Lahn-Dill-Kreis ScMI



# Gemeinsam für gute Arbeit im Lahn-Dill-Kreis

## Handbuch zur Arbeitsmarktstrategie

# Inhalt

Vorwort ..... Seite 4

**1 Unser Blick in die Zukunft**
Überblick über den Prozess »Konturen der Arbeitswelt« ..... Seite 6

**2 Was auf uns zukommt**
Arbeitsmarkt-Trends in Hessen und der Welt .. Seite 10

**3 Gemeinsam für gute Arbeit im Lahn-Dill-Kreis**
Vorstellung der Zielstrategie..... Seite 14

**4 Was zu tun ist**
Vorstellung der Strategiebereiche und Ableitung der Maßnahmen..... Seite 18

4.1 Unternehmens- und Standortentwicklung. Seite 21

4.2 Bildung und Arbeitsvermittlung ..... Seite 26

4.3 Gerechtigkeit und Vielfalt..... Seite 34

4.4 Zusammenarbeit und Prozessverzahnung.. Seite 41

**5 Von hier aus weiter**..... Seite 46

Impressum..... Seite 47

# Vorwort



Liebe Leserinnen und Leser,

unser schöner Lahn-Dill-Kreis in Hessen liegt in einer wirtschaftlich starken Region und weist insgesamt eine positive Arbeitsmarktentwicklung auf. So lag die Arbeitslosenquote im Januar 2022 bei 4,6 Prozent und damit deutlich unter dem hessischen Landesdurchschnitt von 5,5 Prozent. Auch im Vergleich zum Vorjahr ist die Arbeitslosigkeit im Lahn-Dill-Kreis gesunken.

Allerdings ist die Corona-Pandemie auch bei uns nicht ohne Folgen geblieben. Insbesondere in den Branchen Tourismus, Gastronomie und Veranstaltungswesen kam es zu einem starken Einbruch, da viele Betriebe zeitweise schließen mussten oder deutlich eingeschränkt arbeiten konnten. Auch die Industrie, die im Lahn-Dill-Kreis eine wichtige Rolle spielt, hatte mit Lieferengpässen und anderen Problemen zu kämpfen.

Insgesamt sind jedoch auch in der Pandemie viele Unternehmen in der Region weiterhin auf der Suche nach Fachkräften, insbesondere in den Bereichen IT, Gesundheit und Pflege sowie Handwerk und Technik. Eine Herausforderung besteht darin, qualifizierten Nachwuchs für diese Branchen zu gewinnen und auch die Beschäftigten im Kreis weiterzubilden, um den Anforderungen des Arbeitsmarkts gerecht zu werden.

Eine weitere Besonderheit unseres Kreises ist seine Lage im Ballungsraum Rhein-Main. Viele Beschäftigte pendeln täglich zwischen umliegenden Städten wie Frankfurt, Wiesbaden oder Gießen und dem Lahn-Dill-Kreis. Dies führt zu einer hohen Verkehrsbelastung auf den Straßen und Schienenverbindungen und stellt eine weitere Herausforderung dar, insbesondere im Hinblick auf die Mobilitätswende und den Ausbau des öffentlichen Nahverkehrs.
Um den regionalen Herausforderungen nachhaltig begegnen zu können, initiierte das Hessische Ministerium für Soziales und Integration im Jahr 2020 einen Zukunftsprozess der besonderen Art: Mithilfe eines regionalisierten Ansatzes sollten Zukunftsstrategien direkt in den Gebietskörperschaften erarbeitet werden. Dabei wurde auf eine Reihe von »Zukunftswerkzeugen« zurückgegriffen, die direkt vor Ort im Lahn-Dill-Kreis gemeinsam mit einer Vielzahl von Akteurinnen und Akteuren genutzt wurden, um eine Zukunftsstrategie abzuleiten. Dieser offene und partizipative Prozess war ein voller Erfolg und führte zu der Zielstrategie »Gemeinsam für gute Arbeit im Lahn-Dill-Kreis«.

Dieses Handbuch dient als Leitfaden für die Implementierung der Zielstrategie. Die Strategie bietet ein Leitbild für eine zukunftssichere und gerechte Wirtschaft und Arbeitswelt in der Region. Wir wollen explizit alle Menschen bei der notwendigen Transformation mitnehmen und ihnen Teilhabe am Arbeitsleben ermöglichen.

Das Handbuch gibt Empfehlungen und Best Practices für die Umsetzung, die darauf abzielen, die Integration von Nachhaltigkeit, sozialer Integration und Klimaschutz in die lokale Wirtschaft zu fördern und die Beschäftigungsfähigkeit der Bevölkerung zu stärken. Das Handbuch ist für politische Entscheidungsträger, Unternehmen, Arbeitssuchende und Zivilgesellschaft gleichermaßen relevant und soll dazu beitragen, die Transformation zu einer nachhaltigen und inklusiven Wirtschaft in der Region voranzutreiben.

***Stephan Aurand***
***Hauptamtlicher Kreisbeigeordneter des Lahn-Dill-Kreises***





Liebe Zukunftsgestalterinnen und -gestalter,

als Vorstandsmitglied des Kommunalen Jobcenters Lahn-Dill ist es mir eine Freude, Sie durch das Handbuch zur Implementierung der Zielstrategie zu begleiten. Wir als Jobcenter haben uns zum Ziel gesetzt, die Menschen im Lahn-Dill-Kreis nachhaltig beruflich zu integrieren und ihre Existenz zu sichern. Dabei ist es uns wichtig, ein barrierefreies, sicheres und wertschätzendes Miteinander zu schaffen und in einem positiven und zukunftssicheren Rahmen zu arbeiten.

Als lernende Organisation ist es uns ein besonderes Anliegen, uns kontinuierlich weiterzuentwickeln und die Qualität unserer Arbeit mit den Partnern der Region zu sichern. Wir setzen auf eine funktionierende und unterstützende Zusammenarbeit auf der Grundlage guter und zuverlässiger Arbeitsmittel, klarer Rahmenbedingungen sowie einer transparenten Kommunikation. Wir fördern die Chancengleichheit von allen Menschen in der Zusammenarbeit und setzen uns aktiv dafür ein, dass alle Bürgerinnen und Bürger im Lahn-Dill-Kreis die Möglichkeit haben, ihr volles Potenzial zu entfalten.

Die Leitung des offenen und partizipativen Prozesses »Konturen der Arbeitswelt« im Jahr 2020 war uns vom Kommunalen Jobcenter ein Herzensanliegen. Die Vernetzung des Know-Hows aus Unternehmen, Bildungseinrichtungen, Verwaltung und vielen weiteren Beteiligten aus der Region erzeugte einen vielfältigen Dialog und wertvolle Impulse. Durch die Zukunftsoffenheit des Prozesses und die methodische Anleitung bei der Entwicklung von alternativen Zukunftsszenarien konnten alle Beteiligten ihre Perspektiven einbringen und im Konsens zu einer starken, gemeinsamen Zielstrategie verdichten.

»Gemeinsam für gute Arbeit im Lahn-Dill-Kreis« ist sicher anspruchsvoll für uns alle und wird nur gelingen, wenn wir uns auch gemeinsam um die Umsetzung bemühen. Dabei werden viele Akteurinnen und Akteure des regionalen Arbeitsmarktes kollaborieren und sich auch der ein oder anderen Umsetzungsbarriere stellen müssen. Wichtig ist uns, mit der Zielstrategie die Leitplanken beschrieben zu haben und in der Implementierung als verlässlicher Partner für alle Beteiligten zur Verfügung zu stehen. Wir verstehen uns als Impulsgeber und Möglich-Macher, doch die Ausgestaltung muss in vielen Projekten und Maßnahmen durch vielfältige Macherinnen und Macher geschehen.

Verstehen Sie diese Möglichkeit zur Beteiligung bitte als Chance, unsere Zukunft hier vor Ort mitgestalten zu können. Dieses Handbuch soll Ihnen als Leitfaden dienen, um die Zielstrategie erfolgreich in Ihrer Organisation und darüber hinaus in Kooperation mit anderen Stakeholdern umzusetzen. Wir freuen uns, Sie auf diesem Weg begleiten und unterstützen zu dürfen.

Herzlichst

***Sebastian Kleist***
***Mitglied des Vorstandes des***
***Kommunalen Jobcenters Lahn-Dill***





# 1 Unser Blick in die Zukunft

## Überblick über den Prozess Konturen der Arbeitswelt

**Im Jahr 2020 gab das Hessische Ministerium für Soziales und Integration den Auftakt für einen Zukunftsprozess der besonderen Art: Mithilfe eines regionalisierten Ansatzes sollten Zukunftsstrategien direkt in den Gebietskörperschaften erarbeitet werden. Dabei wurde auf eine Reihe von »Zukunftswerkzeugen« zurückgegriffen, die direkt vor Ort im Lahn-Dill-Kreis gemeinsam mit einer Vielzahl von Akteurinnen und Akteuren genutzt wurden, um eine Zukunftsstrategie abzuleiten. Diese Zukunftsstrategie ist die Basis für die in diesem Handbuch vorgestellten strategischen Stoßrichtung und den entsprechenden konkreten Maßnahmen.**

### Warum wir über die Zukunft nachdenken

Die Arbeitswelt verändert sich. Schon heute spüren wir die Auswirkungen der Digitalisierung, des demografischen Wandels und der Globalisierung. Vom »War for Talents« bis hin zum Homeoffice – die Art, wie wir arbeiten, wird von vielen Faktoren beeinflusst und hat aus unternehmerischer Perspektive vielfältige, handfeste Konsequenzen.

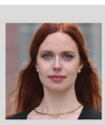
Aber was genau ist es, das unsere Arbeit prägt? Und wie können wir auf die sich ergebenen Herausforderungen (und Chancen) passend reagieren? Bei einem genauen Blick auf die Arbeitswelt fällt schnell auf, dass es gar nicht so einfach ist, diese Fragen zu beantworten. Denn viele der Faktoren, die Veränderungen treiben, agieren nicht einzeln, sondern sind vernetzt und dynamisch. Darüber hinaus fallen sie auf einen individuellen regionalen Nährboden. In Verbindung mit regionalen Besonderheiten steigt die Komplexität von Aussagen über die Zukunft der Arbeitswelt




**Hanna Jürgensmeier**
Prokuristin der **ScMI AG**, Paderborn
Phone: (+49) 5251-150-581
E-Mail: juergensmeier@scmi.de
Website: www.scmi.de



**Birgit Simon**
Bürgermeisterin a.D.
Phone: (+49) 69 800 60 715
Mail: info@birgitsimon.de
Website: www.birgitsimon.de



**Sarah Ohse**
Beraterin der **ScMI AG**, Paderborn
Phone: (+49) 5251-150-585
E-Mail: ohse@scmi.de
Website: www.scmi.de



**Beate Schulz-Montag**
Partnerin des **foresightlab**, Berlin
Phone: (+49) 30 78913685
Mail: schulz-montag@foresightlab.de
Website: www.foresightlab.de



**Klaus Burmeister**
Partner des **foresightlab**, Berlin
Phone: (+49) 30 78913685
Mail: burmeister@foresightlab.de
Website: www.foresightlab.de


*Abbildung 1 : Zukunftsexpertise im Prozess*

deutlich an. Und dabei ist es gerade hier wichtig, frühzeitig strategisch klug und zukunftsrobust zu agieren. Um fit für den Wandel in der Arbeitswelt zu sein, hat das Hessische Ministerium für Soziales und Integration im Jahr 2020 ein besonderes Projekt angeregt.

**Das Projekt »Konturen der Arbeitswelt«**
Mit dem durch das Hessische Ministerium für Soziales und Integration initiierten Projekt »Konturen der Arbeitswelt 2030 – Arbeitsmarktstrategische Vorausschau« wurde die Möglichkeit gegeben, Veränderungen in der Arbeitswelt in einem regionalen Rahmen offen zu diskutieren und zukunftsrobuste regionale Arbeitsmarktstrategien zu erarbeiten.

Hierfür wurde der Lahn-Dill-Kreis als Region neben der Stadt Darmstadt ausgewählt. Vor dem Hintergrund der vielfältigen Herausforderungen im Umgang mit der Zukunft stand ein Ziel im Vordergrund: Die Verbindung von Zukunftswissen und regionalem Know-How. So wurden alle Schritte in einem partizipativen Vorgehen direkt im Lahn-Dill-Kreis erarbeitet. Zudem wurde der Prozess von Beraterinnen und Beratern der Zukunftsforschungs-Unternehmen foresightlab und ScMI AG gemeinsam mit der Bürgermeisterin a.D. und Strategieberaterin Birgit Simon begleitet.

**Ziele** der »Konturen der Arbeitswelt«

- Eine **Zukunftskultur** in den Verwaltungen etablieren und globale Megatrends Digitalisierung, Globalisierung und demografischer Wandel als **Gestaltungsthema** begreifen
- Diese **praxisorientierte Zukunftskultur** mit einem **regionalisierten** Ansatz umzusetzen, denn die Voraussetzungen sind in unseren Gebietskörperschaften unterschiedlich
- Umsetzung in **partizipativ** gestaltetem Strategieprozess, der idealerweise die **regionale Vernetzung** fördert
- Ableitung auch **überregional verwendbarer Empfehlungen** für zukunftsorientierte Strategiebildung

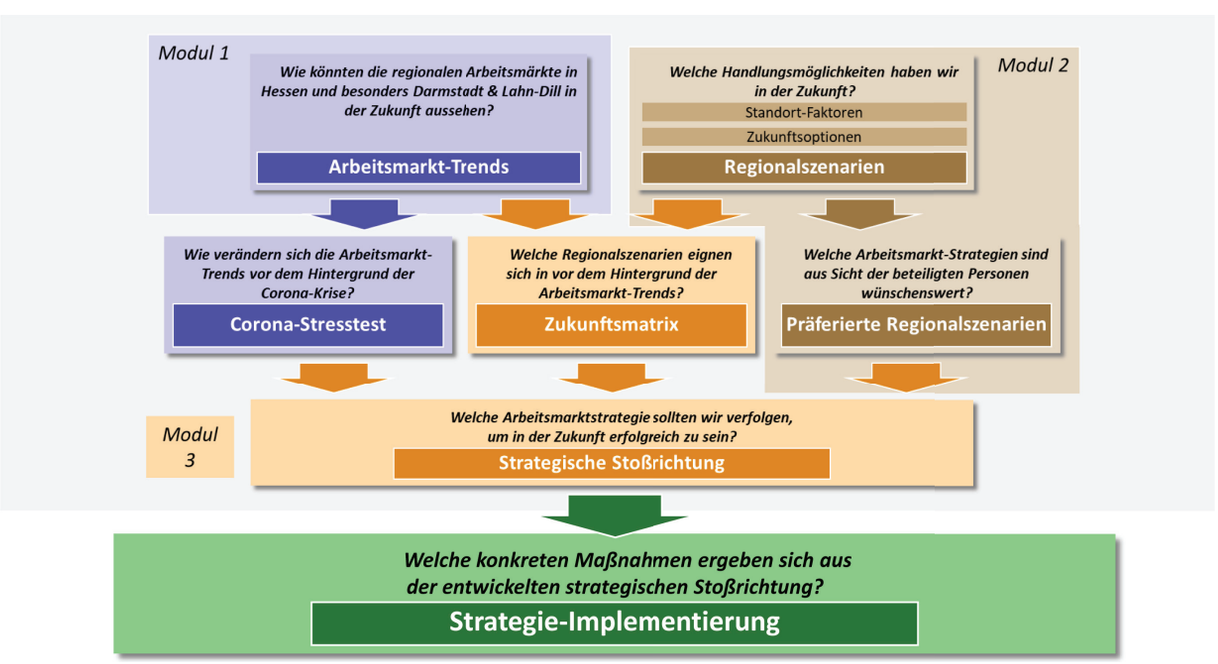



*Abbildung 2 : Überblick über den Zukunftsprozess*

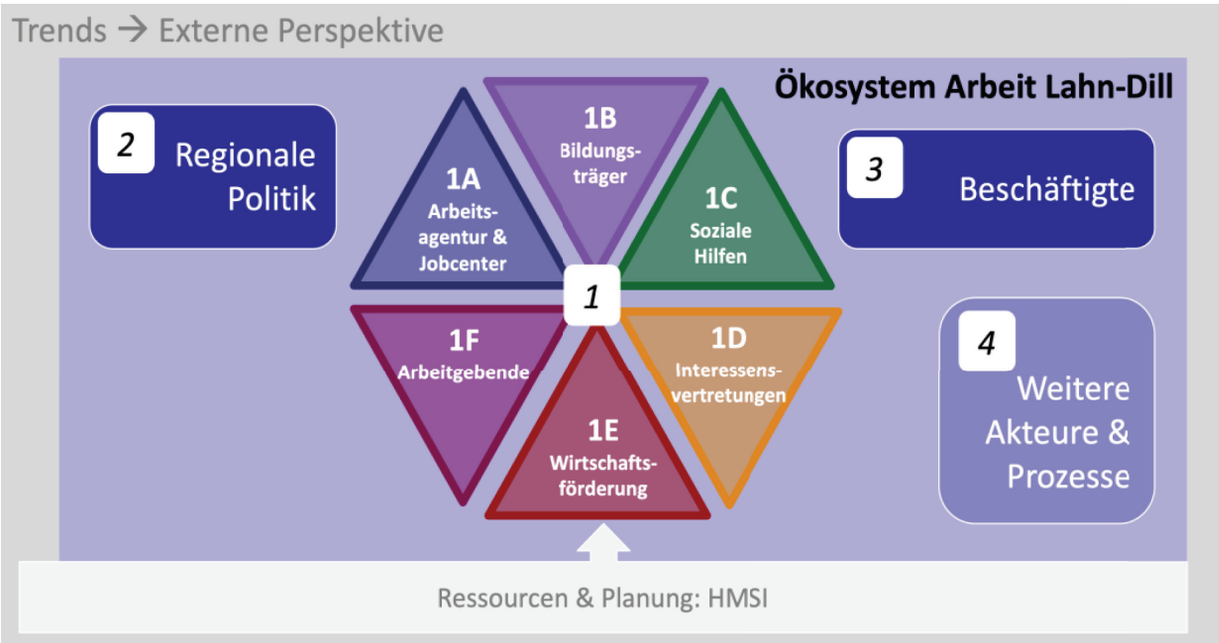



*Abbildung 3: Überblick über das »Ökosystem Arbeit Lahn-Dill«*

**Schritte auf dem Weg zur Arbeitsmarktstrategie**
Neben dem partizipativen Charakter war das Projekt durch einen klaren strukturellen Rahmen gekennzeichnet (siehe Abb. 2). Die Entwicklung einer zukunftsrobusten regionalen Arbeitsmarktstrategie war dabei in drei Teilmodule gegliedert.

***Modul 1: Arbeitsmarkt-Trends***
Im ersten Modul wurde eine Fülle von Trends, die einen Einfluss auf die Arbeitswelt haben, besprochen. Hierbei wurde eine Priorisierung nach Relevanz und Unsicherheit der Trends durch Akteurinnen und Akteure im Lahn-Dill-Kreis getroffen. Die ausgewählten elf Kerntrends wurden anschließend unter dem Eindruck der Corona-Pandemie auf daraus resultierenden Veränderungen der Dynamik untersucht. Die Ergebnisse sind in Kapitel 2 überblicksartig zusammengestellt.

***Modul 2: Regionalszenarien***
Im zweiten Modul schwenkte der Blick auf die Akteurinnen und Akteure des Lahn-Dill-Kreises (siehe Abb. 3). Hier wurden auf Basis der regionalen Standortfaktoren und möglichen strategischen Optionen verschiedene Szenarien erarbeitet. Auf Grundlage der Bewertung der regionalen Akteurinnen und Akteure wurde das Zielszenario »Gemeinsam für gute Arbeit im Lahn-Dill-Kreis« erarbeitet. Die Ergebnisse sind in Kapitel 3 überblicksartig zusammengestellt.

***Modul 3: Strategische Stoßrichtung***
Im dritten Modul erfolgte eine Gegenüberstellung der Arbeitsmarkt-Trends und der Regionalszenarien. Hierbei wurde überprüft, inwiefern die Regionalszenarien auf die erwarteten externen Faktoren die passenden Antworten und Implikationen liefern können. Hierbei wurde bestätigt, dass das Zielszenario »Gemeinsam für gute Arbeit im Lahn-Dill-Kreis« eine geeignete Strategie ist. Auf Basis dieser Arbeitsmarktstrategie wurde die strategische Stoßrichtung festgelegt. Die Ergebnisse sind in Kapitel 3 überblicksartig zusammengestellt.

Auf Basis der Strategie wurden dann in einem zweiten Projekt erste Ideen und Maßnahmen für die Implementierung der Strategie im Lahn-Dill-Kreis erarbeitet. Diese sind nach den einzelnen Teilbereichen der Zielstrategie aufgegliedert. Im Winter 2022 fanden zwei Workshops zu den Strategiebereichen Bildung und Vielfalt statt. Wie in Abbildung 4 beschrieben, wurden in den vor Ort stattfindenden Workshops konkrete Ausbildungs- und Arbeitsmarktmaßnahmen beschrieben. Die erarbeiteten Ergebnisse und weitere Implikationen für die Umsetzung der Zielstrategie werden ausführlich in Kapitel 4 dargestellt.



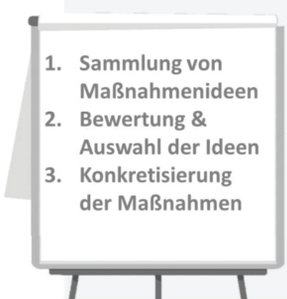
## Workshopziele

- Erarbeitung konkreter und zeitnah umsetzbarer Ausbildungs- und Arbeitsmarktmaßnahmen
- Bearbeitung einzelner Schwerpunkte
- Grundlage: Gemeinsam erarbeitete Arbeitsmarktstrategie *„Gemeinsam für gute Arbeit im Lahn-Dill-Kreis“*
- Geschlechtergerechtigkeit, Diversität und Inklusion werden mitberücksichtigt

**Am Ende des Workshops haben wir eine Liste an Maßnahmen für Ausbildung und Arbeitsmarkt inklusive Verantwortlichkeiten und Teilschritten erarbeitet.**

## Vorgehen im Workshop

- Besprechung der Vorarbeiten
- Erweiterung und Konkretisierung der Maßnahmenideen




- Abstimmung zur Priorisierung der Maßnahmen
- Konkretisierung und Entwicklung von Umsetzungsabläufen im Plenum

**Wir arbeiten gemeinsam im Plenum und teilen uns bei Bedarf in Arbeitsgruppen auf.**

*Abbildung 4: Vorgehen in der Strategie-Implementierung*



# 2 Was auf uns zukommt

## Arbeitsmarkt-Trends in Hessen und der Welt

**Mithilfe der Analyse relevanter Arbeitsmarkt-Trends wurde die Frage beantwortet, welche Treiber und äußere Kräfte den Arbeitsmarkt im Lahn-Dill-Kreis in Zukunft prägen werden. Dabei beziehen sich die Trends sowohl auf globale Veränderungen, aber auch spezifische Entwicklungen in Hessen. Unter dem Eindruck der Corona-Pandemie wurden die Trends zusätzlich in einem Stresstest hinsichtlich ihrer Dynamik bewertet.**

### Identifikation der Arbeitsmarkt-Trends

Ein Trend ist eine mess- oder beobachtbare, gleichsinnige Veränderung im Rahmen eines gegebenen Systems, die sich über einen bestimmten Zeitraum erstreckt und die künftige Systemdynamik beeinflusst. Trends sind ein in der Zukunftsforschung und darüber hinaus weit genutztes Werkzeug, um externe Einflussfaktoren zu identifizieren.

Im Rahmen des Projektes »Konturen der Arbeitswelt« wurden eine Reihe von Trends analysiert und diskutiert. Akteurinnen und Akteure aus dem Lahn-Dill-Kreis haben die Trends hinsichtlich ihrer Relevanz, aber auch ihrer Unsicherheit bewertet. So wurden elf wesentliche Arbeitsmarkt-Trends identifiziert.

| | | |
|---|---|---|
| Global | 1 | Fortschreitende Automatisierung in der Industrie |
| | 2 | Digitale Transformation von Wirtschaft und Arbeit |
| | 8 | Nachhaltige Wirtschaft |
| | 9 | Erosion des Normalarbeitsverhältnisses |
| | 15 | Bedeutungszuwachs der Aus- und Weiterbildung |
| | 16 | Wachsende Bedeutung informeller Bildung in der Digitalen Transformation |
| Hessen | 17 | Prosperierende Wirtschaft, aber strukturell verletzlich |
| | 21 | Rückgang und Alterung des Arbeitskräfteangebots |
| | 22 | Anhaltende Migration in den hessischen Arbeitsmarkt |
| | 23 | Strukturwandel der Beschäftigung |
| | 27 | Abnehmende und geteilte Weiterbildungsbeteiligung von Beschäftigten und Betrieben |

*Abbildung 5: Überblick über die ausgewählten Arbeitsmarkt-Trends*

## >>> Globale Trends

**Fortschreitende Automatisierung in der Industrie**
Die Entwicklung der Industriegesellschaft wird von einem fortlaufenden Strukturwandel begleitet. In der Folge verändert sich der Zusammenhang von Arbeit, Produktion und Konsum. Getrieben wird diese Entwicklung durch Innovationen und eine stetige Automation von Produkten und Prozessen. Durch die Digitalisierung, durch neue Schnittstellen zwischen Maschinen und Menschen und das Internet der Dinge (Internet of things) wird der Prozess disruptiv beschleunigt.

**Digitale Transformation von Wirtschaft und Arbeit**
Die Digitale Transformation ist ein umfassender Prozess der stetigen Weiterentwicklung digitaler Technologien. Er umfasst Wirtschaft und Gesellschaft und geht über das reine Konzept von »Industrie 4.0« hinaus. Er steht für erhebliche und disruptive Veränderungen in Unternehmen und Branchen. Der Kunde wird zum interaktiven Wertschöpfungspartner, die Produktion erfolgt datenbasiert und kundenindividuell und Produkte werden plattformbasiert vertrieben.

**Nachhaltige Wirtschaft**
Der Begriff der Nachhaltigen Wirtschaft verschränkt wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, ökologische Verantwortung und soziale Gerechtigkeit, um global und langfristig die Lebensgrundlagen der Menschheit dauerhaft zu erhalten. Der Wirtschaft kommt aufgrund ihrer Innovationskraft eine hohe Bedeutung zu, indem sie soziale, markt- und technologieoffene Rahmenbedingungen für ressourceneffiziente Produktion und Distribution fördert.

**Erosion des Normalarbeitsverhältnisses**
Die Begriffe »Normalarbeitsverhältnis« wie auch »atypische Beschäftigung« stammen aus Entwicklungen in den 1980er Jahren. Ein Normalarbeitsverhältnis beschreibt eine unbefristete, soziale abgesicherte und tariflich entlohnte Vollzeittätigkeit. Atypische Beschäftigung (geringfügige Beschäftigung, Teilzeit, Leiharbeit, Solo-Selbständige) weicht von diesen Standards ab, was aber nicht per se zu einer prekären Situation der Beschäftigten führen muss.

**Bedeutungszuwachs der Aus- und Weiterbildung**
Digitale Technologien beeinflussen die bestehenden Berufe im Kern. Sie haben massive Auswirkungen auf das System der beruflichen Aus- und Weiterbildung, von neuen Tätigkeitsfeldern bis curricularen Veränderungen. Sie eröffnen aber auch neue Möglichkeiten, die sich auf Lernmittel, Lernmethoden und Lernorganisation beziehen, sowie auf die Rolle der Ausbilder und Ausbilderinnen und die Kooperation der Akteure im Prozess der Aus- und Weiterbildung.

**Wachsende Bedeutung informeller Bildung in der Digitalen Transformation**
Die Digitale Transformation bestimmt auch die zukünftigen Inhalte und Formate von Bildung. Erwartet wird, dass Lernangebote agiler und flexibler werden, Orientierung zu neuen Kompetenzerfordernissen liefern und neue informelle (modulare, mobile und personalisierte) Formate für die Entwicklung von Kompetenzen angeboten werden. Digitale Technologien machen das Erbringen und Nutzen von Bildungsdienstleistungen effizienter.

## >>> Hessen-Trends

**Prosperierende Wirtschaft, strukturelle Verletzlichkeit**
Trotz vereinzelter Rückschläge verzeichnet Hessen seit Jahren im Vergleich der Bundesländer überdurchschnittliche Wachstumsraten. Als Europas führender Logistik-Standort, durch den Finanzplatz Frankfurt sowie als Bundesland mit der größten Ansammlung an internationalen Unternehmenssitzen ist Hessen wie kein anderes Bundesland verflochten mit der Weltwirtschaft – was den Standort aber auch verletzlicher ggü. externer Krisen und Schocks macht.
Quelle: Hessenreport 2016

**Rückgang und Alterung des Arbeitskräfteangebots**
Jedes Jahr scheiden mehr Menschen altersbedingt aus dem Berufsleben aus als Berufsanfänger neu eintreten. Die Alterung und der Rückgang der Erwerbsbevölkerung in Hessen folgt damit dem allgemeinen Bundestrend. Im Zeitraum 2015 bis 2030 nimmt die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (15 bis 64 Jahre) um geschätzt rund 400.000 bis 600.000 ab, während der Anteil der 60 bis unter 70-jährigen stark wächst.
Quelle: HMSI 2019

**Migration in den hessischen Arbeitsmarkt**
Hessen hat bundesweit den höchsten Anteil an Personen mit Migrationshintergrund. Insbesondere durch EU-Binnenwanderung und Flucht hat die Nettomigration über die letzten Jahren stark zugenommen. Zwar ist auch die Beschäftigung von Migrant*innen – insbesondere aus den neuen osteuropäischen EU-Ländern – gestiegen, aber es gibt starke Unterschiede zwischen den Herkunftsgruppen, etwa bei Löhnen und Anforderungsniveaus.
Quelle: IAB Hessen, 03/2018

**Strukturwandel der Beschäftigung**
Der Strukturwandel wird Hessen bis 2035 vor allem zu Verschiebungen zwischen den Branchen führen: Die größten Beschäftigungszuwächse werden im Gesundheitswesen - heute schon der TOP-Arbeitgeber in Hessen - erwartet, gefolgt von den Branchen Heime und Sozialwesen sowie Erziehung und Unterricht. Mit dem größten Arbeitsplatzabbau wird im Großhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen) gerechnet.
Quelle: IAB-Forschungsbericht 02/2020

**Abnehmende und geteilte Weiterbildungsbeteiligung von Beschäftigten und Betrieben**
Auch aufseiten der Beschäftigen ist die Weiterbildungsquote rückläufig. Am häufigsten nehmen qualifizierte Beschäftigte mit Berufs- oder Hochschulabschluss an betrieblich geförderten WB-Maßnahmen teil – auch wenn ihre WB-Quote von 2016 bis 2018 gefallen ist (von 37 auf 31 Prozent). Die WB-Quote bei Beschäftigen für einfache Tätigkeiten sank im gleichen Zeitraum von 19 auf 16 Prozent.
Quelle: IWAK / IAB-Betriebspanel Hessen 2018

Quellen
Bundesagentur für Arbeit: Abschlussbericht IAB-Betriebspanel 2018. Presseinfo Nr. 3 vom 13.01.2020 (https://www.arbeitsagentur.de/vor-ort/rd-h/content/1533733422401)
Bundesagentur für Arbeit: Abschlussbericht IAB-Betriebspanel 2018. Presseinfo Nr. 3 vom 13.01.2020 (https://www.arbeitsagentur.de/vor-ort/rd-h/content/1533733422401)
Hessisches Ministerium für Soziales und Integration (Hrsg.): Perspektivbericht „Heute und In Zukunft: Erfolgsfaktor Fachkräftessicherung im Wandel der Arbeitswelt Hessen“, Wiesbaden 2019
Van den Busch, Uwe; Werner, Alexander: Hessenreport 2016, Prognose zu Wirtschaft und Arbeitsmarkt in Hessen und seinen Regionen bis 2030, HA Hessen Agentur GmbH, Wiesbaden 2016
Zika, Gerd; Schneemann, Christian; Hummel, Markus; Maier, Tobias; Kalinowski, Michael; Bernardt, Florian; Mönnig, Anke; Parton, Frederik; Sonnenburg, Anja; Ulrich, Philip; Wolter, Marc Ingo (2020): Langfristige Folgen von Demografie und Strukturwandel für die Bundesländer * Detaillierte Bundeslands-Ergebnisse der 5. Welle der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsprojektionen. (IAB-Forschungsbericht, 02/2020), Nürnberg

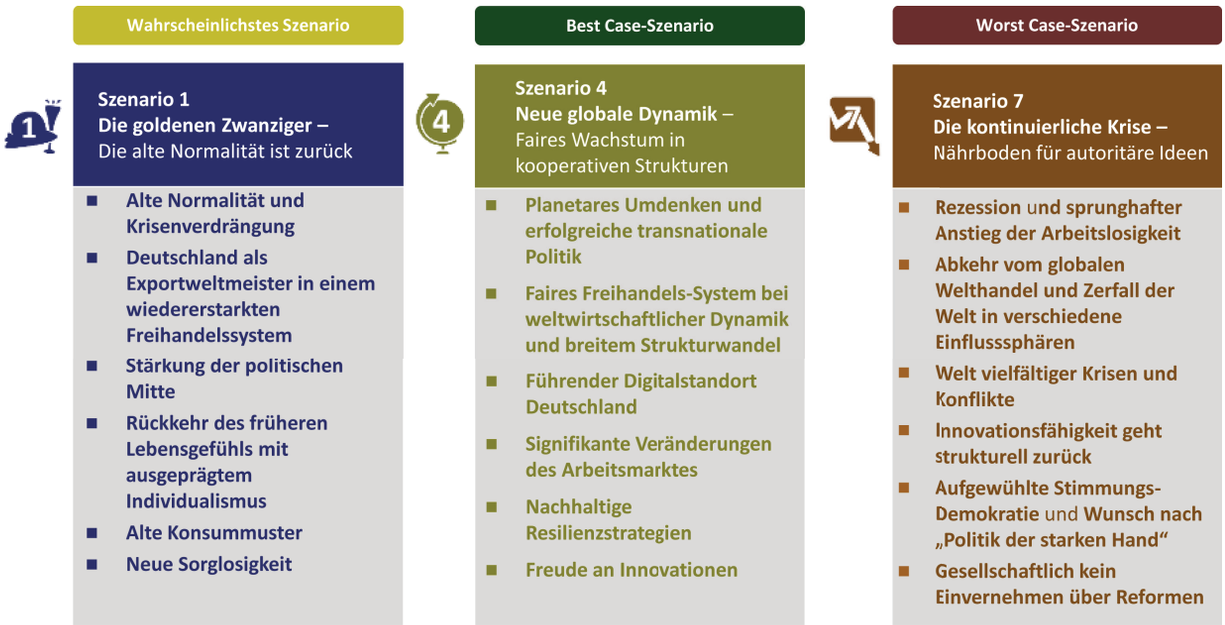



*Abbildung 6: Überblick über die ausgewählten Stresstest-Szenarien*

**Trends unter dem Einfluss der Corona-Pandemie**

Neben der Bewertung der Trends vor dem Hintergrund der regionalen Gegebenheiten des Lahn-Dill-Kreises wurde auch analysiert, inwiefern die Corona-Pandemie einen Einfluss auf die Trends haben kann und wird. Welche Trends werden sich beschleunigen und gewinnen damit an Relevanz? Und gibt es auch Trends, die an Dynamik verlieren? Zur Beantwortung dieser Fragen wurden drei Szenarien der ScMI-Studie »Post-Corona-Szenarien – Wirtschaft, Gesellschaft und Politik im Jahr 2030« zur Beschreibung der erwarteten Zukunft sowie des best- und worst case von den Projektbeteiligten im Lahn-Dill-Kreis ausgewählt (siehe Abb. 6).

Mithilfe der drei möglichen Szenarien zur Entwicklung der Politik, Wirtschaft und Gesellschaft in Deutschland wurden die ausgewählten Arbeitsmarkt-Trends reflektiert und hinsichtlich ihrer Eigendynamik bewertet (siehe Abb. 7). Hierbei zeigte sich, dass insbesondere die Digitalisierung durch die Corona-Pandemie befeuert werden kann – im Gegensatz dazu wurde von einer möglichen Abschwächung der Migration ausgegangen.

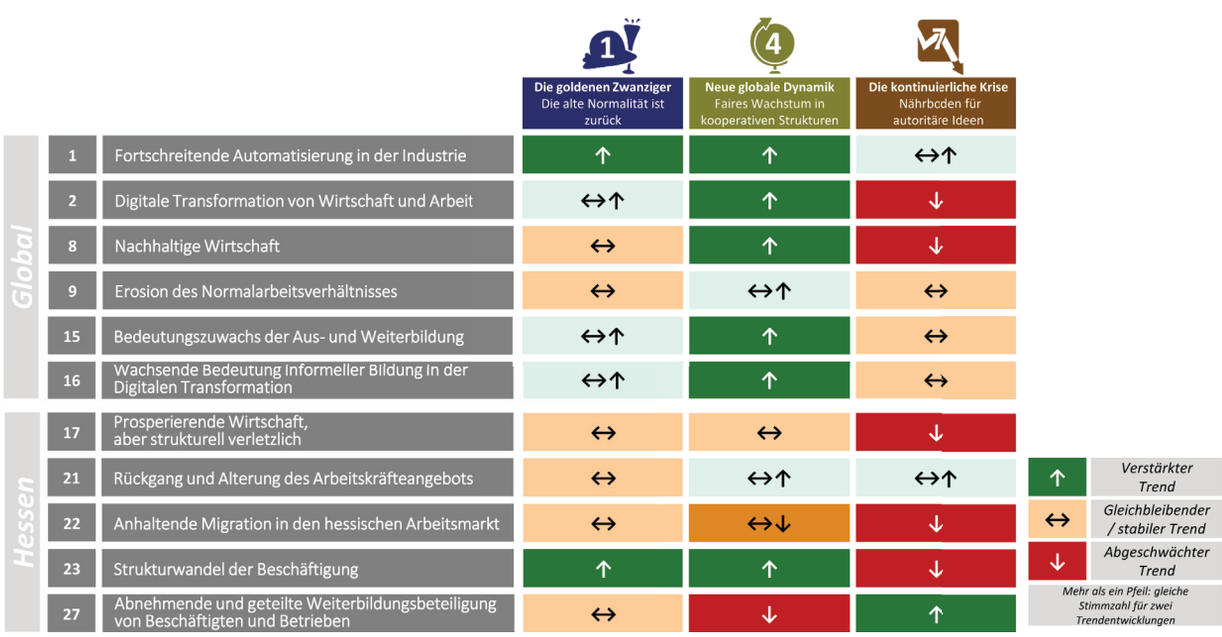



*Abbildung 7: Bewertung der Trends vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie*



# 3 Gemeinsam für gute Arbeit im Lahn-Dill-Kreis

## Vorstellung der Zielstrategie

**Während Trends externe Umfeldentwicklungen beschreiben, dient die Erstellung von Regionalszenarien dem tiefergehenden Verständnis der örtlichen Strukturen und beeinflussbaren strategischen Optionen. Gemeinsam wurden Handlungsmöglichkeiten und Standortfaktoren des Lahn-Dill-Kreises analysiert sowie wünschenswerte und konsistente Regionalszenarien entwickelt.**

### Szenarien als regionale Perspektive

Die Erstellung von Regionalszenarien hat zum Ziel, verschiedene mögliche und in sich konsistente strategische Handlungspfade zu beschreiben. Im Gegensatz zu Trends werden hierbei weniger die Entwicklungen der äußeren Rahmenbedingungen fokussiert, sondern vielmehr der eigene beeinflussbare regionale Rahmen mit seinen spezifischen Akteurinnen und Akteuren.

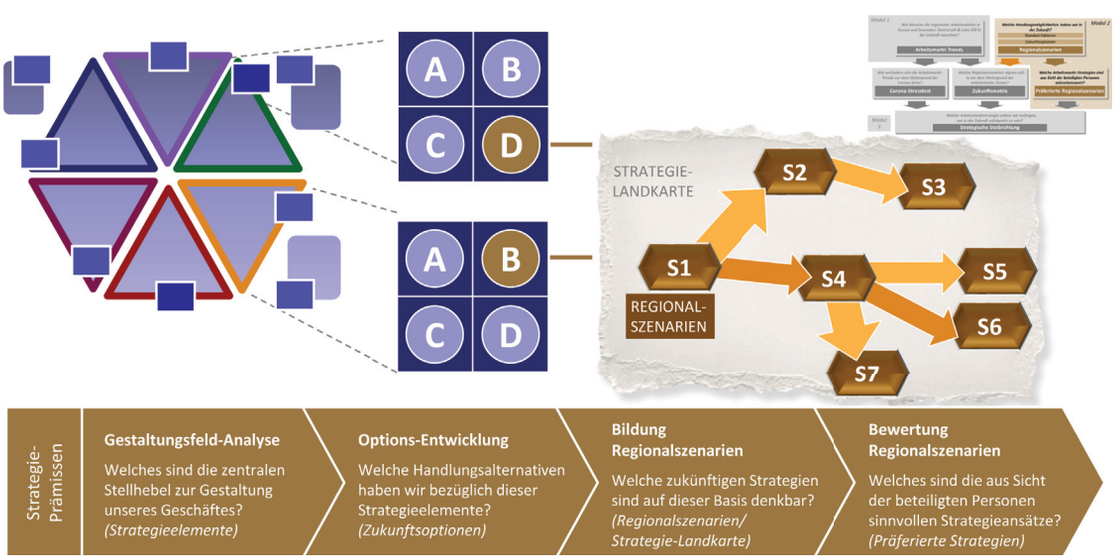



*Abbildung 8: Methodisches Vorgehen zur Erstellung der Regionalszenarien*

**Ablauf der Szenarioerstellung**
Die Erstellung von Regionalszenarien gliedert sich in vier Phasen (siehe Abb. 8). Ziel ist es, die aus Sicht aller Beteiligten sinnvollen und konsistenten Strategien zu identifizieren.

***1. Gestaltungsfeld-Analyse***
Auf Basis des visuell aufgearbeiteten Gestaltungsfeldes »Ökosystem Arbeit Lahn-Dill« (siehe Abb. 3) wurden alle denkbaren Stellhebel in einem Faktorenkatalog beschrieben. Diese wurden durch einen Fragebogen von den regionalen Akteurinnen und Akteuren erfragt. Auf Basis dieses Kataloges wurden die Faktoren, sogenannte »Strategieelemente« ausgewählt, bei denen die deutlichste Handlungsnotwendigkeit gesehen wurde. Abbildung 9 zeigt die 14 ausgewählten Elemente.

***2. Options-Entwicklung***
Im zweiten Schritt wurde für jedes der Strategieelemente eine Umschreibung der möglichen Handlungsalternativen in Gruppen erarbeitet. Dabei werden die möglichen Optionen anhand von zwei strategisch relevanten Fragestellungen beschrieben und jeweils mögliche Ausprägungen wiedergegeben.

***3. Bildung Regionalszenarien***
Auf Basis der Strategieelemente mit ihren jeweiligen Handlungsoptionen wurden im dritten Schritt einzelne Strategien erstellt. Hierfür wurden mithilfe eines sogenannten »Morphologischen Kastens« für jedes Strategieelement eine Zukunftsoption ausgewählt und mit den anderen ausgewählten Optionen so in Verbindung gebracht, dass sich eine in sich schlüssige Strategie ergibt. Dieser Schritt ist insofern methodisch unerlässlich, als dass durch Durchdenken verschiedener möglicher Szenarien die Offenheit für alternative Strategien sichergestellt wird. Durch die entstehenden Diskussionen wird deutlich, wo die Beteiligten Schwerpunkte setzen wollen, aber auch Widersprüche sehen. Für den Lahn-Dill-Kreis wurden derart fünf denkbare Regionalszenarien entwickelt.

| | |
|---|---|
| 1 | Standortentwicklung |
| 2 | Standortstrategien |
| 3 | Mittelstandsförderung und Zusammenarbeit der Wirtschaftsakteure |
| 4 | Arbeitsorganisation / -bedingungen von Unternehmen |
| 5 | Fachkräfteentwicklung der Unternehmen |
| 6 | Frauenförderung |
| 7 | Regionale Zusammenarbeit |
| 8 | Beteiligung und Sozialraum |
| 9 | Umgang mit Vielfalt |
| 10 | Verzahnung von Arbeits- und Gesundheitsförderung |
| 11 | Rahmenbedingungen für Bildungsträger / Bildungsanbieter |
| 12 | Neue Bildungs- und Weiterbildungsangebote |
| 13 | Arbeitsvermittlung |
| 14 | Engagement für Inklusion |

*Abbildung 9: Überblick über die Strategieelemente*

Mit den **Regionalszenarien**...

... wird die innere, ressourcenorientierte Perspektive des Lahn-Dill-Kreises fokussiert.

... werden die wichtigsten **Strategieelemente** auf regionalerEbene erfasst und mit möglichen **Handlungsoptionen** versehen.

... entstehen Zukunftsbilder, die verschiedene **Strategiebereiche** in konsistenter Weise **miteinander verbinden**.

... kann mithilfe der Zukunftsmatrix unter Einbezug der Bewertung von Akteurinnen und Akteuren die **präferierte Zielstrategie** identifiziert werden.

***4. Bewertung Regionalszenarien***
Nach der Erstellung unterschiedlicher Regionalszenarien erfolgte eine Bewertung der verschiedenen Ansätze. Die zuvor entwickelten Regionalszenarien wurden durch die Bewertung um eine heutige Strategie (Optionen mit der größten Nähe zur Gegenwart) sowie eine Wunschstrategie (Optionen mit der größten Nähe zum Wunsch, siehe Abb. 10) ergänzt. Insgesamt wurden sieben Regionalszenarien und

| Scenario W | Wunschstrategie<br>Späterer Titel: Gemeinsam für gute Arbeit im Lahn-Dill-Kreis | | |
|---|---|---|---|
| 1 | Standortentwicklung | B | **Integrierte Raumentwicklung Ausbau der Infrastruktur unter Einbeziehung sozialer und kultureller Belange** |
| 2 | Standortstrategien | B | **Ganzheitliche Entwicklung des Wirtschafts- und Lebensstandortes** |
| 3 | Mittelstandsförderung und Zusammenarbeit der Wirtschaftsakteure | B | **Durch Intermediäre koordinierter Know-How-Transfer (Matchmaking zu übergreifenden Gestaltungsfeldern)** |
| 4 | Arbeitsorganisation / -bedingungen von Unternehmen | A | **Technologiezentriertes Arbeitsumfeld mit viel Gestaltungspielraum für die Beschäftigten** |
| 5 | Fachkräfteentwicklung der Unternehmen | A | **Unternehmen qualifizieren Fachpersonal mit Hard- UND Soft Skills selbst** |
| 6 | Frauenförderung | B | **Gendergerechte Förderung bei offenem Zugang der Geschlechter zu allen Berufspositionen** |
| 7 | Regionale Zusammenarbeit | B | **Regelmäßige Kommunikation wird durch politische Akteure moderiert** |
| 8 | Beteiligung und Sozialraum | B/D | *Flexible Angebote werden aktiv durch Beteiligte geprägt / Standardisierte Angebote werden aktiv durch Beteiligte geprägt* |
| 9 | Umgang mit Vielfalt | D | **Individueller Zugang zum Arbeitsmarkt für breite Zielgruppen** |
| 10 | Verzahnung von Arbeits- und Gesundheitsförderung | B | *Ganzheitliche Förderung wird durch eine umfassende Beratung begleitet* |
| 11 | Rahmenbedingungen für Bildungsträger / Bildungsanbieter | B/E | *Flexible Förderaufträge ermöglichen individualisierte Bildungsangebote / Bildungsangebote weiterer Anbieter inkl. neuer Formate außerhalb des Schemas* |
| 12 | Neue Bildungs- und Weiterbildungsangebote | B | **Dynamische/adaptive Bildungsinhalte werden in innovativen Lernformaten vermittelt** |
| 13 | Arbeitsvermittlung | B | **Proaktives und individualisiertes Matchmaking zwischen Unternehmen und Arbeitssuchenden** |
| 14 | Engagement für Inklusion | B | **Inklusion in Arbeitsmarkt und Arbeitsleben wird zivilgesellschaftlich und unternehmerisch intensiv unterstützt** |

**Bold** Clear projection
*Italic* Alternative projection
Unique projection which only appears in this scenario
Clear projection which primarily appears in this scenario

*Abbildung 10: Wunschstrategie mit den Strategieelementen und jeweils identifizierten Handlungsoptionen*

damit mögliche Strategieansätze erarbeitet. Dabei wurde durch die Bewertung explizit das Wissen und die Expertise der Beteiligten aus dem Lahn-Dill-Kreis miteinbezogen. Neben der internen Konsistenz, die verschiedene Handlungsbereiche miteinander in Beziehung setzt, ist es ein weiterer wichtiger Schritt, die Regionalszenarien mit den externen Arbeitsmarkt-Trends in Verbindung zu setzen. Es gilt die Frage zu klären: Liefern die ausgewählten Handlungsoptionen die passenden strategischen Stoßrichtungen, um den zukünftigen Herausforderungen der Arbeitswelt zielsicher zu begegnen?

## Regionalszenarien und zukünftige Arbeitsmarktherausforderungen

Wie in Abbildung 11 aufgeführt, werden die externen Arbeitsmarkt-Trends und die regionalbasierten Szenarien mithilfe der Zukunftsmatrix verknüpft. Die Analyse zeigt inwiefern die einzelnen Regionalszenarien für jeden der identifizierten Trends eine passende Strategie liefern. Zwei Aspekte werden hierbei deutlich:

Erstens passt das Regionalszenario, welches der wahrgenommenen Gegenwart der regionalen

| *++ Strategie passt perfekt<br>+ Strategie passt gut zu Trend<br>O Neutral<br>- Strategie passt nicht gut<br>- - Strategie passt überhaupt nicht* | | Fortschreitende Automatisierung in der Industrie | Digitale Transformation von Wirtschaft und Arbeit | Nachhaltige Wirtschaft | Erosion des Normalarbeitsverhältnisses | Bedeutungszuwachs der Aus- und Weiterbildung | Wachsende Bedeutung informeller Bildung in der Digitalen Transformation | Prosperierende Wirtschaft, aber strukturell verletzlich | Rückgang und Alterung des Arbeitskräfteangebots | Anhaltende Migration in den hessischen Arbeitsmarkt | Strukturwandel der Beschäftigung | Abnehmende und geteilte Weiterbildungsbeteiligung von Beschäftigten |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | **Wirtschaft neu denken** | + + | + + | + + | + + | + + | + + | + + | + | + + | + + | + + |
| 2 | **Notfallplan** | - | - - | - - | 0 | - | - - | - - | 0 | + | - - | + |
| 3 | **Automatisierungs-Strategie** | + + | + + | + | + + | + + | + | + + | + | + | + + | - |
| 4 | **Sozialer Zusammenhalt** | + | + | + + | 0 | + + | + | + | + + | + + | + | + |
| 5 | **Fachkräfte-Strategie** | + + | + + | + + | 0 | + + | + + | + | + + | + + | + + | + + |
| H | **Gegenwart** | + + | + | - | 0 | + | + | + + | 0 | + | + | 0 |
| Z | **Gemeinsam für gute Arbeit im Lahn-Dill-Kreis** | + + | + + | + + | + + | + + | + + | + + | + + | + + | + + | + + |

*Abbildung 11: Zukunftsmatrix der Regionalszenarien und Arbeitsmarkt-Trends*

Akteurinnen und Akteuren am nächsten kommt, in großen Teilen bereits zu den identifizierten Herausforderungen des Arbeitsmarktes. Dies bestätigt, dass im Lahn-Dill-Kreis bereits gute und wichtige Strategiearbeit geleistet wurde. Zweitens wird deutlich, dass das durch die Beteiligten ausgewählte Wunschszenario am besten zu den Arbeitsmarkt-Trends passt. Die durch die Expertise der Beteiligten beschriebene Wunschstrategie (siehe Abb. 10) ist somit diejenige, die den zukünftigen Herausforderungen am zielgenauesten begegnet.

**Vom gewünschten Regionalszenario zur Zielstrategie**

Mit der Validierung der Wunschstrategie als geeignetste strategische Option wurde die präferierte Zielstrategie identifiziert und mit einem passenden Titel versehen: *»Gemeinsam für gute Arbeit im Lahn-Dill-Kreis«*. Die Ausgestaltung der Strategie wird in Kapitel 4 vorgestellt.

In der Bewertung der Handlungsoptionen hinsichtlich ihrer Nähe zur Gegenwart sowie zur gewünschten Strategie ergeben sich auch die von den regionalen Akteurinnen und Akteuren wahrgenommenen Differenzen zwischen der heutigen und der gewünschten Strategie.

Wie Abbildung 12 verdeutlich, ist eine Überbrückung dieser Differenzen notwendig. Die einzelnen sich ergebenen Anpassungen werden mithilfe der strategischen Stoßrichtung zusammengefasst. Dabei ergibt sich ein Anpassungsbedarf in mehreren Bereichen. Insbesondere die Standortentwicklung erfährt durch den Hinzubezug weicher Faktoren eine neue Ausrichtung. Während die Arbeitsorganisation durch eine höhere Flexibilität geprägt wird, werden die Qualifikationsmaßnahmen sowohl durch Unternehmen selbst als auch im Rahmen von Förderaufträgen an individuelle Bedarfe angepasst. In der gesamten Strategie sind darüber hinaus die sich ergebenen Anforderungen an nachhaltiges Wirtschaften mitzudenken – denn wie die Zukunftsmatrix (siehe Abb. 11) verdeutlich, besteht hier noch Aufholbedarf.

Über die einzelnen strategischen Anpassungen hinaus werden in der Zielstrategie »Gemeinsam für gute Arbeit im Lahn-Dill-Kreis« für die zusammengetragenen Strategieelemente Handlungsoptionen definiert. Diese bilden die Grundpfeiler sich ergebender praktischer Maßnahmen und werden in Kapitel 4 im Detail vorgestellt.

**Notwendige Strategieanpassungen:**

- Von der reaktiven zur **aktiven Standortentwicklung**
- Von einer wirtschafts- und technologiezentrierten Arbeitsmarktgestaltung zu einer **humanzentrierten Arbeitsmarktgestaltung mit hoher Technologieaffinität**
- Von einer standardisierten zu einer **flexiblen und ganzheitlichen Arbeitsmarktgestaltung**
- Von einer isolierten Transformation der Wirtschaft zu einer **nachhaltigen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft,** bei der ökonomische, ökologische und soziale Entwicklungen und Maßnahmen integrativ miteinander verknüpft werden

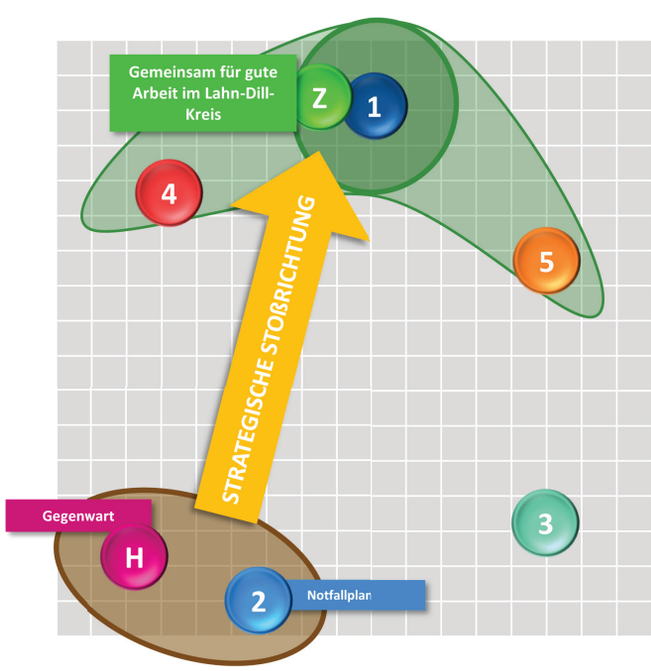



*Abbildung 12: Strategische Stoßrichtung mit notwendigen Strategieanpassungen*




# 4 Was zu tun ist

## Vorstellung der Strategiebereiche und Ableitung der Maßnahmen

**Mit der Zielstrategie »Gemeinsam für gute Arbeit im Lahn-Dill-Kreis« liegt ein Rahmenwerk für eine Reihe von regionalen Entscheiderinnen und Entscheidern vor. Die Inhalte und sich daraus ableitende Maßnahmen und Aktivitäten werden im Folgenden vorgestellt. Dabei erfolgt eine Gliederung in vier Kernbereiche.**

### Beschreibung der Zielstrategie

Mit einer Bewertung der Zielstrategie durch Akteurinnen und Akteure im Lahn-Dill-Kreis sowie dem Abgleich mit den erwarteten Arbeitsmarkt-Trends hat die erarbeitete Zielstrategie »Gemeinsam für gute Arbeit im Lahn-Dill-Kreis« neben der regionalen Verankerung auch ihre Stärken hinsichtlich ihrer Zukunftsrobustheit gezeigt.

Wie in Abbildung 13 dargestellt, lässt sich die Zielstrategie anhand der einzelnen Strategieelemente in vier Bereiche aufgliedern:

Doch wie genau kann mit der Zielstrategie umgegangen werden?
Eines ist klar: Eine Strategie ist nur so gut wie ihre Umsetzung. Daher wird in den folgenden Unterkapiteln neben einer genauen Beschreibung der Teilbereiche auch auf konkrete Maßnahmen und Handlungsoptionen eingegangen. Die beschriebenen Maßnahmenideen stammen dabei aus dem Projekt selbst und spiegeln erste Ideen der Beteiligten wieder.

1. Unternehmens- und Standortentwicklung
2. Bildung und Arbeitsvermittlung
3. Gerechtigkeit und Vielfalt
4. Zusammenarbeit und Prozessverzahnung

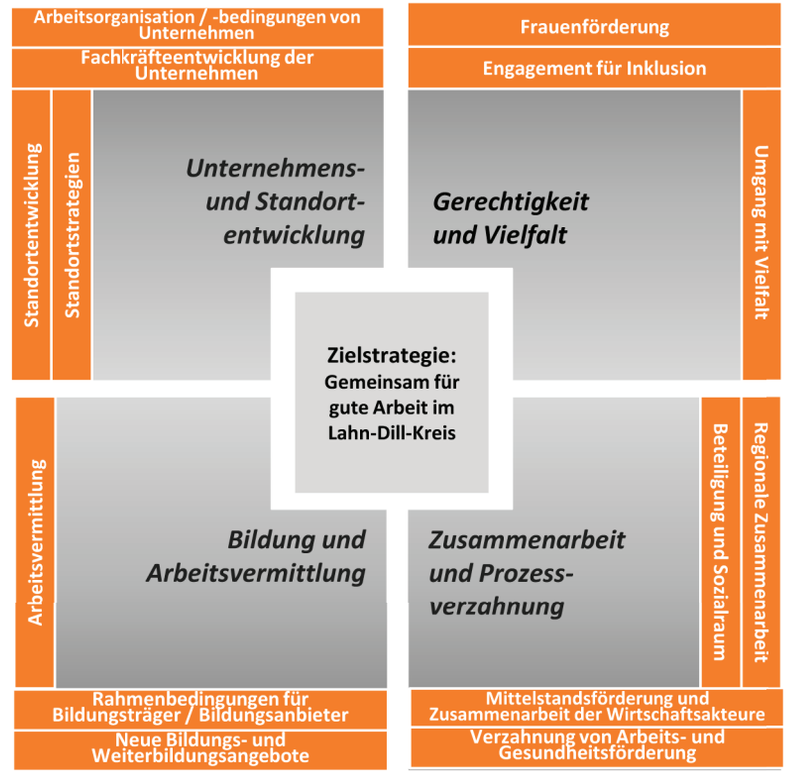
*Abbildung 13: Zielstrategie »Gemeinsam für gute Arbeit im Lahn-Dill-Kreis«*

### Integrierte und nachhaltige Standortentwicklung

Der Lahn-Dill-Kreis betreibt eine ganzheitliche und transformative Standortpolitik, die dem Leitbild einer grünen und gerechten Wirtschaft und Arbeitswelt folgt. Alle relevanten Akteursgruppen können sich darin aktiv einbringen, um den Landkreis gemeinsam zu einem wirtschaftlich prosperierenden Standort mit hoher Lebensqualität weiterzuentwickeln. Sowohl die Bedürfnisse der Unternehmen als auch die der Bevölkerung und der Arbeitnehmenden genießen dabei eine hohe Priorität und werden so ausbalanciert, dass daraus neue Synergien entstehen.

### Individualisierung und Flexibilisierung von Bildung und Arbeitsvermittlung

Das Zusammenspiel zwischen Arbeitsvermittlung, Unternehmen und Arbeitssuchenden wird neu orchestriert und durch eine kontinuierliche Kommunikation zwischen diesen drei Akteursgruppen proaktiv gelebt. Eine an den individuellen Kompetenzen von Bewerber*innen und den Bedarfen von Arbeitgebenden orientierte Vermittlung sorgt für ein optimales "Matchmaking" zwischen Arbeitgebenden und Arbeitssuchenden. Bildungsträger und -anbieter werden in die Lage versetzt, ihre Bildungsangebote in Zukunft flexibler zu planen und individualisierter zu gestalten sowie neue Formen des Lernens zu erproben.




### Förderung von Geschlechtergerechtigkeit und Vielfalt am Arbeitsmarkt

Der Zugang für möglichst vielfältige Beschäftigtengruppen zum Arbeitsmarkt hat im Lahn-Dill-Kreis einen hohen Stellenwert und wird mit einem breiten Spektrum an Integrationsmaßnahmen unterstützt. Das Thema Inklusion wird mit der gebotenen Differenzierung behandelt und aktiv, auch von Unternehmen und der Zivilgesellschaft, gelebt. Die Frauenförderung im Landkreis ist dezidiert gendergerecht ausgerichtet undleistet damit einen zentralen regionalen Beitrag zu einer umfassenden Gleichberechtigung der Geschlechter.

### Stärkung regionaler Kooperationen

Kommunikation und Kooperationen zwischen den arbeitsmarktpolitischen Akteuren im Lahn-Dill-Kreis werden von der Politik intensiv und moderierend unterstützt. Arbeitsmarktpolitik wird als Teil einer umfassenderen Regionalpolitik verstanden, zu der auch die Gestaltung von Sozialräumen und die Aktivierung der darin lebenden Menschen gehört. Know-how-Transfer zwischen den wirtschaftlichen Akteuren ist selbstverständlich und institutionell gut verankert. Auch Arbeitsförderung und betriebliche Gesundheitsförderung sind keine getrennten Welten mehr, sondern eng miteinander verzahnt.

## >>> Gemeinsam für gute Arbeit im Lahn-Dill-Kreis

*Gemeinsam erarbeitete Arbeitsmarktstrategie für den Lahn-Dill-Kreis*

Parteiübergreifend hat sich die Einsicht durchgesetzt, dass leistungsfähige Infrastrukturen und Betriebe, soziale Integration und Klimaschutz keine Gegensätze mehr sind – im Gegenteil. Der transformative Wandel hin zu einer grünen und gerechten Wirtschaft und Arbeitswelt im Lahn-Dill-Kreis ist ein zugkräftiges Leitbild für eine breite Mehrheit der Unternehmen, der öffentlichen Hand und der Zivilgesellschaft. Die Bildungsmöglichkeiten sind durch neue Anbieter vielfältiger geworden und auch die bisherigen haben durch flexiblere Förderaufträge mehr Spielräume für individuell angepasste Bildungsangebote und innovative Lernformate. Dank einer kontinuierlichen Kommunikation zwischen Arbeitsvermittlung, Unternehmen und Arbeitssuchenden gelingt ein Job-Matchmaking immer zielgenauer.

Die Integration des Faktors Nachhaltigkeit in Produkte und Dienstleistungen ist für die meisten Unternehmen nicht nur selbstverständlich, sondern zunehmend auch ein Wettbewerbsfaktor im Werben um begehrte Fachkräfte. Auch mit ihren Investitionen in die interne Aus- und Weiterbildung oder auch: die nachhaltige »Beschäftigungsfähigkeit« ihrer Mitarbeiter*innen, präsentieren sie sich als attraktive Arbeitgebende. Explizit wird dabei auch auf die Entwicklung von Soft Skills – persönliche, soziale und methodische Kompetenzen – geachtet. Sowohl private als auch öffentliche Arbeitgebende treiben den Einsatz innovativer Technologien und Arbeitsmodelle proaktiv voran. Wo immer möglich, werden den Beschäftigten dennoch weitreichende Gestaltungsspielräume bei der Organisation ihrer Arbeit eingeräumt.

Die Transformation kommt auch deshalb gut voran, weil die Beschäftigten und die Zivilgesellschaft einen aktiven Anteil daran haben und sich mit dem regionalen Entwicklungsleitbild identifizieren können. Die Identifikation mit dem Leitbild ist zum einen Ergebnis regelmäßiger Kommunikationsprozesse in der Region, die vor allem von politischen Akteuren moderiert werden. Zum anderen ist es gelungen, bisher weitgehend passive Bevölkerungsgruppen durch neue – auch digitale – Konzepte der Vernetzung und Partizipation in den Sozialräumen zu aktivieren. Beteiligung ist jedoch kein Selbstläufer, sondern muss oft noch erlernt werden. Dennoch herrscht eine positive Dynamik einer »Mitmach-Kultur«, die sich auch positiv auf die Inklusion benachteiligter Gruppen in den Arbeitsmarkt auswirkt.

# 4.1 Unternehmens- und Standortentwicklung

**Integrierte und nachhaltige Standortentwicklung**

Der Lahn-Dill-Kreis betreibt eine ganzheitliche und transformative Standortpolitik, die dem Leitbild einer grünen und gerechten Wirtschaft und Arbeitswelt folgt. Alle relevanten Akteursgruppen können sich darin aktiv einbringen, um den Landkreis gemeinsam zu einem wirtschaftlich prosperierenden Standort mit hoher Lebensqualität weiterzuentwickeln. Sowohl die Bedürfnisse der Unternehmen als auch die der Bevölkerung und der Arbeitnehmenden genießen dabei eine hohe Priorität und werden so ausbalanciert, dass daraus neue Synergien entstehen.




*Abbildung 14: Überblick über den Strategiebereich Unternehmens- und Standortentwicklung*

## Standortentwicklung

Die Standortentwicklung ist von einer Balance zwischen harten und weichen Standortfaktoren geprägt. Dabei werden gegebene Spielräume aktiv genutzt und mögliche äußere Einflussfaktoren frühzeitig beobachtet und mitgedacht. Darüber hinaus betreibt der Lahn-Dill-Kreis eine integrierte Raum- und Standortentwicklung, zu der alle relevanten Akteursgruppen ihre Sichtweise aktiv einbringen. Die Infrastrukturentwicklung berücksichtigt dabei ausdrücklich die sozialen Bedarfe und zielt auf eine hohe Lebensqualität für alle Menschen im Lahn-Dill-Kreis.

### Zielrichtung der Standortentwicklung

- Von harten zu integrierten Standortfaktoren
- Von einer regressiven zu einer progressiven Gestaltung

### Umsetzung der Standortentwicklung

- **Bedarfsanalyse:** Für die Berücksichtigung einer Vielzahl von Perspektiven in der Standortentwicklung ist eine genaue Kenntnis der gruppenspezifischen Interessen unerlässlich. Offene Befragungen können sowohl auf institutioneller als auch auf individueller Ebene durchgeführt werden. Für eine Aktivierung aller sozialer Schichten ist hierbei auf die Zugänglichkeit zu und Bekanntheit von Befragungsformaten zu achten. Ein Beispiel für einen gelungenen interaktiven Standortentwicklungsprozesses bildet beispielsweise das Innenstadtentwicklungskonzept (ISEK) der Stadt Wetzlar.
- **Verstetigung der Partizipation in der Standortentwicklung:** Die Standortentwicklung ist ein fortdauernder und langfristiger Prozess. Die im Zielbild definierte strategische Stoßrichtung sollte dementsprechend durch einen stetigen Einsatz für die Stadtentwicklung umgesetzt werden. Im Rahmen von regelmäßig stattfindenden Austauschformaten kann die Partizipation sichergestellt und gleichzeitig eine offene Informationspolitik verfolgt werden. Hierbei ist zur Sicherstellung der Zugänglichkeit eine ansprechende Sprachgestaltung (»Weg vom Verwaltungssprech«) ebenso wie eine flächendeckende Bekanntmachung der Formate zu beachten.

**Mögliche Barrieren in der Standortentwicklung**

- Mangelnde Bereitschaft der Politik, entsprechende Prozesse anzustoßen und zu moderieren
- Aufwendige Prozessgestaltung und -pflege
- Mangelnde Verbindlichkeit der Ergebnisse partizipativer Beschlüsse
- Vielfältige Zielkonflikte erschweren Konsens
- Knappe finanzielle Ressourcen schränken Umsetzung vieler Projekte direkt ein; die Priorisierung ist schwierig
- Mangelndes Interesse an Bürger*innenbeteiligung
- Bürger*innen fühlen sich nicht unbedingt als Kreisbewohner*innen
- Unterschiedliche Intensität des Engagements verschiedener sozialer Gruppen

Wir sind mit unserer Standortentwicklung dann erfolgreich, wenn...
… wir auf Entwicklungen äußerer Einflussfaktoren reagieren und uns weiterentwickeln.
… die politischen Akteure, Kommunen, Landkreis und Regierungspräsidium, sich auf die gleiche Zielstrategie verständigen und diese aktiv umsetzen.
… alle Akteursgruppen gemeinschaftlich, übergreifend und vernetzt agieren und sich proaktiv einbringen.
… es regelmäßige Beteiligungsmöglichkeiten gibt, die eine moderierte und konstruktive Auseinandersetzung ermöglichen.
… es ein Zielbild für eine zukunftsoffene und nachhaltige Wirtschaft gibt.
… das Zielbild von einem breiten gesellschaftlichen Rückhalt geprägt ist.

## Standortstrategien

Der Lahn-Dill-Kreis betreibt eine ganzheitliche Entwicklung des Wirtschafts- und Lebensstandortes. Dabei wird sowohl den unternehmerischen Bedürfnissen als auch denen der Bevölkerung sowie der Arbeitnehmenden eine hohe Priorität eingeräumt. Damit erfolgt eine Abkehr einer eindimensionalen Standortstrategie und es wird den komplexen Wirkungen von Standortentscheidungen Beachtung gegeben. Ein besonderes Ziel ist dabei die Gestaltung von attraktiven Standortbedingungen insbesondere für potentielle neue Fachkräfte.

**Zielrichtung der Standortstrategien**

- Ergänzung der wirtschaftlichen Perspektive um die Bedürfnisse der Bevölkerung und (potentiellen) Arbeitnehmenden
- Mitdenken von Wechselwirkungen in der Erhöhung der Standortattraktivität

**Umsetzung der Standortstrategien**

- **Stärkung der Verkehrsinfrastruktur:** Mit dem Ausbau der Verkehrsinfrastruktur werden Wege von und zur Arbeit ebenso erleichtert wie in der Freizeitmobilität. Dabei ist insbesondere auf vielfältige und nachhaltige Mobilitätsformen wie die Radverkehrsinfrastruktur zu achten. Auch die Sicherstellung und Ausweitung im öffentlichen Nahverkehr sichert die Mobilität für alle und fördert die Nachhaltigkeit.
- **Ausbau der technischen Infrastruktur:** Mit dem Ausbau der technischen Infrastruktur (z. B. Glasfaser, 5G-Netz) steigt die Standortattraktivität – für Betriebe ebenso wie für Privatpersonen.
- **Förderung der Lebensraumattraktivität:** Ein attraktiver Lebensraum zeichnet sich durch verschiedenste Merkmale aus. Ihn zu erreichen fordert vielfältige Aktivitäten und Bestrebungen. Im Rahmen der Zielstrategie werden im Rahmen weiterer Strategieelemente Bestandteile eines solchen attraktiven Lebensraumes beschrieben. So ist zur Sicherstellung von Gerechtigkeit und Vielfalt eine Schaffung von inklusiven (und bezahlbaren!) Wohnflächen unablässig. Auch hier können durch eine Bedarfsanalyse mit der Bevölkerung gemeinsam die weiteren Schwerpunkte und konkreten Bestandteile eines attraktiven Lebensraumes exploriert werden.

**Mögliche Barrieren der Standortstrategien**

- Eingeschränkte Attraktivität ländlicher Kommunen für den Bereich Freizeit und Tourismus
- Angebote für Jugendliche, junge Erwachsene und für verschiedene Altersstufen sind rudimentär
- Situation der medizinischen Versorgung vor Ort
- Abhängigkeit von politischen Beschlüssen hemmt Teilhabe
- Mangelnde Vernetzung und Akzeptanz der

Akteurinnen und Akteure untereinander; kommunale Eigenständigkeit

Wir sind mit unseren Standortstrategien dann erfolgreich, wenn...
… ansässige Unternehmen vor Ort Fachkräfte finden und das Arbeitsmarktpotential ausgeschöpft werden kann.
… Menschen im Lahn-Dill-Kreis die positiven Rahmenbedingungen kennen und schätzen.
… die Integration und Teilhabe mitgedacht und verbessert wird.
… es bezahlbaren Wohnraum gibt.
… die Infrastruktur, ÖPNV, Internetzugang, für alle zugängliche ortsnahe Bildungsangebote, Sport- und Freizeitangebote attraktiv und bedarfsgerecht sind.

## Arbeitsorganisation und -bedingungen von Unternehmen

Bei der Arbeitsorganisation erfolgt eine hohe Ausrichtung auf Innovationen und Technologien, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Dementsprechend wird eine hohe Wirtschaftlichkeit nicht außer Acht gelassen. In einer technologiezentrierten Arbeitswelt gewähren Unternehmen den Beschäftigten weitgehend selbstbestimmte Gestaltungsspielräume für die Mitgestaltung bestehender sowie neuer und digitaler Arbeitswelten.

**Zielrichtung der Arbeitsorganisation und -bedingungen**

- Beibehalten einer hohen Technologiezentrierung
- Von geringen hin zu großzügigen Gestaltungsspielräumen der Beschäftigten

**Umsetzung der Arbeitsorganisation und -bedingungen**

- **Information, Best Practice und Forschung:** Im Sammelbecken „New Work“ verbergen sich verschiedenste Methoden und Ansätze zur Gestaltung einer flexibleren und innovativen Arbeitsweise. Was genau die Vorteile von möglichen flexibleren Arbeitsbedingungen sind und wie diese umgesetzt werden können, kann mithilfe von offenen Themenabenden und Arbeitskreisen auf regionaler Ebene erörtert werden. Auch das Teilen von betrieblichen Best Practices kann hier für Anregungen sorgen. In einem engen Austausch mit (regionalen) Forschungseinheiten an Fachhochschulen und Universitäten kann mehr über empirisch belegte Vorteile innovativer Arbeitsbedingungen vermittelt werden.
- **Erprobung betrieblicher Gestaltungsspielräume:** Die Umsetzung von innovativen Arbeitsbedingungen und -organisationsformen kann mithilfe von Pilotprojekten sowie Innovation-Labs außerhalb der eigentlichen unternehmerischen Tätigkeit erprobt werden.

**Mögliche Barrieren der Arbeitsorganisation und -bedingungen**

- Gestaltung ist rechtlich oft nicht auf regionaler Ebene steuerbar, siehe Arbeitsschutzgesetz
- Gestaltungsspielräume werden auch aufgrund strenger Vorgaben (z. B. in der Pflege) eingeschränkt
- Technologieentwicklung ist global getrieben und wenig bewusst gestaltbar
- Schutz des Privaten muss sichergestellt werden
- Oft fehlen die notwendigen Fähigkeiten und auch Einstellungen seitens der Mitarbeiter*innen und/oder der Führungskräfte
- Technologieorientierung setzt Breitbandausbau voraus
- Fehlende Bereitschaft zur Offenheit
- Furcht vor Kontrollverlust durch flexible Arbeitsbedingungen

Wir sind bei der Arbeitsorganisation und den Arbeitsbedingungen von Unternehmen dann erfolgreich, wenn…
… Mitarbeitende ebenso wie Führungskräfte für die kommenden Herausforderungen gut ausgebildet sind.
… die Interessen der Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden ausbalanciert und damit die Bedingungen für ein gegenseitiges Vertrauen gegeben sind.
… Unternehmer*innen und Führungskräfte untereinander besser vernetzt sind.
… Arbeitnehmende in Zeiten des Fachkräftemangels ihre Position begreifen und an der positiven Gestaltung ihres Arbeitsumfeldes aktiv mitwirken.

## Fachkräfteentwicklung der Unternehmen

Unternehmen qualifizieren ihr Fachpersonal durch eigene interne Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen unter Beachtung von individuellen Voraussetzungen und Qualifikationsanforderungen selbst. Die betrieblichen Aktivitäten werden durch begleitende regionale Maßnahmen unterstützt und ergänzt. Dabei wird eine hohe regionale Verzahnung anvisiert.

**Zielrichtung der Fachkräfteentwicklung**

- Beibehaltung der Ausrichtung auf interne Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen
- Von der fachspezifischen hin zur breiten, positionsübergreifenden Personalentwicklung

**Umsetzung der Fachkräfteentwicklung**

- **Stärkung der betrieblichen Fachkräfteentwicklung:** Eine erfolgreiche und zeitgemäße Aus- und Weiterbildung ist ein elementarer Faktor zur Sicherung des nachhaltigen Unternehmenserfolges und sollte als dieser genutzt werden. So ist ein verstetigter Einsatz von dualen Ausbildungssystemen und Studiengängen eine gute Möglichkeit, Fachkräfte frühzeitig in den Betrieb einzubinden. Neben der auf Unternehmensebene koordinierten Fachkräfteentwicklung lohnt sich darüber hinaus auch eine Betrachtung von Aus- und Weiterbildungsprogrammen im Verbund und in Kooperation, um die regionalen Ressourcen bestmöglich zu nutzen. Beispiele hierfür sind die Ausbildung von Fachärztinnen und Fachärzten im klinikübergreifenden Verbund sowie der Ausbildungsverbund Kaufmann/-frau Bürokommunikation im kommunalen Jobcenter der Stadt Wetzlar.
- **Ausbau neuer Lernformen:** Die Digitalisierung bietet eine Vielzahl von Chancen für neue Formen der Qualifizierung, insbesondere wenn diese berufsbegleitend gestaltet werden. So kann mithilfe von virtuellen Plattformen und E-Learnings ortsunabhängig und damit effizient gelernt werden. Dies wird beispielsweise bereits bei der IHK mit vielfältigen E-Learnings umgesetzt. Ein weiteres Beispiel ist der Studiengang »Soziale Sicherung, Inklusion, Verwaltung (BASS)« der Hochschule Fulda.

**Mögliche Barrieren der Fachkräfteentwicklung**

- Ausbildung im Verbund mit derzeit eher schleppender Beteiligung
- IT-Herausforderungen berücksichtigen
- Azubis fehlen, hierzu trägt die Tendenz zu Abitur und Studium bei
- Duale Ausbildung wird häufiger auch als »Sackgasse« betrachtet
- Schüler*innen erreichen Ausbildungsstätte aufgrund mangelnder Infrastruktur (ÖPNV, Wohnheime) oft nicht
- Es gibt viele Studiengänge – Überblick und Orientierung fehlen
- Der Aufwand der Weiterbildungen muss sich durch die Bindung an den Betrieb lohnen
- Ausbildung in Teilzeit ist noch zu unbekannt bzw. wird wegen der Organisation zum Beispiel der Berufsschulzeiten von Kammern oder Arbeitgebenden als zu aufwendig angesehen

Wir sind bei der Fachkräfteentwicklung der Unternehmen dann erfolgreich, wenn…
… die individuellen Potentiale entdeckt und systematisch entwickelt werden.
… schon in der Ausbildung lebenslanges Lernen bedeutsam wird.
… es mehr Vernetzung der Fachkräfte über die Betriebe hinaus gibt.
… Unternehmen und Agentur für Arbeit / Jobcenter intensiver im Austausch sind.
… die Potentialerkennung bei Weiterbildungen der Agentur für Arbeit an Bedeutung gewinnt.
… wir flexible Angebote schaffen, die auch kurzfristig in Anspruch genommen werden können und dies keine Festlegung der Zeit der Arbeitnehmenden auf Wochen hinaus bedeutet.

# **Ärmel hoch:** Implikationen aus der Unternehmens- und Standortentwicklung

**Partizipative Prozesse mit vielfältigen Akteuren installieren**
Um im weiteren Implementierungsprozess in einen aktiven Gestaltungsmodus zu kommen, sollten frühzeitig offene Befragungen und niederschwellige Beteiligungsformaten wie »Zukunftswerkstätten« (https://jungk-bibliothek.org/zukunftswerkstaetten/aufbau-und-methoden-der-zukunftswerkstatt) stattfinden. So können zum einen die tatsächlichen Bedarfe der Bürger*innen ermittelt werden. Zum anderen erhöht die Beteiligung in dieser frühen Phase das Gefühl der Mitverantwortung und Selbstwirksamkeit.

**Umsetzung zielgerichtet und unbürokratisch unterstützen**
Die Umsetzung der klar formulierten Maßnahme sollte zeitnah und in definiertem Umfang, Zeit- und Kostenrahmen erfolgen. Dabei ist eine möglichst weitreichende Einbeziehung verschiedener Personengruppen anzustreben. Auch kleine Erfolge zählen: Die Umsetzung erster Pilotprojekte hat eine positive Wirkung und motiviert zur Weiterarbeit. Für die Umsetzung durch engagierte Bürgerinnen und Bürger sollte es eine zentrale Anlaufstelle und politische Unterstützung geben – beispielsweise durch die Bereitstellung von Räumlichkeiten, Workshopmaterial oder der Projektberatung durch Ansprechpartner der Verwaltung.

**Gutes tun und darüber reden**
Die Kommunikation der erwünschten Beteiligung an diesem Prozess ist ein ebenso wichtiger Erfolgsfaktor. Es sollte breit kommuniziert werden, dass Gestaltungsräume vorhanden sind und die aktive Beteiligung gewünscht ist. Doch einige Projekte werden trotz der Bemühungen scheitern. Auch hier sollte kommunikativ begleitet und über das Gelernte gesprochen werden. Was hat uns an der erfolgreichen Umsetzung gehindert? Wie haben wir bemerkt, dass wir das Ziel nicht erreichen? Welche Unterstützung hätten wir benötigt, um unsere Maßnahme umsetzen zu können?

Eine der Zielstrategie entsprechende **Unternehmens- und Standortentwicklung…**

… berücksichtigt neben harten auch **weiche Standortfaktoren**.

… sieht die **Steigerung der regionalen Attraktivität**, auch für zuziehende Fachkräfte, als dezidiertes Ziel.

… richtet sich auf eine hohe **Flexibilität** in der Arbeitswelt aus.

… berücksichtigt die **steigendenden Qualifizierungsbedarfe** – über hard skills hinaus.

Diese Fragen muss man sich im Team beantworten und aus dem Scheitern lernen, um Dinge bei neuen Projekten besser machen zu können.

**Themen breit denken und adressieren**
Neben der Wirtschaftsförderung müssen Aspekte der Bereiche Teilhabe und Lebensqualität mitgedacht werden. Runde Tische mit Akteur*innen von Weiterbildungseinrichtungen können besonders im Bereich Fachkräfteentwicklung die zielgerichtete Arbeitsmarktentwicklung fördern. Unternehmen und Politik sind gefragt, wenn es um die Fragen der Entwicklung von Infrastruktur, Lebensraum und den Abbau bürokratischer Hürden geht. Bei allen Maßnahmen und Themenfeldern ist das Mitdenken und Einbeziehen der Menschen vor Ort ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Genau so ist das „Ärmel hoch!“ in der Standortentwicklung auch zu verstehen: Gemeinsam den Möglichkeitsraum ausloten, neue Ideen erproben und erfolgreiche Konzepte nachhaltig implementieren führt zum Ziel der integrierten und nachhaltigen Weiterentwicklung des Standortes Lahn-Dill-Kreis.

# 4.2 Bildung und Arbeitsvermittlung

**Individualisierung und Flexibilisierung von Bildung und Arbeitsvermittlung**

Das Zusammenspiel zwischen Arbeitsvermittlung, Unternehmen und Arbeitssuchenden wird neu orchestriert und durch eine kontinuierliche Kommunikation zwischen diesen drei Akteursgruppen proaktiv gelebt. Eine an den individuellen Kompetenzen von Bewerber*innen und den Bedarfen von Arbeitgebenden orientierte Vermittlung sorgt für ein optimales "Matchmaking" zwischen Arbeitgebenden und Arbeitssuchenden. Bildungsträger und -anbieter werden in die Lage versetzt, ihre Bildungsangebote in Zukunft flexibler zu planen und individualisierter zu gestalten sowie neue Formen des Lernens zu erproben.




*Abbildung 15: Überblick über den Strategiebereich Bildung und Arbeitsvermittlung*

## Rahmenbedingungen für Bildungsträger und Bildungsanbieter

Bildung und Weiterbildung gehören zu den Grundpfeilern einer sich dynamisch verändernden wissensbasierten Wirtschaft und Gesellschaft. Bildungsträger und -anbieter werden durch veränderte Förderbedingungen in die Lage versetzt, ihr Bildungsangebot in Zukunft flexibler zu planen und individualisierter zu gestalten sowie neue Formen des Lernens zu erproben. Selbstverständlich ist hierbei auf die Spielräume zu achten, die in der regionalen Umsetzung und Implementierung von Bildungsangeboten faktisch gegeben sind.

### Zielrichtung der Rahmenbedingungen für Bildungsträger und Bildungsanbieter

- Von einer breiten Zielgruppe der Bildungsangebote hin zu individualisierten Angeboten
- Von standardisierten hin zu flexiblen Förderaufträgen (nach SGB II und SGB III)
- Implementierung neuer Formate außerhalb bekannter Angebote und Schemata

### Umsetzung der Rahmenbedingungen für Bildungsträger und Bildungsanbieter

- **Flexibilisierung der Förderbedingungen und Ausschreibungspraxis für Bildungsträger:** Eine Flexibilisierung der Maßnahmen in Form von gröberen Strukturvorgaben erlaubt ein zielgruppenspezifischeres Bildungsangebot. Dies kann sich beispielsweise durch eine offenere Angabe der Gruppengröße niederschlagen, da diese insbesondere im ländlichen Raum erreichbar sein sollte. Ein Beispiel hierfür ist das Förderprogramm »Ausbildungs- und Qualifizierungsbudget« des HMSI.
- **Förderung von Austausch und Vernetzung:** Für passgenaue Bildungsmaßnahmen ist es unerlässlich, die Bedarfe von Unternehmen frühzeitig zu kennen. Die Kommunikation zu Unternehmen sollte daher ausgebaut werden, was auch über die Bildung eines entsprechenden Austauschformates oder einer zentralen Vermittlungsplattform gestaltet werden kann. Ein Beispiel ist das Angebot »Bildung auf Bestellung« der vhs Landkreis Gießen. Darüber hinaus ist auch der Austausch über die Unternehmenswelt hinaus in den Sozialraum vertieft werden. Ein Beispiel hierfür ist die Initiative »WIN – Wir in Niederbiel«.

**Mögliche Barrieren bei den Rahmenbedingungen für Bildungsträger und Bildungsanbieter**

- Eine schlechte ÖPNV-Anbindung, fehlende Wohnangebote oder »Familienzimmer« behindern häufig die Teilnahme an Bildungsmaßnahmen
- Lernvermittlungsangebote sind oft noch sehr konservativ; Bildungsträger benötigen Know-How in Sachen Digitalisierung
- Große Konkurrenzsituation um die Teilnehmenden erschwert echte Kooperation und Zusammenarbeit zwischen Bildungsanbietenden
- Die Preise für Bildungsangebote sind zu niedrig, die Bezahlung des Personals ist nicht immer, aber häufig fragwürdig
- Unternehmensnahe Bildungseinrichtungen sind im Vorteil

Wir sind bei der Verbesserung der Rahmenbedingungen für Bildungsträger / Bildungsanbieter dann erfolgreich, wenn…
… wir Spielraum lassen für Experimente und Innovationen.
… auf individuelle Belange eingegangen werden kann.
… die Unternehmen die Bildungsträger verstärkt zur Fortbildung ihrer Mitarbeitenden einsetzen.
… die Fördermittelumsetzung weniger bürokratisch und dafür individueller  ist.

## Neue Bildungs- und Weiterbildungsangebote

Bildungseinrichtungen stellen sich nicht nur institutionell zukunftsfähig auf, sondern unterziehen auch Inhalt und Form einer grundlegenden Modernisierung. In innovativen – auch digitalen und hybriden –Lernformaten werden Bildungsinhalte vermittelt, die adaptiv auf die dynamische Entwicklung der Wirtschaft und Gesellschaft zu reagieren vermögen.

**Zielrichtung von neuen Bildungs- und Weiterbildungsangeboten**

- Von traditionellen hin zu innovativen Lernformaten
- Von festgelegten hin zu dynamischen und adaptiven Bildungsinhalten

**Umsetzung von neuen Bildungs- und Weiterbildungsangeboten**

- **Schaffung von digitalen und hybriden Lernangeboten:** Mithilfe von digitalen Lernangeboten kann einerseits eine Vielzahl von Lernenden erreicht werden, andererseits kann durch eine Modularisierung die Vermittlung von individuellen Inhalten umgesetzt werden. Gerade die Vermittlung von disziplinübergreifenden Soft Skills kann so miteingebunden werden. Neben der Neuschaffung entsprechender Angebote ist auch der überregionale Austausch hinsichtlich bereits bestehender digitaler Lernangebote zielführend. So bietet beispielsweise die IHK bereits heute eine Vielzahl von E-Learnings an.
- **Qualifizierung und Arbeitsorganisation der Bildungsträger:** Für den Einsatz von innovativen Lernformaten sowie -inhalten ist eine entsprechende Schulung der Lehrenden hinsichtlich von Medienkompetenz unerlässlich. Beispielsweise im Rahmen von offenen Lernwerkstätten kann dieses Wissen vermittelt werden. Durch die derzeitig häufig vorherrschenden maßnahmengebundenen und befristeten Verträge im Bildungsbereich kann die Investitionsbereitschaft in Mitarbeitende eingeschränkt sein. Eine sichergestellte, langfristige Stellenfinanzierung erleichtert zudem die Suche nach qualifiziertem Personal.
- **Anreize zur Steigerung der Weiterbildungsmotivation:** Die Steigerung der Teilnahmebereitschaft an Weiterbildungen ist ein wichtiges Ziel für den langfristigen Qualifikationserhalt. Die Vielzahl an Grundlagenschulungen und theoretischen Weiterbildungen können hier vermehrt durch fachliche Angebote auch für langjährige Berufstätige ergänzt werden. Gleichzeitig sind Anreizsysteme wie der Bildungsurlaub und Bildungsgutscheine in ihrer Bekanntheit zu steigern. Dafür sollte auch die Bekanntheit von digitalem Selbstlernen als Qualifizierungsmöglichkeit gesteigert und die dadurch entstehenden persönlichen Vorteile betont werden.

**Mögliche Barrieren von neuen Bildungs- und Weiterbildungsangeboten**

- Der Mehrwert von Weiterbildung ist für Be-

rufstätige nicht klar ersichtlich, was die Motivation zur Teilnahme hemmt
- E-Learning-Angebote in Unternehmen werden aus Erfahrung nur selten genutzt
- Digitales Lernen muss erst erlernt werden; der Umgang mit Bildungsprogrammen dieser Art ist nicht unbedingt bekannt
- Internetzugang ist nicht in allen Städten und Gemeinden ausreichend gut vorhanden
- Die Binnendifferenzierung von Bildungsangeboten kostet Geld
- Dynamische Angebote haben kürzere Überarbeitungsintervalle zur Folge; die Nachfrage kann sich hier schnell ändern
- Weiterbildung wird eher als persönliche Aufgabe betrachtet, weil sie i.d.R. nach der Arbeit stattfindet
- Berufsbegleitende Meisterkurse wie z. B. zum Logistikmeister kommen in der Region nicht zustande, weil die Kurszeiten nicht mit den Arbeitszeiten zusammenpassen. Es gilt die Devise »Weiterbildung muss sich lohnen«. In der Praxis ist das oft nicht der Fall.

Wir sind in der Entwicklung von neuen Bildungs- und Weiterbildungsangeboten dann erfolgreich, wenn…
… Bildungsträger und Unternehmen eng zusammenarbeiten.
… Bildungsträger flexibler und individueller auf die Anforderungen von Unternehmen oder/und Arbeitnehmenden reagieren können.
… wir nicht zu formell und bürokratisch an die Sache herangehen.
… wir schnell sind bei Neuem und einfach mal wagen, etwas auszuprobieren.
… es die notwendigen Ressourcen gibt.

## Arbeitsvermittlung

Das Zusammenspiel zwischen Arbeitsvermittlung, Unternehmen und Arbeitssuchenden wird neu orchestriert. Eine kontinuierliche und proaktive Kommunikation zwischen diesen drei Akteuren sowie eine Bewerber*innenorientierte Vermittlung sorgt für ein optimales »Matchmaking« zwischen Arbeitgebenden und Arbeitssuchenden.

**Zielrichtung der Arbeitsvermittlung**
- Von einer ereignisbezogenen hin zu einer kontinuierlichen Kommunikation zwischen Arbeitsvermittlung und Arbeitssuchenden
- Von einer ereignisbezogenen hin zu einer kontinuierlichen Kommunikation zwischen Arbeitsvermittlung und Unternehmen

**Umsetzung der Arbeitsvermittlung**
- **Bewerber*innenzentrierte Vermittlung:** Für eine Arbeitsvermittlung, die an den individuellen Stärken, Potentialen und Kompetenzen der Arbeitssuchenden ausgerichtet ist, können genauere Profil-Analysen, mehr Kommunikation und persönlicher Kontakt sowie eine Unterstützung des Bewerbungsprozesses zum Erfolg beitragen. Auch eine langfristig gedachte Begleitung »über die Vermittlung hinaus« kann Klientinnen und Klienten unterstützen und auch in der Kommunikation mit den Betrieben hilfreich sein.
- **Stärkung der Vernetzung zwischen Arbeitgebenden und Arbeitsvermittlung:** Durch einen stetigen Austausch können Bedarfe frühzeitig erfasst und von den Arbeitsvermittlungen antizipiert werden – dies unterstützt auch Unternehmen in einer reibungslosen Personalplanung. Die Vernetzung kann unter anderem durch ein proaktives Zugehen der Arbeitsvermittlung auf die Unternehmen sowie durch die die Gestaltung gemeinsamer Austauschformate gefördert werden. Hierbei können auch insbesondere kleinere Unternehmen aktiv in der Personalauswahl unterstützt werden. Die Etablierung eines positiven Images der Agentur für Arbeit sowie des Jobcenters bei den Unternehmen trägt zu einer belastbaren Arbeitsbeziehung bei.

**Mögliche Barrieren in der Arbeitsvermittlung**
- Eine Verstetigung des Austausches kostet Zeit und damit auch finanzielle Ressourcen
- Instrumente in der Arbeitsvermittlung sind zu starr konstruiert oder zu schematisch, um eine tatsächliche individuelle Förderung und Vermittlung vorzunehmen
- Zu wenig qualitative Informationen, mehr quantitative Informationen vorhanden
- Fehlende Mobilität der Arbeitssuchenden verhindert Vermittlung

Wir sind bei der Weiterentwicklung der Arbeitsvermittlung dann erfolgreich, wenn…
… wir nicht nur auf Defizite schauen, sondern auf das, was gestaltbar ist.
… Unternehmen und Arbeitsvermittlung Hand in Hand arbeiten.
… die Arbeitsvermittlung individuell auf Nachfragen reagieren kann, die Stärken und Erfahrungen ihrer Kundinnen und Kunden genau kennt und passgenau vermitteln kann.
… neben klassischen Berufsbildern auch anderweitige Kompetenzen für alternative Berufe stärker in den Vermittlungsprozess mit einfließen.
… wir eine höhere Transparenz über Angebot und Nachfrage schaffen und damit auf Tendenzen früher reagieren können.



# Im Fokus: Workshop »Bildungsangebote«

**Gemeinsam mit Akteurinnen und Akteuren des Lahn-Dill-Kreises wurde in einem Themenworkshop die Zielstrategie hinsichtlich der Ausgestaltung von Bildungsangeboten und sich daraus ergebender Konsequenzen reflektiert.**

**Workshop im Lahn-Dill-Kreis**
Am 07. Dezember 2021 fand der eintägige Themenworkshop zur Implementierung der Arbeitsmarktstrategie mit einem Schwerpunkt auf das Thema Bildung statt. Neben einer Fokussierung auf die Zielstrategie »Gemeinsam für gute Arbeit im Lahn-Dill-Kreis« wurde dabei gemeinsam reflektiert, wie genau eine »Ideale Bildungslandschaft« aussehen könnte und müsste (siehe Abb. 16).

Auf Basis dieser Vorarbeit wurde insbesondere auf bereits bestehende, erfolgreiche Maßnahmen eingegangen (siehe Abb. 17). Diese bereits heute erfolgreichen Aspekte wurden anschließend genutzt, um noch bestehende Lücken hinsichtlich der Umsetzung der Zielstrategie »Gemeinsam für gute Arbeit im Lahn-Dill-Kreis« zu identifizieren.

**Bereits erfolgreiche Maßnahmen**
- Maßnahme Berufsfachschule zum Übergang in Ausbildung
- Duale Ausbildung als funktionierendes System
- »Bildungslandschaft Lahn-Dill« mit Gremienstruktur
- Durchlässigkeit und Möglichkeiten zur Weiterbildung sind grundsätzlich gegeben; aber nur bei gewissen Grundvoraussetzungen (z. B. Anerkennung von Qualifikation)
- Beratung und Bildungsberatung findet statt, bei einer großen Anzahl von Anbietenden und gegebenen Netzwerken
- Veranstaltung Regionalmanagement Mittelhessen; Kontakt zu Schüler*innen direkt in der Schule
- Herstellung formaler Studierfähigkeit gelingt gut




*Abbildung 16: Beiträge zu der idealen Bildungslandschaft*




*Abbildung 17: Vorgehen im Themenworkshop*

- Klar definierte und beschriebene Prozesse für die Facharbeiterausbildung
- Veranstaltung Bildungsforum mit bis zu 80 Teilnehmenden
- Programm OLoV in Hessen

Die gemeinsame Arbeit im Workshop zeigte deutlich: Bereits heute werden viele (Zukunfts-)Themen im Bereich Bildung im Lahn-Dill-Kreis behandelt und erfolgreich bearbeitet. Nichtsdestotrotz bestanden weiterhin Lücken in der Bildungsarbeit. Auf Basis der gesammelten Defizite wurden mögliche Handlungsideen erarbeitet und gesammelt.

**Handlungsempfehlungen und Maßnahmenvorschläge**

1. Grundsätzliche Bedarfsanalyse in der Weiterbildung
2. Welche Qualifizierungsbedarfe haben Unternehmen?
3. Wie können Akteure in der Region diese leisten?
4. Was brauchen Menschen selbst?
5. Vernetzung und Kommunikation vor Ort
6. Transparenz über Angebote
7. Anreizsystem der Bildungsträger und Schulen für schnelle Vermittlung, z. B. Ausschreibungsgestaltung
8. Aktive Berufsorientierung in Schulen (Einbezug Eltern, frühe Praktika, Unternehmensbezug)
9. Elternberatung und Elternbildung zur Unterstützung im Beratungsauftrag
10. Verbesserung des Images Facharbeit
11. Individuelle Beratung ermöglichen
12. Qualifizierung in Teilzeit ermöglichen
13. Verbindung zwischen Bildungsträgern und Arbeitgebenden stärken
14. Regionale Finanzierungsmodelle für Bildungsträger erarbeiten
15. Arbeitsmarktfond zur Finanzierung von Handlungsbedarfen
16. Anreize zur Steigerung der Weiterbildungsmotivation
17. Flexibilisierung von Nachqualifizierungsangeboten
18. Zielgruppengerechte, kleine Lernangebote zur Weiterbildung vor Ort
19. Qualifizierung von Bildungspersonal an digitaler Transformation ausrichten
20. Unternehmensübergreifende, interdisziplinäre Bildungsangebote fördern
21. Qualifikationsanerkennung vorantreiben
22. Niedrigschwelligkeit von Bildungsangeboten fördern
23. Sozialraumbezug von Bildungsangeboten stärken
24. Flexible, individuelle Förderung anhand der Lebenslage ermöglichen
25. Fortbildungszeit als Arbeitszeit

Aufgrund des gegebenen zeitlichen Rahmens eines eintägigen Workshops konnten nicht alle gesammelten Maßnahmenideen weiter konkretisiert werden. Auf Basis einer Online-Umfrage erfolgte eine Priorisierung der Maßnahmen und eine Ausformulierung der favorisierten Ideen (s. Abb. 18).

## Maßnahme: Bedarfsanalyse Weiterbildung

Welche Qualifizierungsbedarfe haben Unternehmen? Wie können Akteure in der Region diese leisten? Was brauchen Menschen selber?
- Ziel: Bildungsträger werden ermöglicht, passgenaue Angebote zu erarbeiten
- Branchenspezifisch Tätigkeit, Qualifikationslevel, Vorgehensweisen erfragen; Nachschauen, wie die Prognosen sind (z.B. ProRegio, IWAK)
- Herausforderung: Betriebe wissen heute auch nur für bedingten Zeithorizont den Bedarf
- Heute Bedarfe z.B. für Gesundheit und Pflege deutlich
- Gemeinsamkeiten erkennen: Digitalisierungskompetenz (MS Office, Prozessverständnis)
- Erhebung z.B. auch über Webcrawler

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Best Practice?** | Daten von IWAK bereits vorhanden; Daten BA, Bildungsmonitoring | | |
| **Zielgruppe** | • Bildungsträger im Lahn-Dill-Kreis<br>• Arbeitgebende und Arbeitnehmende | • Agentur für Arbeit und Jobcenter<br>• Arbeitssuchende, Auszubildende | |
| **Mitarbeit von** | • Wissenschaft (Universitäten)<br>• Kammern und Wirtschaftsverbände<br>• Unternehmen | • (Potentielle) Arbeitnehmende<br>• Agentur für Arbeit und Jobcenter<br>• Wirtschaftsförderung | • Gewerkschaften und Betriebsräte |
| **Umsetzung** | **1** Prüfung, welche Branchen, Zielgruppen, etc. in der Analyse berücksichtigt werden<br>**2** Prüfen, welche Daten und Erhebungen schon vorhanden | **3** Analyse von Daten<br>**4** Ansprache von Unternehmen; was wird wirklich gebraucht und was ist schon vorhanden? | **5** Durchführung der Erhebung<br>**6** Auswertung und Verstetigung |
| **Koordination** | Bildungslandschaft Lahn-Dill, Absprache KJC, Lahn-Dill-Kreis, Mitarbeit B&T | | |

## Maßnahme: Vernetzung und Kommunikation der Bildungsträger vor Ort

Strukturell verankerte Kommunikation; dies sollte über den Zufall hinaus und dem Bedarf angemessen erfolgen
Zielsetzung: Information und Austausch zu Bildungsangeboten zu aktuellen Entwicklungen und Bedarfen; Planung von Qualifizierungen außerhalb 45

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Best Practice?** | Es gab bereits jährliche Austauschtreffen mi Jobcenter /Agentur für Arbeit und Bildungsträger<br>Bildungsträgergespräche iSv. AK 18<br>Bildungslandschaft plant bereits Vernetzungstreffen zur Annäherung der Akteure<br>Bildungsforum Lahn-Dill alle zwei Jahre; geplant für 2023 | | |
| **Zielgruppe** | Bildungsträger | | |
| **Mitarbeit von** | • Bildungsträger<br>• Weiterbildungsberater | Weiterbildung<br>• IHK, Kammern<br>• Weiterbildende Schulen | Benachteiligte Gruppen<br>• Bildungsträger<br>• Weiterbildende Schulen |
| **Koordination** | Jahresgespräch mit Bildungsträgern und BA / Jobcenter<br>Vernetzungstreffen der Akteure durch Bildungslandschaft | | |

## Maßnahme: Flexibilisierung der Nachqualifizierung

Konkret: Nachholen von Berufsabschlüssen
Hintergrund: Im LDK gibt es eine vergleichsweise hohe Anzahl an Personen ohne Berufsabschluss; Personen sind in Beschäftigungsverhältnissen und müssen auf Abschlussprüfungen vorbereitet werden. Das ist jedoch zeitlich oft nicht machbar, bzw. nur durch private Anbietende. Hier muss eine Mindestzahl an Teilnehmenden zustande kommen (Berechnung Kostensatz erfordert im ländlichen Raum mindestens acht Personen). Gerade spezifisches Wissen fehlt.
Benötigt werden mehr Angebote für kleine Gruppen und zu Randzeiten; Auch in Randzeiten bleibt Herausforderung der Care Arbeit, z.B. Kinderbetreuung

- Digitale Lerneinheiten mit zusätzlicher Lernbegleitung; Angebot überregionaler Angebote?
- Langfristige Finanzierung sollte gewährleistet werden
- Finanzierung von Lernbegleitung in Randzeiten
- Kooperation mit Kammern
- Zielgruppenansprache

- Modularisierung möglich?
- Wie kann verhindert werden, dass die Qualität der Ausbildung abnimmt?
- Anreizstruktur für Unternehmen, in Nachqualifizierung zu investieren und sich zusammenzuschließen
- Teilqualifizierung ermöglichen
- Als strategisches Ziel in der Politik verankern
- Unternehmensbesuche durch Landrat; hier könnten Fragen gestellt werden
- Nachqualifizierung vs. Fachkräftemangel

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Best Practice?** | In der Altenpflege erhielten Arbeitgebende Zahlung für Arbeitsausfall<br>Es gab bereits eine Sondersitzung; Hürden sind sehr hoch | | | |
| **Zielgruppe** | Personen, die einen Berufsabschluss nachholen wollen | | | |
| **Mitarbeit von** | • Agentur für Arbeit | • Kammern | • Land Hessen | • Arbeitgebende |
| **Koordination** | GWAB | | | |

*Abbildung 18: Konkretisierte Maßnahmen des Tehemenworkshops Bildung*

# **Ärmel hoch:** Implikationen für Agentur und Bildungsanbieter

**Unternehmensbedarfe ermitteln**
Welche Arbeitskräfte benötigen die Unternehmen vor Ort? Die Anforderungen verändern sich in der heutigen Welt sehr schnell. Aus diesem Grund sollte die Bedarfsermittlung in kurzen Zyklen erfolgen (Vorschlag: 3-Jahres-Zyklus). Ausbildungsgänge sowie Weiterbildungsangebote sind dementsprechend anzupassen. Diese Flexibilität und Wandelbarkeit der Weiterbildungseinrichtungen ist anspruchsvoll und muss politisch gefördert werden. Die Angebote sowie entsprechende Kompetenzen der Lehrkräfte müssen beständig angepasst und erweitert werden.

**Qualitätskontrolle und Analyse der Kundenzufriedenheit**
Die Unternehmen der Region sind als Kunden der Weiterbildungseinrichtungen zu verstehen. Aus dem Grund hat ihre Zufriedenheit mit den angebotenen Weiterbildungsformaten und den Ergebnissen bei der Befähigung der Teilnehmenden höchste Priorität. Um bedarfsgerecht zu qualifizieren, sollten aus dem Grund regelmäßige Interviews und Evaluierungen stattfinden. Das Feedback sollte verwendet werden, um die Angebote kontinuierlich weiterzuentwickeln. Der Austausch zwischen Unternehmen und Weiterbildungseinrichtungen sollte durch die Agentur für Arbeit sowie das Jobcenter moderiert und gesteuert werden.

**Frühzeitig informieren, beraten und ermutigen**
Die Berufsberatung für Abschlussklassen und Schülerinnen und Schüler der Berufsschulen sollte Unternehmen und Lehrkräfte gleichermaßen einbeziehen. Nur so kann erfolgreich und praxisnah vermittelt werden, wie der Berufsalltag in verschiedenen Jobs und Branchen aussieht. Dabei sollten Chancen betont werden, ohne Ausbildung und Tätigkeiten zu beschönigen. Die Etablierung regelmäßiger Berufsberatungsangebote in den letzten beiden Jahren vor Schulabschluss sollte den jungen Menschen Orientierung geben, ihre Neugier wecken und sie ermutigen, in Praktika vielfältige Erfahrungen zu sammeln. Da die Lehrkräfte ihre Schülerinnen und Schüler sowie die Lehrpläne gut kennen, sollten sie aktiv beteiligt werden.

**Potenziale erkennen und zielgerichtet fördern**
Einige Schulkarrieren verlaufen nicht gradlinig. Dennoch sollten sich die Lehrkräfte bemühen, die Potenziale in allen Schülerinnen und Schülern zu erkennen und ihnen geeignete Bildungswege und Entwicklungspfade aufzeigen. Drohende Schulabgänge ohne Abschluss sollten frühzeitig erkannt und angesprochen werden, um alternative Wege aufzuzeigen und für die weitere Entwicklung Mut zu machen. Der konstruktive, motivierende Austausch kann in dieser Lebensphase besonders hilfreich sein. Entsprechende Beratungen durch qualifizierte Jugendhelfer, Mentor*innen und Job-Paten können gefährdeten Jugendlichen und jungen Erwachsenen helfen, ihre eigenen Stärken zu erkennen und an sich zu glauben. So können positive Lebenswege aufgezeigt und Potenziale für den Arbeitsmarkt geschaffen werden.

Eine der Zielstrategie entsprechende **Bildung und Arbeitsvermittlung…**

… flexibilisiert Förderaufträge anhand individueller Bedarfe.

… befasst sich mit **innovativen Lernformaten** zur Vermittlung adaptiver Inhalte.

… setzt auf eine **Verstetigung der Kommunikation in der Arbeitsvermittlung** – mit Betrieben ebenso wie mit Arbeitssuchenden

# 4.3 Gerechtigkeit und Vielfalt




**Förderung von Geschlechtergerechtigkeit und Vielfalt am Arbeitsmarkt**

Der Zugang für möglichst vielfältige Beschäftigtengruppen zum Arbeitsmarkt hat im Lahn-Dill-Kreis einen hohen Stellenwert und wird mit einem breiten Spektrum an Integrationsmaßnahmen unterstützt. Das Thema Inklusion wird mit der gebotenen Differenzierung behandelt und aktiv, auch von Unternehmen und der Zivilgesellschaft, gelebt. Die Frauenförderung im Landkreis ist dezidiert gendergerecht ausgerichtet und leistet damit einen zentralen regionalen Beitrag zu einer umfassenden Gleichberechtigung der Geschlechter.

*Abbildung 19: Überblick über den Strategiebereich Gerechtigeit und Vielfalt*

## Frauenförderung

Die Frauenförderung im Lahn-Dill-Kreis ist dezidiert gendergerecht ausgerichtet. Sie leistet damit einen zentralen regionalen Beitrag zu einer umfassenden Gleichberechtigung der Geschlechter, einem offenen Zugang zu allen Berufspositionen und zur Teilhabe am sozialen und kulturellen Leben.

### Zielrichtung

- Von einem eingeschränkten hin zu einem offenen Zugang der Geschlechter zu allen Berufspositionen
- Von einem unspezifischen hin zu einem dezidiert gendergerechten Fokus der Förderinstrumente

### Umsetzung

- **Förderung von Geschlechtergerechtigkeit im wirtschaftlichen Rahmen:** Die Förderung von Frauen ist eine Grundlage gerechter und innovativer Arbeitswelten. Damit ist der Einsatz für gleichberechtigte Arbeitsbedingungen und -zugänge auf regionaler Ebene unerlässlich. Hierzu zählen die Förderung von Aufstiegschancen ebenso wie partnerschaftliche Arbeitszeiteinteilung bei gesicherter Kinderbetreuung. Auch das Selbstverständnis von Frauen und Männern hinsichtlich ihrer Rollenbilder im Berufsleben gilt es durch gezielte Förderung und Begleitung zu durchbrechen. Beispiele hierfür sind Mentoring-Programme und Einzelcoachings, die sowohl durch die Betriebe selbst als auch in regionalen Netzwerken organisiert werden können. Das kommunale Jobcenter Lahn-Dill sowie die GWAB leben die Geschlechtergerechtigkeit durch eine Doppelspitze in der Führung.
- **Eingang von Geschlechtergerechtigkeit in Zielvorgaben:** Auf (regional-)politischer Ebene sollten mögliche Spielräume und Hebel genutzt werden, um die Förderung von Frauen über »weiche Faktoren« hinaus zu stärken. Mit verbindlichen Runden oder Arbeitskreisen, die sich diesem wichtigen Thema widmen, kann das Gewicht und der Stellenwert einer gelebten Geschlechtergerechtigkeit verdeutlicht werden. Auch die Mitberücksichtigung der Ansprüche an die Förderung von Frauen in regionale Entscheidungen (z. B. Ausbau der Kinderbetreuung) ist zu gewährleisten.

- **Gleichberechtigung als regionale Bildungsaufgabe begreifen:** Durch den Ausbau von Gleichberechtigung als Bildungsthema kann bereits frühzeitig auf sozial gewachsene Rollenbilder sowie die Chancen eines offenen und gleichberechtigten Umgangs der Geschlechter miteinander eingegangen werden. Beispielsweise können mithilfe von modernisierten Girls and Boys Days praktische Erfahrungen gesammelt und entsprechende Rollenvorbilder kennen gelernt werden.

**Mögliche Barrieren der Frauenförderung**

- Schlechte Rahmenbedingungen, wie mangelhafte Kinderbetreuung oder flexible Arbeitszeiten
- Notwendigkeit für viele Ideen ist die Vereinfachung und Anpassung gesetzlicher Regeln
- Frauen müssen stärker gefördert werden, damit sie sich auch mehr zutrauen und z. B. Mentoringprogramme nutzen
- Fehlende gesellschaftliche Akzeptanz für Teilzeit und Kinderbetreuung durch Männer
- Kulturelle Widerstände in Führungsetagen
- Auswahl von Erwerbswegen erfolgt unbewussten Rollenklischees, die schwer zu fassen und zu ändern sind
- Ehegattensplittung untergräbt die Notwendigkeit der Aufnahme einer sozialversicherungspflichtigen und existenzfördernden Beschäftigung
- Fehlende Offenheit hinsichtlich sensiblen Themen wie z. B. Pflege der Angehörigen

Wir sind bei der Frauenförderung dann erfolgreich, wenn…
… mehr Führungspositionen durch Frauen besetzt sind.
… durch die Arbeit der Lebensunterhalt gesichert werden kann – Minijobs, Ehrenämter und geringer Lohn in »frauentypischen« Berufen fördern Altersarmut.
… es beim Lohn keinen Gender Pay Gap mehr gibt.
… familienfreundliche Kinderbetreuungsangebote ausgebaut werden, etwa für Randzeiten – für systemrelevante Berufe wie z. B. in der Pflege und bei der Polizei ist dies immens wichtig.
… Möglichkeiten für Homeoffice, flexible und Vertrauensarbeitszeiten geschaffen werden.
… in der Schule Mädchen besser für den MINT-Bereich gefördert werden.
… sie sich nicht ausschließlich an Defiziten orientiert und auf Diversität ausgeweitet zum Querschnittsthema in den Unternehmen wird.

## Umgang mit Vielfalt

Die Schaffung von Zugangschancen für möglichst vielfältige Beschäftigtengruppen zum Arbeitsmarkt hat einen hohen Stellenwert. Der Adressatenkreis für Maßnahmen der Integration ist daher breit gefächert, und individuelle Kompetenzen zählen bei Einstellungen mindestens ebenso viel wie formale Qualifikationen.

**Zielrichtung des Umgangs mit Vielfalt**

- Von einer fokussierten hin zu einer breiten Adressierung der Integration
- Von einem Zugang zum Arbeitsmarkt über formale Qualifikationen hin zu einer Anerkennung individueller Kompetenzen

**Umsetzung des Umgangs mit Vielfalt**

- **Stärkung der Erfassung individueller Kompetenzen:** Durch eine Orientierung anhand individueller Stärken und Kompetenzen über die gesamte Erwerbsbiographie hinweg kann eine frühzeitige Erkennung persönlicher Potentiale mit einer entsprechenden Vermittlung in geeignete Positionen erfolgen. Ein Projekt mit entsprechenden guten Ansätzen ist beispielsweise »Chance Arbeitsmarkt«. Auch die Anerkennung von (teilweise) erbrachten Leistungen, wie im Ausland erworbene Qualifikationen sowie in einem abgebrochenen Studium bestandene Module, zählen in diesen Bereich. So ist das Einstellen von Studienabbrecher*innen bei vielen Betrieben bereits Best Practice.
- **Flexibilisierung von Qualifizierungen:** Mit einer Abkehr von starren Organisationsstrukturen ergeben sich auch für Quereinsteiger*innen neue Chancen am Arbeitsmarkt. Es können Nachqualifizierungen am Arbeitsplatz erfolgen und die Suche nach Fachkräften erleichtern. Ausbildungen in Teilzeit ermöglichen es weiteren Zielgruppen, ihren persönlichen Fähigkeiten, Kompetenzen und Lebensumständen entsprechend als Fachkraft am Arbeitsleben teilzunehmen.

**Mögliche Barrieren im Umgang mit Vielfalt**

- Erfassung der Kriterien von Vielfalt ist eher schwammig
- Feststellung individueller Kompetenzen ist subjektiv und zeitlich aufwendig
- Regionaler Spielraum ist bei Grundsatzentscheidungen sehr begrenzt
- Das Thema Vielfalt hat aufgrund seiner Breite weniger klar abgegrenzte und aktive gesellschaftliche Vertretungsinstanzen und Fürsprecher

Wir sind im Umgang mit Vielfalt auf dem Arbeitsmarkt dann erfolgreich, wenn…
… wir Vielfalt als Stärke verstehen.
… Personen mit ihren persönlichen Stärken auf dem Arbeitsmarkt ankommen.
… der Qualifikationsbegriff weiter gefasst wird und sich mehr Möglichkeiten ergeben.
… die proaktive Auseinandersetzung mit dem Vielfaltsbegriff obsolet, da aktiv gelebt wird.

## Engagement für Inklusion

Das Thema Inklusion wird im Lahn-Dill-Kreis mit der gebotenen Differenzierung behandelt und aktiv gelebt. Die Inklusion von Menschen mit Behinderungen und Benachteiligungen in den Arbeitsmarkt und das Arbeitsleben wird sowohl von Unternehmen als auch zivilgesellschaftlichen Akteuren intensiv unterstützt.

**Zielrichtung des Engagements für Inklusion**

- Von einer betrieblichen Unterstützung im Rahmen von Einzelinitiativen
- Breites zivilgesellschaftliches Engagement für Inklusion

**Umsetzung des Engagements für Inklusion**

- **Aktive Koordination betrieblicher und regionaler Unterstützung:** Hinsichtlich des Themas Inklusion bestehen viele Unsicherheiten. Diese aufzuklären und betrieblichen Akteurinnen und Akteuren hier Sicherheit und Kompetenz zu vermitteln, ist eine fortwährende Aufgabe regionaler Unterstützungsstrukturen, die viel Einsatz und Sensibilität erfordert. Im Rahmen der individuellen Vermittlung, aber auch mithilfe gezielter Arbeitskreise oder Informationsmaterialien kann die Inklusion im Arbeitsmarkt vorangetrieben werden.
- **Stärkung barrierefreier Zugänge:** Eine gelungene Inklusion setzt voraus, dass eine vollumfassende Partizipation am gesellschaftlichen Leben gewährleistet wird. Somit ergibt sich für eine nachhaltige Raumgestaltung im Sinne der Standortentwicklung und Raumplanung im Lahn-Dill-Kreis die Schaffung barrierefreier Zugänge als oberste Prämisse.

**Mögliche Barrieren im Engagement für Inklusion**

- Tatsächliche Hebel einer gewährleisteten Inklusion wie etwa Ausgleichsabgaben werden nicht auf regionaler Ebene und somit außerhalb des Handlungsspielraumes bestimmt
- Administrative Unterstützung bei oder zur Einstellung sowie gegebene Unterstützung bei der Um- und Neugestaltung von Arbeitsplätzen sind wenig bekannt
- Nicht-barrierefreie Arbeitsplätze
- Unternehmen unterschätzen die Arbeitsfähigkeit der Menschen
- Inklusion braucht eine große Bereitschaft aller Beteiligten, einen etwaigen Ressourceneinsatz mitzutragen

Unser Engagement für Inklusion ist dann erfolgreich, wenn…
… die Unternehmen keine Abgaben mehr zahlen, da Pflichtarbeitsplätze besetzt sind.
… Unternehmen und betreuende Einrichtungen Hand in Hand arbeiten.
… Schwerbehinderung kein Einstellungshindernis mehr ist.

# Im Fokus: Workshop »Vielfalt«

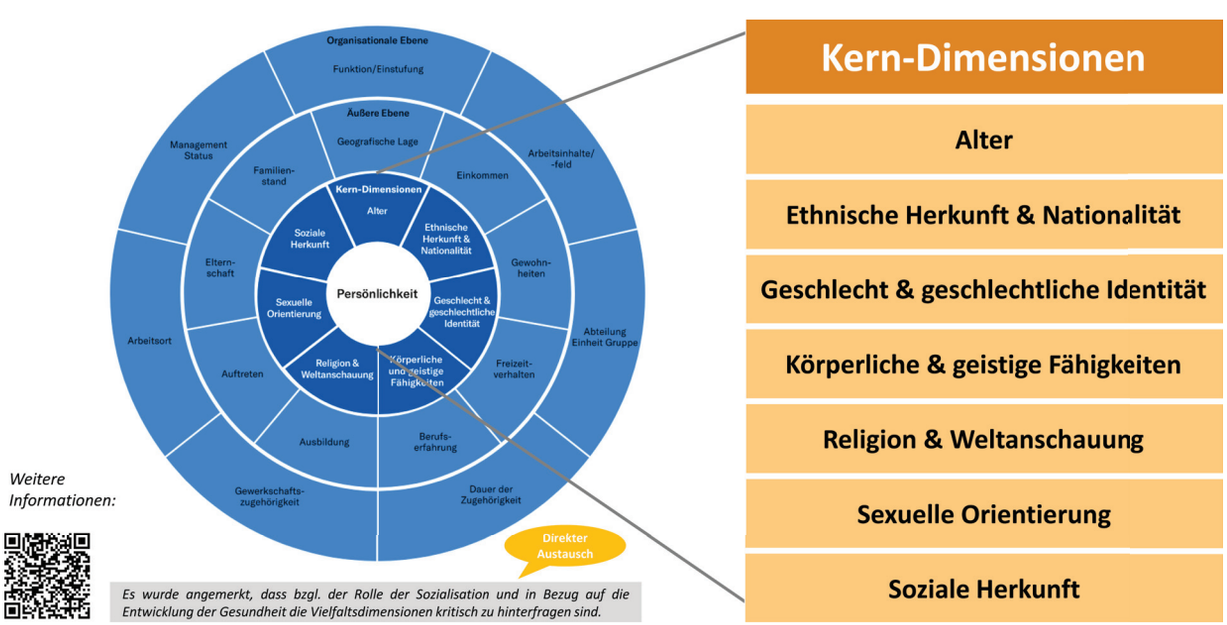
**Gemeinsam mit Akteurinnen und Akteuren des Lahn-Dill-Kreises wurde in einem Themenworkshop die Zielstrategie hinsichtlich der Ausgestaltung von Gerechtigkeit und Vielfalt sowie die sich daraus ergebenden praktischen Konsequenzen reflektiert.**

### Workshop im Lahn-Dill-Kreis

Am 18. November 2021 fand ein eintägiger Workshop zur Implementierung der Arbeitsmarktstrategie mit einem Schwerpunkt auf das Thema Vielfalt statt. Neben einer Fokussierung auf die Zielstrategie »Gemeinsam für gute Arbeit im Lahn-Dill-Kreis« wurden dabei die Kern-Dimensionen des Vielfaltsbegriffes vor dem Hintergrund der Charta der Vielfalt reflektiert (siehe Abb. 20). Auf Basis dieser Vorarbeit wurde insbesondere auf bereits bestehende, erfolgreiche Maßnahmen eingegangen. Diese bereits heute erfolgreichen Aspekte wurden anschließend genutzt, um noch bestehende Lücken hinsichtlich der Umsetzung der Zielstrategie »Gemeinsam für gute Arbeit im Lahn-Dill-Kreis« zu identifizieren.

### Bereits erfolgreiche Maßnahmen

- Hessisches Gleichberechtigungsgesetz gibt Ansatz für Geschlechtergerechtigkeit in der Verwaltung
- Frauen nehmen hier mehr Führungspositionen ein als in der Vergangenheit
- Jobcenter steuert über Kennzahlen Integration von Frauen und Alleinerziehenden in den Arbeitsmarkt; Auswertung und Zielsetzung
- Beschäftigungsquote von über 70 Prozent
- Integrationsfachdienste beraten Unternehmen zur Integration Schwerbehinderter
- Präventionsleistungen und Förderprogramme zur Gesundheit und Förderung Schwerbehinderter
- Förderbudgets sind an das Zielthema der Frauenförderung geknüpft; Zielgruppen im Ausbildungs- und Qualifizierungsbudget
- Arbeitsmarktprogramm mit spezifischen Maß-




*Weitere Informationen:*

*Abbildung 20: Definition von Vielfalt auf Basis der Charta der Vielfalt*

nahmen für Frauen und Migrant*innen, z. B. Frauenkompetenzzentrum, Zentrale Koordinierungsstelle für Sprache
- Fachstelle Flucht und Migration dient dem Informationsmanagement und der Vernetzung
- Abteilung Soziales und Integration fördert über kommunalisierte Hilfsmittel zum Beispiel zum Thema Sucht und Arbeitslosigkeit
- Projekt »Gemeinsam in Wetzlar«: Sozialraumbezogene Kleingruppenberatung
- Projekt für EU-Bürger*innen in prekären Beschäftigungsstrukturen
- Verhütungsmittelfond inkl. Evaluation, führt zu Sekundärerkenntnissen
- AG 4 zur Vernetzung: Leistungsträger und kommunale Strukturen setzen sich mit Liga der Wohlfahrtsverbände zusammen zur gemeinsamen Lösungserarbeitung wird über Vorgabe hinaus aktiv gestaltet
- Partizipative Sozialplanung zur Maßnahmensteuerung: Heruntergebrochenes Vernetzungsgremium
- Sustainable Goals sind im LDK verankert
- Strukturelle Verankerung der Ganztagesbetreuung
- Fachdienst berufliche Integration für Personen mit Behinderung
- Integration und Übergänge werden aktiv gestaltet für Personen mit dauerhafter Erwerbsminderung
- Wahl von Schwerbehindertenvertretungen wird durch IG Metall unterstützt und dienen als Ansprechpersonen
- Sehr gute Vernetzung vor Ort und Einbindung von Partnern; Vernetzung in Beratungsstrukturen, z. B. durch psychosoziale Beratung
- Arbeitsgruppe »Arbeit und Kinder«

Die gemeinsame Arbeit im Workshop zeigte deutlich: Bereits heute werden viele (Zukunfts-) Themen im Bereich Vielfalt im Lahn-Dill-Kreis behandelt und erfolgreich bearbeitet. Nichtsdestotrotz konnten noch zusätzliche Handlungsspielräume und verbesserungswürdige Aspekte herausgearbeitet werden. Auf Basis der identifizierten Defizite wurden mögliche Handlungsideen erarbeitet und gesammelt.

**Handlungsempfehlungen und Maßnahmenvorschläge**

1. Plattform zur Informationsbündelung und -bereitstellung (z. B. als App)
2. Direkter Kontakt zu kleinen und mittelständischen Unternehmen
3. Gemeinsames Forum für Austausch
4. Analyse: Welche Fachkräfte werden gesucht? Wo muss nachqualifiziert werden?
5. Kommunikation von Best Practices und Etablierung von Win-Win-Lösungen inkl. Aufklärungsarbeit
6. Strategischer Planungsprozess zur Vermittlung und Qualifizierung von Stellen / Helfertätigkeiten zur Entlastung von Fachkräften
7. Unternehmenskooperationen über Netzwerke; Selbstverpflichtung und Verstärkung über Wettbewerb, Stichwort „Bamberg bewegt“
8. Etablierung von Veröffentlichungen und Ehrungen / Marketing über Siegel und Zertifizierung
9. Entbürokratisierung zwischen Behörden und Unternehmen / Aktives Hürdensenken für Vielfaltsbestrebungen (z. B. Kinderbetreuung)
10. Abstimmung von Maßnahmen auf Bedarfe in haushaltsnahen Leistungen
11. Niederschwellige Vermittlung und Beratung zur Weiterbildung
12. Bekanntmachen der Bildungscoaches in der GWAB
13. Zielgruppenidentifikation der Betriebe
14. Etablierung von Mentoringprogrammen in Betrieben zur bedarfsorientierten Unterstützung
15. Berufsbegleitende Sprachförderung parallel zur Berufsqualifizierung

Aufgrund des gegebenen zeitlichen Rahmens eines eintägigen Workshops konnten nicht alle gesammelten Maßnahmenideen über die informelle Absprache im Plenum hinaus weiter konkretisiert werden. Auf Basis einer Online-Umfrage erfolgte eine Priorisierung der Maßnahmen und eine Ausformulierung der favorisierten Idee (siehe Abb. 21).

## Maßnahme: Gemeinsames Forum für Austausch → Verstetigung der Workshops

- Ziel: Aufhebung der Separierung des Austausches im Lahn-Dill-Kreis; gemeinsames Wahrnehmen der Vielfalt
- Themenzentrierung der Treffen
- Einholen von Finanziellen Ressourcen

| | | |
|---|---|---|
| **Zielgruppe** | • Arbeitgebende und entsprechende Vertretungen<br>• Arbeitnehmende und entsprechende Vertretungen | |
| **Mitarbeit von** | • Fach- und Stabstellen zum Thema Vielfalt, Frauenbeauftragte, etc.<br>• Bildungsträger | • Wohlfahrtsverbände in Form der konkreten Akteure und Ansprechpersonen<br>• Öffentliche Verwaltung (Politik & Arbeitsmarktakteure) |
| **Umsetzung** | **1** Durchführung der weiteren Workshops zur Meinungsbildung | **3** Inhaltliche Schwerpunktsetzung (z.B. Best Practices) |
| | **2** Absprache mit Zielgruppen → Motivation, Erwartungen | **4** Einladungsorganisation: Wer lädt ein? (z.B. politische Spitze) |
| **Koordination / Verantwortung** | Lahn-Dill-Kreis und Jobcenter Lahn-Dill | |

*Abbildung 21: Konkretisierte Maßnahme des Themenworkshops Vielfalt*



# **Ärmel hoch:** Implikationen für Unternehmen, Agentur, Wirtschaftsförderung und Bildungsanbieter sowie die interessierte Öffentlichkeit

**Vielfalt leben und verstetigen**
Echte Vielfalt im regionalen Arbeitsmarkt entsteht nur, wenn sich unterschiedliche Beteiligte regelmäßig offen austauschen. Das kann in einer jährlichen Arbeitsmarktkonferenz passieren, die durch den Landkreis (Sozial- oder Wirtschaftsdezernat) initiiert wird. Eine Einladung des Landrats unterstreicht die Bedeutung von Gerechtigkeit, Teilhabe und Vielfalt für den regionalen Arbeitsmarkt. Durch den Austausch auf einer jährlichen Konferenz können Chancen verdeutlicht und die beständige Weiterentwicklung hervorgehoben werden. Generell hat der Landkreis eine Leitfunktion und ist Schnittstelle für Standortfragen und soziale Implikationen.

**Vernetzung der Unternehmen und Weiterbildungsinstitutionen**
Der derzeitige Fachkräftemangel unterstreicht die Bedeutung breit zugänglicher Aus- und Weiterbildungsangebote. Die Weiterqualifizierung von Arbeitssuchenden oder ungelernten Mitarbeitenden kann individuelle Lebenswege positiv verändern und den Unternehmen vor Ort Arbeitskräfte sichern. Die passgenauen Qualifikationsangebote sollten in direktem Austausch zwischen Unternehmen und Bildungsträgern entwickelt und angeboten werden. Ein entsprechendes Netzwerk kann Unternehmen und Weiterbildungsanbietern helfen, ihre Bedarfe und Angebote abzustimmen.

**Sprach- und Kulturbarrieren abbauen**
Sprache ist nach wie vor ein limitierender Faktor auf dem Arbeitsmarkt. Um hier praxisnah und unbürokratisch zu helfen, sollte die Sprachförderung berufsbegleitend direkt vor Ort in den Unternehmen angeboten werden. Dies kann durch die Bildungsträger in enger Kooperation mit den Unternehmen etabliert werden. Zusätzlich existieren vielfältige Herausforderungen in der Bewältigung des Alltags für zugewanderte Familien. Die gezielte Unterstützung bei Behördengängen, Arztbesuchen oder die Hilfe beim Ausbau eines sozialen Netzes in Nachbarschaft und Arbeitsumfeld kann unbürokratisch helfen, Barrieren abzubauen und zugewanderten Menschen die Integration zu erleichtern. Die entstehende Vielfalt ist garantiert ein Gewinn für die gesamte Gemeinschaft.

Eine der Zielstrategie entsprechende **gelebte Gerechtigkeit und Vielfalt…**

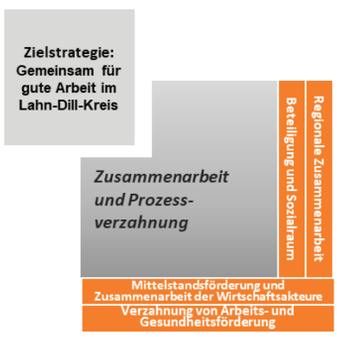
… bezieht die **Frauenförderung, Inklusion und Diversität** in eine Reihe von **Förderinstrumenten** mit ein.

… stärkt den Fokus auf individuelle Kompetenzen und **einen aktiv gelebten Umgang mit Vielfalt**.

… stärkt das zivilgesellschaftliche und betriebliche **Engagement für Inklusion**.

**Neue Technologien und Innovationsfreude mitdenken**
In vielen Branchen steigen die Anforderungen an digitale Skills und die Adaptionsfähigkeit an sich rasch ändernde Prozesse und Technologien. Um in Aus- und Weiterbildung der Zeit nicht hinterher zu hinken, sollten als Lehrkräfte gezielt Menschen mit vielfältigen Hintergründen und hoher Technologieaffinität gewonnen werden. Die klassischen Disziplinen und Lehrpläne verschwimmen immer mehr. Interdisziplinär ausgebildete Menschen mit großer Neugier, Technologieaffinität und Offenheit für Innovationen und neue Perspektiven sind in diesem Umfeld in der Aus- und Weiterbildung Gold wert. Entsprechend sollten auch Quereinsteiger*innen als Lehrkräfte gewonnen werden, um Vielfalt und Zukunftsfähigkeit in der Weiterbildung zu verankern.

# 4.4 Zusammenarbeit und Prozessverzahnung




**Stärkung regionaler Kooperationen**

Kommunikation und Kooperationen zwischen den arbeitsmarktpolitischen Akteuren im Lahn-Dill-Kreis ist von der Politik gewollt und wird intensiv und moderierend unterstützt. Arbeitsmarktpolitik wird als Teil einer umfassenderen Regionalpolitik verstanden, zu der auch die Gestaltung von Sozialräumen und die Aktivierung der darin lebenden Menschen gehört. Know-how-Transfer zwischen den wirtschaftlichen Akteuren ist selbstverständlich und institutionell gut verankert. Auch Arbeitsförderung und betriebliche Gesundheitsförderung sind keine getrennten Welten mehr, sondern eng miteinander verzahnt.

*Abbildung 22: Überblick über den Strategiebereich Zusammenarbeit und Prozessverzahnung*

## Mittelstandsförderung und Zusammenarbeit der Wirtschaftsakteure

Der Mittelstand wird als regionaler Wachstumsmotor wahrgenommen und in seiner Position gestärkt. Mit einem institutionell verankerten und gut koordinierten Know-How-Transfer sorgt der Lahn-Dill-Kreis für eine gute und zielorientierte Zusammenarbeit der wirtschaftlichen Akteursgruppen. Damit fördert er den Mittelstand und ermöglicht ein Matchmaking auch zu übergreifenden und nachhaltigen Gestaltungsfeldern.

### Zielrichtung der Mittelstandsförderung und Zusammenarbeit der Wirtschaftsakteure

- Beibehaltung der institutionellen Koordination im Informationsaustausch
- Von einer geringen hin zu einer hohen Verbreitung von Informationen und Know-How

### Umsetzung der Mittelstandsförderung und Zusammenarbeit der Wirtschaftsakteure

- **Förderung einer regionalen Beratungs- und Vernetzungsinstanz:** Austausch und Beratung sind die zwei Grundpfeiler, die in der Zielstrategie die Förderung der Wirtschaft im Lahn-Dill-Kreis beschreiben. Beides sind wichtige Leistungen – die jedoch Planung, Initiation und Koordination erfordern. Mithilfe einer regionalen Beratungs- und Vernetzungsinstanz können diese Aufgaben delegiert und entsprechende Initiativen und Formate vorangetrieben werden. Beispielsweise könnte diese Instanz in Form einer Genossenschaft oder GmbH durch alle Kommunen und den Landkreis getragen und durch Know-How aus verschiedenen Bereichen getragen werden.
- **Einrichtung einer Plattform für Wissensaustausch und Kooperation:** Mithilfe von Plattformen kann der betriebliche Austausch über analoge Themenabende hinaus verstetigt werden. Hier können auch Informationen über Beratungs- und Förderangebote gebündelt wiedergegeben werden. Über Fallberichte und Best Practices können zudem die Vorteile von überbetrieblichen Austauschformaten nach außen getragen werden. Als Online-Formate kann der Austausch mit innovativen Partizipationsansätzen wie Working Out Loud regional vorangetrieben werden.

**Mögliche Barrieren der Mittelstandsförderung und Zusammenarbeit der Wirtschaftsakteure**

- Stärkung der Netzwerkfunktion erfordert zeitliche und finanzielle Ressourcen
- Ansprechpartner*innen müssen festgelegt werden
- Transformation der Automobil(zulieferer-)Industrie führt in diesem Bereich zu alternativer Prioritätensetzung
- Austausch wird mit Preisgabe betrieblicher Geheimnisse gleichgesetzt
- Akzeptanz eines gemeinsamen Ziels für die Region als alternative Perspektive zum individuellen Unternehmenserfolg
- Kommunale Eigenständigkeit oder Autonomie verhindern oft die Zusammenarbeit oder das Erkennen von Synergien

Wir sind in der Mittelstandsförderung und Zusammenarbeit der Wirtschaftsakteure dann erfolgreich, wenn…
… es einen organisierten, akzeptierten und gelebten Wissensaustausch gibt.
… die Kompetenzen für die Wirtschaftsförderung ausgebaut werden.
… Strukturen und Institutionen geschaffen werden, die Kommunen, Unternehmen und Organisationen hinsichtlich einer gemeinsamen Strategie und Zielen beraten und begleiten (z. B. Büro für Nachhaltigkeitsberatung).
… es gelingt, den Mittelstand zu interessieren, indem Kooperationen, Netzwerke und unterstützende Maßnahmen diesem nicht mehr, sondern weniger Arbeit und nicht weniger, sondern mehr Umsatz bescheren.

## Regionale Zusammenarbeit

Der Lahn-Dill-Kreis setzt auf eine kontinuierliche Kommunikation der Akteure in der Arbeitsmarktregion. Sie wird von politischen Vertreter*innen der Region aktiv moderiert und unterstützt übergreifend die sozial und technologisch integrierte Standortstrategie.

**Zielrichtung der regionalen Zusammenarbeit**

- Stärkung einer aktiven Moderation durch politische Akteure
- Von ereignisbezogenen hin zu regelmäßigen Kommunikationszyklen

**Umsetzung der regionalen Zusammenarbeit**

- **Jährliche Regionalkonferenzen zur Zukunfts- und Themenentwicklung:** Mithilfe von regelmäßigen regionalen Konferenzen kann die Umsetzung der Zielstrategie ebenso verfestigt werden wie die allgemeine regionale Zusammenarbeit. Dabei soll der gemeinsame Austausch in der Verabredung konkreter Projekte und Maßnahmen münden, sodass die Teilnahme regionaler und politischer Entscheidungsträger eine Voraussetzung ist. Durch die Einrichtung eines gemeinsamen Budgets kann die Umsetzung erarbeiteter Maßnahmen durch festgelegte Verantwortliche gewährleistet werden.
- **Entwicklung eines regionalen Leitbildes:** Mit der Ergänzung der Zielstrategie um ein regionales Leitbild für den Lahn-Dill-Kreis, dessen Städte und Gemeinden, können geplante strategische Anpassungen im gemeinsamen Rahmen weiter konkretisiert und auf die regionale Identität inklusive einer entsprechenden Kommunikation zugeschnitten werden. Mit dem Einbezug von politischen Entscheidungstragenden können entsprechende Projekte entwickelt und vorangetrieben werden.

**Mögliche Barrieren der regionalen Zusammenarbeit**

- Es mangelt an der praktischen Umsetzung; diese wird durch bürokratische Prozesse erschwert
- Die konkrete Benennung von Verantwortlichkeiten und deren Verortung findet nicht statt
- Vereinfachung von gesetzlichen Regeln und Vorgaben ist im regionalen Rahmen nur eingeschränkt möglich
- Das »Kaputtreden« von wichtigen Themen verhindert die praktische Umsetzung

Wir sind in der regionalen Zusammenarbeit dann erfolgreich, wenn…
… auf die Arbeitskreise auch Umsetzungen erfolgen.
… die Aufgaben bzw. die Ergebnisse der Arbeitskreise sowohl in den Unternehmen als auch in der Kreispolitik umgesetzt werden.
… die Arbeitskreise paritätisch besetzt sind.

## Beteiligung im Sozialraum

Die Arbeitsmarktpolitik ist Teil einer umfassenderen Standortpolitik, zu der auch die Gestaltung von Sozialräumen und die Aktivierung der in diesen lebenden Menschen gehört. Soziale Standardangebote sollen durch flexible Angebote erweitert und die Betroffenen zu mitgestaltenden Beteiligten werden.

**Zielrichtung der Beteiligung im Sozialraum**

- Von einer institutionellen Sozialraumvernetzung hin zu einem tatsächlichen Einbezug der Beteiligten
- Von einer geringen hin zu einer hohen Flexibilität der Angebote

**Umsetzung der Beteiligung im Sozialraum**

- **Etablierung einer Ideenplattform:** Mithilfe einer Ideenplattform können Beteiligte in Sozialräumen über das Partizipieren in bereits etablierten Projekten hinaus erreicht und in der Mitgestaltung aktiviert werden. Durch ein systematisches Ideenmanagement können gute Ideen gesammelt, gebündelt und zugänglich gemacht werden. So kann auch die Visionsentwicklung für den Lahn-Dill-Kreis der Zukunft (sowie für dessen Städte und Gemeinden) hier weiter vorangetrieben werden. Ein Best Practice besteht bereits mit der Informations- und Beteiligungsplattform »MarburgMachtMit«. Auch die »Soziale Stadt Wetzlar« zeigt in der Beteiligung gute Ansätze.
- **Ausbau der Begegnungsräume:** Wohngebiete sind Orte des sozialen Zusammenlebens, die es individuell zu fördern gilt. Damit entspricht ein Setzen auf Begegnungsräume direkt vor Ort dem Ansatz einer hohen Einbindung Beteiligter. Beispielsweise über den Ausbau von Nachbarschaftszentren, Stadtlaboren, die aufsuchende Arbeit vor Ort in Sozialräumen, aber auch über eine insgesamt begleitete Quartiersentwicklung können betroffene Personen direkt vor Ort erreicht werden. Öffentliche Räume können von ihrer ursprünglichen Funktion gelöst als Begegnungsräume neu begriffen werden – beispielsweise können Bibliotheken mit vielfältigen Angeboten und nutzbaren Flächen ihre Zielgruppen erweitern. Es ist insgesamt die Bündelung von Interessensvertretungen zur Vermeidung von unkoordinierten Maßnahmen zu berücksichtigen.

**Mögliche Barrieren in der Beteilung im Sozialraum**

- Individuellere Angebote sind zwar gewünscht, aber finanziell und personell oft nicht leistbar
- Erfahrungen zeigen, dass die Resonanz auf Beteiligungsangebote in der Regel eher gering ist
- Gute Beteiligung muss auch gelernt sein (werden)
- Beteiligung braucht Wertschätzung, Anreizsysteme und eine gemeinsame Kommunikationsebene
- Beteiligung muss authentisch sein (positive Haltung gegenüber dem Prozess) und Themen adressieren, die die Menschen umtreiben; nicht an den Menschen vorbei beteiligen

Wir sind bei der Entwicklung von Beteiligung und Sozialräumen dann erfolgreich, wenn…
… es echte Gestaltungsmöglichkeiten für die Beteiligten gibt, die eine reine Informationsfunktion deutlich überschreiten.
… die Regeln der Beteiligung formuliert sind.
… alle Beteiligten an einem Strang ziehen und die gleichen Ziele verfolgen.
… Unternehmen mit den Mitarbeiter*innen Beteiligung und Engagement aufbauen.

## Verzahnung von Arbeits- und Gesundheitsförderung

Arbeitsförderung und betriebliche Gesundheitsförderung sind keine getrennten Welten mehr, sondern eng miteinander verzahnt. Angebote zur Arbeits- und Gesundheitsförderung (inkl. Rehabilitation) verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz und Betriebe können dafür auf ein umfassendes Beratungsangebot zurückgreifen.

**Zielrichtung der Verzahnung von Arbeits- und Gesundheitsförderung**

- Von einer spezifischen hin zu einer umfassenden Beratungsunterstützung für Arbeitgebende
- Von einer moderaten hin zu einer ganzheitlichen Förderung der Rehabilitation

**Umsetzung der Verzahnung von Arbeits- und Gesundheitsförderung**

- **Ausbau und Orchestrierung von Beratungsangeboten für betriebliches Gesundheits-**

**management:** Um die Bekanntheit bestehender Förderspielräume sowie die Vorteile einer ganzheitlichen Gesundheitsförderung zu verstärken, können Beratungsangebote ausgebaut und miteinander verzahnt werden.

- **Förderung der Akzeptanz und Nutzung von Angeboten der Gesundheitsförderung:** Um eine ganzheitliche Gesundheitsförderung zu erreichen, gilt es, die Teilnahme an entsprechenden Maßnahmen zu erhöhen. Mithilfe einer Analyse der Bedarfe und individuellen Voraussetzungen und einer hohen Einbindung der Beschäftigten können spezifische und damit attraktive Angebote etabliert werden. Auch eine Anreizsetzung durch Gruppenaktivitäten, Aktionsmonate und nicht zuletzt Wettbewerbe können die Akzeptanz und damit Anerkennung der Wichtigkeit der Gesundheitsförderung stärken.
- **Förderung eines ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagements:** Das Vorliegen von betriebsspezifischen Gesundheitsmanagement-Konzepten kann die Attraktivität am Arbeitsmarkt ebenso stärken wie die Arbeitsfähigkeit der bestehenden Beschäftigten. Durch den Einbezug der Beteiligten, aber auch der Betriebsärzt*innen und externer Expert*innen, können Betriebe in der Umsetzung attraktiver Angebote unterstützt werden.

**Mögliche Barrieren bei der Verzahnung von Arbeits- und Gesundheitsförderung**

- Bereits bestehende Beratungsangebote sind oft wenig koordiniert
- Unternehmen nehmen die Gesundheitsförderung oft noch nicht als wertsteigerndes Instrument, sondern eher als zusätzliche Belastung wahr
- Andererseits ist auch die Beteiligung durch Arbeitnehmende eher gering
- Integration der Gesundheitsförderung in den (Arbeits-)Alltag ist oft schwierig
- Die Entwicklung passgenauer Angebote ist u. U. kostspielig

Wir sind in der Verzahnung von Arbeits- und Gesundheitsförderung dann erfolgreich, wenn…
… eine gesundheitsfördernde Unternehmenskultur angestrebt wird, die eine ganzheitliche Gesundheitsförderung in den (beruflichen) Alltag integriert und verankert.
… Unternehmen über ein integriertes Gesundheitskonzept verfügen.
… Gesundheitszentren eng mit Unternehmen zusammenarbeiten.
… die Krankheitstage in den Unternehmen und Kommunen weniger werden.
… Unternehmen den Mut haben, neue Wege zu gehen – beispielsweise bei der Ausgestaltung der Arbeitszeit.

# **Ärmel hoch:** Implikationen für die ganzheitliche Standortentwicklung

**Flexibles Zukunftsentwicklungs-Budget festlegen**
Um außerhalb der etablierten Prozesse und Strukturen ganzheitliche Standortentwicklung zu fördern, sollte ein Zukunftsentwicklungs-Budget festgelegt und experimentell verwendet werden. Dazu können Kreisausschuss, Wirtschaft und Agenturen sich jährlich auf ein Budget einigen und Kriterien der Vergabe festlegen. Mit offen formulierten Förderkriterien könnten so Potenziale gehoben werden, die sonst außerhalb der bekannten Richtlinien und Förderschwerpunkte liegen.

**Sozialraumgestaltung in die Verantwortung der Bürgerinnen und Bürger geben**
Selbstverständlich bleibt es die Pflicht der öffentlichen Hand, Daseinsvorsorge zu sichern und allen Menschen Zugang und öffentliche Teilhabe zu gewähren. Dennoch ist die stärkere Einbeziehung der Menschen vor Ort in die Gestaltung ihrers Sozialraumes von unschätzbarem Wert. Gerade die explizite Verantwortung für kleine Projekte stärkt die Gemeinschaft und den aktiven Gestaltungswillen. Da es um das unmittelbare Lebensumfeld der Menschen vor Ort geht, ist die Übertragung von Teilprojekten an die Bürgerinnen und Bürger vor Ort ein wirkmächtiges Instrument. Die eigenverantwortliche Gestaltung des nachbarschaftlichen Umfeldes innerhalb festgelegter Budgets und Rahmenparameter bringt Menschen zusammen und fördert innovative Konzepte und neue Ideen.

**Gesundheitsförderung ist aktive Zukunftsgestaltung**
Die Gesundheit der Gesellschaft ist ein wichtiges Thema für alle Belange der Gesellschaft - den Arbeitsmarkt ebenso wie das Gesundheits- und Sozialwesen sowie die individuelle Lebensgestaltung. Sowohl der einzelne Mensch als auch die Gemeinschaft profitieren also von breiter Gesundheitsförderung. Somit ist die Verzahnung der oftmals getrennt betrachteten Bereiche von Vorteil für alle.
Um hier Erfolge zu erzielen, sollten die entsprechenden Programme niedrigschwellig und motivierend für alle Menschen sein.
Die Unternehmen und Institutionen sollten informieren, aber nicht bevormunden und kleine Erfolge stets honorieren. Die betriebliche Umsetzung von Gesundheitsförderungsprogrammen sollte eine gute Sichtbarkeit haben und schnelle Erfolge für Mitarbeitende und das Unternehmen zeigen. So können alle von verbesserter Gesundheit profitieren. Um Programme und Innovationen zu erproben, sollten Unternehmen ermutigt werden, neue Wege zu gehen und Experimente zu ermöglichen. So können durch die Arbeitszeit-Flexibilisierung und geeignete Tools der mitarbeitergesteuerten Schichtplanung Zufriedenheit, Mitarbeiterbindung und Belastbarkeit gesteigert werden.
Die Suche nach unternehmensindividuellen, ganzheitlich gedachten Lösungen sollte beratend unterstützt werden. Unter dem Strich zahlt sich die Investition in Gesundheit für alle aus.

Eine der Zielstrategie entsprechende **Zusammenarbeit und Prozessverzahnung…**

… setzt auf stärkere **betriebliche Vernetzung** zum Austausch von Know-How.

… bietet **regelmäßige Austauschformate für die regionale Zusammenarbeit** an.

… bezieht **Bürgerinnen und Bürger aktiv** mit ein.



# 5 Von hier aus weiter

## Schlusswort und Ausblick

Es gibt keinen besseren Weg, die Zukunft vorherzusagen, als sie selbst zu gestalten. Aber wie genau dies gelingen kann, ist eine große Herausforderung, der sich im Jahr 2020 das Projekt »Konturen der Arbeitswelt« angenähert hat. Mit der Analyse vielfältiger Arbeitstrends bis hin zu den Folgen der Corona-Pandemie wurde eine Reihe äußerer Einflüsse beleuchtet und auf die regionalen Besonderheiten des Lahn-Dill-Kreises hin überprüft. Und unter Beachtung ebendieser Charakteristika des Lahn-Dill-Kreises wurde eine passgenaue und zukunftsrobuste Strategie entwickelt.

**Gemeinsam für gute Arbeit im Lahn-Dill-Kreis:** Unter dieser Zielstrategie vereinen sich eine Vielzahl von strategischen Elementen, die für eine zukunftsrobuste Entwicklung der Region elementar sind. So stellt diese regionale Arbeitsmarktstrategie im Lahn-Dill-Kreis einen wichtigen Meilenstein für die Zukunft der Region dar. Die hohe Partizipation bei der Entwicklung zeigt, dass die Menschen vor Ort aktiv an der Gestaltung ihres Arbeitsmarkts und ihrer Zukunft teilnehmen möchten.

Die vier Kernbereiche der Strategie – Unternehmens- und Standortentwicklung, Bildung und Arbeitsvermittlung, Gerechtigkeit und Vielfalt sowie Zusammenarbeit und Prozessverzahnung – sind zentral für die Schaffung eines wettbewerbsfähigen, nachhaltigen und gerechten Arbeitsmarkts im Lahn-Dill-Kreis. Denn nur mit einer für Fachkräfte, Unternehmen und nicht zuletzt für die gesamte Bevölkerung attraktiven Aufstellung kommen die Stärken unserer Region voll zum Tragen.

Die vorgestellten Umsetzungsideen bieten konkrete Handlungsempfehlungen und zeigen auf, wie die verschiedenen Bereiche miteinander verbunden werden können, um positive Veränderungen zu bewirken. Damit wurde im Rahmen der zwei Themenworkshops bereits begonnen und es ist außer Frage, dass mit der hohen Beteiligung

in kurzer Zeit viele bereits sehr gute Maßnahmen erkannt und um entsprechende weitere Handlungsfelder ergänzt werden können. Im Rahmen dieses Handbuches ist es ein Anliegen, die bereits erarbeiteten exzellenten Ergebnisse festzuhalten und für eine nachhaltige Nutzung zur Verfügung zu stellen.

Eine Strategie ist stets nur so gut wie ihre Umsetzung. Daher ist es unerlässlich, dass die Strategie auch in Zukunft aktiv weiterverfolgt und umgesetzt wird. Dabei sollten die potenziellen Herausforderungen und Barrieren berücksichtigt werden, um gezielt Lösungen zu entwickeln und die Umsetzung der Strategie zu unterstützen.

Das bisherige Engagement stimmt optimistisch, dass die regionale Arbeitsmarktstrategie im Lahn-Dill-Kreis einen positiven Einfluss auf die Region haben kann und dazu beitragen wird, eine lebendige und nachhaltige Wirtschaft aufzubauen. Wir sind überzeugt davon, dass die Zusammenarbeit und der Austausch zwischen allen Beteiligten der Schlüssel zum Erfolg sind.

***Impressum***
*Herausgeber:*
*Scenario Management International AG*
*Klingenderstraße 10-14*
*33100 Paderborn*
*Telefon: +49 (5251) 150-570*
*Telefax: +49 (5251) 150-579*
*Email: info@scmi.de*
*Internet: www.scmi.de*

***Redaktion:***
*Hanna Jürgensmeier, Sarah Ohse*

*März 2023*

***Bildquellen:***
*Stephan Aurand (Seite 4), Sebastian Kleist (Seite 5); www.adobestock.com: Yuttana Studio (Titel), fotomek (Seite 6), whyframeshot (Seite 9), yurolaitsalbert (Seite 10), Sushiman (Seite 14), Blue Planet Studio (Seite 18), (Seite 29), Prostock-studio (Seite 39), aerial-drone (Seite 46)*



**Scenario Management International AG**

Klingenderstraße 10-14
33100 Paderborn

Telefon: +49 (0) 5251 - 150 570
Telefax: +49 (0) 5251 - 150 579
E-Mail: info@scmi.de
Internet: www.scmi.de