muss durch eine Verbesserung der Betreuungsangebote (Kindertagesstätten, Ganztagschulen,...) die Frauenerwerbstätigkeit gefördert werden und durch Umstrukturierungen im Steuer- und Sozialversicherungssystem die Familiengründung gefördert werden.

Diese Entwicklungen fordern von den Regionen und Kommunen mehr Engagement bei stark zunehmenden finanziellen Belastungen. Diese Herausforderungen sind nur durch stärkere Kooperation, Vernetzung und höhere Effizienz zu bewältigen. Regionales Arbeitsmarktmanagement fördert diese Entwicklung. Durch seinen ausgeprägten Monitoring-Aspekt ermöglicht es das frühzeitige, zukunftsorientierte Erkennen von Entwicklungen und sich abzeichnenden Handlungsbedarfen. Die Organisationsstruktur ermöglicht flexible Reaktionen auf neue Problemstellungen und durch die Abstimmung und Integration verschiedener Politikbereiche wird die Effizienz erhöht.

Lösung

Um den umfassenden aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zur begegnen und die sich daraus ergebenden Konsequenzen zu bewältigen sind die Regionen immer stärker gefordert. Es gilt ein integriertes und zukunftsorientiertes Konzept zu entwickeln und umzusetzen. Ein ganzheitliches Regionales Arbeitsmarktmanagement eröffnet der klassischen Arbeitsmarktpolitik neue Handlungsspielräume und fördert deren Flexibilität. Durch die Integration des regionalen Arbeitsmarktmonitoring wird das Konzept um eine zukunftsorientierte Komponente ergänzt, die eine frühzeitige Reaktion auf zukünftige Herausforderungen ermöglicht. Die Potenziale der Regionen können durch die Integration verschiedener Politikbereiche langfristig und zielgerichtet entwickelt werden. Gleichzeitig werden regionale Energien und Finanzmittel effizienter genutzt.

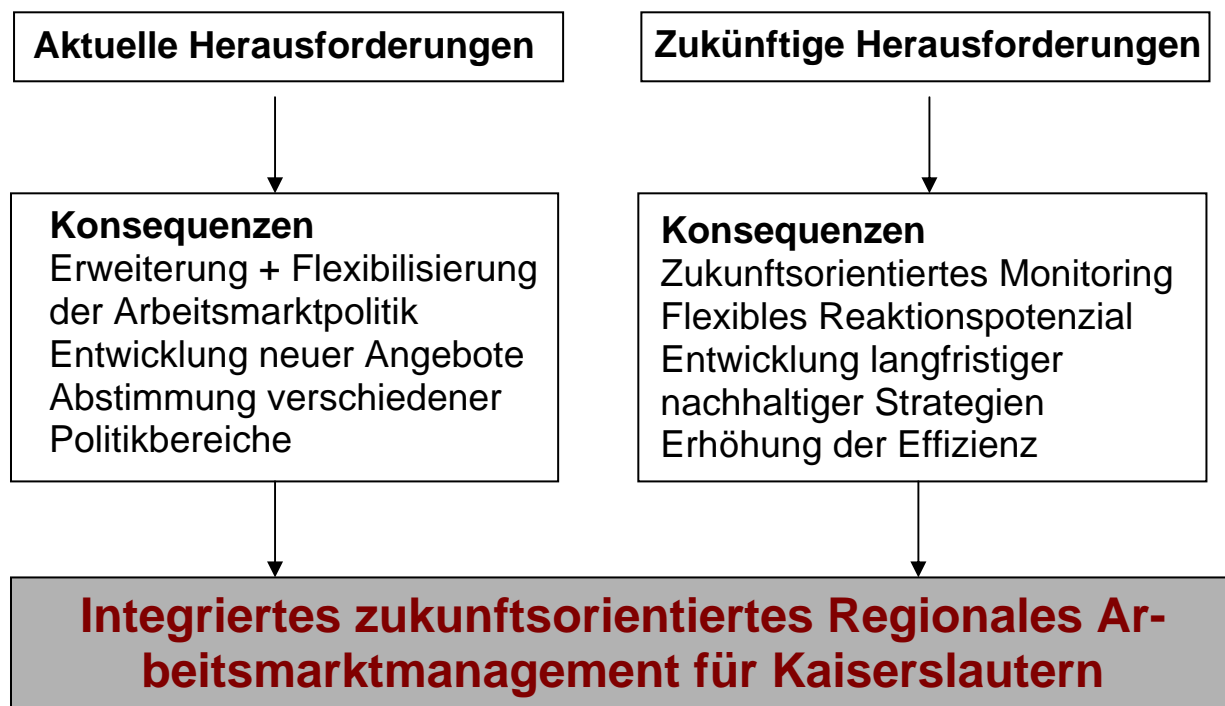


Abb. 1: Regionales Arbeitsmarktmanagement als Lösungsansatz

Durch die genannten und in der Grafik dargestellten Charakteristika leistet Regionales Arbeitsmarktmanagement einen entscheidenden Beitrag zu eine zukunftsorientierten und nachhaltigen Regionalentwicklung.

⁶ Eigene Darstellung.

Definition

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird Regionales Arbeitsmarktmanagement in Anlehnung an *Hilpert* und *Huber* wie folgt definiert⁷: Regionales Arbeitsmarktmanagement ist ein interaktives und interdisziplinäres Führungs-, Gestaltungs- und Steuerungsinstrument der regionalen Arbeitsmarktentwicklung mittels arbeitsmarkt-, bildungs- bzw. beschäftigungspolitischer Maßnahmen, die sich gleichsam zu einem Netzwerk zusammenfügen und gegenseitig ergänzen. Der ganzheitliche Ansatz bündelt und koordiniert sämtliche arbeitsmarktbezogenen Betätigungsfelder und vermittelt zwischen den Bereichen der Regionalentwicklung, wie Regionalplanung, Wirtschafts-, Struktur- oder Bildungspolitik aber auch einzelnen Unternehmen und Trägern von Beschäftigungsinitiativen. Voraussetzung und Aufgabe ist die Schaffung und Pflege einer Kommunikations- und Handlungskultur, um flexibel auf regionale Spezifika und Veränderungen reagieren zu können. Die formative Evaluierung der Projekte, Instrumente und Maßnahmen ermöglicht einen permanenten Lernprozess bei allen Beteiligten und eine kontinuierliche Optimierung des Netzwerks.

Entscheidende Vorteile eines Regionalen Arbeitsmarktmanagements sind die genaue Zielansprache durch regional angepasste Arbeitsmarktstrategien, der gezielte und effiziente Mitteleinsatz sowie die stärkere Motivation und Einbindung regionaler Akteure. Regionales Arbeitsmarktmanagement ist somit die „gezielte Bündelung aller verfügbaren Ressourcen mit dem Ziel, die Region als virtuelles Unternehmen auf dem lokalen Markt wettbewerbsfähig zu machen.“⁸

Regionales Arbeitsmarktmanagement erfordert im Gegensatz zur klassischen Arbeitsmarktpolitik ein ressortübergreifendes Denken und Handeln. Insofern kann es als Schnittmenge verschiedener regionaler Handlungsfelder verstanden werden. „In diesem intermediären Bereich zu vermitteln, Verbindungen herzustellen und Kooperationen zu ermöglichen ist die zentrale Aufgabe.“⁹

Potenziale

Da Regionales Arbeitsmarktmanagement in einem räumlich abgegrenzten Bereich tätig wird, kann es stärker zielorientiert arbeiten. Die Einschränkung des Handlungsraumes in Verbindung mit einer starken Betonung des Monitorings führt dazu, dass eine genaue Kenntnis der regionalen Arbeitsmarktsituation und der spezifischen Charakteristika der Region erreicht wird. Konzepte und Maßnahmen können exakt auf regionale Problemlagen zugeschnitten werden, was sich positiv auf ihre Wirksamkeit auswirkt. Eine differenzierte Kenntnis des Regionalen Arbeitsmarkts ermöglicht außerdem die Prognose von Entwicklungstrends und die frühzeitige Reaktion auf zukünftige Herausforderungen.

⁷ Eigene Definition in Anlehnung an: Hilpert, Huber (2001): Regionales Arbeitsmarktmanagement als neuer Ansatz territorialer Beschäftigungspolitik, in: Hoß, Schrick (Hrsg.) (2001): Die Region – Experimentierfeld gesellschaftlicher Innovation, Verlag Westfälisches Dampfboot, Münster, S. 7.

⁸ Vgl. Hilpert, Huber (2001): Regionales Arbeitsmarktmanagement – Interaktivität als Lösungsansatz, in: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, Akademie für Raumforschung und Landesplanung Hannover (Hrsg.): Raumforschung und Raumordnung, 1/2001, S. 39–48 Heymanns Verlag, Köln, S. 41.

⁹ Vgl. Hilpert, Huber (Hrsg.) (2003): Regionales Arbeitsmarktmanagement – Herausforderungen, Beispiele, Perspektiven – Dokumentation zur gleichnamigen Fachkonferenz am 04. Juli 2003 in Augsburg, Eigenverlag der AIP GmbH, S.18.

Ein weiteres Potenzial im regionalen Zusammenhang stellen die persönlichen Kontakte dar. Die gegenseitige Kenntnis der Akteure und Unternehmen erleichtert den Aufbau eines Kooperationsnetzwerks. Akteure und Unternehmer stehen sich nicht als Vertreter mit gegenläufigen Interessen gegenüber sondern als Partner. Außerdem kann im regionalen Kontext auf bereits vorhandene Netzwerke, Beziehungen und erprobte Kooperationsstrukturen zurückgegriffen werden. Man muss beim Aufbau der Kooperation nicht „bei Null“ beginnen. Es bestehen bereits Kommunikations- und Kooperationsstrukturen, die in der Region akzeptiert sind. Zwischen den Akteuren bestehen schon Ansätze eines gegenseitigen Vertrauensverhältnisses. Regionales Arbeitsmarktmanagement fördert nicht nur das Arbeitskräftepotenzial, also die Nachfrage nach Arbeit, sondern hat auch das Potenzial, durch Abstimmung von Wirtschaftsförderung, Ansiedlungspolitik, Gewerbeflächenentwicklung und Marketing, das regionale Angebot an Arbeitsplätzen positiv zu beeinflussen.

Darüber hinaus besitzt Regionales Arbeitsmarktmanagement noch das Potenzial der Integration verschiedener Politikfelder der Regionalentwicklung. Die Entwicklung regionaler Arbeitsmärkte ist von vielen Faktoren abhängig und wird daher auch von verschiedensten Politikbereichen beeinflusst. Neben der Arbeitsmarktpolitik üben auch Wirtschafts-, Technologie- und Strukturpolitik einen erheblichen Einfluss aus. Auf Grund seines umfassenden Handlungs- und Beteiligungsansatzes besitzt Regionales Arbeitsmarktmanagement das Potenzial, diese Politikfelder integriert zu betrachten, Strategien aufeinander abzustimmen und Maßnahmen so auszugestalten, dass sie ressortübergreifend maximale Wirkung erzielen.

Funktionen

Im regionalen Kontext hat Regionales Arbeitsmarktmanagement ein umfangreiches Wirkungsspektrum. Die vier wichtigsten Funktionen die es dabei erfüllt sind folgende:¹⁰

- **Adaption**
Regionales Arbeitsmarktmanagement passt globale Programme, wie z.B. nationale Förderprogramme für den Arbeitsmarkt, den regionalen bzw. lokalen Gegebenheiten an und erhöht durch die problemadäquate Anpassung deren Wirkungsgrad.
- **Initiierung**
Durch seinen engen räumlichen Bezug fördert Regionales Arbeitsmarktmanagement die Feststellung und Artikulation besonderer regionaler Handlungsbedarfe und initiiert an diese Problemstellung angepasste Projekte.
- **Innovation**
Regionales Arbeitsmarktmanagement schafft ein geeignetes Umfeld für die Entwicklung und Umsetzung neuer und kreativer Strategien. Regionen können so zu Labors für die Erprobung und Weiterentwicklung von regionalen Entwicklungsstrategien, Instrumenten der Arbeitsmarktpolitik und der öffentlichen Daseinsfürsorge werden.
- **Synergie**
Regionales Arbeitsmarktmanagement koordiniert Projekte und bündelt regionale Ressourcen. Die endogenen Potenziale der Region werden dadurch ef-

¹⁰ Vgl. Hilpert, Huber (Hrsg.) (2003): a.a.O., S.18.

effektiver genutzt. Die Schaffung eines Koordinationszentrums für regionale Projekte und Initiativen zum Arbeitsmarkt generiert positive Synergieeffekte.

Akteure

Strategien der regionalen wirtschaftlichen Entwicklung, Beschäftigung und sozialen Integration sind stark auf die Kooperation verschiedenster Akteure angewiesen.¹¹ Zu beteiligende Akteure im Rahmen des Regionalen Arbeitsmarktmanagements sind alle Institutionen, Initiativen und Unternehmen, die im regionalen Zusammenhang direkt oder indirekt Einfluss auf den Arbeitsmarkt ausüben.

Regionales Arbeitsmarktmanagement sollte auf eine Integration und Abstimmung der verschiedenen Säulen der Arbeitsmarktpolitik im regionalen Zusammenhang abzielen. Dazu ist eine Beteiligung der in den verschiedenen Bereichen der Arbeitsmarktpolitik tätigen Akteure erforderlich. Bei den direkt arbeitsmarktbezogenen Akteuren handelt es sich um die Agenturen für Arbeit, die Unternehmensverbände und Kammern, die Bildungsträger sowie bereits vorhandene regionale Initiativen zum Arbeitsmarkt. Akteure mit indirektem Bezug zum Arbeitsmarkt sind Vertreter der Kommunalpolitik, Wirtschaftsförderung, Hochschulen, Universitäten, Gewerkschaften, Wohlfahrtsverbände sowie sonstige Initiativen im Bereich regionalen Marketings, Managements oder ähnlichem.

Räumliche Abgrenzung

Aus funktionaler Sicht ist die Abgrenzung von räumlichen Einsatzbereichen für Regionales Arbeitsmarktmanagement anhand von Arbeitsmarktverflechtungen und Pendlerbeziehungen sinnvoll. Dadurch wird erreicht, dass ein möglichst großer Anteil der Bewohner einer (Arbeitsmarkt-) Region auch in diesem räumlichen Zusammenhang ihre Arbeitsstelle haben. In Bezug auf Regionales Arbeitsmarktmanagement ist dies sinnvoll, da sich regionale Wirkungszusammenhänge so optimal nutzen lassen. Bei der räumlichen Abgrenzung der Regionen ist zu beachten, dass die am Regionalen Arbeitsmarktmanagement zu beteiligenden Akteure sehr unterschiedliche Einzugsbereiche haben. Aus der Perspektive der Akteure ist der räumliche Einsatzbereich eines Regionalen Arbeitsmarktmanagements so abzugrenzen, dass er mit den Bereichen der Zuständigkeit möglichst vieler Akteure deckungsgleich ist. Dadurch wird außerdem die Identifikation mit dem Regionalen Arbeitsmarktmanagement erhöht. Zusammenfassend ergeben sich folgende Faktoren für die räumliche Abgrenzung von Einsatzbereichen des Regionalen Arbeitsmarktmanagements:

- Um die positiven Einflüsse von Pendler- und Arbeitsmarktverflechtung zu nutzen sollte der Einsatzbereich möglichst groß gewählt werden.
- Die Region sollte den Einzugsbereich möglichst vieler beteiligter Akteure abdecken, um die gemeinsame Betroffenheit von Arbeitsmarktproblemen zu nutzen.
- Die Abgrenzung der Einsatzbereiche sollte oberhalb der kommunalen Ebene liegen, sich aber an kommunalen Gebietskörperschaften orientieren.

¹¹ Vgl. Evers et al (2000): Soziales Kapital mobilisieren – Gemeinwesenorientierung als Defizit und Chance lokaler Beschäftigungspolitik, Gutachten für die Enquete-Kommission „Zukunft der Erwerbsarbeit“ des Landtages Nordrhein-Westfalen, Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.), Dortmund, S. 7.

Die Stadt Kaiserslautern, Universitätsstandort mit ca. 100.000 Einwohnern, ist umgeben von einem „Kragenlandkreis“. In Bezug auf die Arbeitsmarktpolitik ist es sinnvoll, die Stadt Kaiserslautern, das wirtschaftliche Zentrum der Arbeitsmarktreion und den Landkreis Kaiserslautern gemeinsam zu betrachten, da sie in derselben Arbeitsmarktreion liegen und enge funktionale Verflechtungen aufweisen. Das wird vor allem an der Pendlerstatistik deutlich. Nach Kaiserslautern pendeln 26.990 Arbeitnehmer ein, während nur 9.260 auspendeln.¹² Die meisten Einpendler kommen aus dem Landkreis Kaiserslautern, der die Stadt direkt umschließt. Die Auspendler aus Kaiserslautern arbeiten wiederum zum größten Teil im umgebenden Landkreis.

Regionale Arbeitsmarktpolitik im Sinne eines regional abgestimmten Konzepts, das alle Akteure und Bereiche der Arbeitsmarktförderung umfasst, gibt es in der Region Kaiserslautern noch nicht. Allerdings können Stadt und Landkreis eine Reihe vielversprechender, oft auch gemeinsamer, Ansätze vorweisen. In beiden Gebietskörperschaften werden Ansätze zur Integration von Sozialhilfeempfängern in den Arbeitsmarkt gefördert. Im Landkreis wurde die Initiative „Arbeit und Bildung statt Sozialhilfe“ entwickelt und eine Koordinierungsstelle für „Arbeit statt Sozialhilfe“ eingerichtet. In der Stadt ist die „Gemeinnützige Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft Kaiserslautern“ in diesem Feld tätig. Auch im Bereich der Förderung von Jugendlichen ist die Region aktiv. Stadt und Landkreis haben gemeinsam den „Ausbildungsförderverein Stadt und Landkreis Kaiserslautern“ gegründet, mit dem Ziel der Förderung der beruflichen und sozialen Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen in den Arbeits- und Ausbildungsmarkt. Außerdem wurde bei der Stadtverwaltung ein Kommissariat für Arbeits- und Ausbildungsförderung gegründet. Ein weiteres gemeinsames Projekt ist die „Wirtschaftsförderungsgesellschaft Stadt und Landkreis Kaiserslautern“, die eine abgestimmte Ansiedlungspolitik gewährleistet.

Aus dem Feld der Wirtschaftsförderung besonders hervorzuheben ist das „Business + Innovation Center Kaiserslautern“ (bic). Es bietet umfassende Beratungs-, Bildungs-, Service- und Raumangebote zur Gründung innovativer kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU), da dies einer der effektivsten Wege ist, um Arbeitsplätze zu schaffen. Das bic wurde 1985 als erstes Technologie- und Gründerzentrum in Rheinland-Pfalz gegründet. Im Rahmen eines europäischen Pilotprojekts wurde es im April 1996 zu einem von der Europäischen Union zertifizierten und geförderten Business + Innovation Center ausgebaut. Das bic hat bis heute mehr als 100 Unternehmensgründer/-innen auf ihrem Weg in die Selbständigkeit beraten und betreut und damit einen wesentlichen Beitrag zur wirtschaftlichen Weiterentwicklung der Region geleistet.

Organisatorische Zuordnung

Die organisatorische Zuordnung des Regionalen Arbeitsmarktmanagements beeinflusst entscheidend dessen Akzeptanz, Durchsetzbarkeit und Personalausstattung und wirkt sich damit direkt auf den Erfolg dieses Instruments aus. Die Stelle zur Ansiedlung des Regionalen Arbeitsmarktmanagements sollte folgende Anforderungen erfüllen:

¹² Vgl. Agentur für Arbeit Kaiserslautern (Hrsg.) (2003): Pendlerstatistik 2001, Statistisches Sonderheft 2/2003, Eigenverlag, Kaiserslautern.

- Fachkompetenz, zumindest in Teilbereichen des Regionalen Arbeitsmarktmanagements,
- Umfassende Personal- und „Infrastruktur“- Ausstattung um die erforderliche „man power“ sowie Büroausstattung zur Verfügung zu stellen,
- Finanzielle Ausstattung um einzelne Maßnahmen konkret umsetzen zu können,
- Administrative Kompetenzen um Entscheidungen zu treffen und
- Politische Rückendeckung, damit das Arbeitsmarktmanagement regional akzeptiert wird.

In Zusammenhang mit der organisatorischen Zuordnung kommt der Vernetzung von regionaler Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik eine besondere Bedeutung zu. Dies bietet den Vorteil Angebots- und Nachfrageentwicklungen am Arbeitsmarkt umfassend zu betrachten und zu beeinflussen. Für Kaiserslautern ist zur Förderung dieser Perspektive eine Ansiedlung des Regionalen Arbeitsmarktmanagements bei der Wirtschaftsförderungsgesellschaft zu empfehlen. Sie ist bereits jetzt, ergänzend zu der umfassenden Betrachtung von Stadt und Landkreis, durch einen breiten Handlungsansatz geprägt.

Zusätzlich zu den klassischen Handlungsfeldern der Wirtschaftsförderung befasst sie sich auch mit dem Thema Arbeitslosigkeit. Durch eine kommunal verfasste Beschäftigungstransfergesellschaft, die als Modellprojekt vom Land Rheinland-Pfalz gefördert wird, ist sie auch präventiv bei der Vermeidung von Arbeitslosigkeit tätig. Durch bedarfsgerechte Weiterqualifizierung soll den von Entlassung betroffenen Beschäftigten der Firma Pfaff ein direkter Übergang in neue Beschäftigungsverhältnisse ermöglicht werden. Auf Grund des Erfolgs wurde der Tätigkeitsbereich dieser Transfergesellschaft mittlerweile auf weitere Unternehmen ausgeweitet. Außerdem befasst sich die Wirtschaftsförderungsgesellschaft im Rahmen des „Arbeitskreises Pflege und Gesundheit“ mit zukünftigen Nachfrageentwicklungen am regionalen Arbeitsmarkt und daraus resultierenden Qualifizierungsanforderungen. Im Rahmen des Projekts „Ehrenamtliche Arbeitsmarktmentoren“ wird bürgerschaftliches Engagement gefördert. Freiwillige mit vertieften Kenntnissen und Erfahrungen unterstützen als Arbeitsmarktmentoren Arbeitslose beim Wiedereinstieg in Beschäftigung. Des Weiteren verfügt die Wirtschaftsförderungsgesellschaft über gute Kontakte zu den Unternehmen in der Region. Durch die Erfolge der Beschäftigtentransfergesellschaft hat sie sich ein positives Image in der Region verschafft. Von Unternehmerseite wird sie oft auch bei der Suche nach Arbeitskräften angesprochen. Über Entwicklungstrends, zukünftige und aktuelle Arbeitskräftebedarfe sowie Probleme und Herausforderungen der Unternehmen ist die Wirtschaftsförderungsgesellschaft als „Vertrauenspartner“ oft früher informiert als die Agentur für Arbeit.

Arbeitsschritte

In diesem Kapitel werden die Handlungsfelder bzw. Arbeitsschritte des Regionalen Arbeitsmarktmanagements erläutert. Dabei handelt es sich einerseits um inhaltliche Tätigkeitsbereiche wie Development: Entwicklung innovativer Maßnahmen oder Mo-

nitoring zur Bedarfsermittlung. Andererseits werden jedoch auch organisatorische Arbeitsfelder wie Networking: Aufbau von Kooperations- und Kommunikationsstrukturen oder Governance: Steuerung, Programm und Projektbetreuung betrachtet. Die Handlungsfelder sind zwar grob nach ihrer chronologischen Reihenfolge dargestellt, es kann jedoch durchaus zu zeitlichen Überschneidungen und Parallelverläufen kommen. Die Handlungsfelder werden jeweils in ihrer speziellen Ausprägung in Bezug zum Regionalen Arbeitsmarktmanagement erläutert.

Motivation: Erzeugung und Aufrechterhaltung von Kooperationsbereitschaft
Wichtigstes Ziel der Motivierung ist die Erzeugung eines Gefühls der persönlichen Betroffenheit auf der Seite der regionalen Akteure. Der erste Schritt des Motivierungsprozesses ist die detaillierte Pressearbeit. Dadurch soll die allgemeine Informationssituation zur konkreten Arbeitsmarktlage in der Region verbessert werden. In diesem Zusammenhang ist ggf. auch eine eigene Erhebung bzw. Zusammenstellung regionsspezifischer Arbeitsmarktdaten erforderlich. Im zweiten Schritt, der Sensibilisierung, geht es darum, die konkrete subjektive Betroffenheit der regionalen Akteure zu fördern. Durch das klare, wissenschaftlich fundierte Aufzeigen der Wechsel- und Folgewirkungen von Arbeitsmarktproblemen in Verbindung mit den Potenzialen und Handlungsmöglichkeiten des Regionalen Arbeitsmarktmanagements werden konkrete Handlungsanreize geschaffen. Hier ist ein Schwerpunkt auf die Einbeziehung der Unternehmens- bzw. Arbeitgeberseite zu setzen. Der letzte Schritt der Motivierungsstrategie bildet den Übergang zum Handlungsfeld Networking, das sich mit dem Aufbau eines Kooperationsnetzwerks beschäftigt. Das „Agenda Setting“ hat das Ziel, zur öffentlichen Diskussion der Erforderlichkeit und zur Formulierung von Handlungsbedarfe für Regionales Arbeitsmarktmanagement anzuregen. Durch die Bereitstellung von öffentlichen Foren, Bürgerversammlungen, „Runden Tischen“ etc. soll den motivierten Akteuren die Möglichkeit zur aktiven Teilnahme an Aufbau und Zielsetzung ermöglicht werden.

Focussing: Zielfindung, Diskussion eines Grundkonsens
Im direkten Anschluss an die Motivation steht das Handlungsfeld des Focussing. Hier geht es darum die Motivation der Akteure auf bestimmte Ziele zu konzentrieren. Die Formulierung von Zielen ist Voraussetzung für eine Überprüfung der Zweckerreichung und für die systematische Evaluierung jeder Form von Programmen, Projekten und Maßnahmen.¹³ An erster Stelle der entwickelten Maßnahmen steht die Diskussion und Erstellung eines Leitbilds für Regionales Arbeitsmarktmanagement. Leitbilder enthalten die langfristigen Ziele von Organisationen und Richtlinien für das Verhalten der Organisation bzw. der einzelnen Akteure.¹⁴ Ergänzend zum Leitbild bildet ein regionaler Konsens die Grundlage für eine laufende Ziel- und Prozesskontrolle und für evtl. notwendige Änderungen. Er dient der Vereinbarung der konkreten Form der Zusammenarbeit. Zuständigkeiten, Aufgaben und beteiligte Personen werden definiert. Außerdem werden Ansätze zur Sicherung und Dokumentation der Ergebnisse sowie zur Kontrolle der Zielerreichung und damit des Erfolgs besprochen.¹⁵ Eine wei-

¹³ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (1999): Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfadens, Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, Bonn, S. 6.

¹⁴ Vgl. Belzer (1995): Leitbilder – Potenziale und Perspektiven für moderne Organisationen, in: Belzer (Hrsg.) (1995): Sinn in Organisationen? Oder: Warum haben moderne Organisationen Leitbilder?, München, S. 16.

¹⁵ Ebenda, S. 108.

tere wichtige Aufgabe des Grundkonsens ist die Klarstellung grundlegender Teilziele und Kriterien für die Bewertung von Strategien, Maßnahmen und Projekten. Denkbar ist hier zum Beispiel eine Verständigung über die gezielte Förderung regionaler Zukunftsbranchen oder die Zielsetzung der Verbesserung der Situation bestimmter Problemgruppen am Arbeitsmarkt. Ähnlich wie das Leitbild hat der regionale Grundkonsens vor allem Orientierungs- und Beschleunigungsfunktionen. Es ist außerdem sinnvoll für jeden Teilschritt des Gesamtprozesses einen eigenen Teilkonsens zu erarbeiten, der die Zielsetzung für aktuelle Themen klärt.

Networking: Aufbau von Kommunikations- und Kooperationsstrukturen

Die zentrale Aufgabe dieses Handlungsfeldes besteht im Aufbau von Kooperationsbeziehungen in Form horizontaler und vertikaler Vernetzungen aller Organisationseinheiten und Hierarchieebenen durch Informationsweitergabe, Besprechungen, Arbeitskreise, gemeinsame Projekte etc.. Bei der Vernetzung der Akteure geht es darum ihnen Foren zur Kooperation anzubieten. Dabei ist auf eine klar aufgebaute, flexible aber dennoch institutionalisierte Kooperationsstruktur zu achten. Lose Kooperationen ohne klare Aufgabenzuordnung sind wenig effektiv und dem Problemfeld nicht angemessen. Es bietet sich eine Aufteilung in zwei Ebenen an. Die Steuerungsebene der regionalen Arbeitsmarktkonferenz verhandelt den regionalen Konsens, Leitbilder und Ziele des Regionalen Arbeitsmarktmanagements, während themenbezogene Arbeitskreise, sogenannte „task forces“, flexibel im Sinne aktuell aktivierter Teilnetzwerke bei Bedarf gebildet werden bzw. entstehen. Die Aufgaben eines Netzwerks lassen sich in vier Themenfelder aufteilen: Erstens geht es um die Auswahl von Maßnahmen und Projekten, die im Rahmen des Netzwerks umgesetzt werden. Zweitens um die Vermittlung und den Informations- und Wissenstransfer zwischen den Akteuren. Drittens um die Verteilung von Aufgaben, Funktionen und Kompetenzen aber auch die Zuordnung von Belastungen und Risiken. Und abschließend werden die Beziehungen und Aktivitäten des Netzwerks evaluiert und die Ergebnisse dieser Evaluierung fließen wiederum in die vorangegangenen Aufgabenfelder ein. Mögliche Maßnahmen sind die Einrichtung der Regionalen Arbeitsmarktkonferenz als umfassendes Steuerungsgremium; der Koordinationsstelle, die als Dienstleistungsagentur die Netzwerkarbeit koordiniert und themenbezogener Teilnetzwerke, die sich je nach Bedarf flexibel bilden.

Communication: Öffentlichkeitsarbeit und Marketing

Im Zusammenhang mit Regionalem Arbeitsmarktmanagement beschäftigt sich das Handlungsfeld Communication mit den Aspekten der Kommunikation der Erfolge. Dabei liegt die Schwerpunkte auf zwei Zielrichtungen. Zum einen geht es um die Kommunikation der Effekte nach innen. Gerade in der Anfangsphase kommt solchen positiven Effekten eine große Bedeutung für den Erhalt und den Aufbau einer dauerhaften Motivation bei den beteiligten Akteuren zu. Zum anderen ist die Kommunikation der Erfolge nach außen wichtig. Dadurch ergeben sich positive Rückwirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit der Region. Außerdem werden bisher noch nicht beteiligte Akteure motiviert ihre Kompetenzen in das Regionale Arbeitsmarktmanagement zu integrieren. Die Formen der Information können sich durchaus in Bezug auf ihre Zielgruppe unterscheiden. Bei allgemein zugänglichen Informationen, wie Rundfunkmeldungen und Fernsehberichte können oft nur plakative und wenig tiefgehende Informationen vermittelt werden. Im Gegensatz dazu können in einem Newsletter zur

aktuellen Arbeitsmarktsituation auch komplexe Sachverhalte geklärt werden. Da es sich um ein fakultatives Angebot handelt, kann davon ausgegangen werden, dass die Abonnenten über Interesse an regionaler Arbeitsmarktpolitik und Wissen über den regionalen Arbeitsmarkt verfügen.

Monitoring: Analyse und Bedarfsermittlung

Das Handlungsfeld Monitoring befasst sich mit der tiefgehenden Analyse des regionalen Arbeitsmarktes. Dies kann durch die Sichtung und Auswertung vorhandener Daten geschehen, erfordert oft jedoch zusätzliche eigene Erhebungen und Analysen. Ziel ist die genaue Typisierung und Untersuchung des regionalen Arbeitsmarkts. Im Vordergrund steht die Analyse regionsspezifischer Konstellationen und Entwicklungen der Nachfrage- und Angebotsseite sowie deren wichtigster Komponenten.¹⁶ Dadurch sollen Problemfelder identifiziert, gleichzeitig aber auch die Stärken und Potenziale der Region ermittelt werden. So werden erste Ansätze für Entwicklungsstrategien zur Erschließung endogener Potenziale definiert. Der Vergleich der Arbeitsmarktlage mit der Performanz anderer Regionen am Arbeitsmarkt bzw. mit der Gesamtsituation in der Bundesrepublik ermöglicht Aussagen über die spezifische regionale Problemlage. So kann festgestellt werden, warum nationale Programme in der Region nicht im erwarteten Umfang oder anders wirken und welche Anpassungserfordernisse in diesem Zusammenhang vorliegen. Neben dieser auf die derzeitige Situation ausgerichteten Perspektive hat das Handlungsfeld auch einen in die Zukunft gerichteten Aspekt. Durch Regionales Arbeitsmarktmonitoring sollen die drei folgende Felder optimiert werden:¹⁷ Erstens sollen im Bereich der Arbeitsnachfrage Aussagen zur strategischen Auswahl regionaler Schwerpunktbranchen sowie zu offenen Stellen, Qualifikationsanforderungen und Weiterbildungsbedarfen ermittelt werden. Zweitens fließen die erhobenen Informationen auf der Angebotsseite in die Entwicklung von Strategien, Handlungskonzepten und Maßnahmen der regionalen Arbeitsmarktpolitik ein und führen zu einer flexiblen Ausrichtung von Qualifizierungsmaßnahmen sowie zu einer Abstimmung der Förderschwerpunkte auf die festgestellten zukünftigen Bedarfe. Drittens weitet sich die regionale Kooperation und Koordination der Arbeitsmarktpolitik aus, da regionale Unternehmen stärker einbezogen werden und eine besser abgestimmte Verknüpfung der verschiedenen Teilbereiche regionaler Arbeitsmarktpolitik erfolgt.

Development: Entwicklung innovativer Maßnahmen

Im Bereich der Maßnahmen und Projekte der Arbeitsmarktpolitik gibt es ein nahezu unendliches Spektrum potenzieller Projekte. Daher handelt es sich bei den vorgeschlagenen Maßnahmen zu diesem Handlungsfeld um Instrumente und Konzepte zur Bewältigung, Strukturierung und Eingrenzung des immensen Angebots an Informationen zu Arbeitsmarktinstrumenten im Sinne eines Informations- und Wissensmanagements sowie um Techniken zur Aktivierung des kreativen Potenzials der Akteure, wie Brainstorming und Mind-Map, um endogen neue Instrumente zu entwickeln. Bei der Entwicklung und beim Einsatz innovativer Maßnahmen sind vor allem zwei Aspekte zu beachten. Erstens sind bei allen Maßnahmen der Arbeitsmarktpolitik

¹⁶ Vgl. ARL (Hrsg.) (1988): Politikansätze zu regionalen Arbeitsmarktproblemen, Forschungs- und Sitzungsberichte, Nr. 178, Hannover, S. 220.

¹⁷ Vgl. Mertens, Andreas (2002): Modellvorhaben Prospect – dialogorientiertes regionales Arbeitsmarktmonitoring, Abschlussbericht, G.I.B. (Hrsg.), Bottrop, S. 3.

immer auch deren nicht intendierte Effekte zu beachten. Wünschenswert sind weder negative Folge- und Wechselwirkungen, noch eine schlechtere Effizienz als bei erprobten, bestehenden Ansätzen. Zweitens sollten sich die Maßnahmen im Regionalen Arbeitsmarktmanagement auf KMU konzentrieren. KMU haben im Vergleich zu Großunternehmen einen eingeschränkten Einzugsbereich und Absatzmarkt. Das heißt der Bezug zur Region ist bei ihnen wesentlich stärker ausgeprägt. Außerdem haben die KMU in den letzten Jahren, im Gegensatz zu Großunternehmen, die kontinuierlich rationalisieren, entscheidende positive Beschäftigungseffekte gesetzt. Gerade im Bereich der KMU gibt es außerdem noch viele Potenziale im Bereich Innovation, Kreativität, Spezialisierung und Cluster-Bildung, die bisher mangels Vernetzung nicht optimal ausgeschöpft werden konnten.

Initiation und Coaching: Planung, Initiierung und Durchführung von Projekten

Bei der Planung, Initiierung und Durchführung von Maßnahmen und Projekten im Rahmen des Regionalen Arbeitsmarktmanagements kommt dem Einsatz professioneller Methoden des Projektmanagements besondere Bedeutung zu. Der Ablauf eines Projektes lässt sich in mehrere Phasen aufteilen, die unterschiedliche Anforderungen an das Projektmanagement stellen. Man unterscheidet zwischen Konzeption und Definition des Projekts, Planung, Durchführung sowie Abschluss und Bewertung.¹⁸ Um ein Projekt richtig zu konzipieren, muss das Projektziel umfassend bekannt und definiert sein.¹⁹ Dies umfasst auch eine genaue Festlegung der einzelnen Arbeitsschritte. Der nachfolgende Schritt der Projektplanung ist die genaue Definition aller erforderlichen Arbeitsschritte in Bezug auf anzulegende Leistungskriterien, pro Arbeitsschritt benötigte Zeit, richtige Reihenfolge, Kosten der Teilschritte und zur Umsetzung benötigtes Personal.²⁰ Während der Projektdurchführung koordiniert der Projektleiter alle Einzelschritte. Durch die Vorgabe bestimmter Maßstäbe, die Überwachung von Leistungen und begleitende Korrekturmaßnahmen kann der Projektleiter steuernd auf den Projektablauf einwirken. Das Ziel eines Projektmanagements ist immer die erfolgreiche Durchführung von Projekten. Um das zu gewährleisten wird am Ende der Projektdurchführung das gesamte Projekt nochmals auf die Erfüllung der Zielsetzung und die Einhaltung der Anforderungen und Vorgaben überprüft.

Governance, Controlling, Coaching: Steuerung, Programm- und Projektbetreuung

Das Handlungsfeld Governance/Controlling/Coaching bezieht sich auf die Leitung und Steuerung des Netzwerks des Regionalen Arbeitsmarktmanagements. Dabei kommen teilweise klassische Methoden der wirtschaftlichen Unternehmensführung, also des klassischen Managements, zum Einsatz. Die Governance des Netzwerks hat zum Ziel, Regionales Arbeitsmarktmanagement zu einer Lernenden Organisation zu entwickeln. Eine große Bedeutung bei der Steuerung oder Governance des Netzwerks kommt dem Controlling zu. Es nimmt eine Unterstützungsfunktion für die Führung des Netzwerkes wahr, indem es „Methoden (Techniken, Instrumente, Modelle, Denkmuster etc.) und Informationen für arbeitsteilig anlaufende Planungs- und Kontrollprozesse bereitstellt“ mit dem Ziel einer „quantitative(n) und/oder qualitative(n)

¹⁸ Vgl. Kerber-Kunow (2000): Projektmanagement und Coaching, Heidelberg, S. 5.

¹⁹ Ebenda, S. 20.

²⁰ Ebenda, S. 25.

Koordinationsverbesserung in der Führung.“²¹ Die zentrale Funktion des Controlling ist die Koordination. Die Koordination stellt neben der Arbeitsteilung das zweite organisatorische Grundprinzip dar, das in allen Netzwerkorganisationen relevant ist. Dabei wird Koordination definiert als „das Abstimmen einzelner Entscheidungen und Aktivitäten auf ein übergeordnetes Ziel hin“²² Zur Lösung verschiedenster Probleme der Akteure im Rahmen ihrer Tätigkeit im Regionalen Arbeitsmarktmanagement, kommen die Gesprächsverfahren des Coaching und der Supervision zum Einsatz. Es handelt sich hierbei um Verfahren, die mittels systematischer, zielgerichteter Gespräche zwischen der Führung des Regionalen Arbeitsmarktmanagements und beteiligten Akteuren versuchen, persönliche, fachliche bzw. strategische Probleme zu lösen,²³ um die Potenziale des Netzwerks optimal nutzen zu können. Coaching hat die Funktion Aufgaben klar zu definieren und diese in Handlungsanweisungen zu übersetzen. Durch den Aufbau von Kommunikationswegen sowie Koordinations- und Kontrollmechanismen sollen Akteure und Teilarbeitsschritte miteinander verbunden und dadurch eine optimale Zielerreichung sichergestellt werden.²⁴ Als weitere Konzepte der Konfliktlösung kommen die Moderation und Mediation zum Einsatz. Im Rahmen dieser Verfahren versuchen neutrale Vermittler mit den betroffenen Konfliktparteien einen Konsens zu erarbeiten.

Evaluation/Improvement: Erfolgskontrolle und Anpassung

In Bezug auf Regionales Arbeitsmarktmanagement kommen der Evaluierung mehrere Funktionen zu. An erster Stelle ist hier die Überprüfung der Zielerreichung zu nennen. Während des Focussing, also der Zieldiskussion und Leitbildfindung, legen sich die beteiligten Akteure im Konsens auf bestimmte Ziele für die Entwicklung des regionalen Arbeitsmarktes fest. Die Evaluierung ermöglicht Aussagen dazu, in welchem Umfang diese Ziele erreicht wurden bzw. werden. Bei positiven Ergebnissen wird dadurch die Motivation der Akteure zur weiteren Kooperation erhöht. Werden die gesetzten Ziele nicht erreicht, können anhand der Ergebnisse der Evaluierung die Gründe hierfür ermittelt und Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden. Außerdem sind Aussagen zu weiteren Wirkungen möglich, die über die direkten Arbeitsmarktwirkungen hinaus gehen. Bezogen auf bestimmte Teilmaßnahmen können neben der generellen Wirksamkeit auch Kosten-Nutzen- bzw. Kosten-Wirksamkeits-Zusammenhänge ermittelt werden. Evaluierung ist also ein entscheidender Faktor für die Erhaltung der Motivation der Akteure, für zielgerichtetes, effektives und professionelles Vorgehen sowie für eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung des Instruments des Regionalen Arbeitsmarktmanagements.

Thematisches Netzwerk

Als Anregung ist eine stärkere Abstimmung zwischen der Wirtschaftsförderung und der Agentur für Arbeit zu nennen. Die bisherigen informellen Gespräche gilt es auszubauen und zu verstetigen. Hier können Erfahrungen über Trends und Entwicklungen und sich daraus ergebende Bedarfe und Handlungserfordernisse ausgetauscht

²¹ Vgl. Strack (2001): Controlling virtueller Unternehmen – Konzept zur Flexibilisierung und Steuerung dezentraler Netzwerkstrukturen, Dissertation der Universität St. Gallen, Aachen, S. 68.

²² Vgl. Kraus (1990), Freese (1998); Horvath (1995), Staehle (1996), zitiert in: Strack (2001): a.a.O., S. 77.

²³ Vgl. Gonschorrek, Gonschorrek (1999): Management Praxis von A bis Z – Leitfaden durch die aktuellen Management-Konzepte, Mannheim, S. 89.

²⁴ Ebenda, S. 42.

werden. Die Agentur für Arbeit könnte so ihre Budget- und Maßnahmenplanung stärker auf die regionale Wirtschaftssituation abstimmen. Die erfolgreiche Beschäftigten-transfergesellschaft sollte ihr Engagement schrittweise ausbauen um möglichst viele der von Arbeitslosigkeit bedrohten Beschäftigten in der Region zu erreichen. Ein weiteres Aufgabenfeld ergibt sich im Bereich der Unternehmenskontakte. Diese sind ebenfalls auszubauen und zu verstetigen. Regionales Arbeitsmarktmanagement muss bei den Unternehmen „an Deck“ sein um stets über aktuelle und zukünftige Bedarfe und Trends informiert zu sein und flexibel darauf reagieren zu können. Weitere Empfehlungen sind eine abgestimmte Gewerbeflächenentwicklung in der Region und ein an Flächen- und Arbeitskräftepotenzial angepasstes Marketing. Auch das bürgerschaftliche Engagement, das bereits im Projekt „ehrenamtliche Arbeitsmarktakteure“ genutzt wird, sollte weiter gefördert werden. Dadurch werden bisher zu wenig genutzte Potenziale erschlossen und die Identifikation mit dem Regionalen Arbeitsmarktmanagement erhöht.

Die Region Kaiserslautern hat sich durch die konsequente Entwicklung von Konversionsstandorten und einer gezielten Stadtentwicklungspolitik zu einem High-Tech-Standort entwickelt. Als erfolgreiches Projekt ist hier die Entwicklung des „PRE-Parks“ zu nennen. Aktuell wird das Gelände des ehemaligen Güterbahnhofs als Forschungsstandort in unmittelbarer Nähe zur Universität entwickelt. Als weiteres erfolgreiches Projekt ist das „bic“ zu nennen. Dieses Gründer- und Innovationszentrum fördert, begleitet und betreut neue Unternehmen in der Anfangsphase. Durch die konsequente Förderung der Zukunftsbranche Hochtechnologie wurden in der Region vor allem Perspektiven für die Absolventen der Technischen Universität und weitere höher qualifizierte Arbeitnehmer geschaffen. Die Region hat durch diese Entwicklung ein neues Standbein erhalten, das weiter ausgebaut werden sollte. Die High-Tech-Branche allein ist jedoch als Arbeitgeber nicht groß genug, um das Arbeitsplatzdefizit in der Region auszugleichen. Parallel zum Technologie-Bereich müssen weitere Branchen entwickelt werden. Bundesweit sind in den letzten Jahren die meisten Arbeitsplätze in kleinen und mittleren Unternehmen geschaffen worden. Die Unternehmensstruktur in Stadt und Landkreis Kaiserslautern ist stark von diesen KMU geprägt. Um diese Betriebe zu fördern sollte in Kooperation mit der Technischen Universität Kaiserslautern der Technologietransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft gefördert werden. Viele KMU verfügen allein nicht über ausreichende Kapazitäten um Forschung und Entwicklung (FuE) zu betreiben. Dieser Nachteil könnte durch den Aufbau eines Netzwerks zwischen Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft reduziert werden. Außerdem sollten Kooperationen zwischen KMU gefördert werden, die es diesen ermöglichen gemeinsam FuE zu betreiben.

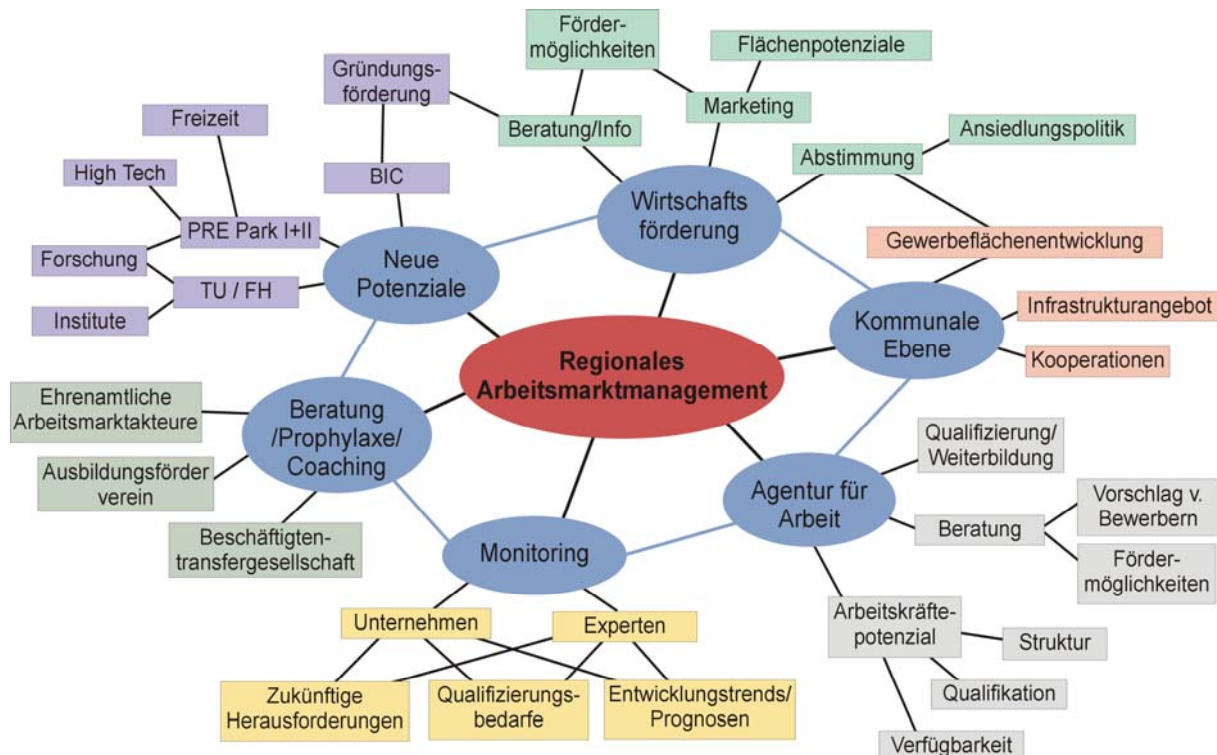


Abb. 2: Mögliche Vernetzungen im Regionalen Arbeitsmarktmanagement KL

Die obenstehende Grafik zeigt ein Netzwerk möglicher Beziehungen im Rahmen eines Regionalen Arbeitsmarktmanagement in Kaiserslautern. Es verdeutlicht Themenschwerpunkte und zeigt Querbeziehungen zwischen vorhandenen Projekten. Dieses Netzwerk ist keinesfalls als abgeschlossen anzusehen. Je nach Problemlage, Akteuren und Herausforderungen ist es flexibel zu erweitern.

Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur, also die Verteilung der Zuständigkeiten und Aufgaben innerhalb des Akteursnetzwerks des Regionalen Arbeitsmarktmanagements hat entscheidenden Einfluss auf dessen Erfolg. Hier stehen die Aspekte Handlungsfähigkeit und Flexibilität aber auch Legitimation und Akzeptanz im Vordergrund. Der Aufbau der Organisationsstruktur orientiert sich an folgenden Leitlinien:²⁵

- Eine Gliederung in überschaubare Arbeitseinheiten, die globale Richtungsvorgaben selbständig planen, umsetzen und kontrollieren.
- Die Beschränkung der Hierarchiestufen auf ein erforderliches Minimum.
- Eine zentrale Steuerung, die indirekt über Richtungsvorgaben und Gestaltung der Rahmenbedingungen wirkt.
- Die horizontale und vertikale Vernetzung aller Organisationseinheiten.
- Die permanente flexible Anpassung von Zielen und Strukturen.

Die Entwicklung einer Organisationskultur, die durch Innovationsfreude, Offenheit, Kooperation, konstruktive Auseinandersetzung und faire Konfliktlösung geprägt ist.

²⁵ Vgl. Fischer, Graf (2000): Coaching – Ein Fernworkshop, Reihe: Schwerpunkt Management, Engelhardt, Sandmann, Schwarz (Hrsg.), ZIEL – Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH, Augsburg., S. 70 f..

Um die breite Akzeptanz durch eine umfassende Beteiligung aller relevanten Akteure zu erreichen, muss ein Gremium vorgesehen werden, das alle Akteure umfasst und grundlegende Entscheidungen über Leitbilder, Visionen und Zielsetzungen für die Region fällt. Im Rahmen dieser regionalen Arbeitsmarktkonferenz soll ein Grundkonsens als Basis für das weitere Handeln erreicht werden. Ergänzend zu diesem umfassenden Gremium, das die grundlegende Zielsetzung und Handlungsrichtung des Regionalen Arbeitsmarktmanagements vorgibt, ist eine Struktur aus themenbezogenen Arbeitskreisen aufzubauen. Diese bilden ein Netzwerk, das flexibel einsetzbar und projektbezogen den jeweils erforderlichen Sachverstand bündelt. Diese themenbezogenen „task forces“ arbeiten projektbezogen an der Umsetzung bestimmter Maßnahmen bzw. an der Realisierung von Teilaufgaben des Regionalen Arbeitsmarktmanagements.

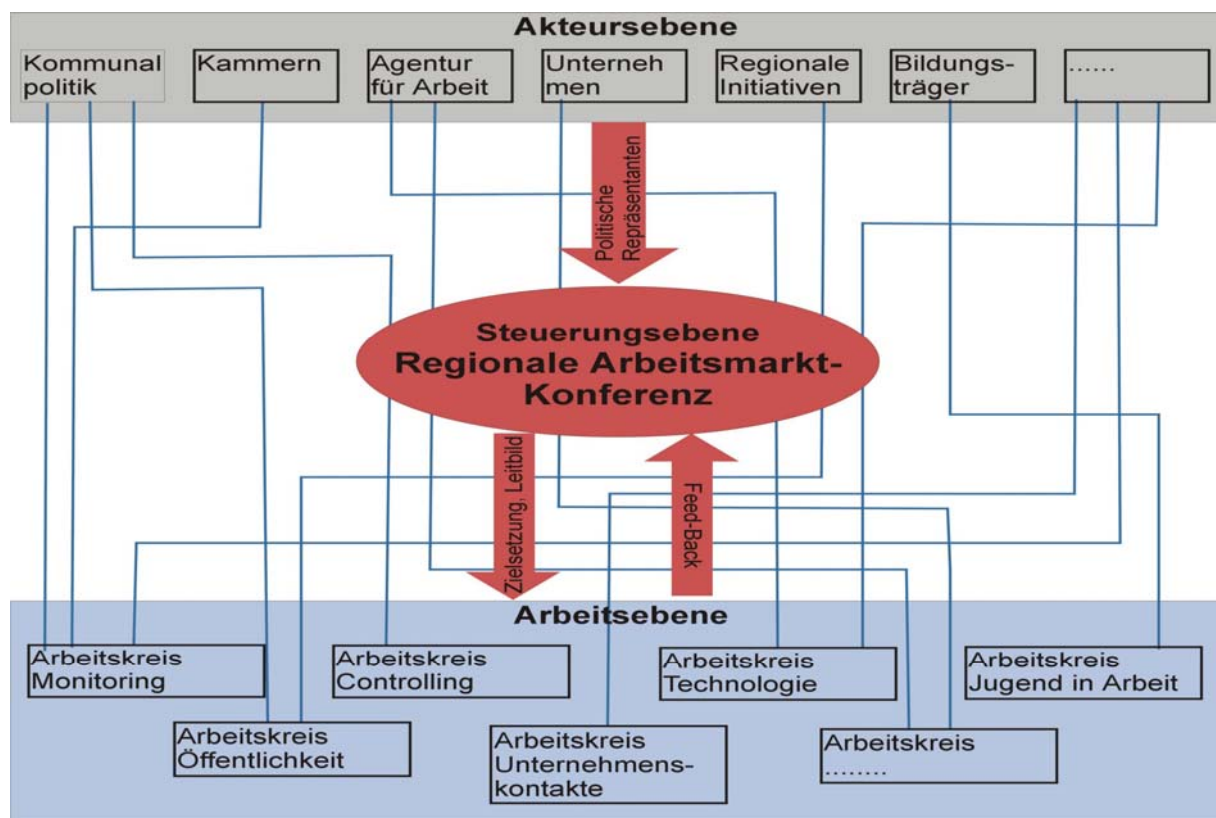


Abb. 2: Organisationsstruktur²⁶

Um die Kompetenz der konkret zu beteiligenden Personen im Rahmen des Netzwerks optimal zu nutzen, ist parallel zum flexiblen Aufbau des Netzwerks auch eine flexible Beteiligung sinnvoll. Während sich die Leiter bzw. (politischen) Repräsentanten der Akteure in der regionalen Arbeitsmarktkonferenz über die grundsätzliche Zielsetzung und Ausrichtung des Regionalen Arbeitsmarktmanagements einbringen, arbeiten die jeweiligen Sachbearbeiter themenbezogen in den entsprechenden task forces zusammen. Durch die Mitarbeit der Leitungsebene bei den Grundsatzentscheidungen wird die Durchsetzbarkeit und Akzeptanz in der Region erhöht, während die Beiträge der Sachbearbeiter in den themenbezogenen Arbeitskreisen die Fachkompetenz des Regionalen Arbeitsmarktmanagements fördert.

²⁶ Eigene Darstellung.

Erfolgsfaktoren

Der Erfolg des Regionalen Arbeitsmarktmanagements hängt als komplexes Instrument von einem breiten Spektrum verschiedenster Erfolgsfaktoren ab. In seiner Dissertation mit dem Titel „Regionales Arbeitsmarktmanagement: die Logik des Erfolgs“ befasst sich *Conrads* detailliert mit Faktoren und Akteurstypen, die den Erfolg solcher Initiativen entscheidend beeinflussen. Als Erfolgsfaktoren nennt er²⁷:

- **Datengüte:**
Exakte Analysen des regionalen Arbeitsmarktes, um Aussagen über Stärken und Schwächen der Region zu treffen sowie Probleme genau zu definieren.
- **Objektivierungsgüte:**
Systematische Objektivierung der Daten unter Anwendung adäquater Evaluationsmethoden, Regionsvergleiche und Rückkopplung mit Experten als Grundlage für Reflexion, Konzept- und Theoriebildung.
- **Reflexionsvermögen:**
Fähigkeit, gewonnene Daten und Informationen durch systematische Rückkopplung mit Projektpartnern und Experten sowie durch kollektive Lernprozesse zu reflektieren.
- **Theoriegüte:**
Anpassung der theoretischen Konzeption durch präzises Umdefinieren konzeptioneller Vorstellungen im Zielsystem, um Operationalisierungen und Maßnahmenentwicklungen anzuregen und Impulse an die notwendigen Akteure zu richten.
- **Urteilkraft:**
Folgenabschätzung der Fern-, Neben- und Wechselwirkungen, um Fehlentwicklungen zu vermeiden und zielgerichtetes Entscheiden und Handeln zu ermöglichen.
- **Steuerungsvermögen:**
Möglichkeit Handlungen steuernd zu beeinflussen durch Macht, Zeit, Finanzmittel und Organisationsstruktur sowie die Sensibilität, die adäquaten Steuerungsmaßnahmen in der passenden Dosierung zum richtigen Zeitpunkt einzusetzen.
- **Interaktivität:**
Effektives Nutzen von Lernschritten und Rückkopplungen durch den Aufbau eines Netzwerks aus verschiedenen, regelmäßigen Kommunikations- und Diskussionsformen.

Die genannten Erfolgsfaktoren sind über vielfältige Wechselwirkungen untereinander verbunden, die in der nachfolgenden Grafik dargestellt sind.

²⁷ Vgl. Conrads (2003): Regionales Arbeitsmarktmanagement: die Logik des Erfolgs, Ein Beitrag zur angewandten sozialgeographischen Implementationsforschung dargestellt an der Dynamik sozialräumlicher Gestaltungsprozesse in Arbeitsmarktregionen, Dissertation, unveröffentlichtes Manuskript, Augsburg, S. 70.

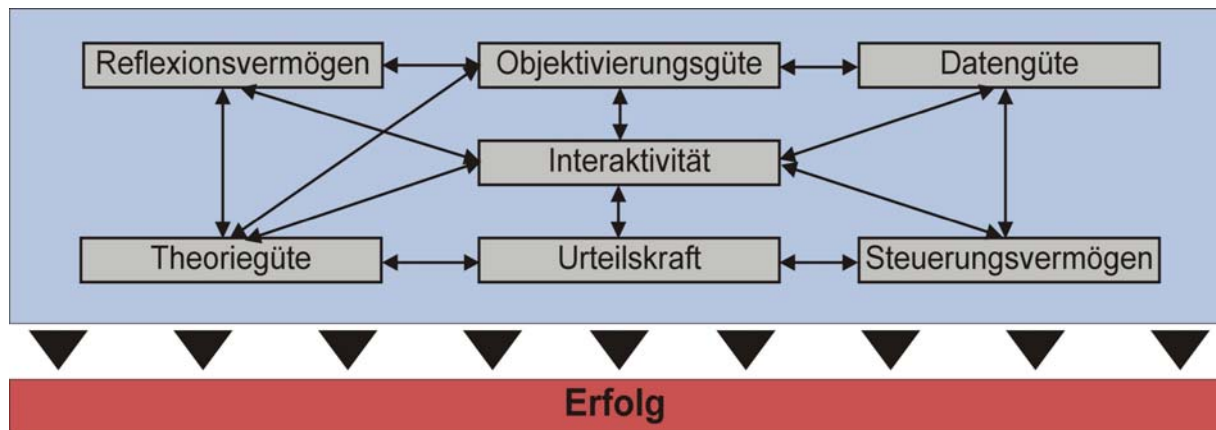


Abb. 3: Verhältnis der Erfolgsfaktoren²⁸

Drei Faktoren kommt bei der Generierung des Erfolgs eine herausragende Bedeutung zu.²⁹ Das Steuerungsvermögen hat, laut Conrads, den größten direkten Zusammenhang zum Erfolg. Es kann durch Flexibilität der Anpassung, Vorbereitung sowie Maßnahmentiming und -dosierung erhöht werden. Als wichtigsten Erfolgsfaktor nennt *Conrads* die Urteilskraft, da sie, als unabhängiger Faktor, direkten Einfluss auf das Steuerungsvermögen habe. Der einzige weitere unabhängige Erfolgsfaktor ist die Interaktivität. Auf Grund ihrer Bedeutung als zentrales, integrierendes Bindeglied ist sie der dritte wesentliche Erfolgsfaktor.

²⁸ Eigene Darstellung nach: Ebenda, S. 145.

²⁹ Ebenda, S. 160.