

# Arbeitslos – autolos – chancenlos? Regionale Mobilität und aktivierende Arbeitsmarktpolitik

Mit dem Schlagwort vom Fördern und Fordern ist in Deutschland eine grundlegende Umorientierung von der aktiven zur aktivierenden Arbeitsmarktpolitik verknüpft. Im Zentrum steht dabei eine Arbeitsmarktausgleichspolitik, die Arbeitslosen hinsichtlich beruflicher und regionaler Mobilität sowie Entgeltsenkungen mehr zumutet und mehr Eigeninitiative einfordert (Fordern), sie soll aber zugleich durch eine kompetente Arbeitsvermittlung sowie den Einsatz arbeitsmarktpolitischer Instrumente die Arbeitsuche unterstützen (Fördern). Insbesondere das Fördern ist in ländlichen Regionen schwierig, weil z. B. die regionale Mobilität nicht unterstellt werden kann, sondern erst hergestellt werden muss. Das Projekt „Arbeitslos – autolos – chancenlos? – Mobilität und Arbeitsvermittlung im ländlichen Raum“ entwickelte einen Lösungsvorschlag für eine Tourismusregion, der auch für andere periphere Regionen relevant ist.<sup>1</sup>

LISA HAUSER, JULIA LEUPOLD, CARSTEN WIRTH

## 1. Stellenbesetzungsprobleme trotz Arbeitslosigkeit

Stellenbesetzungsprobleme, also die verzögerte Besetzung einer Vakanz oder der Abbruch der Suche, treten insbesondere in Hochkonjunkturphasen auf (Noll et al. 2009). Im Bereich „einfacher“ Dienstleistungsarbeit können Unternehmen mit geeigneten Strategien in der Regel auf passende Arbeitskräfte zurückgreifen. Dies gilt auch für das Hotel- und Gaststättengewerbe (Hiermig et al. 2005). In dieser Branche werden Personalbeschaffungsprobleme häufig durch die Anwerbung ausländischer Arbeitskräfte oder durch die zeitlich befristete Migration innerhalb Deutschlands aus Gebieten mit sehr hohen Arbeitslosenquoten gelöst. Während die erste Strategie ein Potenzial ungenutzt lässt, die Arbeitslosigkeit im Inland und die damit verknüpften wirtschaftlichen und sozialen Kosten zu senken, führt die zweite Strategie dazu, dass aus der Perspektive der Unternehmungen Fluktuation entsteht, betriebsspezifisches Wissen immer wieder verloren geht, das jeweilige Etablisement an Authentizität einbüßt („sächselnde Beschäftigte in Trachten in oberbayerischen Hotels“), Kosten für Unterkunft entstehen oder es werden – bei einer Unterbringung im Hotel – die Kapazitäten reduziert etc. Aus der Perspektive der (Saison)Beschäftigten entstehen weniger Bindungen an den jeweiligen Arbeitgeber. Es entwickelt sich weniger Humankapital und es kommt zu (unerwünschten) Trennungen von Beziehungs-

zusammenhängen wie z. B. der Familie, zu einem erhöhten Einarbeitungsaufwand und einer immer nur befristeten Arbeitsaufnahme. Bestenfalls werden die Arbeitskräfte in der nächsten Saison wieder eingestellt (zur Wiedereinstellung: Hense et al. 2009). Aus der Perspektive der Kommune können höhere Kosten entstehen, weil überbetrieblicher Wohnraum für Saisonarbeitskräfte geschaffen und verwaltet werden muss. Aus Sicht der Arbeitsverwaltung erfolgt durch diese Personalstrategien keine nachhaltige Integration in Erwerbsarbeit. Bei Wiedereinstellungen erfolgt zudem eine unerwünschte Subvention des Hotel- und Gaststättengewerbes aus Mitteln der Arbeitslosenversicherung.

Da diese typischen Personalbeschaffungsstrategien im Hotel- und Gaststättengewerbe (Voswinkel et al. 1996) für seine Stakeholder Nachteile aufweisen, wurde im Projekt „Arbeitslos – autolos – chancenlos? – Mobilität und Arbeitsvermittlung im ländlichen Raum“ ein Konzept entwickelt, wie die offenen Stellen in einer typischen bayerischen Tourismusregion mit Arbeitslosen aus der Region besetzt werden können.<sup>2</sup> Mit unserer grundlegenden Hypothese

1 Wir danken Susanne von Zimmermann für ihre Initiative, ohne die dieses Projekt nicht zustande gekommen wäre.

2 Das Projekt wurde von der Arbeitsagentur Kempten initiiert sowie materiell und logistisch unterstützt. Organisatorische Hilfestellung erhielten die Projektbearbeiterinnen auch vom Jobcenter des Landkreises Oberallgäu.

gehen wir davon aus, dass eine zentrale Herausforderung für den Arbeitsmarktausgleich die fehlende Mobilität der Arbeitskräfte ist, die sich als Beschäftigte im Niedriglohnssektor Hotel- und Gaststättengewerbe (Kalina/Weinkopf 2010) keinen PKW leisten können. Sie sind deshalb auf den öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) angewiesen, der sich aber an den Interessen von Touristen und nicht an denen der Erwerbspersonen und der Arbeitgeber im Hotel- und Gaststättengewerbe ausrichtet. Deshalb wurde für eine Tourismusregion eruiert, welche konkreten Arbeitszeiten auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite gewünscht sind und wie diese Wünsche mit dem existierenden ÖPNV realisiert werden können. Da sich insbesondere in den Randzeiten, d.h. früh am Morgen und nach Arbeitsende am späten Abend sowie am Wochenende und an Feiertagen, Lücken im Angebot des ÖPNV auftun, wurde in einem weiteren Schritt ein Mobilitätskonzept entwickelt und seine (Re)Finanzierung durch Einsparungen beim Arbeitslosengeld (ALG)-Bezug (ALG-I und ALG-II) überprüft. Dabei zeigt sich, dass lediglich ein (!) zusätzlicher Arbeitsloser mit einem durchschnittlichen regionalen Arbeitslosengeldsatz in Arbeit integriert werden müsste, um das Mobilitätskonzept mit einer branchenbezogenen Arbeitskräfte- und Arbeitgeberorientierung zu „refinanzieren“. Da die Kosten und der Nutzen aufgrund der „Versäulung“ des Sozialversicherungssystems in unterschiedlichen Organisationen anfallen, ist des Weiteren eine sozialräumliche und kooperative Perspektive der involvierten Akteure erforderlich, damit derartige Projekte – trotz überzeugender ökonomischer Argumente – nicht im Umsetzungsprozess scheitern. Das bedeutet gleichzeitig, dass eine aktivierende Arbeitsmarktpolitik, wenn sie auch ermöglichend sein soll, auf „soziales Kapital“ (Bourdieu 1983) und öffentliche Investitionen eines „social investment state“ (Giddens 1998) angewiesen ist. Dies beschränkt sich nicht nur – dies zeigen weitere empirische Ergebnisse – auf die Koordination von Mobilität.

Unser Argument entwickeln wir wie folgt: Im zweiten Abschnitt skizzieren wir in gebotener Kürze unsere konzeptionellen Überlegungen und im dritten Abschnitt unser Forschungsdesign. Im vierten Abschnitt präsentieren wir unsere wichtigsten empirischen Ergebnisse. Der fünfte Abschnitt ist Schlussfolgerungen vorbehalten.

## 2. Eine strukturationstheoretische Perspektive auf Arbeitsvermittlung

Arbeitsvermittlung wird unterschiedlich konzeptualisiert. Gemäß der Legaldefinition des Sozialgesetzbuch, Drittes Buch (SGB III) versteht man unter ihr „alle Tätigkeiten, die darauf gerichtet sind, [...] Arbeitsuchende mit Arbeitgebern zur Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses zusammenzuführen“ (§ 35 Absatz 1 Satz 2 SGB III). Der

klassische Matching-Ansatz (Scheller 2008) beachtet vor allem die Beschaffenheit von Arbeitsnachfrage und -angebot im Rahmen eines Profilings und versucht, diese (mit Unterstützung durch arbeitsmarktpolitische Instrumente) zusammenzuführen. Das auf der Job-Search-Theorie basierende „Talentmarketing“ (Egle/Bens 2004) macht Talente zum Ausgangspunkt einer Selbstvermarktung der Ware Arbeitskraft und gibt Hinweise zur Gestaltung von Bewerbungen, zur Nutzung von Bewerbungswegen und zum „impression management“ in Auswahlverfahren. Der Zugang zu Arbeit über personale Netzwerke (Wirth 2006) oder organisationale Netzwerke (Wirth 2007) nutzt die „strength of weak ties“ (Granovetter 1973) bzw. die Beziehungszusammenhänge von Organisationen (im Feld der Arbeitsförderung) für die Arbeitsvermittlung.

Die oben referierten Ansätze weisen – trotz gewichtiger Argumente – jeweils spezifische Begrenzungen auf. Während der klassische Matching-Ansatz z.B. von einer sozialen Einbettung in personale Beziehungen à la *Granovetter* (1985) abstrahiert und keine Einbettung in umfassendere soziale Systeme thematisiert bzw. thematisieren kann (Wirth 2011), fehlt beim Talentmarketing aufgrund seiner suchtheoretischen Basis eine realistische Arbeitsmarktperspektive: Dieser Ansatz unterstellt – ganz in der Tradition neoklassischer Ökonomie – offene Stellen, die durch ein entsprechendes Marketing in eigener Sache „nur“ richtig adressiert werden müssen. Zudem kann eingewandt werden, dass diese Form der Selbstvermarktung eine fehlende Personalabteilung und/oder fehlende professionelle Auswahlverfahren voraussetzt, da die Argumentation mit Talenten, die angeboren sind, nicht überzeugen kann. Wegen seiner institutionellen Voraussetzungen kommt dieser Ansatz vor allem für Bewerbungen in kleinbetrieblich organisierten Branchen infrage. Echte Personalentwicklung oder umfassender: „Arbeitskräfteentwicklung“ (Wirth 2010, S. 113) durch Erwerbstätigkeiten, Ehrenämter und andere Aktivitäten wird beim Talentmarketing nicht ernsthaft mitgedacht, sondern lediglich als Marketingargument verwandt. Dieser Ansatz passt somit – so kann man ideologiekritisch anmerken – sehr gut zu einer Reduktion der öffentlich geförderten beruflichen Bildung (Bosch 2009, S. 101) im Zuge der Umsetzung einer „fordernden Aktivierung“ (Schütz 2009, S. 173). Die Nutzung personaler und/oder organisationaler Netzwerke im Rekrutierungsprozess leistet – je nach institutionellem Setting – einen wichtigen, aber keinen umfassenden Beitrag zur Erklärung von Rekrutierungsentscheidungen. Nach Arbeitgeberbefragungen werden in Deutschland ca. 25 % (Dietz et al. 2011) und nach Arbeitnehmerbefragungen 40 % der Stellen (Brenke/Zimmermann 2007), aber ca. 60 % der Stellen in den USA (Granovetter 1995) unter Einbeziehung von Netzwerken besetzt. Eine genauere Analyse der Rekrutierung jenseits der Netzwerkrekrutierung erfolgt in diesen Studien aber nicht.

Eine Integration der produktiven Elemente dieser unterschiedlichen Ansätze ermöglicht die strukturationstheoretische Perspektive auf Arbeitsvermittlung ►

(grundlegend dazu Giddens 1984; Windeler 2001; mit Bezug zur Arbeitsvermittlung Wirth 2011), die kognitive, normative und machbezogene Aspekte genauso berücksichtigt wie die Einbettung des Rekrutierungsprozesses in Organisationen, in Netzwerke, in Regionen, in Branchen und Gesellschaft. Damit kann Personen wie auch den Kontexten, in denen die Akteure interagieren und die sie zugleich reproduzieren (Dualität von Handlung und Struktur, vgl. Giddens 1984), Rechnung getragen werden.

Ein Intermediär, hier als Vermittler bezeichnet, vergleicht Anforderungen und Arbeitsbedingungen eines Arbeitsplatzes sowie die damit assoziierten Sicht- und Legitimationsweisen mit den Handlungskompetenzen und den kognitiven und normativen Strukturen (einschließlich der Vorstellungen zu Arbeitsregulationen) einer Arbeitskraft. Er oder sie versucht (evtl. unter Einsatz arbeitsmarktpolitischer Instrumente und/oder eines von ihm induzierten Wandels der Arbeitsorganisation) diese ab- und anzugleichen sowie Arbeitsuchende und Beschäftigte zusammenzuführen. Dieser Prozess wird einerseits von Handlungskompetenzen des Intermediärs und andererseits von der sozialen Einbettung in umfassendere soziale Systeme, z. B. in eine Region, geprägt.

In den Interaktionen und sozialen Beziehungen werden die Sets von Regeln und Ressourcen eines sozialen Systems hervorgebracht und, indem sich die Akteure auf diese beziehen, reproduziert oder verändert. Das betrifft auch die untersuchte Region, die als Tourismusregion mit einem doppelten Fokus koordiniert wird: erstens mit Bezug zum Geschäftsfeld Tourismus und zweitens mit Bezug zu einem bestimmten Gebiet. Dabei werden die Kontexte in das Handeln einbezogen, und indem dies geschieht, werden diese reproduziert oder verändert.

Die soziale Einbettung in eine Region ermöglicht und begrenzt Arbeitsvermittlung. Das in einer Region existierende System des ÖPNV als ein Element sozialer Einbettung generiert beispielsweise die (Nicht)Erreichbarkeit von Arbeitsplätzen für Arbeitsuchende. Diese Form sozialer Einbettung bringen die Akteure rekursiv hervor, indem sie sich im Prozess der Strukturation an den Sets von Regeln und Ressourcen eines sozialen Systems orientieren. Und indem sie diese Sets von Regeln und Ressourcen aufgreifen, reproduzieren sie diesen Kontext der Arbeitsvermittlung und die Region. Oder sie verändern diese. Dazu bedarf es anschlussfähiger Sicht-, Handlungs- und Legitimationsweisen auf mehreren Ebenen: auf der individuellen und organisationalen Ebene, im Netzwerk, in der Region, in der Branche sowie in der Gesellschaft, damit ein reflexiver Eingriff in das soziale System Region gelingen kann. Das hier vorgestellte Projekt entwickelt dementsprechend ein Mobilitätskonzept, das als ein Element reflexiver Regionalentwicklung interpretiert werden kann. Wie wir dabei vorgegangen sind, fassen die nun folgenden methodischen Ausführungen zusammen.

### 3. Forschungsdesign und Methoden

Um das Mobilitäts- und das dazugehörige Finanzierungs-konzept zu entwickeln und seine Validität abzusichern, wurde für die Untersuchung ein spezifisches Methodenset angewandt, das quantitative und qualitative Befragungsmethoden mit der Auswertung von Literatur, Verbands- und Presseveröffentlichungen sowie eine Validierung durch die Präsentation der Ergebnisse und durch Studienteilnehmerfeedback kombiniert. Basierend auf den Ergebnissen der Literaturschau wurde zunächst ein quantitativ orientierter Fragebogen entwickelt, der den in der Region ansässigen relevanten Hotel- und Gastronomiebetrieben zugesandt wurde. Als relevant wurden zunächst solche Hotel- und Gastronomiebetriebe klassifiziert, die Personal beschäftigen. Die Auswahl dieser Betriebe erfolgte anhand einer internen Datenbank der Arbeitsagentur. Die Betriebsgröße schwankt zwischen einem und mehr als 50 Beschäftigten. Die Rücksendung der Fragebögen war per Post oder Fax möglich. Um die Rücklaufquote zu erhöhen, wurden die Beschäftigten sechs Wochen nach dem Versand der Fragebögen nochmals kontaktiert und auf die laufende Befragung hingewiesen. Insgesamt wurden 97 Fragebögen ausgegeben und 25 verwertbare Antwortbögen zurückgesandt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 25,8 %. Schließt man allerdings die reinen Familienbetriebe sowie Kleinstbetriebe mit höchstens einem Mitarbeiter aus, so erhöht sich die Rücklaufquote auf 64,1 %.<sup>3</sup> Der Fragebogen fokussierte neben den Merkmalen des Betriebs die Rekrutierungsprobleme und bisherigen Rekrutierungsstrategien, die Mobilitätsbedarfe aus Arbeitgeberpersicht, die Arbeitszeiten und Arbeitszeitmodelle.

Parallel dazu wurden im Zeitfenster von November 2010 bis Januar 2011 Arbeitslose aus den Leistungskreisen SGB II und SGB III schriftlich befragt. Die Ausgabe der Fragebögen erfolgte zum einen an Arbeitsuchende im Rahmen von eigens anberaumten, aber nicht sanktionsbewehrten Gruppeninformationsterminen. Sie erfolgte zum zweiten an von Arbeitslosigkeit bedrohte Beschäftigte und an Arbeitslose mit einer Wiedereinstellungszusage, die nach Einschätzung der Arbeitsvermittler und persönlichen Ansprechpartner folgende Kriterien erfüllten: Wohnort in der Region, Erfahrung im Hotel- und Gaststättengewerbe und Eignung für eine Tätigkeit in dieser Branche. Zusätzlich wurden über das interne Verwaltungsprogramm der Arbeitsagentur VerBis weitere geeignete Arbeitslose ausgewählt sowie Teilnehmer einer Weiterbildungsmaßnahme für SGB-III-Leistungsempfänger (Kurs: Kompetenzen im Tourismus) angeschrieben. Gefragt wurde insbesondere nach Erfahrungen im Hotel- und Gast-

3 Eine Bestimmung der größeren Betriebe konnte vorgenommen werden, weil die Möglichkeit der freiwilligen Namensangabe gegeben war und die Unternehmungen diese Gelegenheit in der Regel nutzten.

stättengewerbe und nach dem Interesse, darin zu arbeiten, den Mobilitätsmöglichkeiten und -restriktionen, den (möglichen) Arbeitszeiten und den soziodemografischen Merkmalen der befragten Personen. Insgesamt wurden 172 Fragebögen an diesen Personenkreis ausgeteilt, von denen 64 (35 SGB III- und 29 SGB-II-Leistungsempfänger) verwertbar abgegeben wurden. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 31,3 %. Nach der Verteilung der Fragebögen an Arbeitslose mit Wiedereinstellungszusage und von Arbeitslosigkeit bedrohte Personen (z.T. über die Arbeitgeber) und per E-Mail in zwei typischen Hotels in der Region kam es zu einem Rücklauf von weiteren 49 verwertbaren Fragebögen. Da auf diese Weise unklar blieb, wie viele Personen einen Fragebogen erhielten, kann in diesem Fall keine Rücklaufquote berechnet werden. Insgesamt wurden also 113 Personen, die für eine Erwerbstätigkeit im Hotel- und Gaststättengewerbe infrage kommen, in die Untersuchung einbezogen.

Um die in der Arbeitgeberbefragung gewonnenen Daten zu validieren und zu differenzieren, führten wir ein Experteninterview (Meuser/Nagel 2009) mit einem erfahrenen Hotelier aus der Region, der auch im Verband eine herausgehobene Position einnimmt und über diese Funktion im Verband die Problemlagen und Lösungsansätze anderer Betriebe aus dem Hotel- und Gaststättengewerbe in der Region kennt. In diesem Interview gingen wir auf die Zusammenhänge von ÖPNV und Stellenbesetzung, Weiterentwicklungsmöglichkeiten des ÖPNV und dessen Finanzierung, alternative Transportmöglichkeiten sowie sonstige Herausforderungen ein. Um die Basis der Einschätzungen noch weiter zu verbreitern, wurde eine Gruppendiskussion (Liebig/Nentwig-Gesemann 2002, S. 141ff.) unter Beteiligung einer Mitarbeiterin aus dem Arbeitgeberservice der zuständigen Agentur für Arbeit mit vier prototypischen, d. h. mittelständischen Unternehmern aus dem Hotel- und Gaststättengewerbe durchgeführt. Neben der weiteren Validierung der Ergebnisse diente die Gruppendiskussion der Vorstellung und Diskussion von möglichen Lösungsvorschlägen. Abschließend wurden die Ergebnisse der Untersuchung und das vorgeschlagene Mobilitätskonzept den Stakeholdern präsentiert und mit ihnen diskutiert. Insofern betreibt das Projekt „Arbeitslos – autolos – chancenlos? – Regionale Mobilität und Arbeitsvermittlung“ Aktionsforschung (Fricke 2010), die zu einem auf wissenschaftlichen Erkenntnissen basierenden Eingriff in die regionale Entwicklung führen soll. Die Resultate der Studie werden im Folgenden in gebotener Kürze vorgestellt.

## 4. Zentrale empirische Ergebnisse

Die Befragungsergebnisse unterstützen die These eines engen Zusammenhangs zwischen Mobilität und (möglicher) Arbeitsvermittlung. So geben 62 % aller befragten Arbeitslosen an, über einen Führerschein zu verfügen. Aber nur 33 % von

ihnen haben einen PKW. Sie sind also in besonderem Maße auf den ÖPNV angewiesen. Im Vergleich dazu besitzen 84 % der Beschäftigten und Wiedereinsteller einen Führerschein und haben in 69 bzw. 59 % der Fälle einen PKW. Der Zugang zu Arbeit erhöht also die Mobilität und sichert – auch bei wiederkehrender friktioneller Arbeitslosigkeit – die Mobilität ab, die wiederum die Integrationschancen erhöht und – umgekehrt – exkludiert fehlende Mobilität. Dies ist insbesondere bei Arbeitslosen der Fall. Sie stehen dem Arbeitsmarkt nur formal zur Verfügung und können praktisch nicht integriert werden, weil elementare Voraussetzungen fehlen. Dem entsprechend unzufrieden sind viele (potenzielle) Nutzer des ÖPNV. Unter Einbeziehung aller Befragten, also einschließlich der Beschäftigten, geben sogar 84 % an, dass sie auf den ÖPNV angewiesen sind, aber insbesondere zu den Randzeiten, d. h. frühmorgens (6 bis 8 Uhr) und spätabends (ab 20 Uhr), mit dem Angebot in der Region unzufrieden sind. Gleiches gilt für Wochenende und an Feiertagen sowie in den Schulferien. Sie wünschen sich – wenig überraschend – eine Erweiterung des Angebots. Gefragt nach den Verkehrsträgern, die für eine Erweiterung des Angebots gewünscht werden, präferieren die Befragten Fahrgemeinschaften und eine Ausweitung des Linienbusverkehrs.

Aus der Perspektive der Arbeitskräfte, insbesondere von weiblichen, fehlen zudem Kinderbetreuungseinrichtungen, die über Öffnungszeiten verfügen, die an die Arbeitszeiten im Hotel- und Gaststättengewerbe angepasst sind. Insgesamt monierten 11 % der Befragten ungeeignete Kinderbetreuungseinrichtungen. 91 % der Befragten, die diese Frage mit Ja beantworteten, waren Frauen. Dies legt zugleich eine traditionelle geschlechtsspezifische Arbeitsteilung in der Region nahe.

Die Befragung der Arbeitgeber bringt ähnliche Ergebnisse hervor, die zudem durch die Aussagen im Experteninterview und in der Gruppendiskussion untermauert werden. So geben 60 % der befragten Arbeitgeber an, dass sie Probleme bei der Personalrekrutierung haben, weil Verbindungen des ÖPNV zu relevanten Zeiten fehlen. Auch von ihnen werden – wie von den Arbeitskräften – die „Randzeiten“ als Problemfälle benannt,<sup>4</sup> die zuweilen durch die Wetterverhältnisse im Winter verschärft werden.

Wie die Arbeitskräfte sind die Arbeitgeber des Hotel- und Gaststättengewerbes in der Region darüber hinaus bereit, eine Ko-Finanzierung für die Ausweitung der Mobilität aufzubringen. So ist fast die Hälfte der befragten Arbeitslosen zur Zahlung von 0,50 bis 2 € Fahrtkosten pro Wegstrecke bereit. 31 % der befragten Arbeitnehmer würden sogar ►

4 Eine Änderung der Arbeitszeitmodelle wird – wie so häufig (Wirth 2011) – von den Arbeitgebern gegenwärtig nicht angedacht. Dabei könnten sie durch Innovationen in der Arbeitsorganisation ihr Rekrutierungsproblem verringern und eine „Beschäftigungsberatung“ (Kommission für Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt 2002, S. 234) durch die Arbeitsverwaltung könnte dazu beitragen, dass Arbeitslose in Arbeit integriert werden.



mehr als 2 € besteuern. Beinahe 50 % der Arbeitgeber geben an, dass sie einen finanziellen Beitrag von 1 bis 3 € pro Arbeitskraft für Hin- und Rückweg leisten würden.

Vor dem Hintergrund dieser aus der Arbeitskraft- und der Beschäftigerperspektive eher kompatiblen Anforderungen wurden unterschiedliche Lösungsvorschläge entwickelt und zumindest mit den Arbeitgebern im Rahmen der Gruppendiskussion erörtert. Diese wurden vor dem Hintergrund der Anforderungen der Zielgruppen, der Region und ihrer Finanzierbarkeit für einen sechsmonatigen Probezeitraum konzipiert. Den Kosten eines Ausbaus des ÖPNV werden deshalb die Einsparungen bei ALG I oder ALG II sowie die Senkung der Kosten für Unterkunft und Heizung durch die Integration von Arbeitslosen gegenübergestellt. Bei der Berechnung des break-even-points gingen wir aus Gründen der Vereinfachung und angesichts fehlender alternativer Zahlen von durchschnittlichen regionalen Entgeltersatzleistungen aus.

Der von den Arbeitslosen präferierte Ausbau des Linienverkehrs scheidet aus Kostengründen aus, weil dafür ein zusätzlicher Bus eingesetzt werden müsste, im Moment jedoch alle Kapazitäten ausgelastet sind und somit ein neuer Bus angeschafft werden müsste. Das von den Beschäftigten mit PKW auch stark gewünschte Fahrgemeinschaftsmodell lässt sich eher als Ergänzung nutzen, da durch Krankheit, Arbeitszeitverschiebungen etc. selbst bei einem Pool von Teilnehmern kaum verlässliche Transportmöglichkeiten entstehen können. Aus diesen Gründen wurde den Akteuren in der Region vorgeschlagen, Montag- bis Sonntagabend um 22 Uhr einen zusätzlichen Kleinbus einzusetzen. Am Wochenende und an Feiertagen ist darüber hinaus eine zusätzliche Anruf-Sammeltaxi-Linie einzusetzen, die – wie der erste Bus unter der Woche – morgens um 6 Uhr am Busbahnhof abfährt. Die Berechnung der Kosten

dieser Variante erfolgte auf Basis von Angeboten von Busunternehmen, die in der Region aktiv sind.

Eine Gegenüberstellung der Kosten der Ausweitung des ÖPNV und der Einsparungen an ALG I durch die Integration von Arbeitslosen mit einem durchschnittlichen Arbeitslosengeldsatz zeigt, dass eine (!) erfolgreiche zusätzliche Integration alle sechs Monate die Kosten der Mobilitätsausweitung amortisiert (Abbildung 1).

Im Regelungskreis SGB II mit seinen niedrigeren Entgeltersatzleistungen plus Kosten der Unterkunft und Heizung ergibt sich ein anderer break-even-point. Ab drei Leistungsbeziehern, die für mindestens sechs Monate integriert sind, amortisiert sich der Ausbau des ÖPNV durch Einsparungen in der Grundsicherung für Arbeitsuchende und belegt nochmals die Wirtschaftlichkeit der Ausweitung des ÖPNV.

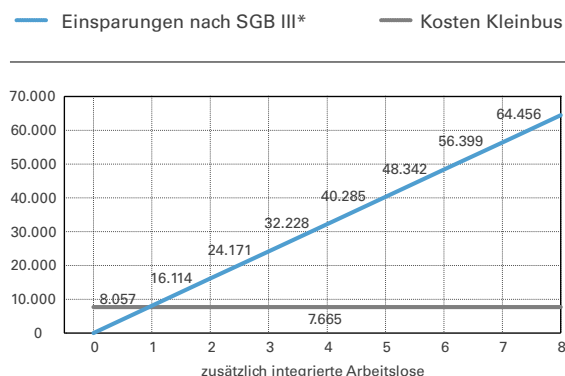
Eine erfolgreiche Umsetzung des Projekts generiert weitere positive Effekte. Die Relevanz der Teilhabe am Erwerbsleben für ein menschenwürdiges Leben und die inklusiven Effekte von Erwerbsarbeit bleiben bei einer ökonomisch verengten Perspektive unberücksichtigt. Darüber hinaus verschafft sich die Arbeitsverwaltung zusätzliche Legitimität, indem sie sich in der Regionalentwicklung proaktiv einbringt, Ressourcen beisteuert und relativ stabile Beziehungen in der Region aufbaut, die in anderen Projekten, bei anderen Herausforderungen wieder aufgegriffen werden können. Dadurch sinken zudem die Transaktionskosten in der Region, was wiederum die Problembearbeitung erleichtert. Möglicherweise trägt dieses Projekt zum Ausbau eines regionalen Institutionengefüges bei und es ermöglicht den Hotel- und Gastronomiebetrieben – wie die Unternehmer betonen – ein von den Kunden geschätztes höheres Maß an Authentizität, weil sie Arbeitskräfte aus der Region beschäftigen. Sie können darüber hinaus ihre Beziehungen zur Arbeitsverwaltung pflegen, mit der sie in der Vergangenheit eng zusammenarbeiteten.

Trotz anschlussfähiger Sichtweisen bei unterschiedlichen Akteuren gilt es, die Umsetzung zu beobachten und auszuwerten. Wie wirken sich Niedriglöhne in der Branche auf die Bereitschaft aus, Arbeit anzunehmen? Wie klappt das Zusammenspiel der Akteure? Wie erfolgt die Verteilung der Kosten, der Einsparungen vor dem Hintergrund der Logiken der jeweiligen Organisation? Und wie beeinflussen machtvollen Akteure in den Organisationen das Geschehen? Diese und andere Fragen wären in einer Längsschnittbetrachtung im Zuge einer Evaluation des Projekts zu untersuchen. Bevor es dazu kommen kann, sollen abschließend einige Schlussfolgerungen für die Praxis und die Wissenschaft entwickelt werden.

ABB. 1

### Einsparungen beim Arbeitslosengeld und Kosten des zusätzlichen ÖPNV

Angaben in Euro



\*im Zeitraum von sechs Monaten.

Quelle: Berechnung und Darstellung der Autoren.

WSI Mitteilungen

## 5. Schlussfolgerungen für Forschung und Praxis

Die Studie zeigt, dass die Ausgangshypothese der fehlenden regionalen Mobilität als Integrationshemmnis bestätigt wer-

den kann. Dieses Eingliederungshemmnis kann zu vergleichsweise geringen Kosten durch eine Modifikation des ÖPNV-Angebots in der untersuchten Region beseitigt werden. Erst dieser Eingriff in Form einer reflexiven Regionalentwicklung ermöglicht aktivierende Arbeitsmarktpolitik. *Andreß/Krüger* (2006, S. 130f.) argumentieren in ihrer Studie ähnlich, zeigen aber, dass derartige Praktiken eher die Ausnahme sind, weil eine restriktive Form aktivierender Arbeitsmarktpolitik, die fordernde Aktivierung, dominiert. Auch der Vorwurf, „faule Arbeitslose“ verweigerten die Arbeitsaufnahme, kann für die von den Arbeitsvermittlern und persönlichen Ansprechpartnern vorselektierten Arbeitslosen nicht bestätigt werden. Sie sind – wie die Arbeitslosen in der Studie von *Andreß/Krüger* – aktiv, kooperieren und sind bereit, eine Niedriglohnbeschäftigung anzunehmen. Insofern können die Akteure der Arbeitsförderung und die Arbeitgeber in der Untersuchungsregion auf einen Pool von motivierten Arbeitskräften trotz vergleichsweise niedriger Arbeitslosigkeit zurückgreifen.

Um den Arbeitsuchenden die Chance zu geben, das Niedriglohnsegment zu verlassen, bedarf es beruflicher Beratung und beruflicher Weiterbildung, die aber selten in der erforderlichen Qualität angeboten werden (*Hielscher/Ochs* 2009; *Bosch* 2009; *Mohr* 2009), weil z. B. die Förderung der beruflichen Weiterbildung häufig nur eine „Vermittlungsförderung“ (*Bosch* 2009, S. 95) ist. Ergänzend müsste jedoch auch die Kinderbetreuung durch Kindertagesstätten oder innovative Tagesmütter-Konzepte, die räumlich nahe am Weg des Shuttle-Busses liegen, ihre Dienstleistungsangebote an die branchenspezifischen Arbeitszeiten anpassen, damit Arbeitskräften die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit im Hotel- und Gaststättengewerbe ermöglicht wird.

Gesellschaftlicher Wandel (z. B. mehr alleinerziehende Erwerbspersonen) und die Branchenspezifika des Hotel- und Gaststättengewerbes lösen einen erhöhten Bedarf an öffentlichen oder öffentlich finanzierten Dienstleistungen aus, deren Produktion den regionalen Besonderheiten (hier einer Tourismusregion) angepasst werden muss. Zugleich weist dies auf die Bedeutung von Gender-Fragen für eine aktivierende Arbeitsmarktpolitik hin, weil immer noch eine geschlechtsspezifische Arbeitsteilung in Beziehungen, Erwerbsarbeit und Gesellschaft vorherrscht. Die emanzipatorischen Aspekte aktivierender Arbeitsmarktpolitik berücksichtigen Praktiker häufig noch zu wenig (*Rudolph* 2007), weil sie – wie andere Studien zeigen – mit institutionalisierten und organisationalen Widersprüchen konfrontiert sind (*Jaehrling* 2009) oder etablierte Praktiken pfadabhängig fortgeschrieben werden (*Dingeldey* 2011). Des Weiteren lässt sich schlussfolgern, dass Konzepte aktivierender Arbeitsmarktpolitik in der Regel geschlechts- und raumlos sind und unbedingt durch eine geschlechtersensible und sozialräumliche Perspektive erweitert werden müssten.

Diese Befunde haben eine Reihe von praktischen Implikationen für die Arbeitsmarktpolitik und die Akteure im Feld der Arbeitsförderung:

(1) Eine aktivierende Arbeitsmarktpolitik ist ökonomisch(er), wenn sie berufliche Beratung und angemessene Qualifizierungen fördert. Sie erleichtert den Ausstieg aus dem Niedriglohnsektor, senkt die Kosten für aufstockende SGB-II-Leistungen und begegnet den sich abzeichnenden Knappheiten an qualifizierten Arbeitskräften – zumindest ein Stück weit – präventiv.

(2) Die Ergebnisse verweisen auf regionale Besonderheiten und Branchenspezifika, die erfolgreiche aktivierende Arbeitsmarktpolitik berücksichtigt. Deshalb sind eine Dezentralisierung der Arbeitsmarktpolitik und Budgets wie die frühere „freie Förderung“ (§ 10 SGB III a.F., § 16f SGB II n.F.) erforderlich, um diese kontextuellen Anforderungen zu berücksichtigen. Die Organisationen brauchen also einen Handlungsspielraum, den die „neue Regelsteuerung in der deutschen Arbeitsverwaltung“ (*Schütz* 2009) wegen ihrer Orientierung an Konzeptkonformität meist nicht bietet. Dabei wäre eine Vielfalt arbeitsmarktpolitischer Strategien notwendig, die der jeweiligen regionalen Problemlage Rechnung trägt.

(3) Die Ergebnisse sind auch für andere Regionen relevant, weil dort ähnliche Herausforderungen für die Arbeitsvermittlung, Arbeitsuchende und Beschäftigte existieren. Die Möglichkeit von Mobilitätshilfen, z. B. nach § 45 SGB III a.F. bzw. § 44 SGB III n.F., die langjährige Praxis der Mobilitätsförderung (dazu *Bogedan et al.* 2009, S. 10) und empirische Untersuchungen (z. B. *Seibert* 2008) belegen, dass regionale Mobilität gefördert wurde und werden muss, weil Mobilitätsprobleme in ländlichen Regionen existieren.

(4) Die Berücksichtigung der regionalen Besonderheiten und der Industriespezifika bei der Konstitution öffentlicher Dienstleistungsangebote erfordert ein Netzwerk von öffentlichen Verwaltungen, Verbänden und Gewerkschaften, Unternehmen, Selbsthilfegruppen etc., die von einem Broker – ähnlich wie im Zuge einer „reflexiven Netzwerkentwicklung“ (*Sydow/Windeler* 2003) oder der care work im Rahmen eines „beschäftigungsorientierten Fallmanagements“ (*Göckler* 2012) – moderiert werden. Nur so entsteht das soziale Kapital, das anschlussfähige Praktiken und einen Vertrauensvorschuss bei riskanten Reziprozitäten ermöglicht. Dies ist von zentraler Bedeutung, weil in diesen Beziehungszusammenhängen nicht immer aktuell ein Ausgleich von Kosten und Nutzen zwischen den Akteuren erfolgen kann. Dies erfordert zugleich ein „thinking in networks“ (*Mattson* 1987) sowie ein entsprechendes Clustermanagement, in dem regionalisierte Bedarfe identifiziert und bearbeitet werden (*Duschek et al.* 2010).

(5) „Projektnetzwerke“ (*Sydow/Windeler* 1999), in denen projektbezogen und projektübergreifend zusammengearbeitet wird sowie Praktiken der Kooperation entwickelt und institutionalisiert werden, sind eine geeignete Koordinationsform für eine reflexive Regionalentwicklung. Sie ►

ermöglichen mittels des Zugriffs auf einen Pool von Organisationen „Flexibilität durch Stabilität“ (Sydow 2000) und damit eine Anpassung an unterschiedliche Anforderungen. Diese regionalisierten Projektnetzwerke generieren also eine „strategische Flexibilität“ (Sydow 1992, S. 114).

(6) Die Kooperation zwischen Unternehmungen und öffentlichen Verwaltungen in der Region ist auf anschlussfähige Sicht-, Handlungs- und Legitimationsweisen auf mehreren Ebenen angewiesen. Würde beispielsweise eine für das Gelingen wichtige Organisation eine eher kurzfristige Kosten-senkungsperspektive verfolgen, wären Investitionen, die sich ökonomisch nur langfristig amortisieren können, und der Aufbau von Sozialkapital, z. B. in Form von „eingespielten Beziehungen“ in der Region, auf die zu einem späteren Zeitpunkt im Projektnetzwerk wieder zurückgegriffen werden kann, nahezu unmöglich. Genauso könnten einzelne, sehr machtvoll Personen wirken und damit eine Organisations-, Netzwerk- und Regionalentwicklung be- und sogar verhindern. Mit anderen Worten: Die Anschlussfähigkeit der Praktiken der jeweiligen Akteure auf unterschiedlichen Ebenen (Individuum, Organisation, Netzwerk, Region, Branche und Gesellschaft) muss vorhanden sein bzw. hervorgebracht werden, damit derartige Projekte erfolgreich abgeschlossen werden können.

(7) Eine produktive aktivierende Arbeitsmarktpolitik stellt spezifische Anforderungen an das Personal. Von den Beschäftigten werden betriebswirtschaftliche und rechtliche Kenntnisse erwartet. Sie können strategisch Denken, sind offen und sozial kompetent, stellen sich Genderfragen und reflektieren über Sozialräume. Deshalb interagieren sie in Beziehungszusammenhängen konstruktiv und zielorientiert. Sie verfügen über Methodenkompetenzen und sind in der Lage, empirische und mikropolitische Analysen durchzuführen. In ihrer Arbeit steuern sie sich selbst anhand von Zielen. Insofern sind für eine derartige Arbeitsmarktpolitik akademisch qualifizierte Arbeitskräfte oder begabte Praktiker erforderlich. Dies wiederum hat Konsequenzen für die Auswahlkriterien und für die Personalentwicklung, die die Kompetenzen der Beschäftigten durch ein „Fordern und Fördern“ (Rohde et al. 2011) hervorbringt. Herausfordernde, aber angemessene Aufgaben und ein hohes Maß an Unterstützung und Vertrauen sind für die Personalentwicklung unerlässlich.

(8) Die reflexive Regionalentwicklung ist – ähnlich wie die Stadtentwicklung (Fritzsche 2010) – ein politischer Prozess, in den unterschiedliche Interessen involviert sind. Diese entstehen z. B. durch unterschiedliche Logiken von Organisationen, Traditionen, pfadabhängige Entwicklungen, unterschiedliche (Wahrnehmungen von) Kosten-Nutzen-Verteilungen, unterschiedliche Sichtweisen, Legitimationserfordernisse sowie Interessen etc. Infolgedessen ist schon in der Projektentwicklung, aber auch in der Durchführung, ein hohes Maß an politischem Geschick unerlässlich. Diese mikropolitischen Fähigkeiten sind in der Umsetzung der Projektergebnisse, die in dieser Studie nicht mehr untersucht wurde, noch bedeutsamer, weil die Akteure die Umsetzung von Konzepten vor dem Hintergrund ihrer divergierenden Interessenlagen begleiten. Darin kann ein Grund für das Scheitern auch sehr einsichtiger Projekte liegen. Insofern sind mikropolitische Fähigkeiten und Analysen von zentraler Bedeutung für das Gelingen und das Verständnis des Erfolgs oder des Scheiterns reflexiver Regionalentwicklung. Aus einer wissenschaftlichen Perspektive hat sich die Verwendung der Strukturationstheorie bewährt, weil sie die unterschiedlichen Ansätze der Arbeitsvermittlung zu integrieren vermag und kontextsensitiv ist, was die Berücksichtigung und Analyse reflexiver Regionalentwicklung im Zusam-

menspiel mit Arbeitsvermittlung ermöglicht. Die eingesetzten Methoden erweisen sich als adäquat. Sinnvoll wäre aber die Ergänzung um eine qualitative und quantitative Längsschnittuntersuchung, mit der die Umsetzung und die Ergebnisse dieses Projekts evaluiert werden könnten. ■

## LITERATUR

- Andreß, H.-J./Krüger, A.** (2006): Ausstiege aus dem unteren Einkommensbereich. Institutionelle Hilfe, individuelle Aktivitäten und soziale Netzwerke, Berlin
- Bogedan, C./Bothfeld, C./Sesselmeier, W.** (2009): Arbeitsmarktpolitik in der sozialen Marktwirtschaft – Vom Arbeitsförderungs-gesetz zum Sozialgesetzbuch II und III. Eine Einleitung, in: Bothfeld et al., a.a.O., S. 7–18
- Bosch, G.** (2009): Berufliche Weiterbildung in Deutschland 1969 bis 2009: Entwicklung und Reformoptionen, in: Bothfeld et al., a.a.O., S. 94–111
- Bothfeld, S./Sesselmeier, W./Bogedan, C.** (Hrsg.) (2009): Arbeitsmarktpolitik in der sozialen Marktwirtschaft. Vom Arbeitsförderungs-gesetz zum Sozialgesetzbuch II und III, Wiesbaden
- Bourdieu, P.** (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital, in: Kreckel, R. (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt, Sonderband 2 Göttingen, S. 183–198
- Brenke, K./Zimmermann, K. F.** (2007): Erfolgreiche Arbeitssuche weiterhin meist über informelle Kontakte und Anzeigen, Wochenbericht des DIW 74 (20), Berlin
- Dietz, M./Röttger, C./Szameitat, J.** (2011): Betriebliche Personalsuche und Stellenbesetzungen: Neueinstellungen gelingen am besten über persönliche Kontakte, IAB-Kurzbericht 26/2011, Nürnberg
- Dingeldey, I.** (2011): Der aktivierende Wohlfahrtsstaat. Governance der Arbeitsmarktpolitik in Dänemark, Großbritannien und Deutschland, Frankfurt a. M./New York
- Duschek, S./Lerch, F./Sydow, J.** (2010): Netzwerkberatung in Clustern, in: Gruppendynamik & Organisationsberatung 41 (2), S. 125–143
- Egle, F./Bens, W.** (2004): Talentmarketing, Wiesbaden
- Fricke, W.** (2010): Fallstudienforschung als Aktionsforschung, in: Pongratz, H. J./Trinczek, R. (Hrsg.): Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie, Berlin, S. 233–256
- Fritzsche, M.** (2010): Mikropolitik im Quartier, Wiesbaden
- Giddens, A.** (1984): The constitution of society. Outline of the theory of structuration, Cambridge
- Giddens, A.** (1998): Equality and the social investment state, in: Hargreaves, I./Christie, I. (Hrsg.): Tomorrow's politics: The Third Way and beyond, London, S. 25–40
- Göckler, R.** (2012): Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement. Praxisorientierte Betreuung und Vermittlung in der Grundsicherung für Arbeitsuchende (SGB II). Eine Einführung, Regensburg
- Granovetter, M.** (1973): The strength of weak ties, in: American Journal of Sociology 78 (6), S. 1360–1380
- Granovetter, M.** (1985): Economic action and social structure: The problem of embeddedness, in: American Journal of Sociology 91 (3), S. 481–510
- Granovetter, M.** (1995): Getting a job. A study of contacts and careers, Chicago/London
- Hense, A./Liebig, S./Elsner, J.** (2009): Die zeitweise Entlassung von Arbeitskräften als Flexibilisierungsstrategie, Forschungsbericht für die Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- Hielscher, V./Ochs, P.** (2009): Das prekäre Dienstleistungsversprechen der öffentlichen Arbeitsverwaltung, in: Bothfeld et al., a.a.O., S. 178–190
- Hiermig, B./Jaehrling, K./Kalina, T./Vanselow, A./Weinkopf, C.** (2005): Stellenbesetzungsprozesse im Bereich „einfacher“ Dienstleistungen, Berlin
- Jaehrling, K.** (2009): Gleichstellung und Aktivierung – Wahlverwandtschaft oder Stiefschwestern?, in: Bothfeld et al., a.a.O., S. 147–160
- Kalina, T./Weinkopf, C.** (2010): Der Niedriglohnsektor in Ost- und Westdeutschland, Bonn
- Kommission für Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt** (2002): Moderne Dienstleistungen für den Arbeitsmarkt. Bericht der Kommission, Berlin
- Liebig, B./Nentwig-Gesemann, I.** (2002): Gruppendiskussion, in: Kühl, S./Strotholz, P. (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch, Reinbek bei Hamburg, S. 141–174

- Mattson, L. G.** (1987): Management of strategic change in a „markets-as-networks“ perspective, in: Pettigrew, A. M. (Hrsg.): The management of strategic change, Oxford, S. 234–260
- Meuser, M./Nagel, U.** (2009): Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage, in: Pickl, S./Pickl, G./Lauth, H.-J./Jahn, D. (Hrsg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft, Wiesbaden, S. 465–480
- Mohr, K.** (2009): Von „Welfare to Workfare“? Der radikale Wandel der deutschen Arbeitsmarktpolitik, in: Bothfeld et al., a.a.O., S. 49–60
- Noll, S./Heckmann, M./Rebien, M.** (2009): Erscheinungsformen und Ausmaß ungedeckter Arbeitskräftenachfrage in der Verlaufsperspektive, IAB-Forschungsbericht 7/2009, Nürnberg
- Rohde, J./Vincent, S./Janneck, M.** (2011): Fordern und fördern. Wie Führungskräfte die berufliche Kompetenz und Karriereentwicklung ihrer Mitarbeiter unterstützen können, in: Gruppendynamik & Organisationsberatung 42 (4), S. 351–375
- Rudolph, C.** (2007): Gleichstellungspolitik als Luxus – Wandel und Persistenz von Geschlechterverhältnissen bei der Hartz IV-Umsetzung, in: Rudolph, C./Niekant, R. (Hrsg.): Hartz IV. Bilanz und Perspektiven, Münster, S. 110–134
- Scheller, C.** (2008): Arbeitsvermittlung, Profiling und Matching, in: Egle, F./Nagy, M. (Hrsg.): Arbeitsmarktintegration. Profiling – Arbeitsvermittlung – Fallmanagement, Wiesbaden, S. 259–353
- Schütz, H.** (2009): Neue und alte Regelsteuerung in der deutschen Arbeitsverwaltung, in: Bothfeld et al., a.a.O., S. 163–177
- Seibert, H.** (2008): Strukturelle Mobilitätswänge in peripheren Regionen. Räumliche Mobilität als Notwendigkeit zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit am Beispiel der Region Berlin/Brandenburg, in: Barlösius, E./Neu, C. (Hrsg.): Peripherisierung – eine neue Form sozialer Ungleichheit?, Berlin, S. 37–46
- Sydow, J.** (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden
- Sydow, J.** (2000): Virtuelle Organisationen – Flexibilität durch Stabilität, in: Barthel, J./Fuchs, G./Wassermann, S./Wolf, H.-G. (Hrsg.): Virtuelle Organisationen in regionalen Wirtschaftssystemen, Stuttgart, S. 39–43
- Sydow, J./Windeler, A.** (1999): Projektnetzwerke: Management von (mehr als) temporären Systemen, in: Engelhard, J./Sinz, E. J. (Hrsg.): Kooperation im Wettbewerb. Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie, Wiesbaden, S. 211–235
- Sydow, J./Windeler, A.** (2003): Reflexive development of inter-firm networks – The role of managers and consultants, in: Buono, A. F. (Hrsg.): Enhancing inter-firm networks and interorganizational strategies, Greenwich, Conn., S. 169–186
- Voswinkel, S./Bode, I./Lücking, S.** (1996): Im Schatten des Fordismus. Industrielle Beziehungen in der Bauwirtschaft und im Gastgewerbe Deutschlands und Frankreichs, München/Mering

**Windeler, A.** (2001): Unternehmungsnetzwerke. Konstitution und Strukturierung, Wiesbaden

**Wirth, C.** (2006): Arbeitsmarktintegration, personale Netzwerke und die öffentliche Arbeitsvermittlung, in: WSI Mitteilungen 59 (2), S. 104–109, [http://www.boeckler.de/wsimit\\_2006\\_02\\_wirth.pdf](http://www.boeckler.de/wsimit_2006_02_wirth.pdf)

**Wirth, C.** (2007): Projektnetzwerke in der Arbeitsvermittlung: Eine Organisationsform mit Zukunft?, in: Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik 16 (1), S. 23–35

**Wirth, C.** (2010): Reflexive Arbeitskräftewirtschaft. Projektnetzwerke, Strukturierung und TV-Content-Produktion, München/Mering

**Wirth, C.** (2011): Beschäftigungssicherung durch Arbeitsvermittlung im internen Arbeitsmarkt: Ergebnisse einer explorativen Studie, in: Voss-Dahm, D./Mühge, G./Schmierl, K./Struck, O. (Hrsg.): Qualifizierte Facharbeit im Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität, Wiesbaden, S. 123–149

## AUTOREN

**LISA HAUSER** ist Sozialwirtin. Arbeitsschwerpunkte: Management von Non-Profit Organisationen, Gemeinwesenentwicklung.

@ lisa.hauser@gmx.net

**JULIA LEUPOLD** ist Sozialwirtin. Arbeitsschwerpunkte: Gemeinwesenentwicklung, Steuerung in der Behindertenhilfe.

@ julia.leupold@web.de

**CARSTEN WIRTH**, Dr., ist Professor für Verwaltung und Netzwerkarbeit in der Sozialwirtschaft an der Hochschule Kempten. Arbeitsschwerpunkte: Arbeit, Organisation und Netzwerke in und jenseits der Sozialwirtschaft.

@ carsten.wirth@fh-kempten.de