



Rheingau-
Taunus-Kreis

Ausbildungs- und Arbeitsmarktstrategie für den Rheingau-Taunus-Kreis 2020 – 2024

Gliederung

Einführung	3
I. Ausgangslage	4
II. Der Rheingau-Taunus-Kreis, seine aktuelle und zukünftige Arbeitsmarktlage (Datenlage)	6
III. Herausforderungen, Maßnahmen, Akteur*innen, Ziele und Meilensteine in vier Handlungsfeldern (Workshops)	9
III.1. Handlungsfelder der Ausbildungs- und Arbeitsmarktstrategie des Kreises	9
Handlungsfeld 1: Ausbildung „neu“ denken und Ausbildung für junge Arbeitslose	9
Handlungsfeld 2: Aktivierung von Arbeitslosen und stiller Reserve	12
Handlungsfeld 3: Qualifizierung und Nachqualifizierung im Betrieb	13
Handlungsfeld 4: Erschließung der Potenziale von Frauen	14
III.2. Sprachförderung als notwendiges Instrument für die Umsetzung der Ausbildungs- und Arbeitsmarktstrategie des RTK	16
Ausblick	18

Einführung

Sehr geehrte Damen und Herren,

Fachkräftemangel, Jugendarbeitslosigkeit, Demografischer Wandel, Ausbildungsreife, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Lohngerechtigkeit. Das sind nur einige Begriffe, die uns in Belangen der Arbeitsmarktpolitik auf den unterschiedlichen politischen Ebenen andauernd begegnen. Welche Relevanz haben sie für uns als Rheingau-Taunus-Kreis? Wie stehen sie miteinander in Verbindung? Was können wir noch besser machen als bisher?

Auf diese Fragen geben die Kreisverwaltung und das dort angesiedelte JobCenter seit Jahren Antworten im Rahmen der regelmäßig mit dem Land Hessen neu zu verhandelnden Zielvereinbarungen. Ein Ziel ist mir persönlich sehr wichtig: Jugendarbeitslosigkeit Null! Um dieses zu erreichen – oder ihm zumindest immer näher zu kommen – und auch neue Antworten auf die aufgeworfenen Fragen zu geben, legen wir Ihnen hiermit die Ausbildungs- und Arbeitsmarktstrategie für den Rheingau-Taunus-Kreis vor.

Der Name verdeutlicht es schon: Als Strategie ist sie nicht für die operative Umsetzungsebene erstellt worden, sondern gibt konzeptionelle Rahmenbedingungen, Zielvorstellungen und erste Handlungsansätze vor. Sie bezieht nicht nur unsere arbeitsmarktpolitischen Instrumente mit ein, sondern auch unsere Kreiswirtschaftsförderung. Und natürlich verfügt sie über keine Ewigkeitsgarantie.

In unserer schnelllebigen Welt ist es schlicht sinnvoll und erforderlich, in kürzeren Abständen unseren Kompass neu auszurichten. Deshalb hat die vorliegende Strategie auch nur eine Gültigkeitszeit für die Jahre 2020 bis 2024. Dann soll sie fortgeschrieben werden. Wie Sie – passend zur vorhergehenden Ausführung – sehen werden, wurde auch diese Strategie von dem Corona-Virus „überrollt“. Zum jetzigen Zeitpunkt sind die tatsächlichen mittelfristigen Auswirkungen der Pandemie noch nicht belastbar abzusehen. Es steht aber schon eines fest: Die in der Strategie erkannten Herausforderungen, wie der Fachkräftemangel, Qualifizierung oder das Beschäftigungspotenzial von Frauen, gewinnen unter Corona Einfluss an weiterer Relevanz und Brisanz.

Den an der Erstellung Beteiligten aus Wirtschaft, Kammern, kreisangehörigen Kommunen, Partnern im Bündnis für den Mittelstand und dem IWAK-Institut Frankfurt, das durch Frau Dr. Larsen und ihrem Team vertreten war und uns wissenschaftlich begleitet hat, spreche ich meinen ganz besonderen Dank aus. Dieser Dank gilt darüber hinaus auch dem Hessischen Ministerium für Soziales und Integration, das die Erstellung gefördert hat.

Ihnen wünsche ich viel Vergnügen bei der Lektüre unserer Ausbildungs- und Arbeitsmarktstrategie für den Rheingau-Taunus-Kreis!

Ihr



Frank Kilian
(Landrat)

I. Ausgangslage

Der Rheingau-Taunus-Kreis liegt mit seiner Arbeitslosenquote (3,8 % im März 2020 – 4,7 % im Juni 2020) unter der hessenweiten als auch der bundesweiten Arbeitslosenquote. Auch die Jugendarbeitslosigkeit liegt im landesweiten Durchschnitt. Gleichzeitig sind aber eine Vielzahl von Ausbildungsplätzen unbesetzt. Gleiches gilt auch für im Kreis vorhandene Arbeitsstellen.

Themen wie demografischer Wandel, Fachkräftemangel, Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Digitalisierung zeigen zunehmend größere Auswirkungen auf die Arbeitswelt und damit auch für die gesamte Gesellschaft.

Der Rheingau-Taunus-Kreis hat sich daher entschieden, die bisherige Ausbildungs- und Arbeitsmarktstrategie auf diese Themen hin neu auszurichten.

Ausgangspunkt hierbei ist die Frage: Was können wir im Rheingau-Taunus-Kreis tun, um die Themen mit allen relevanten Akteur*innen gewinnbringend und zukunftssträchtig für die im Kreis lebenden Menschen und ansässigen Unternehmen zu bearbeiten oder zu lösen?

Für die Neuausrichtung der Ausbildungs- und Arbeitsmarktstrategie wurde eine wissenschaftliche Begleitung hinzugezogen. Das Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK) am Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt am Main hat diese Aufgabe übernommen. Der Auftrag beinhaltete das Beschaffen und Aufbereiten von Datensätzen sowie deren Präsentation, Moderationsaufgaben als auch die Dokumentation der Befunde und Ergebnisse aus den Veranstaltungen.

Bereits im Frühsommer des Jahres 2019 wurden sondierende Gespräche geführt, um zu vereinbaren, wie ein solcher Entwicklungsprozess aufgesetzt werden könnte. Es galt, möglichst viele Perspektiven verschiedener Arbeitsmarktakteur*innen einzubeziehen, beispielsweise aus den einschlägigen Bereichen der Verwaltung des Kreises und der Gemeinden, aus den Betrieben, den Kammern, der Sozialwirtschaft, der beruflichen Bildung, der Arbeitsvermittlung und Aktivierung sowie aus der Politik.

In diesem Sinne sollte der Prozess *partizipativ* gestaltet werden. Darüber hinaus sollten sowohl Akteur*innen aus strategischen Funktionen als auch aus operativer Praxis eingebunden werden. In diesem Sinne galt es, *Top-Down- und Bottom-Up-Perspektiven* miteinander in Beziehung zu bringen, um auf diese Weise zu eruieren, wie die Passung von Steuerungs- und Umsetzungsprozessen bisher gelingt.

Zudem war vorgesehen, unterschiedliche *fachliche Perspektiven zu integrieren*, um eine möglichst realistische Lage- und Strategiebeschreibung zu entwickeln. Ergänzend wurde festgelegt, dass als fundierte Grundlage aller Diskurse zunächst eine *datenbasierte Lagebestimmung* vorgenommen werden sollte.

Da es sich beim Rheingau-Taunus-Kreis darüber hinaus nicht nur um einen großräumigen Flächenkreis handelt, sondern sich die beiden Teilregionen Rheingau und Untertaunus mit jeweils eigenen Entwicklungspfaden darstellen, sollten diese *räumlich differenzierten Lagen* Berücksichtigung finden.

Es wurde zudem vereinbart, dass sich der Entwicklungsprozess auf die für den Kreis zentralen Themenbereiche beziehen sollte, die in den kommenden Jahren bis 2024 von besonderer *Relevanz* erscheinen (siehe Kapitel II. ff.).

Unter Berücksichtigung der aufgeführten Kriterien wurde der Entwicklungsprozess mit *politischer Unterstützung* durch Herrn Landrat Kilian und begleitender Pressearbeit aufgesetzt.

In der *Vorbereitungsphase* wurden die oben genannten Kriterien definiert und die Auswahl der einzusetzenden Daten getroffen. Dazu wurde auf ein Informationsangebot des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen zurückgegriffen, d. h. Daten aus dem Projekt *regio pro*¹ (Regionale Beschäftigungs- und Berufsprognosen) konnten nutzbar gemacht werden.

Zwei Workshops mit allen relevanten Arbeitsmarktakteur*innen des Rheingau-Taunus-Kreises wurden im Rahmen der *Durchführungsphase* umgesetzt. Der erste Workshop fand am 21. Oktober 2019 in Taunusstein und der zweite am 7. November 2019 in Oestrich-Winkel statt. Beide Workshops waren gut besucht, die oben genannten Kriterien wurden berücksichtigt.

Herr Landrat Kilian informierte einführend zur Arbeitsmarktsituation im Rheingau-Taunus-Kreis, im Anschluss erläuterte Frau Dr. Larsen/IWAK die Daten aus der Studie *regio pro*, die die aktuelle und bis 2024 prognostizierte Arbeitsmarktlage im Landkreis darlegen.

In einer Aussprache der Teilnehmer*innen konnten zentrale Herausforderungen, insbesondere auch hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen, spezifiziert und den vier zentralen Handlungsfeldern

1. Ausbildung „neu“ denken und Ausbildung für junge Arbeitslose,
2. Aktivierung von Arbeitslosen und stiller Reserve,
3. Qualifizierung und Nachqualifizierung im Betrieb,
4. Erschließung der Potenziale von Frauen,

zugeordnet werden. Zur Vertiefung jeden Handlungsfeldes wurden jeweils Kleingruppen gebildet, um adäquate Maßnahmen zu sondieren, die den verschiedenen Herausforderungen bestmöglich begegnen können. Zudem ist es gelungen, für die aufgeführten Maßnahmen Ziele, Meilensteine und mögliche Umsetzungsakteur*innen zu benennen.

In der abschließenden *Dokumentationsphase* wurden die Befunde aus den Workshops zusammengeführt. Die Dokumentation wurde in Rückkopplung mit Herrn Landrat Kilian, dem Kommunalen JobCenter und der Kreiswirtschaftsförderung finalisiert, sodass am Ende dieses Entwicklungsprozesses eine Ausbildungs- und Arbeitsmarktstrategie des Rheingau-Taunus-Kreises für den Zeitraum 2020 bis 2024 vorgelegt werden kann.

¹ <http://www.regio-pro.eu/>

regio pro ist ein Projekt des Instituts für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK). Gefördert wird *regio pro* aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds.

II. Der Rheingau-Taunus-Kreis, seine aktuelle und zukünftige Arbeitsmarktlage (Datenlage)

Der Rheingau-Taunus-Kreis ist als ländlich strukturierter Kreis am Rande des Rhein-Main-Gebietes verortet. Viele der Einwohner*innen im Erwerbsalter (über 60 Prozent) pendeln täglich zu ihren Arbeitsorten außerhalb des Kreises, deutlich weniger der im Kreis Beschäftigten pendeln aus anderen Regionen ein.

Die große Fläche des Kreises erfordert von den ortsansässigen Personen eine hohe Mobilität. Die schöne Natur und die im Vergleich zu den nahe gelegenen Großstädten Wiesbaden und Frankfurt deutlich günstigeren Grundstücks- und Lebenshaltungskosten machen den Rheingau-Taunus-Kreis zum Wohnen und Leben attraktiv.

Die Wirtschaft des Kreises ist mittelständisch geprägt, es existiert ein breites Spektrum an beruflichen Tätigkeitsfeldern im Handwerk und produzierenden Gewerbe, in der Logistik, im Tourismus und im Weinanbau, in der Sozialwirtschaft sowie in der öffentlichen Verwaltung. Die arbeitende Bevölkerung befindet sich zumeist in einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung, die einen Berufsabschluss erfordert.

Der demografische Wandel im Rheingau-Taunus-Kreis ist, ebenso wie in vielen anderen ländlich strukturierten Kreisen Hessens, bereits weit fortgeschritten. Besonders deutlich zeigt sich der Sachverhalt in einem **altersbedingt ansteigenden Ersatzbedarf**. In den nächsten fünfzehn Jahren werden altersgemäß von Jahr zu Jahr zunehmend mehr Menschen aus dem Erwerbsleben ausscheiden.

Die vielen offenen Stellen, die die Generation der sogenannten *Babyboomer* bei den Betrieben im Kreis hinterlässt, können mit der rückläufigen Zahl an Absolvent*innen der allgemeinbildenden Schulen nicht mehr ausreichend nachbesetzt werden.

Gleichzeitig erweist sich der Trend zur Akademisierung als große Herausforderung für den Landkreis. Vermehrt ziehen junge Menschen aus Studiengründen in die Stadt, es ist schwer, diese wieder zurückzugewinnen und dem Trend zum urbanen Leben etwas entgegenzusetzen.

Ebenso beschwerlich gestaltet sich die Anwerbung hochqualifizierter Personen auf attraktive Stellenangebote im Kreisgebiet. Entsprechend problematisch ist es, ein ausreichend großes Arbeitskräfteangebot hier vorzuhalten, nicht zuletzt vor dem Hintergrund einer großen Zahl an auspendelnden Arbeitnehmer*innen.

Laut den Daten von *regio pro* erreichen bis zum Jahr 2024 mehr als 10.000 Erwerbstätige das Rentenalter (65 Jahre) oder scheiden schon früher aufgrund von erwerbsminderungsbedingten Gründen aus.

Gleichzeitig stehen nur ca. 6.500 Personen zur Verfügung, weil sie neu in den Arbeitsmarkt des Kreises eintreten. **Bis 2024 wird ein Mangel an 5.240 Erwerbstätigen** vorausgeschätzt. Dieser untergliedert sich in 3.990 Personen mit Berufsabschluss, 800 Personen mit Hochschulabschluss sowie 450 Personen ohne Berufsausbildung.

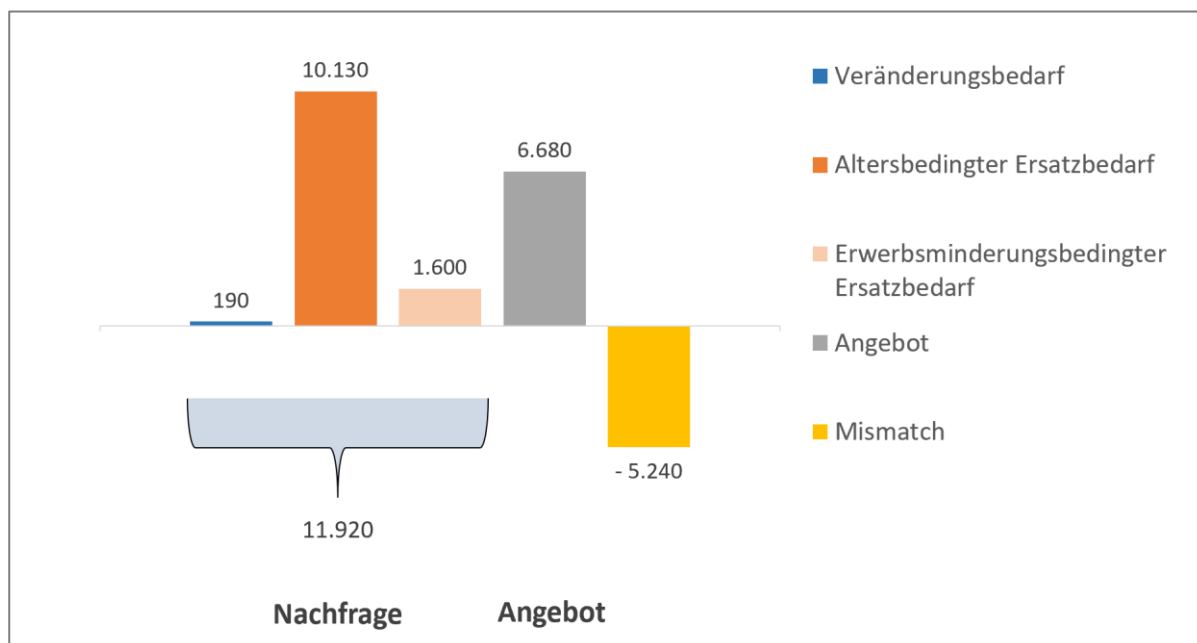


Abbildung 1: Prognose von Angebot und Nachfrage im Rheingau-Taunus-Kreis, 2017-2024 (Quelle: regio pro, Regionaldossier Rheingau-Taunus-Kreis)

Die Engpässe betreffen viele Berufsgruppen. In einigen Wirtschaftsbereichen wird das Wirtschaftswachstum bereits durch den Fachkräftemangel eingeschränkt.

Im Bereich der **Handwerksberufe**, d. h. in Produktion, Energie, Elektro- und Gebäudetechnik sowie Baugewerbe stellt sich der prognostizierte Mangel an 620 fehlenden Arbeitskräften besonders hoch dar. Gravierende Engpässe machen sich in den gebäude- und versorgungstechnischen Berufen mit 320 fehlenden Arbeitskräften bis 2024 bemerkbar.

Die perspektivische Beschäftigungslage bei den hier genannten Berufsgruppen kann als problematisch eingeschätzt werden, da kaum brachliegende Potenziale zu ermitteln sind. Bei den meisten der hier Beschäftigten handelt es sich bereits um Vollzeitkräfte.

Einzig bei den Hoch- und Tiefbauberufen sind einige Personen ohne Berufsabschluss tätig, die über gezielte Nachqualifizierung zu Fachkräften weiterentwickelt werden könnten. Grundsätzlich bedarf es hinsichtlich dieser Berufsgruppen unterschiedlicher Maßnahmen, die einerseits Ausbildung verstärken und erweitern sowie andererseits über andere Wege neue Fachkräfte gewinnen können.

Ebenfalls Mangel besteht bei den Berufsgruppen der **technischen Entwicklung und Produktionssteuerung sowie der Informatik**. Für eine Beschäftigung in diesen Berufsbereichen sollte das Interesse bei Akademiker*innen geweckt werden.

In den Berufen der **Logistik** besteht bis 2024 ein Engpass von vorausgeschätzt 410 unbesetzten Stellen. Im Bereich der Lagerlogistik könnten diese über Aktivierungsmaßnahmen innerhalb der Belegschaften größtenteils beseitigt werden. Besondere Bedeutung gewinnen in diesem Zusammenhang die Nachqualifizierung von Helfer*innen zu Fachkräften als auch die Erweiterung von Wochenarbeitszeiten, d. h. von Teilzeitbeschäftigungen zu Vollzeitarbeitsverhältnissen.

Einzig bei der Berufsgruppe der Fahrer*innen sind die Lücken sehr groß. Es wird mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht gelingen, mittels verstärkter Ausbildung den Mangel an 260 fehlenden

Fachkräften wesentlich einzudämmen. Hierfür bedarf es gezielter anderer Strategien und Maßnahmen, zumal es sich hier um eine Berufsgruppe handelt, für die in den meisten Nachbarkreisen bis 2024 ebenfalls ein sehr hoher Bedarf zu verzeichnen sein wird.

Die Berufsfelder **Tourismus, Speisenzubereitung und Reinigung** weisen bis 2024 einen hohen Bedarf an geschätzten 740 Arbeitskräften auf. Dieser kann vermutlich durch die Förderung von Potenzialen aus den aktuellen Belegschaften weitestgehend befriedigt werden. Aus der großen Anzahl angelernter Personen lassen sich sicherlich über Nachqualifizierung Fachkräfte gewinnen.

Darüber hinaus sind viele Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse gegeben. Durch Erweiterung der Wochenarbeitszeit bei Teilzeitbeschäftigten können weitere Ressourcen zur Arbeits- und Fachkräftesicherung erschlossen werden. Da es sich hier um ein Beschäftigungsfeld handelt, in dem überdurchschnittlich viele Frauen beschäftigt sind, bedarf es zur Erweiterung von Wochenarbeitszeiten einer passfähigen Betreuungsstruktur für Kinder und ebenso auch im Hinblick auf ältere pflegebedürftige Angehörige.

Des Weiteren deckt das Angebot an **Führungskräften** (Unternehmensorganisation und -strategie) bis 2024 die bestehende Nachfrage nicht ausreichend ab. Dies trifft ebenfalls auf die **öffentliche Verwaltung** zu, die sich zunehmend in Konkurrenz zu anderen Unternehmen um Beschäftigte und Auszubildende befindet und sich als attraktiver Arbeitgeber präsentieren muss.

Die **Sozialberufe** sind in doppelter Weise vom demografischen Wandel betroffen. Dort ist nicht nur durch altersbedingten Ersatzbedarf deutlicher Mangel zu verzeichnen, sondern darüber hinaus steigt die Nachfrage nach Dienstleistungen zu Pflege oder medizinischer Versorgung bei einer älter werdenden Bevölkerung zunehmend an.

Aus diesem Grunde sind die Engpässe in den Berufen der **Pflege und Altenhilfe** bis 2024 mit **410 fehlenden Arbeitskräften** sehr groß.

In **Erziehungsberufen** zeigt sich die Situation ebenfalls überaus angespannt. Die größere Arbeitsmarktteilhabe von Frauen erhöht die Nachfrage in der Kinderbetreuung. Daher wird in dieser Berufsgruppe ein Bedarf an **380 Arbeitskräften** erwartet.

Die prognostizierten Arbeits- und Fachkräftelücken bis 2024 **müssen nicht** eintreten. Wenn es möglich wird, **dass Betriebe nicht, wie bisher, vorrangig auf Ausbildung setzen, sondern parallel dazu mit weiteren Ansätzen zusätzliche Beschäftigte gewinnen** oder bisher **brachliegende Potenziale** ihrer Beschäftigten **erschließen**, kann den kontinuierlich größer werdenden Lücken begegnet werden.

Ausbildung wird für die vielen mittelständischen Betriebe jedoch auch zukünftig der wichtigste Rekrutierungsweg von Beschäftigten bleiben. Deshalb gilt es, diese neu aufzustellen, um das vorhandene Potenzial junger Menschen noch besser zu erschließen und auch neue Zielgruppen, z. B. Studienzweifler*innen, zu gewinnen. Betriebe benötigen für diese neuen Wege Unterstützung durch Kammern, das Kommunale JobCenter und die Bundesagentur für Arbeit, durch Schulen, den Landkreis mit seinen unterschiedlichen Verwaltungseinheiten und eine Kreispolitik, die dafür sorgt, dass die Weichen in die richtige Richtung gestellt werden.

III. Herausforderungen, Maßnahmen, Akteur*innen, Ziele und Meilensteine in vier Handlungsfeldern (Workshops)

Auf Einladung des Landrates haben sich viele Akteur*innen, ausgehend von den gerade beschriebenen Daten und vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrungen, in den Workshops vor Ort eingebracht. Sie haben Herausforderungen identifiziert und miteinander geeignete Maßnahmen diskutiert, um mit diesen Herausforderungen umzugehen.

Zudem wurde sondiert, welche Akteur*innen diese Maßnahmen umsetzen und welche Ziele bis 2024 damit verfolgt werden sollen. Auch die Meilensteine auf dem Weg dahin wurden entwickelt. Zur Systematisierung erfolgte eine Sortierung der Herausforderungen und Maßnahmen in Bezug auf die vier Handlungsfelder

1. Ausbildung „neu“ denken und Ausbildung für junge Arbeitslose,
2. Aktivierung von Arbeitslosen und stiller Reserve,
3. Qualifizierung und Nachqualifizierung im Betrieb,
4. Erschließung der Potenziale von Frauen.

Sie bilden die Grundlage für die Ausbildungs- und Arbeitsmarktstrategie des Rheingau-Taunus-Kreises von 2020 bis 2024.

Die Ergebnisse der Workshops zu den Handlungsfeldern wurden von der IWAK dokumentiert. Basierend auf dieser sehr differenzierten Dokumentation hat der Rheingau-Taunus-Kreis eine Priorisierung hinsichtlich der Umsetzung einzelner Bausteine innerhalb der Handlungsfelder vorgenommen. In diesem Kontext wurden einzelne in der Dokumentation aufgeführte Maßnahmen miteinander abgeglichen und stellenweise zu einer Herangehensweise zusammengefasst.

III.1. Handlungsfelder der Ausbildungs- und Arbeitsmarktstrategie des Kreises

Handlungsfeld 1: Ausbildung „neu“ denken und Ausbildung für junge Arbeitslose

Ausbildung bleibt die wichtigste Strategie zur Fachkräfteversorgung im Kreis. Allerdings erweist sich die Gewinnung von Auszubildenden bereits in den letzten Jahren als zunehmend schwieriger. Die Zahl der jungen Menschen, die sich für eine Ausbildung interessieren, ist rückläufig; der Trend zur Akademisierung leistet dazu seinen Beitrag.

Vor diesem Hintergrund gilt es, besondere Zielgruppen von Jugendlichen, z. B. Arbeitslose, Geflüchtete, Jugendliche ohne Schulabschluss, verstärkt an Ausbildung heranzuführen und dafür Sorge zu tragen, dass diese bis zum Ausbildungsabschluss an die Betriebe gebunden werden können.

Gerade die mittelständischen und kleinen Betriebe benötigen dafür Unterstützung durch Beratung, verfügbare Fördermittel, Maßnahmen und Vernetzung.

Neue Ausbildungskonzepte sind dabei hilfreich, z. B. kann **das ausbildungsintegrierte duale Studium** Jugendliche einerseits an Ausbildung binden und ihnen gleichzeitig die Chancen für den Erwerb eines akademischen Abschlusses eröffnen.

Zusätzlich gilt, bisher noch nicht adressierte Zielgruppen, wie beispielsweise Studienzweifler*innen, für die Aufnahme einer Ausbildung zu begeistern.

Ausbildungsbaustein 1: **Berufsorientierung schärfen**

Herausforderung

Das im Vergleich zur akademischen Qualifizierung „schlechtere“ Image der Berufsausbildung resultiert vielfach aus Informationsdefiziten. Jugendliche und ihre Eltern kennen das breite Spektrum der Ausbildungsberufe, interessante Arbeitsinhalte sowie Karriereoptionen und mögliche Entgelte, die in den Ausbildungsberufen erreicht werden können, zu wenig.

Um hier eine Verbesserung zu erreichen, bedarf es einer Nachschärfung der Berufsorientierung. Ein denkbarer Schritt ist, in den allgemeinbildenden Schulen eine stärkere Fokussierung der Berufsorientierung auf Berufsausbildung zu legen, um auf diese Weise Jugendliche mit Hochschulreife ebenso für eine Ausbildung zu werben.

Mögliche Maßnahmen für eine Verbesserung der Ausgangslage sind z. B. Tage der offenen Tür oder lokale Ausbildungsmessen, die einen differenzierten und vor allem authentischen Einblick in verschiedene Berufsfelder sowie vorhandene Entwicklungsperspektiven anschaulich vermitteln können. Zielsetzung ist, bis zum Jahr 2024 zwei Tage der offenen Tür oder lokale Ausbildungsmessen im Landkreis durchgeführt zu haben. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass jeweils ein Tag der offenen Tür im Rheingau und ein Tag der offenen Tür im Untertaunus stattfinden soll.

Ausbildungsbaustein 2: **Ausbildungsreife herstellen und neue Ausbildungskonzepte erproben und bekannt machen**

Herausforderung

Junge Migrant*innen und benachteiligte Jugendliche benötigen oftmals ein Mehr an Unterstützung beim Übergang von der Schule in die Ausbildung. Einige verlassen die Schulen, ohne die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten erlangt zu haben, die für die Aufnahme einer Ausbildung notwendig sind.

Um die Ausgangslage zu verbessern, werden die Jugendlichen frühzeitig durch die Berufsberatung der Arbeitsagentur in den Schulen aufgesucht. Für den Bereich des SGB II werden Schulabgänger*innen vor dem Schulabschluss durch das Fallmanagement U25 beraten und vorhandenen Projekten und Maßnahmen zur Berufsorientierung und -beratung im Bedarfsfall zugesteuert. Hierzu soll das bestehende Netzwerk (IHK, HWK, Arbeitsagentur, Projektträger und Fachdienste des Kreises etc.) weiter ausgebaut werden mit der Zielsetzung, allen unversorgten Jugendlichen im Kreis zeitnah und passgenau ein Angebot zur Herstellung der Ausbildungsreife zu unterbreiten.

Ebenso wird im Rahmen der OloV-Strategie² intensiv zum Thema *Berufsorientierung im Übergangssystem Schule-Beruf* gearbeitet. Die Projekte *Berufsstarter* und der *Ausbildungslotse* (SGB II) leisten in Verbindung mit dem Fallmanagement U25 des Kommunalen JobCenters dazu einen Beitrag.

Herausforderung

Die duale Berufsausbildung ist für Jugendliche, die den Wunsch nach akademischer Qualifikation haben, sowie für deren Eltern bisher nicht von Bedeutung. Für diese Zielgruppe kann z. B. **das ausbildungsintegrierte Studium**, das berufliche und akademische Ausbildung miteinander verbindet, ein interessantes Ausbildungsformat darstellen. Ein solches Format wird im Rheingau-Taunus-Kreis bislang noch nicht durchgeführt, daher erschließt sich das akademisch orientierte Potenzial an Jugendlichen für diese Art Ausbildung bisher kaum.

Zur Verbesserung der Ausgangslage sollen in Betrieben des **Handwerks und der Pflege Konzepte des dualen ausbildungsintegrierten Studiums erprobt und etabliert** werden. Dazu ist ein entsprechender Bildungsanbieter ausfindig zu machen. Hochschulen sollen eingebunden werden, ein Pilot zu konzipieren und aufzubauen. Fördermittel werden recherchiert.

Ziel der Maßnahme ist es, bis zum Jahr 2024 das Konzept eines dualen ausbildungsintegrierten Studiums im Kreis etabliert zu haben und Führungsnachwuchs sowie Betriebsnachfolger*innen im Mittelstand gezielt aufzubauen.

Ausbildungsbaustein 3:

Studienzweifler*innen für Ausbildung in Betrieben im Rheingau-Taunus-Kreis gewinnen

Herausforderung

Studienzweifler*innen sind Studierende, die unsicher in ihrer Studienwahl sind und gegebenenfalls keinen Abschluss erreichen. Es gilt, diese für Ausbildung zu interessieren und anzuwerben. Die Herausforderung besteht darin, mit dieser Zielgruppe in Kontakt zu treten. Im Zuge dessen wird der Beitritt des Rheingau-Taunus-Kreises in das örtliche Netzwerk für Studienzweifler Wiesbaden/Rheingau-Taunus angestrebt.

Dazu bieten sich verschiedene Wege an: Junge Menschen, die aus dem Kreis stammen und noch als Studienzweifler*innen an ihren Studienorten leben, können über Eltern und Familien mit Informationen erreicht, aber auch über Online-Portale aufmerksam gemacht werden. Zudem können Studienzweifler*innen mit gezielten Strategien an den Hochschulen unter Einbindung der Studienberatung mittels aktiver Ansprache kontaktiert werden.

Studienzweifler*innen stellen ein neues Potenzial an jungen Menschen dar, die für Ausbildungsberufe gewonnen werden können. Sie verfügen über eine gute Allgemeinbildung und haben gute Chancen, den hohen Anforderungen in den technischen Ausbildungsberufen gerecht zu werden.

² siehe <https://www.olv-hessen.de/>

Die **Ausbildungsmöglichkeiten werden den Studienzweifler*innen an ihrem Studienort vorgestellt**. Darüber hinaus informieren die Betriebe des Kreises an den Tagen der offenen Tür oder den lokalen Ausbildungsmessen über Angebote und werden mit Studienzweifler*innen in Verbindung gebracht. Die ersten Personen dieser Zielgruppe sollen bis 2024 durch diese Maßnahmen aktiviert und in Ausbildungsverhältnisse gebracht sein.

Grundsätzlich wird über Angebote zur Beratung, Begleitung und Förderung von Auszubildenden und ihren Betrieben über eine Plattform und mittels Social Media informiert.

Handlungsfeld 2: Aktivierung von Arbeitslosen und stiller Reserve

Die Aktivierung von Arbeitslosen ist trotz der niedrigen Arbeitslosenquote im Rheingau-Taunus-Kreis nach wie vor bedeutsam. Zahlreiche arbeitslose Personen erfüllen die Kriterien von Langzeitarbeitslosigkeit und zeichnen sich durch multiple Vermittlungshemmnisse aus. An dieser Stelle ist es besonders wichtig, die Menschen dort abzuholen, wo sie stehen.

Entsprechend können Wege zur Beschäftigung langwierig sein und bedürfen kontinuierlicher Unterstützung. Dies erfordert die enge Zusammenarbeit mit den integrierenden Betrieben und ihre Mithilfe. Kooperation und Transparenz sind von hoher Bedeutung, wenn die nachhaltige Integration in Beschäftigung gelingen soll.

Der stillen Reserve gehören Personen an, die erwerbslos, jedoch nicht als Arbeitslose oder als Arbeitssuchende erfasst sind. Entsprechend können sie mit dem Instrumentarium und den Fördermöglichkeiten für Arbeitslose überwiegend nicht aktiviert werden. Zudem ist davon auszugehen, dass sich auch arbeitsmarktnahe Personen in der stillen Reserve befinden, jedoch aufgrund von familiären Verpflichtungen keiner Erwerbsarbeit nachgehen können.

Für diese Personengruppe kann die Schaffung von flexiblen Betreuungsangeboten einen wichtigen Anreiz zur Erwerbsbeteiligung darstellen.

Aktivierungsbaustein 1: Mobilität von Arbeitslosen verbessern

Herausforderung

Arbeitslose sind im Vergleich zu Erwerbstätigen in der Regel deutlich weniger mobil. Sie verfügen in vielen Fällen weder über ein Auto noch über einen Führerschein. Gleichzeitig ist der öffentliche Nahverkehr ausbaufähig, beeinflusst durch die Geografie des Rheingau-Taunus-Kreises.

Ein Mobilitätskonzept befindet sich derzeit in der Entwicklung.

Aktivierungsbaustein 2:

Mehr Transparenz über Förderinstrumente für Arbeitslose und integrierende Betriebe schaffen und die Vernetzung zwischen Behörden und Betrieben verbessern

Herausforderung

Ein großes Spektrum an Förderinstrumenten für Arbeitslose und integrierende Betriebe wird von unterschiedlichen Behörden und Institutionen vorgehalten. Besonders geringe Nachfrage zu geförderter Beschäftigung ist von Seiten der Betriebe festzustellen. Ein wesentlicher Grund dafür resultiert aus Sicht der Betriebe nicht aus mangelndem Interesse, sondern vielmehr hindert die unzureichende Transparenz hinsichtlich diverser vorhandener Fördermöglichkeiten sowie der mit Antragstellungen u. ä. verbundene zeitintensive administrative Aufwand die Inanspruchnahme des zur Verfügung stehenden Förderinstrumentariums.

Auf einer zu konzipierenden Plattform werden Informationen über die vielfältigen Förderinstrumente verschiedener Behörden und Institutionen bereitgestellt.

Des Weiteren bieten Arbeitgeberstammtische oder Wirtschaftsdialoge dem Kommunalen JobCenter und den Kammern eine gute Basis, um zu Fördermöglichkeiten zu berichten und Netzwerke aufzubauen. Ebenso informiert die Wirtschaftsförderung entsprechend.

Darüber hinaus stehen jährliche regionale Foren auf Einladung des Landrates in Verbindung mit dem Bündnis für den Mittelstand im Blickpunkt.

Handlungsfeld 3: Qualifizierung und Nachqualifizierung im Betrieb

Qualifizierungsbedarfe bei Beschäftigten entstehen im Betrieb auf unterschiedlichen Ebenen. Besonders relevant erscheinen Anpassungsqualifizierungen, die notwendig werden, wenn sich Arbeitszuschnitte und -prozesse, Technologien, Kommunikationsstrukturen bzw. Schnittstellen und vieles mehr verändern. Anpassungsqualifizierungen tragen dazu bei, Arbeit quantitativ und qualitativ passfähig auszuführen und somit den wirtschaftlichen Erfolg des Betriebs als auch seine Wettbewerbsfähigkeit abzusichern.

Qualifizierungsangebote erhöhen zudem die Attraktivität eines Betriebes im Rahmen der Rekrutierung von Arbeitnehmer*innen.

Einen besonderen Mangel zeichnet den Beruf *Berufskraftfahrer*in* aus, dem über verschiedene Qualifizierungsansätze zu begegnen wäre.

Darüber hinaus bestehen Qualifizierungsbedarfe bei Beschäftigten, die innerhalb der Betriebe weitergehende Verantwortung übernehmen möchten, sei es durch Aufstieg vom Helfer- zum Fachkraftstatus oder durch die Übernahme von Führungsverantwortung. Viele dieser Qualifizierungen bedürfen einer engen Orientierung an den spezifischen betrieblichen Rahmenbedingungen und sind deshalb vor allem innerhalb der Betriebe, also arbeitsort- oder arbeitsprozessintegriert, umzusetzen.

Darüber hinaus ist insbesondere bei den Aufstiegsqualifizierungen die Aneignung von neuem, auch betriebsspezifischem Wissen in Form eines Wissenstransfers notwendig. Gerade in mittelständischen Betrieben bestehen für diese vielfältigen und zum Teil komplexen Bildungsprozesse weder systematische Konzepte noch gesicherte betriebliche Finanzierungen.

Zudem zeigen sich Handlungsbedarfe beim Thema der Betriebsnachfolge. Die Anzahl der Betriebe im Kreis, die in den kommenden zehn Jahren eine Nachfolgelösung benötigen, steigt kontinuierlich an. Nachfolgen werden häufig zu spät angegangen und geeignete Nachfolger*innen zu akquirieren erweist sich als Herausforderung oder auch als gar unmöglich.

Entsprechend werden hier von Seiten der Betriebe hohe Unterstützungsbedarfe gesehen. Neben dem Thema *Wissenstransfer* und *Aufbau von Nachfolge*, die in den Bereich der Qualifizierung hineinreichen, treten zahlreiche rechtliche und finanzielle Themen auf, die es zu bearbeiten gilt.

Handlungsfeld 4: Erschließung der Potenziale von Frauen

Angesichts des weitreichenden Fachkräftemangels gilt der Erschließung bisher brachliegender Potenziale von Frauen ein besonderes Augenmerk. Diese Potenziale ergeben sich, weil Frauen häufig in Teilzeit beschäftigt sind und auch aufgrund von familiären Verpflichtungen ihre Erwerbsarbeit unterbrechen.

Hinter diesem Phänomen steht ein noch weit verbreitetes Verständnis der Geschlechterrollen, wonach die Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor allem von Frauen getragen wird.

Vor diesem Hintergrund bedarf es diverser Maßnahmen, die insbesondere darauf ausgerichtet sind, die Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern. Damit kommen diese nicht nur Müttern, sondern auch Vätern in gleichem Maße zu und unterstützen einen Bewusstseinsprozess, der auf eine Modernisierung der Geschlechterrollen ausgerichtet ist.

Zentral für die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind Maßnahmen zur Betreuung, flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte, Mobilität sowie Anerkennung und Verwertbarkeit außerberuflicher bzw. familiärer Erfahrungen für den beruflichen Aufstieg.

Potenzialbaustein 1:

Mobiles und flexibles Arbeiten fördern

Herausforderung

Um die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und familiären Verpflichtungen gewährleisten zu können, bedarf es flexibler und familienfreundlicher Arbeitszeitmodelle in Betrieben und Unternehmen. Hier liegt großes Entwicklungspotenzial, da insbesondere Mütter aufgrund geltender festgelegter Arbeitszeiten vielfach nur einem Teilzeiterwerb nachgehen können.

Alle Erwerbstätigen (Frauen und Männer) leben in sozialen Zusammenhängen, in denen sie Verantwortung übernehmen und für die sie Zeit benötigen. Um dies allen Personenkreisen zu ermöglichen, sollte das *starre* Teilzeitmodell (50%) zunehmend durch flexiblere Teilzeitregelungen (vollzeitnahe Teilzeit) abgelöst werden.

Vollzeitnahe Teilzeit ermöglicht Männern und Frauen, ihre Erwerbstätigkeit mit den persönlichen, familiären Verpflichtungen zu vereinbaren und trägt zur Überwindung der traditionellen Geschlechterrollen bei.

Aufgrund der in der Corona-Krise gewonnenen positiven Erkenntnisse erlangt das Mobile Arbeiten in Form von Homeoffice zusehends hohe Bedeutung und sollte zur Sicherstellung der Betreuung und Pflege in Zukunft verstärkt ausgeweitet werden.

Potenzialbaustein 2:

Beruflichen Wiedereinstieg vereinfachen, Karriere fortsetzen oder zweite Karriere starten

Herausforderung

Durch den temporären Austritt aus dem Erwerbsleben sind Frauen (und auch Männer) während dieser Zeit nicht oder nur in geringerem Umfang an beruflichen Qualifizierungsprozessen beteiligt. Dies kann einen adäquaten Wiedereinstieg in das Erwerbsleben erschweren. Darüber hinaus finden die bisher während der Familienphase erworbenen Schlüsselqualifikationen keine formale Verwertung und Anerkennung nach der Rückkehr in die Erwerbsarbeit.

Während der Erwerbsunterbrechung sollen Frauen im Rheingau-Taunus-Kreis auf **umfassende Qualifizierungsangebote** zurückgreifen können, um ihre vorhandenen Qualifizierungen und Potenziale während der Familienphase weiter auszubauen. Die Angebote sollen **mobiles Lernen bzw. E-Learning** ermöglichen. Darüber hinaus werden Betriebe dabei unterstützt, regelmäßige Kontakte mit ihren Beschäftigten während der Elternzeit oder der Familienphase zu halten.

Initiierung und Steuerung dieser Aktivitäten werden durch ein Bündnis des Kommunalen JobCenters mit den Kammern umgesetzt. Insbesondere Bildungsanbieter werden als Kooperationspartner eingebunden, um entsprechende Bildungsangebote zur Verfügung zu stellen.

Bis zum Jahr 2021 ist die Vorlage eines Konzeptes für diese Aktivitäten geplant. Bis 2024 sollen sich 100 Frauen während der Familienphase mit Hilfe von mobilen Lernangeboten weiterqualifiziert haben.

Förderprogramme werden entwickelt und Konzepte für Mentoring-Programme (Mut-mach-Aktionen) im Rahmen eines Unternehmerinnen-Netzwerkes erarbeitet.

Potenzialbaustein 3:

Betreuungsinfrastruktur im Landkreis verbessern

Herausforderung

Es bedarf ausreichend flexibler Kinderbetreuungsangebote, um eine umfangreiche Erwerbsarbeit von Eltern (insbesondere der Frauen) zu ermöglichen. Dies bezieht sich zum einen auf Kinderbetreuung, die zwar oft wohnortnah im Umfeld liegt, aber nicht arbeitsort-bezogen verlagert werden kann. Damit entstehen umfangreiche Wegzeiten, die häufig mit den Öffnungszeiten nicht mehr zu vereinbaren sind und in Teilzeitbeschäftigung von Frauen münden.

Zum anderen lassen sich wenig flexible und kurze Betreuungszeiten ausschließlich mit Teilzeitbeschäftigung vereinbaren.

Eine Flexibilisierung der Kinderbetreuung stellt daher eine wichtige Voraussetzung dar, zeitlich umfangreichere Erwerbsarbeit von Frauen zu fördern.

Neben der Betreuung von Kindern stellt zudem die Versorgung pflegebedürftiger Angehöriger viele Beschäftigte vor eine Herausforderung. Sofern keine Tagespflegeplätze für die Angehörigen zur Verfügung stehen, ist hier ein Spagat zwischen Beruf und Familie zu vollbringen, der nur schwer leistbar ist. Für die umfassendere Beschäftigung von Frauen stellt dieser Umstand eine weitere Hürde dar.

Der Rheingau-Taunus-Kreis legt sein Engagement auf den Ausbau eines zeitlich umfangreicheren und flexibleren Kinderbetreuungsangebotes, insbesondere auch zu ungünstigeren Betreuungszeiten und der kontinuierlichen Unterstützung von pflegenden Angehörigen.

III.2. Sprachförderung als notwendiges Instrument für die Umsetzung der Ausbildungs- und Arbeitsmarktstrategie des Kreises

Die Integrationssprachkurse in ihren verschiedenen Ausrichtungen mit dem Ziel des Erreichens des Sprachniveaus B1 des Europäischen Referenzrahmens haben sich als Regelinstrument des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (BAMF) langjährig bewährt.

Seit dem 1. Juni 2016 hat der Bund mit der berufsbezogenen Sprachförderung gem. § 45a AufenthG (DeuFöV) den Spracherwerb für Menschen mit Migrationshintergrund um ein weiteres Regelinstrument erweitert. Dieses wird seit der Einführung bundesweit erfolgreich genutzt und kontinuierlich weiterentwickelt. Davon profitieren ebenso die Bürger*innen des Rheingau-Taunus-Kreises, insbesondere die vom Kommunalen JobCenter betreuten Personen bei der Integration in den allgemeinen Arbeitsmarkt.

Diese Regelinstrumente sind allerdings aus mehreren Gründen nicht ausreichend, um den besonderen Herausforderungen bei der (Arbeitsmarkt-)Integration im Rheingau-Taunus-Kreis gerecht zu werden.

Einerseits gibt es kein lokales Angebot an den sogenannten DeuFöV-Sprachkursen, weil es keinen lokal ansässigen zertifizierten Sprachkursträger gibt und die Teilnehmer*innen auf Angebote außerhalb des Kreises angewiesen sind. Dabei erschwert die fehlende Mobilität und der höhere Zeitaufwand die Kursaufnahmen für viele in Frage kommenden Personen.

Des Weiteren können gerade die berufsspezifischen Spezialkurse in Flächenkreisen wie dem Rheingau-Taunus-Kreis nicht durchgeführt werden, weil nicht genügend geeignete Teilnehmer*innen zur Verfügung stehen, um einen Kurs mit Mindestanzahl zu bestücken.

Ein weiterer wichtiger Aspekt stellt der Umstand dar, dass Angebote von Maßnahmen oder Projekten erforderlich sind, die nicht ausschließlich berufsbezogene Sprachkenntnisse vermitteln. Diese sollten berufsorientierende Elemente beinhalten, die den notwendigen Erwerb eines

„Grundsprachschatzes“ für die Teilnahme am Erwerbsleben – unabhängig vom angestrebten Ausbildungs- oder Arbeitsplatz – zum Inhalt haben.

Das Kommunale JobCenter hat in den letzten Jahren im Kontext des Flüchtlingsstroms gemeinsam mit der kreiseigenen Beschäftigungsgesellschaft ProJob GmbH Maßnahmen entwickelt, die solche berufsorientierenden Elemente enthalten. Die damit gemachten Erfahrungen waren durchweg positiv und zielführend bei der Vermittlung in Ausbildung und Arbeit.

Der Ausbau und die Weiterentwicklung dieser Maßnahmen erscheint fernerhin deshalb sinnvoll, weil der Spracherwerb in klassischen Schulformaten viele Teilnehmer*innen überfordert und somit nicht erreicht. Dafür kann und sollte die Kompetenz des Trägers weiter ausgebaut werden. An dieser Stelle können zudem rechtskreisübergreifend die Bürger*innen des Rheingau-Taunus-Kreises partizipieren.

Zu den bereits genannten Möglichkeiten des Spracherwerbs nehmen überdies niedrigschwellige Angebote eine wichtige Funktion ein, dazu zählen Programme und Maßnahmen wie „Deutsch4U“, „Mama lernt Deutsch“ des Landes Hessen oder „MiA-Kurse“ (MiA - Migrantinnen im Alltag stark machen“ des BAMF). Durch diese weiter gefassten, offeneren Angebote gelingt es seit einigen Jahren, bestehende Hürden zu überwinden oder auch zeitliche Lücken zwischen Integrationskursende und Beginn einer Ausbildung zu überbrücken.

Die niedrigschwelligen Angebote helfen, in der Sprache und damit in Deutschland Fuß zu fassen und stellen für die Anbieter*innen der formellen Sprachkurse eine willkommene und hilfreiche Vorstufe zu regulären Kursen dar. Den Teilnehmer*innen fällt es in der Folge sehr viel leichter, feste Fahrpläne und Regularien der Integrations- oder Alphabetisierungskurse zu meistern.

Gerade Frauen profitieren sehr von einem niedrigschwelligen Einstieg ins Lernen. Bedauerlicherweise ist jedoch zu konstatieren, dass sie beim Erwerb der Sprache oft hinter dem Lernen und Arbeiten des Mannes und den Bedürfnissen der Kinder an letzter Stelle stehen. Daher ist von hoher Bedeutung, Möglichkeiten des Spracherwerbs mit einhergehender Kinderbetreuung anzubieten. Dafür ist reguläre finanzielle Unterstützung gefordert.

Hinsichtlich der niedrigschwelligen Sprachlernangebote wäre wünschenswert, von einer Mindestteilnehmer*innenzahl und von langwierigen Anmeldeverfahren Abstand zu nehmen.

Gezielt auf einzelne Bedarfe rasch reagieren zu können, ist ein weiterer lohnenswerter Ansatz, um beispielsweise eine kurze Unterstützung vor oder während der Ausbildung ermöglichen zu können.

Ausblick

Der Rheingau-Taunus-Kreis hat sich bewusst dafür entschieden, aus den beeindruckenden Ergebnissen der Workshops und der wissenschaftlichen Ausarbeitung des IWAK die vorstehend abgehandelten Themenfelder zu priorisieren.

In der IWAK-Ausarbeitung sind zudem Handlungsbedarfe benannt, die bereits auf anderer Ebene im Rheingau-Taunus-Kreis bearbeitet werden, so sei hier beispielhaft auf das Mobilitätskonzept oder die Wohnraumstrategie für den Landkreis verwiesen.

Ein breites Spektrum an Maßnahmen ist im Beteiligungsverfahren mit Vertreter*innen aus Wirtschaft, Kammern, kreisangehörigen Kommunen, Partnern im Bündnis für den Mittelstand, Bildungseinrichtungen und weiteren Akteur*innen erarbeitet worden.

Neben den in den Handlungsfeldern formulierten Zielen soll eine Plattform, die über Beratungsleistungen und Förderoptionen zu den verschiedenen Handlungsfeldern informiert, bis Mitte 2021 in einer ersten Version vorliegen. Bis 2024 soll der gezielte Informationstransfer mittels Plattform, Social Media, persönlichem Kontakt und Netzwerken etabliert sein.

Die Ausbildungs- und Arbeitsmarktstrategie basiert auf den heutigen wissenschaftlichen Erkenntnissen, die sich durch arbeitsmarktpolitische oder gesellschaftliche Veränderungen verschieben können. Daher ist eine Weiterentwicklung und Anpassung der Ausbildungs- und Arbeitsmarktstrategie während des Zeitraumes 2020 bis 2024, aber auch für die Zukunft, zwingend erforderlich.