

Markus Hilpert und Andreas Huber

# Regionales Arbeitsmarktmanagement

Interaktivität als Lösungsansatz lokaler Beschäftigungsprobleme\*

## *Regional Labour-Market Management*

*Interactivity as a strategy for solving local employment problems*

### Kurzfassung

Nicht wenige Regionen sind durch die aktuellen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt in einer kritischen Situation, in der sie neue Wege der Umsetzung beschreiten müssen. Regionales Arbeitsmarktmanagement bietet einen Ansatz, inkrementell zu einer neuen Praxis umsetzungsorientierter lokaler Arbeitsmarktpolitik zu gelangen. Beschäftigungspolitik von unten kann freilich die Arbeitsmarktpolitik des Bundes oder der Länder nicht ersetzen. Allerdings können die Regionen wichtige Beiträge leisten, die sowohl der Arbeitsmarktpolitik als auch der individuellen Gesamtentwicklung und Wettbewerbsfähigkeit der jeweiligen Region wichtige Impulse verleihen. Auf absehbare Zeit dürfte es zu einem anhaltenden Bedarf nach einer umsetzungsorientierten regionalisierten Arbeitsmarktpolitik kommen. Schließlich muss sie als Lernprozess organisiert, ständig überprüft, weiterentwickelt und verbessert werden.

### Abstract

*Recent developments in the labour market have led to a good many regions currently finding themselves in a critical situation in which they need to explore new avenues of implementation. Regional labour-market management represents one possible strategy for moving incrementally towards a new practice of implementation-oriented local labour-market policy. Clearly, no form of "bottom-up" employment policy can replace the labour-market policies of the Federal or of Land governments. However, the regions do have an important contribution to make and can add vital impulses both to labour-market policy and to the general development of economic competitiveness within their region. Over the foreseeable future there is every reason to expect a continuation of the need for an implementation-oriented, regionalised labour-market policy. Finally, such a policy needs to be organised as a learning process and to be regularly reviewed, refined and improved.*

Nicht nur die unterschiedlichen Entwicklungsgeschwindigkeiten und -richtungen der einzelnen Arbeitsmarktregionen bewirken, dass deren Strukturen zunehmend heterogener werden. Eine Top-down-Politik im Gießkannenprinzip wird den unterschiedlichen lokalen Situationen und Problemen immer weniger gerecht. Gefordert ist additiv eine regionale Arbeitsmarktpolitik, die sich in erster Linie durch ihre dezentrale Steuerbarkeit, durch ihr breiteres Arbeitsmarktverständnis und durch ihre Umsetzungsorientierung auszeichnet. Von den bestehenden lokalen Institutionen werden diese Anforderungen bislang nur ungenügend erfüllt.

### **1 Notwendigkeit einer umsetzungsorientierten regionalen Arbeitsmarktpolitik**

Eine umsetzungsorientierte regionale Arbeitsmarktpolitik wird zunehmend wichtiger. Im Wesentlichen sind dafür drei Gründe verantwortlich:

(1) Bedeutungszuwachs der regionalen Ebene in der Arbeitsmarktpolitik

Entgegen aller mit Globalisierung und Mobilitätssteigerung verbundenen neoklassischen Hoffnungen auf eine Konvergenz regionaler Arbeitsmarktstrukturen ist

eine zunehmende Heterogenisierung lokaler Arbeitsmärkte zu beobachten. Unterschiedliche lokale Problemlagen werden zum einen durch traditionelle wirtschaftsräumliche Strukturen begründet, zum anderen durch neue Phänomene (Grenzöffnung, Marktentwicklung, lokale Politik usw.). Nicht nur im neuen SGB III wird deshalb eine verstärkte Regionalisierung der Arbeitsmarktpolitik gefordert. Auch in den Regionen selbst, wo der Problemdruck am spürbarsten wirkt, wird immer mehr eine regional gezielte, ja gar eine endogen generierte Arbeitsmarktpolitik, verbunden mit zielgenauem Mitteleinsatz usw., gefordert. Die Praxis zeigt, dass auf der Ebene von Arbeitsamtsbezirken die hierzu notwendigen Konsensleistungen, die Mobilisierung der relevanten Akteure oder die Umsetzungsvoraussetzungen wesentlich leichter herzustellen sind als auf Landes- oder gar Bundesebene. Die bislang vorstelligen Projekte gehen aber über den Status lokaler Beschäftigungsinitiativen nur selten hinaus.

(2)

Zunehmende Komplexität arbeitsmarktpolitischer Instrumente und Faktoren

Auf allen Maßstabsebenen kann immer weniger von *einem* Arbeitsmarkt gesprochen werden. Abhängig von der Qualifikation der Erwerbepersonen, den Pendlerverflechtungen, der lokalen Nachfrage usw. gestalten sich Arbeitsmärkte als geschichtete Kontinuen. Instrumente auf nationalstaatlicher oder Landesebene verlieren angesichts der Diversifizierung disparitärer Beschäftigungsprobleme bis zu ihrer lokalen Zielebene vielfach an Wirkung. Eine effektive Arbeitsmarktpolitik muss zudem über die klassischen Instrumente hinaus weitere Bezugspunkte, wie etwa Nachfrage- und Angebotsentwicklung, Weiterbildungsinstrumente, Bedarfsanalysen, Qualifikationsprognosen usw. umfassen. Die Vielzahl der relevanten Aufgaben können von den amtlichen Institutionen heute kaum (noch) bewerkstelligt werden. Die zunehmende Komplexität der Beschäftigungsstruktur und der -defizite erfordern zum einen eine exaktere Zielansprache, was nur in einem größeren Maßstab (auf lokaler und regionaler Ebene) möglich ist. Zum anderen ist neben der konzeptionellen Arbeit und angesichts der freien Fördermittel, wie sie auch das neue Sozialgesetzbuch (SGB III) vorsieht, ein gesteigertes Maß an Umsetzungsarbeit nötig. Derartige Projekte sind bislang rudimentär.

(3)

Umsetzung durch Selbstorganisation statt Subventionierung

Wirkliche Verhaltens- und Strukturveränderungen werden nicht durch einen höheren Problemdruck, sondern in erster Linie durch einen höheren Identifikationsgrad der betroffenen Akteure mit den entwickel-

ten Konzepten hergestellt. Erst durch die Ausschöpfung der regionalen Eigenkräfte/Eigendynamik, die vielfach ihrer eigenen lokalen Logik folgen und nur unter Kenntnis der regionalen Lebenswelten (Mentalitäten, Vorerfahrungen, Akteurskonstellationen usw.) verständlich sind, können dauerhafte und nachhaltige Stabilisierungseffekte im Sinne einer „Lernenden Region“ erzielt werden. Die Verknüpfung lokaler Arbeitsmarktpolitik mit dem Konzept der Lernenden Region ist neu (Hilpert 2000b).

## 2 Von der regionalisierten Arbeitsmarktpolitik zum regionalen Arbeitsmarktmanagement

Die dargestellten Handlungsbedarfe bedingen, dass regionalisierte Arbeitsmarktpolitik nicht eine, der regionalen Problemkonzentration möglichst adäquate zentrale Steuerung des lokalen Einsatzes arbeitsmarktpolitischer Instrumente sein kann. Es geht vielmehr um eine Regionalisierung, die von unten initiiert wird, um gezielte arbeitsmarktpolitische Anstöße und Aktivitäten von lokalen Akteuren zu ermöglichen. Aus dieser Perspektive versteht sich regionales Arbeitsmarktmanagement eben nicht nur als Umsetzungsinstanz zentralstaatlicher Programme, sondern ergreift aus eigener Initiative und nach den vor Ort wahrgenommenen Problemschwerpunkten geeignete arbeitsmarktpolitische Maßnahmen. Je stärker die Kommunen mit den ungelösten spezifischen Arbeitsmarktproblemen konfrontiert sind, umso mehr sind kommunale Aktivitäten gefragt (Huber/Conrads 2000). Betroffen sind auf Grund der anhaltenden Beschäftigungskrise nahezu alle Regionen – wenn auch in unterschiedlichen Schattierungen – in vor allem zweierlei Hinsicht:

(1)

Ein immer größerer Teil der Arbeitslosigkeit wird – auf Grund restriktiver Arbeitsförderungsgesetzgebung des Bundes und damit verbundener Kostenabwälzung – durch die Sozialhilfe finanziert, für die die Kommunen zuständig sind. Bei über einem Drittel der Sozialhilfeempfänger wird Arbeitslosigkeit als Hauptursache für den Hilfebezug genannt, in Ballungsgebieten ist dieser Anteil weit höher (Schulze-Böing 1997).

(2)

Neben diesen finanziellen Belastungen sind gerade die Kommunen den vielfältigen Auswirkungen der Arbeitslosigkeit ausgesetzt. So sind beispielsweise die Verarmung großer Teilpopulationen, die Verschärfung sozialer Segregation, Kaufkräftemangel, Betriebsschließungen und regionale Qualifizierungsdefizite Probleme, mit denen die Kommunalpolitik unmittelbar konfrontiert wird.

Der Erfolg zukünftiger Beschäftigungspolitik ist in zunehmendem Maße davon abhängig, ob es gelingt,

- Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik zu aktivieren, also Mittel von der passiven Leistung (Arbeitslosengeld, Sozialhilfe) in aktive Maßnahmen (Qualifizierung, Beschäftigung, Arbeitsvermittlung) umzulenken;
- neue Wege der Arbeitsmarktpolitik zu erschließen und somit Innovationspotenziale freizusetzen und bürokratische Strukturen zu überwinden;
- Synergien in der horizontalen und vertikalen Regionalverflechtung zu realisieren, indem Wirtschafts-, Arbeitsmarkt-, Bildungs- und Sozialpolitik aufeinander abgestimmt, Programme integriert und Ressourcenbündelung hergestellt werden.

Eine effiziente Implementation dieser Anforderungen bzw. der daraus resultierenden Projekte kann durch das regionale Arbeitsmarktmanagement erfolgen, da es eine größere Problemnähe und einen engeren Bezug zu den regionalen Verhältnissen aufweist als die zentralstaatliche Arbeitsmarktpolitik. Es kann flexibler und adäquater auf die regionalen Bedürfnisse reagieren und entsprechende Maßnahmen ergreifen. Es ist eher geeignet, zur Bewältigung der Beschäftigungskrise beizutragen und eine Optimierung im Kleinen zu erreichen. Kleinräumige Regionen sind bereits jetzt entscheidende Träger von Innovation und struktureller Modernisierung und Vorreiter bei Entwicklungen, die auf anderen staatlichen Ebenen nur langsam und mit großen Widerständen vorankommen (z.B. Verwaltungsreform). Gleiches trifft auch für die Arbeitsmarktpolitik zu.

Für die Nachhaltigkeit regionaler Implementationsprozesse ist es bedeutsam, dass die Mobilisierung einen möglichst breiten Akteurskreis aus unterschiedlichsten Bereichen umfasst. Regionales Arbeitsmarktmanagement ist im Gegensatz zur klassischen Arbeitsmarktpolitik eine Aufgabe, die einen neuen Denkansatz und ressortübergreifendes Vorgehen erfordert. Es führt ökonomische und sozialpolitische Instrumente und Handlungsansätze zusammen: „Gezielte Bündelung aller verfügbaren regionalen Ressourcen mit dem Ziel, die Region als virtuelles Unternehmen auf dem lokalen und globalen Markt wettbewerbsfähig zu machen“ (Berens 2000). Insofern kann regionales Arbeitsmarktmanagement als Schnittmenge unterschiedlicher regionaler Handlungsfelder verstanden werden, das neben der Öffentlichkeitsarbeit, Wirtschaftsförderung und Jugendhilfe auch die Arbeits-, Personal-, Sozial- und Regionalentwicklungspolitik und in erster Linie die Bürgerinteressen umfasst. In diesem intermediären Bereich zu vermitteln, Verbindungen herzustellen und Kooperationen zu ermöglichen, ist die zentrale Aufgabe.

### 3 Ziele regionalen Arbeitsmarktmanagements

Nach diesem Verständnis muss es das Ziel regionalen Arbeitsmarktmanagements zunächst sein, das Bewusstsein für die Relevanz der Probleme und die Betroffenheit durch die Thematik in den Arbeitsmarktregionen zu entwickeln. Erst dann ist vor Ort mit einem „social learning“ zu rechnen, d.h. mit einem reflektierten und pragmatischen Reagieren auf den regionalen Mangelzustand. Zugpferde dieses regionalen Lernprozesses sind in der Regel lediglich einige wenige zentrale Akteure (agents of change). Eine Kooperation und Bündelung ihrer Arbeit ist die Voraussetzung von Umsetzungsprojekten. Solche erweiterten Akteurskonstellationen sind in unterschiedlichsten Bereichen des gesellschaftlichen Lebens denkbar (z.B. Journalisten, Kammern, Berufsverbände, Gewerkschaften, Betriebe, Kirchen, Arbeitsamt, Gebietskörperschaften, Parteien usw.). Information ist dabei der wesentlichste und erste Baustein für die regionale Sensibilisierung. Deshalb sind zu Anfang eines jeden Projektes geeignete Sender und Kanäle zu wählen und für die Mitarbeit zu gewinnen, um Informationen gezielt, effizient und wirksam zu steuern und damit Betroffenheit zu initiieren.

Das finale Oberziel regionaler Strategien ist die Sicherung bestehender und die Schaffung neuer Arbeitsplätze. Insofern kommt gerade der Wirtschaftsförderung eine entscheidende Rolle zu, da jede auch noch so gut organisierte Hilfe für Arbeitslose ins Leere läuft, wenn sich die Region nicht gleichzeitig um die Ansiedlung und Entwicklung von Unternehmen in der Region bemüht und so dauerhaft zu mehr Beschäftigungsmöglichkeiten beiträgt.

Demnach muss regionales Arbeitsmarktmanagement gesehen werden als

- Aufgabe der Förderung und Stabilisierung des regionalen Arbeitsmarktes, insbesondere durch die Erhöhung des Qualifikationsniveaus und der beruflichen und persönlichen Mobilität;
- soziale Integrationsaufgabe für Personen, die durch den gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Wandel besonderen Benachteiligungen ausgesetzt sind (z.B. Schwerbehinderte);
- Erhöhung des Beschäftigungsniveaus vor Ort durch die Integration von Arbeitslosen in sinnvolle und sinnstiftende Wertschöpfungsprozesse;
- Aktivität, die in die Gesamtentwicklung des Gemeinwesens integriert ist und von den politischen und gesellschaftlichen Strukturen angenommen wird (Schulze-Böing 1997).

Diese Ziele ergänzen sich, implizieren aber auch gewisse Zielkonflikte. So wird die wirtschaftliche Effizienz

von Projekten oft mit einer „Bestenauslese“ (creaming of the poor) erkaufte. Marktorientierung von Projekten steht nicht selten im Widerspruch zum arbeitsmarktpolitischen Vermittlungsauftrag usw. Da diese Zielkonflikte nie völlig auszuschließen sind, ist es Aufgabe regionalen Arbeitsmarktmanagements, die Zielerreichung zu optimieren. Dies gilt gerade im Hinblick auf die immer wichtiger werdende Bestandspflege von Betrieben, in denen Auffangnetze gegen Arbeitslosigkeit etabliert werden können. Hintergrund muss ein aktivierendes Problemverständnis sein, das mit vereinfachten Entscheidungsverfahren und Co-Finanzierungen Anreize schafft, so dass Betriebe, aber auch Kommunen ihre beschäftigungspolitische Verantwortung stärker wahrnehmen. Deswegen wenden sich Projekte, wie etwa die vom bayerischen Arbeitsministerium unterstützte und von der Betreuungs- und Trainingsgesellschaft in Rosenheim durchgeführte „Zeitbrücke“ direkt an Unternehmen und ihre Bedürfnisse. Hier werden ältere Arbeitslose und Sozialhilfeempfänger aus technischen und kaufmännischen Berufen weiterqualifiziert und beraten, so dass eine Wiederbeschäftigung bei einem dieser Unternehmen möglich wird.

Eine auf Konsens ausgerichtete regionalisierte Arbeitsmarktpolitik wird schon deswegen notwendig sein, weil die betrieblichen und regionalen Interessen gerade hinsichtlich des Qualifikationsbedarfs selten deckungsgleich sind. Zum einen sind Großbetriebe weitgehend vom lokalen Angebot an Weiterbildung unabhängig. Zum anderen nutzen KMU oft nicht die Möglichkeiten, selbständig Bedarfsermittlungen durchzuführen. Gerade hier könnte eine praxisbegleitende Forschung wertvolle Dienste leisten und über Evaluation, Information, Beratung und Moderation Lernprozesse und die Konsensbildung im Rahmen regionalen Arbeitsmarktmanagement mitsteuern. Dazu gehören u.a. Untersuchungen der regionalen Wirtschafts- und Arbeitsmarktsituation, branchen- und betriebsbezogene Analysen zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs, zielgruppenbezogene Arbeitsmarktanalysen und die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs aus der Sicht der Betriebe (vgl. Hurler 1987).

#### **4 Erste praktische Ansätze eines regionalen Arbeitsmarktmanagements**

Erste Ansätze einer „Arbeitsmarktpolitik von unten“ existieren in Deutschland bereits seit Mitte der 80er Jahre und gingen meist von Wohlfahrtsverbänden, Kirchen oder Selbsthilfegruppen aus. So wurde etwa 1985 unter der Trägerschaft der AWO und des DGB die Hamburger Arbeit-Beschäftigungs-GmbH gegründet. Bald

zeigte sich, dass kommunales Engagement unverzichtbar ist, um den Selbsthilfegedanken gezielt zu fördern und die Initiativen als Keimzellen auszubauen. So geschehen z.B. bei der Arbeitslosenselbsthilfeorganisation e.V. Schwäbisch Gmünd (a.l.s.o.), einem Verein, der aus der Eigeninitiative von arbeitslosen Pädagogen entstand. Dank kommunalem Engagement konnte der Verein sein Angebot an Qualifizierungs- und Beratungsmaßnahmen für die zunehmende Zahl von Erwerbslosen stetig weiterentwickeln. Der Verein arbeitet zudem mit sozialen Einrichtungen, Beratungsstellen, Arbeitslosenzentren, Behörden, Arbeitgebern usw. zusammen. Ziel von a.l.s.o. ist es, von Erwerbslosigkeit Betroffene zu unterstützen und bei der Suche nach Auswegen zu begleiten.

Viele Beschäftigungsprojekte nutzen im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten Jugend- und Sozialmittel, um Mittel des Arbeitsamtes, der Länder und der EU zu ergänzen (so werden z.B. die Projekte der a.l.s.o. durch Zuschüsse vom Sozialministerium Baden-Württemberg, dem Ostalbkreis, der Stadt Schwäbisch Gmünd, dem Arbeitsamt Aalen sowie diversen Förderern und Spendern unterstützt). Mit dieser zunehmenden finanziellen Einbindung ergeben sich neue Aufgaben der Organisation und Steuerung. In Regionen, die sich verstärkt einer engagierten Arbeitsmarktpolitik zuwenden, zeigt sich ein vielfältiges Instrumentarium. Es reicht von der Wirtschaftsförderung und ABM-Maßnahmen bis hin zur Beschäftigung und Qualifizierung von Sozialhilfeempfängern, gefährdeten Jugendlichen oder anderen Problemgruppen (vgl. Hilpert et al. 2000). Vor allem die neueren Instrumente werden erst langsam in breiterer Form genutzt und im Hinblick auf die örtlichen Bedingungen angepasst und entwickelt. Verantwortlich dafür ist neben der Skepsis gegenüber Neuem meist auch eine mangelhafte Interpretation des problematischen Ist-Zustandes. Einstellungs- und Verhaltensänderungen setzen bei den regionalen Akteuren nicht nur das Erkennen der Probleme, sondern auch ein gewisses Maß an Betroffenheit durch diese Problematik voraus. Erst dieses Bewusstsein lässt regionale Aktivitäten wahrscheinlich werden. Regionale Selbstorganisation – etwa im Bereich von Weiterqualifizierungsmaßnahmen, regionalen Bündnissen für Arbeit oder Arbeitslosenselbsthilfen – erfordert immer bei den Beteiligten ein gewisses Eigeninteresse und einen erkennbaren Nutzen (vgl. Hilpert 1999). Wird aber die Relevanz der Thematik von den Betroffenen erst einmal erkannt, folgen häufig entsprechende Reaktionen. Diesen basisgesteuerten (bottom-up) Impulsen wird eine größere Dauerhaftigkeit (Nachhaltigkeit) gegenüber hoheitlichen Formen (top-down) der Steuerung zugesprochen, die allein auf die obrigkeitstreue Befolgung von – meist sehr allgemein formulierten –

Anweisungen vertrauen. In der Literatur wurden solche Initiativen der endogen impulsierten Veränderung etwa als „social mobilization“ (Friedmann 1987) oder „Lernende Region“ (Schaffer u.a. 1999) beschrieben. Diese lokalen (dezentralen und intermediären) Steuerungsmöglichkeiten bieten mehrere Vorteile (Hilpert 2000a):

- Sie erlauben zunächst eine Verringerung der Komplexität der Wirkungszusammenhänge und eine genauere Zielansprache.
- Zudem werden die Maßnahmen bereits kompatibel zu den regionalen Verhältnissen konzipiert, was eine differenziertere Problemadäquanz gewährleistet. Defizite der Intervention können valider analysiert und rascher behoben werden.
- Schließlich kann von einer höheren Umsetzungs- und Integrationswahrscheinlichkeit ausgegangen werden, da die regionalspezifischen Interessen umfassender abgedeckt werden.

Auf Grund der heterogenen Interessenslage in der Region reicht eine Aktion allein meist nicht aus, um die unterschiedlichsten Interessens- und Lobbygruppen zu erreichen. Unter dem Dach eines im weitesten Sinne konzipierten regionalen Arbeitsmarktmanagements zur Impulsierung regionaler Aktivitäten durch Interaktion müssen mehrere Leitprojekte initiiert werden. Die Inhalte der einzelnen Leitprojekte sollten je nach regionsspezifischer Struktur mit den Akteuren vor Ort konzipiert und umgesetzt werden. Der Praxistest verschiedener Aktivitäten führt zur Erarbeitung eines „best-working-sets“ und zur Evaluierung funktionsfähiger Instrumente eines interaktiven regionalen Arbeitsmarktmanagements. Beispielhaft seien hier folgende Aktivitäten/Leitprojekte genannt:

- *Regionale Medienarbeit:* Denkbar sind regelmäßige Kolumnen oder Berichte (Serien) in den lokalen Tageszeitungen oder den regionalen Radio- und Fernsehsendern. Inhalte könnten erfolgreiche, betriebliche Strategien in der Region („Betrieb des Monats“) oder Vorstellung verschiedener regionaler Initiativen sein. Ebenso denkbar sind (Werbe)Spots für die regionale Sensibilisierung oder Stellenbörsen.
- *Unterstützung regionaler Initiativen:* Gerade lokale Qualifizierungs-, Beschäftigungs- und Arbeitslosenselbsthilfeinitiativen haben immer wieder mit beträchtlichen Schwierigkeiten zu kämpfen. Das Spektrum reicht von organisatorischen Defiziten, Mangel an Finanzierungsquellen (nicht zuletzt am Wissen über solche) bis hin zum schlichten Fehlen von Kontakten, Evaluationen, Qualifikationsprognosen oder Bedarfsanalysen.

- *Regionales Arbeitsmarktentwicklungskonzept (AEK):* Für den Fachbereich Natur und Landschaft wird derzeit in verschiedenen bayerischen Regionen das Instrument des Landschaftsentwicklungskonzeptes (LEK) erprobt (Kopfmüller 2000). Als Planungsgrundlage umfasst es alle relevanten Fachbelange und kann als Grundlage für den Regionalplan dienen und dadurch Rechtsverbindlichkeit für die öffentliche Planung (Beachtenspflicht) erlangen. Denkbar wäre die Übertragung dieser Idee auf den Bereich Arbeitsmarkt. Dazu müssten sich die relevanten regionalen Arbeitsmarktakteure (Arbeitsamt, Arbeitgeber- und Arbeitnehmervereinigungen) – möglicherweise durch Unterstützung eines erweiterten „Beirats“ (weitere regionale Experten) – über grundsätzliche Entwicklungslinien der zukünftigen regionalen Arbeitsmarktpolitik (Qualifikationsinfrastruktur, Förderschwerpunkte usw.) einigen. Die dafür notwendigen periodischen Gesprächsforen („regionales Bündnis für Arbeit“) – z. B. unter Moderation eines lokalen Journalisten – bieten die Möglichkeit des Dialogs und einer Einigung über regionale Strategien und Arbeitsmarktleitbilder. Werden die Inhalte des AEK im Kapitel Arbeitsmarkt vom Regionalplan / regionalen Planungsverband als Ziele übernommen, erlangen diese Rechtsverbindlichkeit gegenüber öffentlichen Planungsträgern.
- *Aktive Stimulierung:* Im Bereich der aktiven Stimulierung versucht der regionale Arbeitsmarktmanager etwa über runde Tische, Workshops, Betriebs- und Firmenbesuche, Informationsforen, Kontaktgespräche usw. gezielt auf einzelne Schlüsselakteure einzuwirken. Moderation, Mediation, Kooperation und Information werden zu wichtigen dezentralen Steuerungsinstrumenten.
- *Öffentlichkeitsarbeit:* Für die Sensibilisierung sind vielfältige Formen, nicht zuletzt im kulturellen Bereich, zu suchen. Denkbar sind lokale Theatergruppen, Schülerinitiativen/Projektstage, Volkshochschulen, Stadtbibliotheken, Künstler usw. Die Öffentlichkeitsarbeit versucht im erweiterten Feld das öffentliche Problembewusstsein für die spezielle Arbeitsmarktsituation der Region sowie für einzelne Aktivitäten zu steigern. Über Sendungen im Regionalradio, über Kolumnen in den lokalen Printmedien, über die Publikation erfolgreicher regionaler Projekte, über das Internet oder über Events (Theater, Arbeitsmarktstage usw.) kann dies bewerkstelligt werden. Zentral ist hierbei die Identifizierung von Zielgruppen und die Einbindung regionaler Multiplikatoren (Journalisten, Arbeitsamtsleiter usw.) und intermediärer Organisationen.

- *Einsatz arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen:* Im Bereich der aktiven Arbeitsmarktpolitik muss kurz- und mittelfristig bei der Kanalisierung von AB-Maßnahmen und anderen Beschäftigungsinstrumenten konzeptionelle als auch praktische Unterstützung angeboten werden. Dabei sind auch lokale Beschäftigungsinitiativen, Arbeitslosengruppen usw. mit einzubinden. Über formative Evaluationen müssen dabei Best-practice-Strategien (dauerhafte Wiedereingliederung usw.) erarbeitet werden.
- *Information und Informationssammlung:* Einer regional gezielten Beschäftigungspolitik mangelt es vielfach an notwendigen Informationen. Bedarfsanalysen, Qualifikationsprognosen, Vermittlungsdienste, Tätigkeitsbörsen usw. müssen diese Lücke schließen. Die Nachfrage nach solchen Informationen auf regionaler Ebene ist groß.
- *Beeinflussung der regionalen Struktur- und Rahmengrößen:* Die schwierigste Aufgabe stellt die Beeinflussung von struktursteuernden Rahmengrößen dar, die vielfach auf supraregionaler Ebene verankert sind. Deren Wirkungsbereich ist bis auf die lokale Ebene zu analysieren, und Regulationsmöglichkeiten sind zu entwerfen.

## 5 Interaktivität: durch Konsens und Kooperation zum Erfolg

Regionales Arbeitsmarktmanagement muss eine Vielzahl von Akteuren mit zum Teil unterschiedlichen Problemwahrnehmungen und Ausgangspositionen zusammenführen. Vieles hängt von der politischen, auch personellen Konstellation in der jeweiligen Region ab. Kochbuchartige Rezepte zum Aufbau entsprechender Strukturen wären deshalb wenig hilfreich. Überregionaler Erfahrungsaustausch und Kooperation ist dennoch ebenso wie die Begleitung der Entwicklung und Implementation lokaler Konzepte durch kompetente und praxiserprobte Berater sinnvoll. Entscheidend allerdings ist, dass die Integrationsleistung von den zentralen regionalen Akteuren erbracht wird. Eine zentrale Erfolgsvoraussetzung ist ein breiter Konsens über die Bedeutung der Thematik und die Bereitschaft und Fähigkeit zur konkreten Kooperation. Isolierte Maßnahmen regionalisierter Arbeitsmarktpolitik dagegen können auf Konflikte im wirtschaftlichen und sozialen Bereich (z. B. mit Gewerben mit ähnlichen Angeboten) stoßen. Sie sind außerdem nur selten darauf ausgerichtet und auch nur bedingt geeignet, lokale Unterstützungsbereitschaften in der Öffentlichkeit, der Politik, anderen Fachressorts, der lokalen Wirtschaft (Stichwort „soziale Unternehmen“) und bei Organisationen des öffentlichen Lebens zu finden. Insofern sind

oft mehrere Leitprojekte nötig, um die unterschiedlichen Interessengruppen zu erreichen. Damit könnten auch die, v. a. von Seiten der Wirtschaftsverbände und Gewerkschaften geäußerten ordnungspolitischen Einwände entkräftet werden, die Wettbewerbsverzerrungen zu Gunsten der KMU und die Substitution von Beschäftigung im öffentlichen Dienst und bei den Wohlfahrtsverbänden befürchten. Weitere Kritik richtet sich v. a. auf die Wirkungen und Erfolge von Beschäftigungsprogrammen des zweiten Arbeitsmarktes, denen oftmals die Produktivität im Sinne von Ressourceneffizienz bei der Produktion von Gütern und Dienstleistungen abgesprochen wird. Verantwortlich gemacht werden hierfür insbesondere Organisations- und Managementdefizite, fehlender Bewegungsspielraum und fehlende Fähigkeit zur Selbstfinanzierung sowie zu geringe Effektivität bei der dauerhaften Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt.

In jüngster Zeit erfolgte eine marktwirtschaftliche Neuorientierung und Professionalisierung der regionalen Praxis. Ausdifferenzierung und Innovation der regionalisierten Arbeitsmarktpolitik lassen sich als Versuch verstehen, eine größere Effektivität im Sinne messbarer Ergebnisse zu erzielen. Der zweite Arbeitsmarkt wird zunehmend kritisch betrachtet, und betriebsnahe Eingliederungsinstrumente (z. B. Arbeitnehmerüberlassung) werden wieder stärker akzentuiert. Mit ihnen wird der Fokus regionalisierter Arbeitsmarktpolitik auf die Verflüssigung von Arbeitsmarktprozessen gerichtet. Gruppen, die am Arbeitsmarkt Wettbewerbsnachteile aufweisen, werden gezielt unterstützt. So können die mit Langzeitarbeitslosigkeit verbundenen Dequalifizierungseffekte reduziert und der Humankapitalstock erhalten werden. Summarisch hat der Bedeutungsgewinn der regionalisierten Arbeitsmarktpolitik nicht zu einer Verdrängung der Beschäftigungsprogramme des zweiten Arbeitsmarktes geführt. Vielmehr haben Initiativen, wie etwa das Programm der Stadt Leipzig zur Beschäftigung von mehreren tausend Sozialhilfeempfängern oder die massenhafte Heranziehung von Sozialhilfeempfängern zu gemeinnütziger Arbeit im Landkreis Osnabrück dem Ausbau kommunaler Arbeitsmarktpolitik weiteren Auftrieb gegeben. Allerdings verhinderte diese top-down implementierte Strategie das Entstehen von unabhängigen Initiativen und damit nicht nur den Wettbewerb, sondern auch innovative Vielfalt. Eine systematische Implementation in die regionale Ökonomie kann in beiden Fällen nicht festgestellt werden. Die Ziele sind vielmehr in der engen Perspektive fiskalischer Entlastungsstrategien formuliert. Rückwirkungen auf das Umfeld werden kaum reflektiert und weder eine Abstimmung mit der Wirtschaft noch mit sozialen Initiativen fand statt.

Insofern hat die Verknüpfung regionalisierter Arbeitsmarktpolitik mit der Idee einer Förderung der endogenen Entwicklungspotenziale in der regionalen Wirtschaft in der Praxis bisher keine breit verankerte Umsetzungsperspektive gefunden. Der Trend geht vor dem Hintergrund steigender Kostensensibilität und zunehmender Wirksamkeitskritik eher zu spezialisierten Lösungen für klar abgegrenzte Probleme der Vermittlung, Betriebsgründung usw. Experimentelle Arrangements mit sozialen und ökonomischen Zielsetzungen, einem weichen Horizont und eher unscharfen Erfolgskriterien zeigen bislang weniger Attraktivität. Nur in wenigen Fällen wurden diese Herausforderungen systematisch angenommen. Folglich sollte bei der Implementation regionalen Arbeitsmarktmanagements Folgendes beachtet werden:

- Es erfordert leistungsfähige Kompetenzzentren in Form von Ämtern, Stabsstellen oder privatrechtlichen Gesellschaften, die das Know-how, aber auch die Gestaltungskompetenz bündeln.
- Regionales Arbeitsmarktmanagement ist ein offener Gestaltungsprozess mit politischem Charakter. Deshalb erfordert es ein hohes Engagement aller politischen Kräfte, eine über den politischen Raum hinaus konsensfähige Strategie und ein wirksames Marketingkonzept.
- Eine effektive Bündelung der Ressourcen der Arbeitsmarktpolitik ist anzuraten, um wirksam auch externe Finanzierungsmittel akquirieren und einsetzen zu können (Schulze-Böing 1997).

Gerade der letzte Punkt erlangt zentrale Bedeutung. So stärkt das seit dem 1.1.1998 geltende SGB III die regionalen Gestaltungskompetenzen und weitet die Handlungsspielräume der Arbeitsämter deutlich aus. Ein wesentlicher Baustein ist die freie Förderung, die es den Arbeitsämtern erlaubt, bis zu 10 % der erhaltenen Finanzmittel für Ermessensleistungen der aktiven Arbeitsförderung einzusetzen. Somit erhofft sich der Gesetzgeber mehr Flexibilität insbesondere im Hinblick auf regionale Gegebenheiten und Innovationen im Bereich der Arbeitsförderung. Das SGB III dient somit sowohl einer zunehmenden Regionalisierung im Sinne einer Freigabe von Entscheidungsspielräumen als auch einer Dezentralisierung im Sinne einer Verlagerung der Implementation vorgegebener Programme auf die räumlich konkreteste Ebene im Sinne des Subsidiaritätsprinzips. Gerade wegen ihres experimentellen Charakters bedarf die Freie Förderung der systematischen Evaluation. Der Gesetzgeber will dies über die neu von den Arbeitsämtern zu erstellenden Eingliederungsbilanzen erreichen. Diese sind jedoch eher als eine Form des Monitorings, im Sinne einer Dokumentation und weniger einer Erklärung von Zielerreichung

und -verfehlung zu verstehen. Nötiger scheint indes eine verstärkte systematische Evaluation der Instrumente, um deren Effizienz zu überprüfen und zu steuern. Die Forschung ist insbesondere bei der Auswahl und der Interpretation der im Rahmen des Monitorings verwendeten Indikatoren gefordert. Zu denken ist auch an den Einsatz von Bench-Marking, das der Suche nach den besten Praktiken dient, die zu überlegener regionaler Arbeitsmarktpolitik führen. Zur Herbeiführung positiver Veränderungen ist zu berücksichtigen, dass Lernen und Handeln voneinander abhängig und untrennbar miteinander verbunden sind. Evaluation muss insofern als Steuerung und Therapie verstanden werden (Schaffer et al. 2000).

In Bayern besteht etwa die Möglichkeit finanzieller Unterstützung aus dem Arbeitsmarktfond. Dieser ist Bestandteil des Beschäftigungspaktes Bayern, den die bayerische Staatsregierung 1996 abgeschlossen hat und mit dessen Geldern (Privatisierungserlöse) Maßnahmen zur Qualifizierung und Arbeitsförderung unterstützt werden. Darüber hinaus unterstützt die EU die Förderung territorialer Beschäftigungspakte und regionalisierter Arbeitsmarktpolitik. Hier arbeitet die Kommission eng mit Akteuren auf regionaler und lokaler Ebene zusammen, um neue und experimentelle Herangehensweisen zur Schaffung von Arbeitsplätzen zu entwickeln, die den besonderen Wert von Partnerschaft, Kooperation auf lokaler Ebene und Netzwerkzusammenarbeit in Europa veranschaulichen. Ziel soll auch die Aufdeckung zusätzlicher regionaler Finanzierungsmöglichkeiten für Arbeitsmarktprojekte sein. So wurde z. B. beim „Heidelberger Modell“ ein kommunaler Fonds eingerichtet, der aus dem Etat der Stadt finanziert wird und mit welchem Projekte finanziert werden, die Langzeitarbeitslose beschäftigen und sozial betreuen.

## 6 Beispiele aus der regionalen Praxis: Versuch einer Typisierung

Die dargestellten Befunde sollen nicht den Eindruck vermitteln, als befände sich die regionale Arbeitsmarktpolitik auf einem Pfad des Scheiterns. Immer häufiger wird von Projekten berichtet, die gezielt auf einem ganzheitlichen kooperativen Engagement basieren und dabei beachtliche Erfolge verzeichnen:

### • Typ 1: Formalisiertes Koordinationsmanagement

Ein erster Typus kooperativer Arbeitsmarktpolitik lässt sich als formalisierte Abstimmung und projektbezogenes Kooperationsmanagement etablierter und mit dem Problem ohnehin befasster Akteure bezeichnen. Zu nennen sind hier insbesondere die in der NRW-

Arbeitsmarktpolitik flächendeckend eingerichteten regionalen Beiräte, die sich aus Vertretern von Unternehmen, Gewerkschaften, der Arbeitsverwaltung, der Verbände und weiterer öffentlicher Institutionen zusammensetzen. Sie haben nicht nur eine Beratungsfunktion, sondern entscheiden über die Strukturelevanz der beantragten Arbeitsmarktmaßnahmen und setzen Förderprioritäten. Auf der Ebene einer einzelnen Maßnahmenplanung und Durchführung zählt zu diesem Typus auch die Kooperation der LEG Standort- und Projektentwicklung GmbH als Treuhänderin mit mehreren lokalen Beschäftigungsträgern, einem Berufsförderungswerk der Bauindustrie und Fachbetrieben. Bei dieser Kooperation geht es weniger um politische Konzeptentwicklung als vielmehr um ein gut abgestimmtes Projektmanagement verschiedener Akteure und Träger.

- Typ 2: Öffentlichkeitsbezogenes Sensibilisierungsmanagement

Beim zweiten Typus handelt es sich um eine öffentlichkeitsbezogene, auf die Aktivierung von Mitarbeit und politisch-sozialer Sensibilisierung ausgerichtete Kooperationspolitik. Sie kann durch die informelle, aber bewusst betriebene Vernetzung von Akteuren oder durch fest organisierte und auf längere Sicht angelegte Partnerschaften entstehen. Wichtig ist, dass ein Träger für ein Projekt, das im herkömmlichen Aufgabenschnitt nicht zu realisieren wäre, die Initiative ergreift. Ein solches Beispiel bildet der „Essener Konsens“, eine Art halbinformelles Netzwerk, an dem wirtschaftliche Organisationen aus Handwerk und Industrie, gemeinnützige Träger und Privatfirmen sowie einschlägige Stellen zur Programmbearbeitung und Finanzierung mitwirken. Außerdem spielen Fürsprache und Rat einflussreicher und fachkompetenter Akteure eine wichtige Rolle.<sup>1</sup> Die Kooperation einer Vielzahl von Akteuren ist zentrale Erfolgsbedingung für alle Aktivitäten regionalisierter Arbeitsmarktpolitik. So auch bei einem vom BMBF geförderten und von INIFES und SÖSTRA durchgeführten Umsetzungsprojekt zur Sensibilisierung und Aktivierung für die Probleme älterer Erwerbspersonen in ausgewählten Regionen. Das Projekt will entsprechende Praxisaktivitäten anregen, diese begleiten und unterstützen und aus der Praxis heraus die besten Wege und verallgemeinerbare Erfahrungen entwickeln und überprüfen. Im Zentrum der Arbeiten steht dabei neben der Bereitstellung von Informationen und ihrer Verbreitung durch eine aktive Medienarbeit, Workshops und Informationsmaterialien das Anregen, Begleiten und Coachen von Initiativen. Kooperationspartner sind neben den Arbeitsämtern, Medien, den zuständigen Fachministerien alle relevanten Akteure und Interessengruppen in den Regionen.

- Typ 3: Projektbezogenes Kooperationsmanagement

Ein dritter Typus kooperativer Politik liegt an der Schnittstelle zu neueren Formen von sozialen Unternehmen als Einzelorganisationen und quasi betrieblicher Einheiten – die Gründung und Trägerschaft eines sozialen Projekts durch lokale Organisationen als Gesellschafter. Viele Ausbildungs- und Beschäftigungsmaßnahmen würden nicht existieren, wenn nicht lokale Akteure der Kirchen, Kammern und Gewerkschaften gemeinsam die Initiative ergriffen hätten und als Gesellschafter, Beiräte o.ä. für die Gründung und den Bestand einer speziellen Organisation aktiv geworden wären. Ein Beispiel hierfür ist die Picco Bella GmbH in Aachen, die benachteiligten arbeitslosen Frauen Qualifizierungs- und Beschäftigungschancen im Wäschereihandwerk bietet. Auch Pilotprojekte in Prenzlau und Rathenow zeigen, dass die Bereitschaft in Unternehmen und Regionen gewachsen ist, im Verbund ihre Stärken weiterzuentwickeln und miteinander zu kooperieren (Grundmann/Richter 2000). Ein weiteres Beispiel ist das Modell Offenbach. Seit 1985 besteht die Gemeinnützige Offenbacher Ausbildungs- und Beschäftigungsgesellschaft mbH GOAB. Dort werden in den Bereichen Metall, Recycling, soziale Dienstleistungen usw. Projekte umgesetzt, die nicht nur Arbeitsstellen für Langzeitarbeitslose und besondere Problemgruppen des Arbeitsmarktes schaffen, sondern durch die zum Teil auch innovativen Verfahren zur Arrondierung des Leistungsspektrums der Offenbacher Wirtschaft beitragen (Schulze-Böing 1997). So gehört die GOAB zu den wenigen Betrieben, die Elektronikschrott umweltverträglich verwerten. Die Erbringung sinnvoller Leistungen steht auch im Mittelpunkt der Aktivitäten anderer Offenbacher Initiativen, die wie die GOAB von der Stadt unterstützt werden. Daneben unterstützt die Stadt das Programm „Arbeit statt Sozialhilfe“, das versucht, arbeitslose Sozialhilfeempfänger wieder ins Berufsleben einzugliedern oder weiterzuqualifizieren. Mithilfe niederländischer Experten wurde eine kommunale Agentur für Arbeitsvermittlung aufgebaut, die den Eingliederungseffekt deutlich steigern konnte. Die Steuerung der regionalisierten Arbeitsmarktpolitik erfolgt durch das dem Oberbürgermeister direkt unterstellte Amt für Arbeitsförderung und Statistik, das diese Aufgabe in einem dichten Netz von Bildungs- und Beschäftigungsträgern (z.B.: GOAB, Schulen, Konzernbetriebe, Privatunternehmen, überregionale Kooperationspartner) auch im Sinne einer Unterstützungs- und Moderationsfunktion wahrnimmt. Wichtig hierbei scheint die präventive Komponente, betriebliche Anpassungsprozesse im Hinblick auf veränderte Qualifikationsanforderungen zu unterstützen und Arbeitnehmergruppen mit besonderen Arbeitslosigkeitsrisiken durch Qualifizierung zu fördern. In Offenbach wird

dieses Ziel bisher durch einzelne Modellprojekte, wie etwa einer kommunalen Weiterbildungsberatung für Arbeitnehmer aus KMU, verfolgt. Die Finanzierung des regionalen Arbeitsmarktmanagements ist v.a. auf Mittel Dritter, des Landes Hessen, des Europäischen Sozialfonds und anderer angewiesen. Hinzu kommen weitere extern eingeworbene Mittel. Bis 1995 konnten ca. 400 zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen und etwa 100 gesichert werden. Die Wirkungs- und Erfolgskontrollen erfolgen in vielerlei Hinsicht. So wurden etwa den Projekten von Anfang an Berichtspflichten auferlegt. Darüber hinaus wird ein umfassendes Controlling aller Maßnahmen und Projekte eingeführt. Das Berichtssystem ist EDV-gestützt und mit dem Controlling der Sozialhilfe abgestimmt, so dass eine umfassend systemintegrierte Hilfeplanung und -umsetzung realisiert werden kann.

## 7 Ausblick

Nicht wenige Regionen sind durch die aktuellen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt in einer kritischen Situation, in der sie neue Wege der Umsetzung beschreiten müssen. Regionales Arbeitsmarktmanagement bietet einen Ansatz, inkrementell zu einer neuen Praxis umsetzungsorientierter lokaler Arbeitsmarktpolitik zu gelangen. Im Gesamtzusammenhang der öffentlichen Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik hat das regionale Arbeitsmarktmanagement

- eine adaptive Funktion der Anpassung globaler Programme an die örtlichen Gegebenheiten;
- eine initiative Funktion der Feststellung und Artikulation besonderer Handlungsbedarfe aus der spezifischen Problemnähe der Regionen heraus;
- eine innovative Funktion im Sinne der Schaffung eines Umfeldes für neue und kreative Ansätze (Regionen können Labors für die Weiterentwicklung der öffentlichen Daseinsfürsorge sein);
- eine synergetische Funktion bei der Koordination von Programmen und der Bündelung von Ressourcen.

Beschäftigungspolitik von unten kann freilich die Arbeitsmarktpolitik des Bundes oder der Länder nicht ersetzen. Allerdings können die Regionen wichtige Beiträge leisten, die sowohl der Arbeitsmarktpolitik als auch der individuellen Gesamtentwicklung und Wettbewerbsfähigkeit der jeweiligen Region wichtige Impulse verleihen. Auf absehbare Zeit dürfte es zu einem anhaltenden Bedarf nach einer umsetzungsorientierten regionalisierten Arbeitsmarktpolitik kommen. Schließlich muss sie als Lernprozess organisiert, ständig überprüft, weiterentwickelt und verbessert werden. Qualitäts- und Erfolgskontrollen werden in diesem Feld eine immer größere Bedeutung erlangen.

### Regionales Arbeitsmarktmanagement

Regionales Arbeitsmarktmanagement ist ein interaktives 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 arbeitsmarktspezifische Betätigungsfelder und vermittelt zwischen anderen Bereichen der Regionalentwicklung, wie Wirtschafts-, Struktur- oder Bildungspolitik, aber auch einzelnen Unternehmen und Trägern von Beschäftigungsinitiativen. Voraussetzung und Aufgabe ist die Schaffung und Pflege einer Kommunikationskultur, 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. Regionales Arbeitsmarktmanagement beinhaltet eine Umsetzungs- und eine Projektorientierung. Umsetzungsmanagement meint die Beförderung der Umsetzung bestehender konzeptioneller Grundlagen der Arbeitsmarktpolitik ebenso wie die Umsetzung anderer von dieser berührter regionaler Entwicklungskonzepte. Projektmanagement soll der Impulsierung und Vermittlung von regionalspezifischen Maßnahmen dienen, die sich auch durch einen ressortübergreifenden Charakter auszeichnen.

(Hilpert / Huber 2000)

## Anmerkungen

\*) Der Beitrag basiert u.a. auf den Erkenntnissen eines vom Internationalen Institut für Empirische Sozialökonomie (INIFES) durchgeführten und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Umsetzungsprojektes zur „Sensibilisierung und Aktivierung für die Probleme älterer Erwerbspersonen in ausgewählten Regionen“.

(1)

Ein weiteres Beispiel ist die seit Juli 1999 in Graz existierende Arbeitsstiftung für Ältere, die von AMS Steiermark und dem Land Steiermark/Wirtschaftsressort gemeinsam initiiert wurde. Zur Umsetzung wurde die Beratungsfirma ÖSB-Activa Arbeitsmarktmanagement GmbH beauftragt, die das Ziel hat, Personen ab 45 Jahren bei der Suche nach einem Arbeitsplatz zu unterstützen. Unternehmen sind dabei von Anfang an aktiv in die Arbeitsstiftung eingebunden (siehe auch [http://www.wirtschaft.steiermark.at/story/folder/ams\\_haupt.htm](http://www.wirtschaft.steiermark.at/story/folder/ams_haupt.htm)).

## Literatur

Berens, N. (2000): Humanressource als Standortvorteil statt Sozialkostenbelastung! Ideen für ein regionales Management von Arbeitskraftpotenzialen. In: Hoß, D.; Schrick, G. (Hrsg.): Beschäftigung und Produktivität oder die hohe Kunst des Bereicherns. Münster, S. 353–363

Friedmann, J. (1987): Planning in the Public Domain. From Knowledge to Action. Princeton, New Jersey

Grundmann, M.; Richter, G. (2000): Regionale Verbundprojekte zur Standort- und Beschäftigungssicherung. In: Hoß, D.; Schrick, G. (Hrsg.): Beschäftigung und Produktivität oder die hohe Kunst des Bereicherns. Münster, S. 364–370

Hilpert, M. (2000a): Die Technologieregion. Lernprozesse und Beschäftigungseffekte der Technologiepolitik – evaluiert an den Beispielen Ulm und Karlsruhe. In: Schaffer, F. (Hrsg.): Angewandte Sozialgeographie (ASG), Bd. 40. Augsburg

Hilpert, M. (2000b): High-Tech-Regionen: Tragfähigkeit, Lebenszyklen und Arbeitsmärkte. In: Schaffer, F. (Hrsg.): Angewandte Sozialgeographie (ASG), Bd. 39. Augsburg, S. 105–124

Hilpert, M. (1999): Experimentelle Imitation. Selbstorganisation regionaler Lernprozesse: Strategie oder „muddling through“? In: Goppel, K. u.a. (Hrsg.): Lernende Regionen. Organisation – Management – Umsetzung. Schriften zur Raumordnung und Landesplanung, Bd. 5. Augsburg, S. 101–120

Hilpert, M. u.a. (2000): Vom Arbeitskräfteüberschuss zum Arbeitskräftemangel? Subjektive Determinanten des Arbeitsangebots und demographischer Wandel. Veröffentlichung aus dem Verbund „Arbeits- und Innovationspotenziale im Wandel“. Frankfurt, New York (i.E.)

Huber, A.; Conrads, R. (2000): Technologietransfer und regionaler Arbeitsmarkt – Augsburg, Ingolstadt, Karlsruhe, Ulm. In: Schaffer, F. (Hrsg.): Angewandte Sozialgeographie (ASG), Bd. 39. Augsburg, S. 125–144

Hurler, P.; Paff, M. (Hrsg.) (1987): Lokale Arbeitsmarktpolitik. Vorträge anlässlich eines Workshops zum Thema Lokale Arbeitsmarktpolitik in Augsburg. Berlin

Kopfmüller, M. (2000): Das regionale Landschaftsentwicklungskonzept als neuer Ansatz im Bereich der Fachplanung Natur und Landschaft und seine Einsatzmöglichkeiten in der Raumordnung. Schriften zur Raumordnung und Landesplanung (SRL), Bd. 6. Augsburg

Schaffer, F. u.a. (1999): Lernende Regionen. Umsetzung der Raumplanung durch Interaktivität. In: Goppel, K. u.a. (Hrsg.): Lernende Regionen. Organisation – Management – Umsetzung. Schriften zur Raumordnung und Landesplanung, Bd. 5. Augsburg, S. 13–58

Schulze-Böing, M. (1997): Integrierte Arbeitsmarktpolitik auf kommunaler Ebene. In: Koordinierungsstelle Ost-West der BAG Arbeit e.V. (Hrsg.): Kommunale Arbeitsmarktpolitik zwischen Krise und Kreativität. Tagungsband zu einer Fachtagung in Kooperation mit dem Arbeitnehmer-Zentrum Königswinter der Stiftung Christlich-Soziale Politik e.V. im Mai 1997 in Königswinter

Dr. Markus Hilpert  
Lehrstuhl für Sozial-  
und Wirtschaftsgeographie  
Universität Augsburg  
Universitätsstraße 10  
86135 Augsburg  
E-Mail: markus.hilpert@geo.uni-augsburg.de

Dipl.-Geogr. Andreas Huber  
Internationales Institut für  
Empirische Sozialökonomie (INIFES)  
Haldenweg 23  
86391 Stadtbergen  
E-Mail: inifes@t-online.de