



Partnerschaftlicher Dialog  
zur ESF-geförderten Arbeitsmarktpolitik  
im Land Brandenburg

# INNOPUNKT



**Innovation in der Arbeitsförderung –  
Erfahrungen und Erkenntnisse**



BBJ-Dokumentation Heft 30  
Workshop am 20.11.2006

Europäische Union  
Europäischer Sozialfonds  
Investition in Ihre Zukunft



Partnerschaftlicher Dialog zur ESF-geförderten Arbeitsmarktpolitik  
im Land Brandenburg

## **Workshop:**

### **„Innovation in der Arbeitsförderung – Erfahrungen und Erkenntnisse“**

Dokumentation des Workshops am 20.11.2006  
in Potsdam

durchgeführt im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Ge-  
sundheit und Familie des Landes Brandenburg

gefördert aus Mitteln  
des Europäischen Sozialfonds (ESF)  
und des Landes Brandenburg



**„Innovation in der Arbeitsförderung – Erfahrungen und Erkenntnisse“  
Dokumentation des Workshops am 20.11.2006  
in Potsdam**

**Dokumentation des Workshops**  
vom 20. November 2006 in Potsdam

Herausgeber: BBJ Consult AG, Niederlassung Deutschland  
August-Bebel-Straße 68, 14482 Potsdam

E-Mail: potsdam@bbj.de  
Internet: <http://www.bbj.de>

Redaktion: Irene Kurz  
ESF-Technische Hilfe bei der  
BBJ Consult AG, Niederlassung Deutschland

Druck: koebcke GmbH, Potsdam  
Auflage: 50 Stück

Finanzierung: Europäischer Sozialfonds (ESF) und  
Mittel des Landes Brandenburg

<http://www.masgf.brandenburg.de>  
<http://www.esf.brandenburg.de>

Mai 2007

## Inhaltsverzeichnis

### **Für die eiligen Leserinnen und Leser: Zusammenfassung der Ergebnisse des Workshops**

Irene Kurz BBJ Consult AG .....	7
------------------------------------	---

### **INNOPUNKT in der Förderperiode 2000 bis 2006 Bilanz und Ausblick**

Dr. Alexandra Bläsche Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg .....	9
---	---

### **Transfer und Nachhaltigkeit – Wie kommt man zu einem erfolgreichen Mainstreaming?**

Klaus Kohlmeyer, ProBeruf e.V., Berlin.....	19
---	----

### **Erkenntnisse zur Weiterentwicklung von INNOPUNKT Zusammenfassung der Diskussion**

Dr. Karla Hahn, BBJ Consult AG.....	29
-------------------------------------	----

### **Innovative Arbeitsmarktpolitik in Brandenburg – ein Rückblick auf The- men bisheriger INNOPUNKT-Kampagnen**

Dr. Frank Schiemann, Institut für Sozioökonomische Strukturanalysen (SÖSTRA), Berlin.....	37
--	----

### **Die Gestaltung von INNOPUNKT in der neuen Förderperiode**

Dr. Alexandra Bläsche, Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg .....	51
--	----

### **Ergänzungen zur Themenauswahl**

Sabine Hübner Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg.....	54
--	----

## **Vorstellung ausgewählter Themenvorschläge**

### **Beschäftigungschancen für Geringqualifizierte**

Dr. Alexandra Bläsche Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg. ....	57
---	----

### **Transnationale Maßnahmen in der neuen Förderperiode**

Thomas Suchan Transnationale Maßnahmen in der neuen Förderperiode. ....	59
--	----

### **Stufenausbildung für Geringqualifizierte Kooperation der Lernorte**

Michael Zaske Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg. ....	60
---	----

### **Humanressourcen für BBI**

Dr. Swen Hildebrandt Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg. ....	62
--	----

### **Alt & Jung – Förderung von Generationen-Teams in Zukunftsbereichen**

Ursula Klingmüller Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg. ....	63
--	----

### **Zukunftssicherheit und Chancengerechtigkeit durch Familienbewusstsein in Brandenburger Unternehmen**

Harald Klier Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg. ....	64
--	----

### **Organisation von haushaltsnahen Dienstleistungen angesichts des de- mografischen Wandels in ländlichen Räumen – die Entwicklung eines Be- schäftigungsfeldes**

Ursula Klingmüller Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg. ....	65
--	----

## **Zusammenfassung der Diskussion zur Gestaltung von INNOPUNKT in der neuen Förderperiode**

Dr. Karla Hahn  
BBJ Consult AG. .... 67

### **Anhang**

Liste der Teilnehmenden



## **Für die eiligen Leserinnen und Leser: Zusammenfassung der Ergebnisse des Workshops**

**Irene Kurz**

BBJ Consult AG

Mit INNOPUNKT hat das Land eine erfolgreiche Methode für eine modellhafte, innovative und angebotsorientierte Schwerpunktförderung im Rahmen seiner Arbeitspolitik entwickelt, die auch bundesweit und international auf Interesse gestoßen ist. Gefördert werden innovative Lösungen, die aktuelle Probleme des Arbeitsmarktes in den Blick nehmen und einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung der Humanressourcen in Brandenburg leisten. In der ESF-Förderperiode 2000–2006 wurden bisher 18 INNOPUNKT-Kampagnen durchgeführt.

Der Workshop bot die Gelegenheit, zunächst im kleineren Kreis eine interne fachliche Diskussion der Methode INNOPUNKT zu führen. Er knüpfte an den in den vergangenen Jahren jährlich durchgeführten Erfahrungsaustausch zur INNOPUNKT-Förderung an. Mit Blick auf die bevorstehende neue ESF-Fondsperiode ging es um die Vorbereitung einer inhaltlichen und konzeptionellen Neuorientierung. Da INNOPUNKT ein „lernendes Programm“ ist, sollte der Workshop als kritischer Diskurs zur Effizienzverbesserung von INNOPUNKT auf Programm-, Kampagnen- und Projektebene beitragen.

Anliegen des ersten Teils der Veranstaltung war es, zunächst Stärken und Schwächen auf der Programmebene herauszufiltern, um daraus Schlussfolgerungen für die zukünftige Gestaltung zu ziehen. Auf der Basis der einzig bisher vorliegenden Programmevaluation der ersten acht Kampagnen und der Erkenntnisse aus weiteren Einzel-Kampagnen-Evaluationen fiel die Gesamteinschätzung sehr positiv aus. Einigkeit herrschte darüber, dass INNOPUNKT ein bundesweit einmaliger Förderansatz mit einem komplexen Qualitätssicherungssystem ist, der beachtliche Erfolge bis hin zu direkten Beschäftigungseffekten aufzuweisen hat und seinem Innovationsanspruch durchaus gerecht wird. Als verbesserungswürdig angesehen wurden die Definition der Zielstellung, die Betriebszugänge, der Ergebnistransfer und die Nachhaltigkeit.

Auf die beiden letzten Begriffe ging Klaus Kohlmeyer in seinem Vortrag näher ein. Er gab anhand von Erfahrungen und Ergebnissen aus der Evaluation der Gemeinschaftsinitiative EQUAL Empfehlungen, wie man auf Programm-, Projekt- und Politikebene ein erfolgreiches Mainstreaming erreichen kann.

Der zweite Teil des Workshops begann mit einem thematischen Rückblick auf die zwischen 2000 und 2006 durchgeführten INNOPUNKT-Kampagnen. Dr. Frank Schiemann identifizierte insgesamt fünf Themenschwerpunkte, denen er die bisher 18 Kampagnen zuordnete. Die Frage, ob es sich dabei um die „richtigen“ Themen gehandelt hatte, wurde zwar nicht explizit diskutiert, der partnerschaftliche Ansatz der Themenfindung wurde jedoch als ein Indiz für die Bedarfsorientierung des Programms gewertet.

Im Vorfeld der Veranstaltung hatten die Referate der Abteilung Arbeit des MASGF Ideen bzw. Themen zur Gestaltung von INNOPUNKT in der neuen Förderperiode benannt. Daraus wurden abteilungsintern zunächst sechs Themen ausgewählt. Kriterien für die Auswahl waren, dass es sich um neue Themen handelt, die sich mit aktuellen Problemen des Arbeitsmarktes beschäftigen und einen Bezug zu der strategischen Ausrichtung der Landesarbeitspolitik aufweisen. Ziel war es, einen Themenpool mit Ergänzungsoption für die Förderperiode zu erarbeiten.

Im Verlauf des Workshops erläuterten die inhaltlich Zuständigen aus den Referaten ihre Themenvorschläge. Die anschließende Diskussion ergab wichtige Anregungen zur Konkretisierung einzelner Themen. Als sinnvoll wurde erachtet, den Schwerpunkt Transnationale Maßnahmen im Operationellen Programm durch konkrete Projekte mit Hilfe von INNOPUNKT auszugestalten. Möglichkeiten dazu wurden bei etlichen vorgestellten Themen gesehen.

Einigkeit herrschte darüber, mit höchstens zwei Themen pro Jahr anzutreten. Eine Vorauswahl für das Jahr 2007 konnte getroffen werden. Die Entscheidung über die weitere Prioritätensetzung wurde auf einen späteren Zeitpunkt im Rahmen der abteilungsinternen Diskussion verschoben.

## INNOPUNKT in der Förderperiode 2000 bis 2006 – Bilanz und Ausblick

**Dr. Alexandra Bläsche**

Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie  
des Landes Brandenburg

Welche Erfahrungen und Erkenntnisse liegen uns aus der jetzigen Förderperiode vor, die in die unmittelbare Weiterentwicklung des Programms fließen sollten?

Anhand einer Stärken-Schwächen-Analyse soll, bezogen auf Programmkonzeption, Programmadministration und das Qualitätsmanagement, eine erste Bewertung des Programms INNOPUNKT erfolgen. Sowohl die erste Programmevaluation aus dem Jahr 2004 von ISOPLAN, die sich auf insgesamt acht Kampagnen bezieht, als auch die Erkenntnisse aus den einzelnen Kampagnen-Evaluationen liefern uns hierfür wichtige Anhaltspunkte. Da hier weiterer Bedarf besteht, soll Anfang kommenden Jahres eine zweite Programmevaluation ausgeschrieben und in Auftrag gegeben werden, die dann die gesamten sechs Jahre der Programmlaufzeit von INNOPUNKT umfasst.



### Bewertung des Programms INNOPUNKT

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ausrichtung auf Humanressourcenentwicklung</li><li>• frühzeitiges Identifizieren und Aufgreifen von arbeitsmarktlichen Problemlagen</li><li>• methodischer Ansatz zur Verbesserung der Effektivität und Wirtschaftlichkeit</li><li>• Flexibilität und Transparenz der Themenwahl</li><li>• Erfolg durch direkte Beschäftigungseffekte und konkrete Nachnutzung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• zu viele Kampagnen</li><li>• Schwierigkeiten bei Unternehmensaufschlüssen</li><li>• keine systematische Transferstrategie</li><li>• Umgang mit gescheiterten Lösungsansätzen bisher nicht ausreichend entwickelt</li></ul>

## **Was ist INNOPUNKT?**

INNOPUNKT zeichnet sich durch einen bundesweit einmaligen Förderansatz aus: Ausgehend von aktuellen Problemen des Arbeitsmarktes innovative Lösungen zu suchen und zu erproben.

Aufgrund seines Modellcharakters und seiner strikten Angebotsorientierung setzt INNOPUNKT neue Akzente: Schwerpunktthemen werden partnerschaftlich definiert und die besten Lösungsvorschläge werden über ein Wettbewerbsverfahren ermittelt.

INNOPUNKT verfolgt zwei grundlegende Ziele, dies ist einmal die Sicherung des Fachkräftebedarfs – u. a. durch die Aktivierung von Zielgruppen und zweitens die Kompetenzentwicklung in KMU. Damit kann das Programm einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung der Humanressourcen in Brandenburg leisten.

## **Warum innovative arbeitsmarktpolitische Schwerpunktförderung?**

Ich möchte drei Zielsetzungen dafür anführen, die das MASGF mit seiner innovativen arbeitsmarktpolitischen Schwerpunktsetzung verfolgt.

→ Die Bewältigung aktueller arbeitsmarktlicher Problemlagen

Es hat sich gezeigt, dass für arbeitsmarktliche Problemlagen (wie etwa Betriebsnachfolge, Abwanderung junger Frauen), häufig keine bzw. noch keine passenden Lösungen vorliegen. Um hier neue Wege der Problemlösung zu finden, bietet sich ein spezielles innovatives Verfahren an. Dies entspricht klar dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit, denn durch Modellvorhaben lassen sich Fehlförderungen vermeiden.

Die Bearbeitung von Themen – darin liegt ein weiterer Vorteil von INNOPUNKT – ist mit diesem Ansatz präzise und zeitnah möglich. Das schnelle Erkennen von relevanten Themen ist ein markantes Kennzeichen von INNOPUNKT und hat im Folgenden dazu geführt, dass sich das MASGF im Land frühzeitig positionieren und Themen besetzen konnte und somit eine „Vorreiterrolle“ einnahm, z. B. bei den Themen Betriebsnachfolge, Clusterbildung, Kulturwirtschaft.

→ Der Ausgleich der Strukturschwäche Brandenburger Unternehmen

Die extreme Kleinteiligkeit der Brandenburger Unternehmen begründet die schwache Wirtschaftsentwicklung und die schwierige Arbeitsmarktsituation. Diese Unternehmen weisen häufig erhebliche Defizite im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung auf, und ihre Möglichkeiten, neue Technologien einzusetzen bzw. innovative Verfahren und Produkte selbst zu entwickeln sind sehr eingeschränkt.

Strategische Entscheidungsmuster fehlen häufig. INNOPUNKT setzt an diesem Problem direkt an und orientiert auf „Betrieb als Ort von Innovation“. Lösungsvorschläge, die darauf abzielen, Managementfähigkeiten und betriebsspezifisches Humankapital zu verbessern und moderne Arbeits- und Organisationsformen einzuführen wie auch Netzwerke, können der Strukturschwäche der KMU entgegensteuern.

→ Die Bewältigung demografischer Veränderungen

Die Sicherung des Fachkräftebedarfs wird für viele der kleinen Betriebe immer mehr zur Überlebensfrage; schon heute gibt es Bereiche, in denen erste Engpässe auftreten. INNOPUNKT fokussiert auf die Sicherung der Fachkräfteentwicklung und fördert neben der Ausbildung und Qualifizierung auch die Stärkung der personalstrategischen Aktivitäten in den KMU.

### **Worin besteht der Erfolg von INNOPUNKT?**

Um den Erfolg von INNOPUNKT zu bestimmen und letztlich zu bewerten, reicht es nicht aus zu fragen, was INNOPUNKT effektiv in der Vergangenheit geleistet hat. Wir dürfen das Programm nicht allein nur in der Logik von Investition und Rendite behandeln, das heißt: es zählt nur, was direkt gezahlt werden kann. Vielmehr sollten wir Bewertungsmaßstäbe anlegen, die das ganze Programm umfassen, wie z. B. Vermeidung von Fehlintervention, positive Resonanz, effektives Qualitätsmanagement.

→ Neuer Typus von Modellförderung – auch im nationalen und internationalen Vergleich

INNOPUNKT hat sich inzwischen zu einer bundesweit bekannt gewordenen Marke entwickelt und ist ein fester Begriff, der bei Arbeitsmarktexperten und -praktikern hinlänglich bekannt ist. Dieser anspruchsvolle Fördertypus hat sich selbst zu einer Art 'Innovationstreiber' im Fördergeschehen herausgebildet. Im Ergebnis haben verschiedene Bundesländer diese Programmidee kopiert bzw. sich daran orientiert, so basiert beispielsweise der sächsische Ideenwettbewerb „Kooperation zwischen Kunst und Kultur“ auf der Kampagne 14 „Kulturwirtschaft“. Auch finden sich Elemente von INNOPUNKT in Programmen des Bundes wieder, wie etwa das Jobstarter-Programm des BMBF. Die Resonanz auf INNOPUNKT ist bundesweit wie auch durch die EU sehr positiv.

→ Effektives Qualitätssicherungsverfahren

Die Einführung und Weiterentwicklung des komplexen Qualitätssicherungssystems (u. a. ZyPP-Verfahren, PPÜ, formative Evaluationen) hat dazu geführt, dass sich sowohl die Qualität der Projektanträge als auch die Projektumsetzung verbessert haben. Darüber hinaus hat INNOPUNKT wesentlich zur Professionalisierung der Trägerlandschaft in Brandenburg beigetragen. Das positive Feedback seitens der Projektträger zu den einzelnen Bausteinen der Qualitätssicherung unterstreicht dieses Ergebnis.

→ Ergebnisse und Wirkungen

Auch wenn es bei der Beurteilung der Ergebnisse von INNOPUNKT nicht allein auf die quantitativen Ergebnisse ankommt, sind diese dennoch beeindruckend: Insgesamt wurden in der alten Förderperiode 18 Kampagnen gestartet, davon sind bislang 11 Kampagnen abgeschlossen. Im Rahmen der Kampagnen konnten bisher mehr als 6.000 Unternehmen einbezogen werden (das sind ca. 10 Prozent aller Brandenburger Betriebe). Etwa 2.000 KMU wurden intensiv beraten und immerhin 1.000 Betriebe haben sich aktiv an den Projektkonzepten beteiligt. Für einzelne Kampagnen lassen sich auch direkte Beschäftigungseffekte messen, wie etwa 61 neue Arbeitsplätze im Rahmen der Kampagne „Neues Lernen made in Brandenburg“. Auch die Kampagne 11 war sehr erfolgreich:

Dort wurden 500 Ausbildungsverträge für so genannte ‚benachteiligte Jugendliche‘ abgeschlossen. Ferner sind etwa 60 regionale Netzwerke von Unternehmen und Arbeitsmarktdienstleistern entstanden.

→ Nachhaltigkeit und Transfer

Auch wenn an dieser Stelle noch Nachholbedarf besteht, können durchaus einige positive Einzelergebnisse herausgestellt werden. So wurden die Förderungen „Einstiegsteilzeit für Jugendliche“ und „Betriebsnachfolge“ im Anschluss in die Nachfolgeförderung überführt. Darüber hinaus werden konkrete Ergebnisse, wie Errichtung und Betrieb einer e-learning-Plattform für Brandenburg durch andere Unternehmen oder auch durch öffentliche Institutionen nachgenutzt.

Die Fortführung der Projektarbeit zeigt sich in einigen Fällen auch anhand der kommerziellen (Nach-) Nutzung von guten Projektideen. Beispielsweise wurden im Rahmen der Kampagne 6 „Qualifizierungsoffensive im Tourismus“ touristische Angebote für Behinderte entwickelt.

Gleichwohl lassen sich hier noch etliche Defizite bei den qualitativen Wirkungen bzgl. der nachhaltigen Effekte des Programms verzeichnen. Bislang ist es uns noch nicht *hinreichend* gelungen, innovative Entwicklungen im Sinne des Mainstreaming in den Anwendungskontext wie auch auf Programmebene zu übertragen.

### **Wie sollte INNOPUNKT in der künftigen Förderperiode gestaltet sein?**

Aus der tabellarischen Übersicht der Stärken und Schwächen lassen sich für die Zukunft einige zentrale Gestaltungsaspekte ableiten. Bei der folgenden Vorschlagsliste handelt es sich um eine erste noch unvollständige Sammlung, die sich erweitern lässt. Da eine Neuauflage des Programms erst für Anfang 2008 vorgesehen ist, bleibt im nächsten Jahr noch genügend Zeit zu seiner Überarbeitung. Ich bin daher dankbar über weitere Hinweise.

## **Schlussfolgerungen für die künftige Förderperiode**

- ▶ Zahl der Kampagnen begrenzen
- ▶ Zielstellung von INNOPUNKT konkretisieren
- ▶ Verbesserung der Unternehmensaufschlüsse
- ▶ Verbesserung der Nachhaltigkeit und des Transfers (qualitativ orientierte Erfolgsbewertung)
- ▶ Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements

→ Zahl der Kampagnen begrenzen

Die hohe Zahl von Kampagnen hat in der letzten Förderperiode dazu geführt, dass es sowohl zu einigen thematischen Überschneidungen kam als auch zu einer gewissen Unübersichtlichkeit. Jede Kampagne war mit zahlreichen Aktivitäten verknüpft, u. a. Workshops, Erfahrungsaustauschen, Evaluationen, die zeitweise in hohem Maße personelle Kapazitäten in den Fachreferaten gebunden haben. Daher sollte die Zahl der Kampagnen auf maximal zwei pro Jahr reduziert werden.

→ Zielstellung von INNOPUNKT konkretisieren

Es sollten frühzeitig Zielfelder definiert und diesen geeignete Schwerpunktthemen zugeordnet werden. Dadurch ließe sich ein gemeinsamer inhaltlicher Bezug herstellen und eine klare Abgrenzung zu bereits vorhandenen Richtlinien sichern. Die Zielherleitung sollte sich an der strategischen Ausrichtung des operationellen Programms orientieren. Ebenso sollte überlegt werden, wie mit den Themen im Anschluss zu verfahren ist.

→ Verbesserung der Betriebsaufschlüsse

Durch die systematische Nutzung der Betriebskontakte der LASA und ZAB könnten Betriebszugänge verbessert werden. Zudem sollten neue Formate der

Betriebsansprache und -gewinnung im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit entwickelt werden. Denkbar wäre z. B. die Auszeichnung bzw. Honorierung der besten Projekte und erfolgreichsten Ideen.

→ Verbesserung der Nachhaltigkeit

Um die Transferpotenziale der Projekte besser zu erkennen und auszuschöpfen, sollte die Laufzeit der Kampagnen um mindestens ein Jahr verlängert werden. Gleichzeitig ist ein systematisches Transferverfahren zu entwickeln. Erste Ansätze dazu werden in der INNOPUNKT-Kampagne 17 erprobt.

→ Weiterentwicklung des Qualitätssicherungsverfahrens

Vorschläge und Empfehlungen liegen mir dazu von der LASA sowie von Siegfried Vogelsang vor, die wir in der anschließenden Diskussion ansprechen können.

### **Neues durch Modellförderung? Perspektiven auf Innovation**

Zwei Leitfragen halte ich in diesem Zusammenhang für wichtig:

1. Wie innovativ ist INNOPUNKT?
2. Was sind Erfolgsmaßstäbe für das Programm INNOPUNKT?

### **Zum Innovationsverständnis**

Grundsätzlich sollte mit dem Begriff Innovation vorsichtig umgegangen werden, da Innovation inzwischen zu einer ‚Catch All‘-Kategorie geworden ist. ‚Innovation‘ ist aktuell eine bestimmende Leitsemantik und ersetzt andere Begriffe, wie etwa ‚Reform‘ oder ‚Rationalisierung‘. Dazu möchte ich ein sehr gut passendes Zitat anführen: „Das Jetzt und Hier wird zu dem Zustand, der vermeintlich weniger perfekt ist, als der, den die Innovation für die Zukunft verspricht.“ (Helga Nowotny, 2005: Unersättliche Neugier. Innovation in einer fragilen Zukunft, Frankfurt/Main)

Bei der Verwendung des Begriffs Innovation gehen wir mit INNOPUNKT von folgender Definition aus: „Wenn Innovationen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme, z. B. unter dem Anspruch der Nachhaltigkeit, eingesetzt werden sollen, dann ist es entscheidend, einen erweiterten Innovationsbegriff zu verwen-

den.“ Im Zusammenhang mit INNOPUNKT wird der Begriff „Innovation“ also weit gefasst; er meint eben nicht nur die Entwicklung neuer Methoden und Herangehensweisen bzw. die Weiterentwicklung oder Übertragung bestehender Lösungsansätze (Produkt- und Prozessinnovation), er umfasst ebenso die Formulierung neuer Themen bzw. Ziele (Politikinnovation) und er intendiert die Übertragung der Innovationsentwicklung in die „Fläche“ (Praxis) wie auch auf die Programmebene (Politik).

Wenn wir uns fragen, wie innovativ INNOPUNKT ist, müssen wir alle Phasen von Innovation beleuchten: Entwicklung, Implementierung und Verbreitung. INNOPUNKT hat in den letzten 6 Jahren die Entwicklung innovativen Wissens vorangetrieben. Durch die gezielte Projektförderung konnten neuartige Ansätze (Methoden, Instrumente, Einsatzbereiche) entwickelt und erprobt werden. Daher hat auch eine Implementierung z. T. stattgefunden. Jedoch zeigen sich Defizite bei der organisierten Verbreitung von innovativem Wissen in Politik und Praxis.

Ein Arbeitspapier der EU, das sich auf Erfahrungen des Programms EQUAL stützt, weist auf folgende Schlüsselfaktoren für die Verbreitung von Innovation hin:

- Es müssen wirkliche Bedürfnisse aufgegriffen werden.
- Die Ergebnisse müssen klare Vorteile gegenüber bestehenden Praktiken bieten.
- Die Übertragung beispielhafter Lösungen in Politik und Praxis kann dadurch erleichtert werden, indem potenzielle Nutzer durch bestehende Mechanismen unterstützt werden.

Eine abschließende Beantwortung der Frage, wie innovativ INNOPUNKT ist, soll durch eine Programmevaluation (in den Jahren 2007 und 2008) erfolgen.

### **Einige Überlegungen zur Erfolgsbewertung von INNOPUNKT**

Um künftig eine bessere Einschätzung des Programms INNOPUNKT hinsichtlich der Zielerreichung vornehmen zu können, müssen wir spezifische Bewertungsmaßstäbe festlegen. Ich möchte einige mögliche Kriterien für die Beurteilung vorschlagen. Diese ergeben sich aus den folgenden Fragestellungen:

- Haben wir bei INNOPUNKT die richtigen Ziele benannt?
- Was sind Kriterien für innovative Ansätze?
- Wie kommt man zu aussagekräftigen Indikatoren, nicht nur Ergebnis-, sondern auch Wirkungsindikatoren?

→ Zielsystem der Modellförderung

Es sollte die Möglichkeit gegeben sein, die strategischen Ziele des Programms weiterzuentwickeln durch die Formulierung neuer Ziele, die sich an der strategischen Ausrichtung des MASGF orientieren. Eine Fragestellung wäre in diesem Zusammenhang: Was soll mit dem Modellvorhaben strategisch passieren?

Bei der Zielformulierung einzelner Kampagnen muss bedacht werden, dass die Zielerreichung messbar ist und dass sie Auskunft darüber gibt, inwieweit eine (beispielhafte) Lösung gefunden wurde.

Kritisch hinterfragt werden sollte, inwieweit in den Ausschreibungen schon Teilziele formuliert und nicht vielleicht die Anforderungen ergebnisoffener definiert werden sollten?

→ Bewertungskriterien für innovative Ansätze

Die Bewertungskriterien sind zu überdenken. Es sollten insbesondere auf die Auswahlaspekte: Veränderung des Status Quo, Einsatz innovativer Methoden bzw. Verbesserung bestehender Methoden und Vorgehensweisen sowie die Anwendungsfähigkeit und Praxisrelevanz stärkeres Gewicht gelegt werden.

→ Bildung geeigneter 'Innovations-Indikatoren'

Zu klären ist, wie hier ein unterstützendes Monitoring bzw. eine unterstützende Evaluation aussehen kann. Auch für die Programmebene müssen Indikatoren eingeführt werden, die Auskunft über kurz- und mittelfristige Wirkungen von innovativen Aktivitäten geben können.

In der ersten Programmevaluation sind Indikatoren eingeführt worden, die jedoch nur auf der Ebene der beteiligten Unternehmen messen (u. a. Stärkung der Innovationsbereitschaft der KMU). Künftig sollte der weit gefasste Innovationsbegriff sowohl die Projekt- als auch Programmebene umfassen. Indikatoren

könnten bspw. die *Verbreitung neuer Kenntnisse und Methoden* und die *Veränderungen von Strukturen und Prozessen* messen. Ein ähnlicher Bedarf der Bildung von Indikatoren lässt sich auch für die Ziele Transfer und Nachhaltigkeit feststellen.

Ergänzend möchte ich hinzufügen, dass Innovationsaktivitäten immer auch risikobehaftet sind. Wir müssen daher damit rechnen, dass Lösungsansätze scheitern, dass sie nicht funktionieren oder nicht akzeptiert werden. Für die Zukunft ist zu überlegen, wie man mit solchen Ergebnissen umgeht. Trotz Misserfolg lassen sich positive Erkenntnisse sammeln, diese sollten aufbereitet und sowohl den Praktikern als auch der Politik zur Verfügung gestellt werden.

## **Transfer und Nachhaltigkeit – Wie kommt man zu einem erfolgreichen Mainstreaming?**

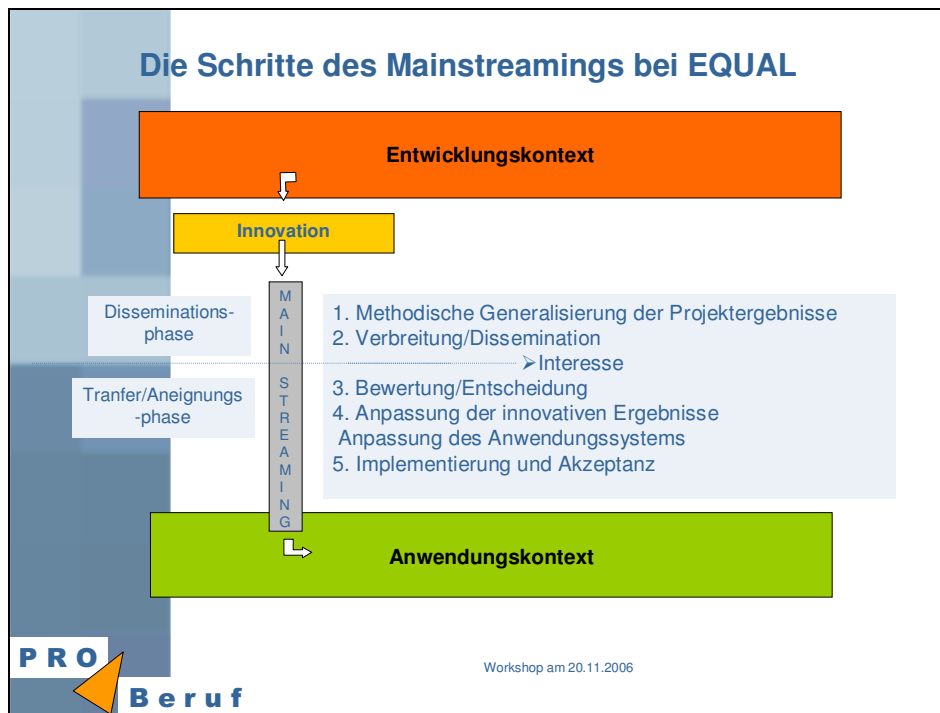
**Klaus Kohlmeyer**

ProBeruf e. V., Berlin

1. Wir haben dazugelernt: Die jüngsten Erkenntnisse aus einer Reihe von innovativen Programmen geben Aufschluss über die Transferaufgabe und die damit zusammenhängenden Anforderungen an die Akteure. Kritisch ist der Befund, dass erfolgreiche Lösungsansätze oft nicht über das Auslaufen der Finanzierung hinaus zum Tragen kommen. Ohne nachhaltige Effekte ist – ungeachtet erzielter innovativer Potenziale und Beschäftigungseffekte – der Zweck von Modellförderung als verfehlt anzusehen. Die aktuellen Erfahrungen bieten die Chance, den Mainstreamingauftrag zu präzisieren, die Projekte besser auf die Mainstreamingaufgaben vorzubereiten und damit das Wirkungspotenzial erfolgreicher Ansätze zu erhöhen.
2. Mainstreaming als Grundsatz: Mainstreaming bedeutet Implementierung der Ergebnisse der Innovationsentwicklung in Politik und Praxis und soll sicherstellen, dass das erzielte innovative Wissen auch nach der Förderung in einem größtmöglichen Maß zur Lösung von Problemen auf dem Arbeitsmarkt beiträgt. Wenn mit Modellförderung nachhaltige innovative Impulse für die Arbeitsförderung bezweckt sind, ist Mainstreaming – wie z. B. in der GI EQUAL – als Grundprinzip für die geförderten Projekte unverzichtbar.
3. Drei Ebenen: Den aktuellen Erkenntnissen über die bislang unterschätzten Mainstreaminganforderungen ist auf drei Ebenen Rechnung zu tragen:
  - A. Programmebene
  - B. Projektebene
  - C. Ebene der aufnehmenden Systeme (Anwendungskontext).

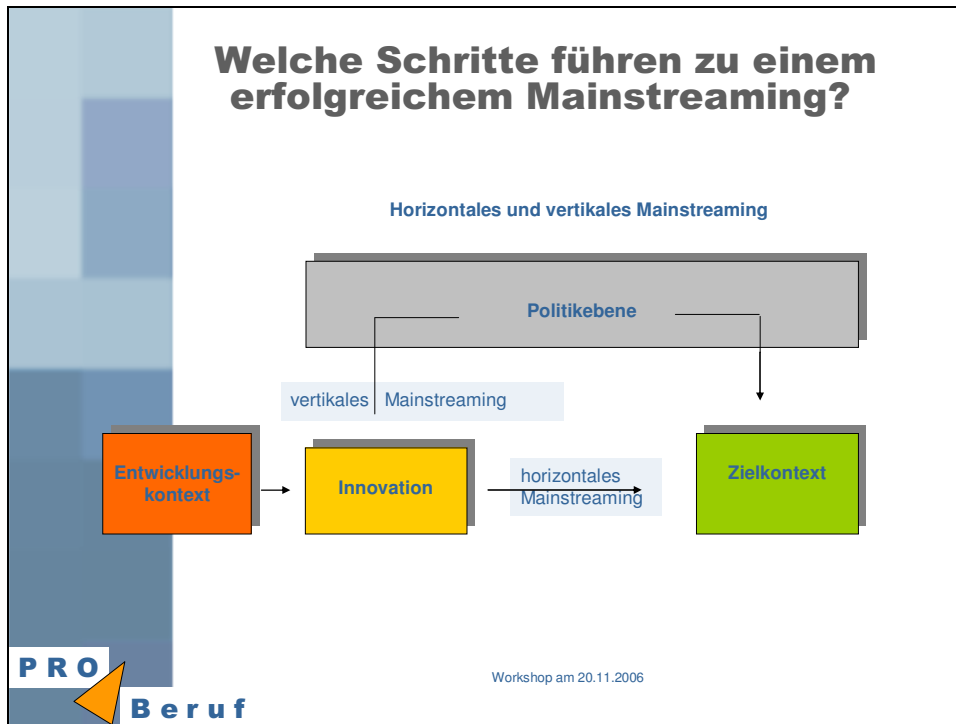
A) *Programmebene*

4. Qualität des Mainstreaming: Von der Qualität der Mainstreamingaktivitäten hängt in starkem Maße ab, ob und in welchem Umfang Programmziele erreicht werden. Daher darf der Mainstreamingauftrag nicht vage und unbestimmt bleiben. In den Programmvorgaben sollten die Ziele und Anforderungen klar beschrieben sein. Bereits relativ ausdifferenzierte und operationalisierte Programmvorgaben finden sich im Mainstreamingansatz der GI EQUAL.
5. Mainstreaming relevantes Wissen durch Problemanalyse erzeugen: Aus einer differenzierten Problemanalyse sollte sich der angestrebte Lösungsansatz schlüssig ableiten. Je konkreter der Zustand beschrieben wird, der durch Innovationsentwicklung erreicht werden soll, desto besser lassen sich Vorkehrungen für das Mainstreaming treffen. Zentral für das Mainstreaming sind neben Zielgruppenspezifika die Fragen nach den möglichen Schwächen im Umgang der Akteure mit dem Problem und nach strukturellen Ursachen, die es bei der Problemlösung zu beseitigen gilt.
6. Gesichertes Wissen definieren: Die Analyse sollte das gesicherte Wissen definieren, hinter das nicht zurückgefallen werden darf. Die auszusprechenden Empfehlungen für die Innovationsentwicklung sollten sich fachpolitisch auf den State-of-the-Art stützen. Die einzuholende Expertise ist entsprechend auszuwählen.
7. Fünf Einzelschritte: In der GI EQUAL wird der Mainstreamingprozess programmseitig unterteilt in die fünf Einzelschritte Generalisierung, Dissemination, Bewertung, Anpassung und Implementation, die jeweils mit konkreten Aufgabenstellungen an die Akteure untersetzt sind und im Folgenden beispielhaft skizziert werden.



- 7.1 Generalisierung: Methodische Generalisierung der Innovationsergebnisse ist erforderlich, um die durch Innovation erzielt höhere Problemlösungskapazität nach außen erkennbar zu machen. Potenzielle Anwender/innen und politische Entscheider/innen benötigen eine qualifizierte Einschätzung und Bewertung auf transparenter Grundlage.
- 7.2 Verbreitung / Dissemination: Aktivitäten, wie Veröffentlichung von Empfehlungen, das Einstellen von Texten ins Internet oder die Durchführung von Fachtagungen, sind sinnvoll, um über neue Lösungsansätze zu informieren. Dissemination kann zur Sensibilisierung im politischen Raum beitragen, bewirkt aber allein keinen Transfer, sondern schafft höchstens die klimatischen und informationstechnischen Voraussetzungen für den Transfer. Sie erfüllt nicht hinreichend die Erfordernisse an nachhaltigen Ergebnistransfer.
- 7.3 Bewertung: Ein Transfer setzt komplexe Bewertungsprozesse voraus. Zukünftige Anwender/innen müssen nicht allein die Leistungsfähigkeit der entwickelten Innovation prüfen, sondern auch, ob die Innovation im eigenen Kontext ebenso zweckdienlich einsetzbar ist.

- 7.4 Anpassung des innovativen Wissens: Eine positive Bewertung vorausgesetzt, ist als nächster Schritt eine Anpassung des innovativen Wissens an die Bedingungen des Zielkontextes erforderlich. Denn in aller Regel kann nicht davon ausgegangen werden, dass eine 1:1-Übertragung von Innovationen erfolgen kann, weil hier z. T. ganz unterschiedliche Rahmenbedingungen zu berücksichtigen sind.
- 7.5 Implementierung: Als letzter Schritt muss das transferierte innovative Wissen in die neue Organisationskultur implementiert werden, wo organisationsinterne Umstrukturierungen oder auch Veränderungen der Organisationskultur erfolgen müssen, um die Innovation erfolgreich einsetzen zu können.
8. Unterscheidung zwischen Dissemination und Transfer: Mainstreaming ist mehr als Verbreitung neuer Erkenntnisse in der Öffentlichkeit. Das Einbringen von Innovationen in Politik und Praxis ist ein Prozess, der über die einfache Verbreitung neuer Erkenntnisse hinausgeht und den Übertragungsprozess inklusive der Innovationsimplementierung umfasst.
9. Horizontales und vertikales Mainstreaming: Im Bereich der Arbeitsmarktpolitik spielen gesetzliche Regelwerke, ordnungspolitische Rahmenbedingungen und administrative Vorgaben bei der Veränderung eine entscheidende Rolle. Zu unterscheiden ist zwischen dem vertikalen und dem horizontalen Mainstreaming. Beim horizontalen Mainstreaming wird innovatives Wissen durch Transferprozesse direkt vom Entwickler an einen oder mehrere Anwender weitergegeben. Beim vertikalen Mainstreaming führt das Aufgreifen einer innovativen Entwicklung durch die Politikebene zu einer Veränderung von Rahmenbedingungen, die dann ihrerseits dafür sorgt, dass innovative Entwicklungen zum Regelfall (Mainstream) werden.



10. Begleitstruktur auf Programmebene: Um die geförderten Einzelprojekte auf Programmebene zu unterstützen, haben sich übergreifende Maßnahmen zur Stärkung des Mainstreaming, z. B. Mainstreamingforen und thematische Netzwerke, bewährt.

*B) Projektebene*

11. Planen und frühzeitiges Vortreiben von Mainstreamingaktivitäten: Die Überlebenschance erfolgreicher Projektentwicklungen hängt in erster Linie davon ab, ob die Schlüsselakteure eines Projekts neben der Projektentwicklung auch deren Übertragung und Verbreitung gezielt vortreiben. Wichtig ist es, frühzeitig Vorkehrungen für das Mainstreaming zu treffen und die erforderlichen Aufgaben in einem Mainstreamingkonzept festzuschreiben. Je nach Komplexität und Gegenstand der Innovation muss entschieden werden, welche Form der Übertragung sich anbietet bzw. anzustreben ist. Die Qualität der Umsetzung wird durch die vorhandenen materiellen und fachlichen Ressourcen bestimmt, die entsprechend vorzuhalten sind.

12. Professionelle Strategien und Methoden: Mainstreamingprozesse umfassen eine Fülle von Aufgaben und Arbeitsschritten, deren Erfolg mit der Entwicklung und konsequenten Umsetzung einer angemessenen Mainstreamingstrategie steht und fällt. Vor allem jedoch bedarf es professioneller Transfermethoden, insbesondere hinsichtlich des vertikalen Mainstreamings. Eine solche Mainstreamingstrategie sollte folgende Aufgaben umfassen:

- Auswahl mainstreaming relevanter Netzwerkpartner schon bei Konzipierung des Projekts,
- Dokumentation und Generalisierung der innovativen Projektergebnisse,
- Identifikation der für den Transfer relevanten Politikfelder,
- Identifikation und briefing der Schlüsselakteure im Handlungsfeld (Wer ist Akteur? Wer gestaltet die Prozesse? Wer prägt die Kultur? Wer entwickelt und sichert Qualität?)
- Bereitstellung ausreichender Ressourcen,
- Partizipation in Politik beeinflussende Foren u. Arenen,
- Organisation von Informationsflüssen zwischen den Schlüsselakteuren und nicht zuletzt
- eine dezidierte zeitliche Planung.

13. Politikfähigkeit: Es geht letztlich bei den Schlüsselakteuren um die Entwicklung von Politikfähigkeit, d. h. um die Aneignung von Know-how zur Optimierung und Veränderung von Strukturen und Praktiken.

*C) Ebene der aufnehmenden Systeme (Anwendungskontext)*

14. Beeinflussung von Einstellungen und Haltungen: Mainstreaming hat vor allem dafür zu sorgen, dass innovative Neuentwicklungen in die Politik einfließen und die neuen Ideen und Erkenntnisse von anderen übernommen und umgesetzt werden. Mainstreaming muss somit darauf abzielen, vorherrschende Ideen, Einstellungen, Praktiken und Trends zu beeinflussen, um eine Veränderung der Strukturen und Praktiken herbeizuführen. Trans-

fer von Innovationen heißt für die aufnehmenden Systeme Umsteuern und Umdenken. Hierbei geht es oft um Traditionen, lieb gewonnene Gewohnheiten und altbewährten Praktiken, von denen sich die handelnden Personen trennen müssen. Eine entscheidende Herausforderung für Mainstreaming besteht daher im Umgang mit Widerständen.

15. Kompetente Strukturen als Voraussetzung: Mainstreaming ist angewiesen auf aufnahmebereite Regelstrukturen und Institutionen, die bereit und in der Lage sind, den Innovationsbedarf und die innovativen Lösungsansätze zu erkennen, Rahmenbedingungen für ihren Einsatz bereit zustellen und die innovativen Ansätze kompetent anzuwenden. Dies erfordert meist Sensibilisierung der Politik und Verwaltungen für neue Themen und Zielgruppen. Langwierige Umdenkungsprozesse sind oft erforderlich, um sich kompetent einer neuen innovativen Praxis anzunehmen.
16. Politikfeldanalyse: Die Frage des Mainstreamings setzt eine differenzierte Analyse des jeweiligen Politikfeldes und detaillierte Kenntnisse über Praktiken und Denkweisen voraus. Nur so lassen sich transferrelevante Akteure identifizieren und die Wirkungsweisen und Interdependenzen von Interventionen ex ante abschätzen. Mainstreaming ist ein Prozess der permanenten Weiterentwicklung des Wissens über Bedingungsgefüge und neue Konstellationen, die Innovationen nachhaltig wirksam machen.
17. Systemveränderungsprogramme: Mehr als um innovative Modellprojekte geht es um Effektivierung politischer Systeme und institutioneller Strukturen mit dem Ziel, dass diese von sich aus auf irrationale Entwicklungen und Dysfunktionalitäten angemessen reagieren. Innovative Programme sollten daher viel stärker als Systemveränderungsprogramme angelegt sein, mit deren Hilfe die Projektträger gemeinsam mit den regulären Repräsentanten an der Veränderung und Optimierung von Strukturen und Prozessen arbeiten.

*D. Zusammenfassung und Empfehlungen: Wie komme ich zu einem erfolgreichen Mainstreaming?*

*Auf Programmebene*

- Der Mainstreaming Auftrag sollte nicht vage, sondern so konkret wie möglich bestimmt werden.
- Vor jede Innovationsentwicklung sollte eine Problemanalyse geschaltet werden, die sowohl die Zielgruppenspezifika als auch den bisherigen Umgang von Politik und Verwaltung mit dem Problem untersucht und sich auf den State-of-the-Art stützt.
- Auf eine klare Zieldefinition, die sowohl Zielüberfrachtung als auch Beliebigkeit in der Umsetzung verhindert, ist zu achten.
- Bei der Auswahl der Projekte ist die Mainstreamingkompetenz, d. h. die Fähigkeit auf Politik und Verwaltung einzuwirken, als ein zentrales Kriterium zu berücksichtigen.
- Innovationsprozesse sind offene Prozesse, deren Ergebnisse naturgemäß noch nicht bekannt sind. Sie erfordern Kreativität und Flexibilität hinsichtlich der Innovationspfade bei gleichzeitig stabiler Zielverfolgung, d. h. der gezielten Suche nach Lösungen eines vorher klar definierten Problems.
- Die Begleitstrukturen sollten den Mainstreamingauftrag der Projekte durch gezielten Know-how-Input im Rahmen von Workshops und Fortbildungen unterstützen.
- Mainstreamingforen auf lokaler, regionaler und sektoraler Ebene sollen den Austausch über zusammenwirkende Aktivitäten und Initiativen programmübergreifend fördern. Hierdurch soll Zuständigkeits-Denken durch gemeinsam wahrgenommene Verantwortung ersetzt werden.

### *Auf Projektebene*

- Unverzichtbare Voraussetzung für das Mainstreaming ist die Klärung, ob der „entwickelte Ansatz“ tatsächlich innovativ ist, das heißt zur Problemlösung beiträgt, und ob er einen Reifegrad erzielt hat, der eine Übertragung rechtfertigt.
- In einem Mainstreamingkonzept sollten vorab die Ziele, Aufgaben und erforderlichen Ressourcen festgeschrieben sein.
- Erfolgreiches Mainstreaming erfordert professionelle Strategien und Methoden. Für das Mainstreaming verantwortliche Akteure haben über entsprechendes Know-how und Kompetenzen zu verfügen.
- Zu berücksichtigen ist auch der Zeitfaktor. Frühzeitige und stringente Verfolgung der erforderlichen Mainstreamingaktivitäten gewährleistet, dass sofort nach Fertigstellung der Innovation die Transferaktivitäten beginnen können.
- Wichtig für die erfolgreiche Übertragung und Implementierung neuer Lösungsansätze sind die Auswahl und Einbeziehung relevanter Partner in den Entwicklungs- und Übertragungsprozess.

### *Auf Politikebene*

- Ein positives politisches Klima erhöht die Chancen der Übertragung innovativer Ansätze. Vieles hängt von der Sensibilität der Akteure sowie von Haltungen und Trends ab.
- Sensibilisierung im politischen Raum und kreativer Umgang mit Widerständen gehören zu wesentlichen Anforderungen an die Mainstreamingakteure.
- Politische Themen unterliegen Konjunkturen. Wichtig ist es, sich öffnende „Politikfenster“ zu nutzen und sie nicht an sich vorbeiziehen zu lassen.

- Intelligente und kompetente Lösungsansätze setzen entsprechende Institutionen und Strukturen voraus, die in der Lage sind, diese Ansätze zu verstehen und anzuwenden.
- Im Netzwerk bietet sich den Akteuren die Möglichkeit, sich auf gemeinsame Veränderungsziele zu verständigen und sich als regionale Verantwortungsgemeinschaften verantwortlicher gegenüber den Zielgruppen zu verhalten.

Optimierung von Strukturen und Prozessen sollte von Politik und Verwaltung als kontinuierliche Aufgabe wahrgenommen werden. Hierbei können sie – ein integrierter Mainstreamingauftrag vorausgesetzt – auf innovative Modellprojekte zurückgreifen.

## **Erkenntnisse zur Weiterentwicklung von INNOPUNKT Zusammenfassung der Diskussion**

**Dr. Karla Hahn**

BBJ Consult AG

Die Bewertung des INNOPUNKT-Programms in Bezug auf seine Inhalte, den verfahrenstechnischen Ablauf und vor allem mit Blick auf die in den 18 Kampagnen bisher erreichten Ergebnisse, die bereits zur Grundsatzentscheidung über seine Weiterführung in der neuen Förderperiode geführt hat, fiel insgesamt positiv aus. Vor diesem Hintergrund lenkte die Moderatorin, Dr. Alexandra Wagner, die Diskussion auf eine kritische Hinterfragung der Schwachstellen und Defizite, um daraus entsprechende Schlussfolgerungen für die INNOPUNKT Programm- und Umsetzungskonzeption in der neuen Förderperiode abzuleiten.

Die Diskussion zur rückblickenden Einschätzung konzentrierte sich auf die drei Themenkreise

- Programmziele und -inhalte,
- Indikatoren, Kriterien für Messung und Bewertung der erreichten Ergebnisse und
- Verfahrensabläufe: Zielbestimmung, -umsetzung und -bewertung.

Im Ergebnis der konstruktiven Diskussion wurden folgende Einschätzungen getroffen, die bei der Weiterführung von INNOPUNKT berücksichtigt werden sollten.

### **Programmziele und -inhalte**

Ausgangspunkt für Zielformulierungen, Umsetzungsverfahren und Netzwerkbildungen sowie für Bewertungen der Zielerreichung muss die Unterscheidung nach den verschiedenen Zielebenen von INNOPUNKT sein, d. h.:

- Programmebene

- Kampagnenebene
- Projektebene.

Diese flossen in der Vergangenheit z. T. ineinander und müssen künftig – unter Beachtung der Zielhierarchie – klarer definiert und abgegrenzt werden.

In der Diskussion wurde darauf verwiesen, dass im bisherigen Verlauf die Zielbestimmung auf der Projektebene relativ klar war – wenn auch quantitativ zu umfangreich, jedoch auf der Programm- und Kampagnenebene (was soll es dem Land Brandenburg bringen und wer ruft die Ziele auf dieser Ebene ab) nicht ausreichend herausgearbeitet und transparent gemacht wurde. Dadurch wurden auch auf der Projektebene die „allgemeinen Ziele“ unterschiedlich wahrgenommen und in der Projektumsetzung reflektiert. Die herunterdeklinierten Ziele erschienen auf der Projektebene dann z. T. „flach“.

Ein positives Beispiel für eine gelungene Zieldefinition war die Kampagne 18, in der nur wenige Ziele vorhanden und diese darüber hinaus mit Handlungsanleitungen verbunden sind.

Auch bei der Sensibilisierung und Einbeziehung der Akteure bzw. Netzwerke müssen die unterschiedlichen Zielebenen stärker beachtet werden. Auf den jeweiligen Zielebenen agieren z. T. unterschiedliche Akteure, verfolgen unterschiedliche Interessen, mit unterschiedlichen Kompetenzen im Programm- bzw. Projektverlauf.

Aus den Erfahrungen wurde deutlich, dass die bedarfskonkrete Auswahl der zu beteiligenden Akteure/Netzwerke auf den jeweiligen Ebenen bzw. Themen einer der entscheidenden Faktoren für den erfolgreichen Verlauf und die Sicherung der Nachhaltigkeit bildet. Gleichzeitig müssen die Akteure über den gesamten Verlauf, d. h. von der Ausschreibung bis zur Evaluierung und den Ergebnistransfer, einbezogen werden. Dies sollte entsprechend transparent und öffentlichkeitswirksam geschehen.

Stärker beachtet werden muss die unterschiedliche Interessenlage der Akteure. So gab es bei vielen Kampagnen eine Diskrepanz zwischen den Zielsetzungen des Landes auf der Programm- und Kampagnenebene und der Projektumset-

zung durch die Träger; diese orientieren sich i. d. R. stärker an den eigenen internen Zielen, insbesondere der Wirtschaftlichkeit. Zugespitzt bedeutet das; die Interessen der Initiatoren sind nicht identisch mit den Trägerinteressen.

Hinzu kommt eine mehr oder minder große Konkurrenz zwischen den Trägern. Bei der Steuerung sind des Weiteren die unterschiedlichen Erfahrungen und die daraus resultierende Herangehensweise einzelner Träger zu beachten. Bestimmte Träger beteiligen sich an vielen Kampagnen. Allerdings verbergen sich hierhinter oft bewährte Trägerstrukturen und Netzwerke.

In der Diskussion wurde auf die besondere Rolle und Verantwortung der Unternehmen bei der Projektumsetzung hingewiesen; diese werden derzeit noch meist durch die Träger eingeworben. Künftig sollte die gesamte jeweilige Akteursgruppe in die Kampagnen- und damit in die Projektkonzeption und -umsetzung einbezogen werden.

In Anknüpfung an die Ausführungen von Klaus Kohlmeyer wurde in der Diskussion herausgearbeitet, dass künftigen Zielbestimmungen und der Themenauswahl auf der Kampagnen- und Projektebene eine tiefgehende Problemanalyse vorausgehen sollte. D. h. im jeweiligen Anwendungskontext müssen neben der eindeutigen Bestimmung von Zielgruppe/n und Fachsegment der Ist-Zustand, insbesondere der herkömmliche Umgang der Akteure mit dem Thema, und das lokal, regional, national und themenabhängig, auch international zur Problematik vorliegende Wissen und Know how analysiert und ausgewertet werden. Erst auf dieser Grundlage ist eine Erfolg versprechende Zielbestimmung im Sinne der Erreichung innovativer und nachhaltiger Wirkungen für Kampagnen und speziell für Projekte möglich.

In der Diskussion wurde herausgestellt, dass auf der Kampagnenebene bisher bereits der bundesweite Wissensstand eingeflossen ist, allerdings wurde nicht immer ausreichend klar formuliert, wo das Thema hinführen soll. Einige Kampagnenthemen waren von der Tagesaktualität bestimmt.

INNOPUNKT zielt auf Innovation, Transfer und Nachhaltigkeit. Diese Zielinhalte müssen – auch hier wieder bezogen auf die drei Zielebenen – im jeweiligen Anwendungskontext klarer definiert werden. Hierzu liegen mit den Eingangssta-

tements von Dr. Alexandra Bläsche und Klaus Kohlmeyer entsprechende Überlegungen vor.

Gleichzeitig sollte künftig der programmatischen Moderierung und Umsetzung dieser Zielinhalte – insbesondere auf Kampagnenebene – größere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Die Zielinhalte müssen im Vorfeld kampagnen- und projektkonkret formuliert werden. So ist z. B. zu klären, was im jeweiligen Fall „Transfer“ bedeutet, welche Öffentlichkeitsarbeit und welche Kommunikationsstrukturen erforderlich sind. Von Anfang an muss auch die Verantwortung für die Steuerung, einschließlich des „Rücktransfers“ auf die politische Entscheidungsebene festgelegt sein.

### **Der Begriff der Innovation**

In den INNOPUNKT Kampagnen wurden auf Landesebene vorwärts gerichtete Themen behandelt, die bisher nicht bzw. nicht ausreichend besetzt waren. Bereits in der Themenfindung lag also ein innovativer Ansatz. Dabei handelte es sich sowohl um die Entwicklung neuer Themen als auch um das Zusammenstellen vorliegender Erfahrungen unter neuer Zielstellung.

Wenn beim Begriff der Innovation herkömmlich zwischen Produkt-, Verfahrens- und Strukturinnovation unterschieden wird, versteht sich Innovation hier als Veränderung der sozialen Praxis. Das gewünschte Ergebnis muss quasi ideell vorweggenommen werden. Den Akteuren muss dies auf den jeweiligen Ebenen deutlich werden und jede Arbeitsstufe muss sich daran messen lassen.

Bezüglich des Innovationsanspruchs auf Kampagnen- und insbesondere auf Projektebene wurde in der Diskussion hervorgehoben, dass bisher die Ziele meist zu undifferenziert formuliert wurden, d. h. die angestrebte „Innovationsart“ und die Zielsetzung waren nicht ausreichend definiert. Auf der Projektebene sind Träger mit der Formulierung und Umsetzung des Innovationsanspruchs z. T. überfordert und brauchen professionelle Unterstützung. Hier können Evaluatoren und politische Entscheidungsträger unterstützen.

## **Die Gestaltung von Transfer und Nachhaltigkeit**

Transfer und Nachhaltigkeit bilden wesentliche Ziele auf der Programm- und Kampagnenebene. Ihre Umsetzung wird derzeit als Schwäche des Programms angesehen. Hieran ist eine Vielzahl von Akteuren beteiligt. Empfohlen wurde, den „Transferauftrag“ im Vorfeld eindeutiger zu adressieren, nicht zuletzt auch mit Blick auf die Weiterführung nach Kampagnenabschluss. Zu beachten ist insbesondere die Abstimmung mit den politischen Interessen und den bestehenden Strukturen sowie ggf. die Entwicklung spezifischer Transferstrukturen. Diese sind auch auf der Projektebene erforderlich. Da die Träger i. d. R. hier überfordert sind, müsste eine Unterstützung durch die politischen Entscheidungsträger organisiert werden.

Nachhaltigkeit bedeutet auch, die Ergebnisse nach Abschluss der Kampagne auf höherem Niveau weiterzuführen, d. h. in höherer Qualität und mit anderen Akteuren. Dafür sollte auch ein Erfahrungs- und Ergebnistransfer zwischen den Kampagnen einbezogen werden. Ebenso notwendig wäre ein Transfer über das Land Brandenburg hinaus.

## **Indikatoren und Kriterien – als Vorgabe und zur Bewertung**

Die Anzahl der Ziele, sowohl auf der Ebene der Kampagne – hier als thematische Programmziele – als auch auf der Projektebene, wurden von den meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmern als zu umfangreich angesehen. Diese sollten für die neue Förderperiode reduziert werden.

Dabei müssen auf der jeweiligen Ebene gleichermaßen qualitative und quantitative Ziele formuliert werden, die abrechenbar sind. Bisher konzentrierten sich Vorgabe und Abrechnung stärker auf die leichter fass- und messbaren quantitativen Ziele, dies war u. a. ein Ergebnis der ersten Programmevaluation. Qualitative Ziele zur Veränderung der sozialen Praxis sind z. B. Verfahren, Bedingungsindikatoren, Prozesse und Produkte. Zusammen mit der Zielsetzung muss genauer vorgegeben werden, welche „Qualitäten/Wirkungsziele“ verändert werden sollen. Dies schließt auch die entsprechenden Vorgaben für ihre Evaluierung ein. Ergebnisoffenheit versteht sich daher in Bezug auf den Weg, nicht auf das Ergebnis.

Die Mehrzahl der Teilnehmer vertrat die Auffassung, dass künftig eher wenige Ziele, einschließlich eines Rankings der Teilziele bzw. der Festlegung von Prioritäten formuliert werden sollten. Diese Zielhierarchie muss pro Kampagne bzw. Projekt von Anfang an festgelegt werden und ausgewogen sein. Hierbei besteht ein Präzisionsbedarfs; derzeit ist die Zielformulierung häufig zu allgemein und/oder überfrachtet. Eine Grundlage für diesen engeren Zuschnitt bilden insbesondere die detaillierten Problemanalysen im Vorfeld der Kampagnen.

Auch auf der Kampagnenebene ist eine Operationalisierung der Ziele erforderlich, d. h. auch hier sollte eine Bestimmung von Indikatoren, Quellen und Controlling pro Kampagnenziel erfolgen. Es wurden allerdings auch die Fragen aufgeworfen, ob jedes Ziel in gleicher Weise operationalisiert werden könne und ob das derzeitige Verfahren eventuell überdimensioniert sei. Als wichtig eingeschätzt wurden Risikoanalysen, da auch „negative“ Ergebnisse entscheidend zur Erreichung von Problemlösungskompetenzen und zur Ursachenanalyse beitragen. Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Beantwortung der Fragen: „Warum lief es nicht optimal? Wie lässt sich in diesen Fällen das „Scheitern“ einer Kampagne legitimieren?“

Auf allen Ebenen muss die durchgängige Beurteilung und Bewertung der Zielerreichung verbessert werden. Insbesondere auf Projektebene war durch die Vielzahl der Ziele teilweise – objektiv und subjektiv bedingt – die Ernsthaftigkeit der Zielumsetzung beeinträchtigt. Darüber hinaus entstanden durch das Bemühen, alle Ziele umzusetzen z. T. Probleme bei der Entwicklung von Kooperationen und Netzwerken. Ebenso kam es zu Diskrepanzen zwischen dem mit der Kampagne oder dem Projekt verbundenen Anspruch und den zu erreichenden bzw. erreichten Ergebnissen.

### **Verfahrensabläufe: Zielbestimmung, -umsetzung und -bewertung**

Bei der Beurteilung der bisherigen Umsetzung von INNOPUNKT wurden als Good Practice explizit hervorgehoben:

- der Problemfindungsworkshop zu Beginn jeder Kampagne und
- das Ausschreibungsverfahren für Projekte, dies in der Mehrzahl auch einschließlich der Zielformulierung.

Die Verfahrensabläufe müssen den spezifischen Anforderungen der drei Ebenen und ihres Zusammenwirkens Rechnung tragen. Als verbesserungswürdig wurden angesprochen:

auf Kampagnenebene:

- Nach der gut organisierten Startphase gab es im weiteren Kampagnenverlauf keine Interventionsmöglichkeiten, auch wenn etwas schlecht lief.
- Die Zusammenführung der Projektergebnisse unter der jeweiligen Kampagne, aber insbesondere die Zusammenführung des Wissens zwischen den Kampagnen und Ableitung von Verallgemeinerungen war unzureichend bzw. fehlte.

auf Projektebene:

- Die Auswahlverfahren waren nicht immer transparent genug. Das betraf insbesondere die Entscheidungskriterien, Rankinglisten etc.
- Die Unterstützung und helfende Einflussnahme auf den jeweiligen Projektverlauf in Abhängigkeit der Erfahrungen der Projektträger war nicht immer ausreichend.
- Ein Erfahrungsaustausch sollte über die direkt beteiligten Träger hinaus organisiert werden.

Seitens der an der Diskussion teilnehmenden Evaluatoren gab es Hinweise und Vorschläge zur verbesserten Nutzung der Evaluationspotenziale:

auf Projektebene:

- Projekt und Evaluation sollten künftig zeitgleich starten, so dass die Evaluatoren von Anfang an eingebunden sind.  
Dadurch können die Evaluatoren die Träger bei der ergebnisorientierten Projektumsetzung unterstützen, indem sie immer wieder den Blick auf die angestrebten Ergebnisse – unter qualitativem und quantitativem Aspekt – lenken. Die Begleitung muss immer wieder auf die Ziele zurückführen. Diese steuernde Funktion hatten die Evaluatoren z. T. bereits wahrgenommen, fühlten sich aber damit überfordert und allein gelassen, da die Aufgabe bisher nicht in das Gesamtkonzept eingebettet war.

- Bewährt hat sich, die Evaluatoren in die Trägergespräche einzubeziehen. Dadurch fand eine Unterstützung bei der Dokumentation der Ergebnisse über den gesamten Projektverlauf statt und nicht erst in der letzten Phase.
- Als Problem wurde genannt, dass die Projektevaluatoren bisher keinen Zugang zu den Daten der gesamten Kampagne haben, was die Einordnung des jeweiligen Projektes in den Gesamtkontext erschwert und dass in der bisherigen Laufzeit zu viele Berichte abgefordert worden sind.
- Es wurde die Frage gestellt, wer das Controlling der Evaluation macht.

auf Kampagnenebene:

- Durch die Evaluationen muss genauer analysiert werden, was die Kampagnen gebracht haben, dies sowohl quer über alle bzw. alle themenbezogenen Kampagnen als auch über das gesamte INNOPUNKT-Programm.

Dafür ist eine engere Zusammenarbeit der Evaluatoren mit den Kampagnen- bzw. Themenverantwortlichen der LASA über die gesamte Kampagnenlaufzeit notwendig.

# Innovative Arbeitsmarktpolitik in Brandenburg – ein Rückblick auf Themen bisheriger INNOPUNKT- Kampagnen

**Dr. Frank Schiemann**

Institut für Sozioökonomische Strukturanalysen (SÖSTRA), Berlin

Seit Beginn des Jahres 2001 bis heute hat das Land Brandenburg insgesamt 18 INNOPUNKT-Kampagnen (im Folgenden auch mit IP abgekürzt) initiiert. An drei dieser 18 Kampagnen war bzw. ist unser Institut unmittelbar als formativ evaluierende Einrichtung beteiligt. Um zunächst einen ersten Überblick über alle Kampagnen zu erhalten, sind sie in der folgenden Übersicht in ihrer zeitlichen Reihenfolge abgetragen. Auf Grund dieser zeitlichen Abfolge ergibt sich daraus folgende Stufenleiter.

## Übersicht 1: 18 INNOPUNKT-Kampagnen in der Zeitachse

	2001				2002				2003				2004				2005				2006				2007				2008							
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV				
IP1	Moderne Arbeitszeiten																																			
IP2		Frauen IT-Kompetenz																																		
IP3			Qualifizierung in KMU nach Maß																																	
IP4				Neues Lernen																																
IP5				2. Schwelle																																
IP6				Qualifizierung im Tourismus																																
IP7					Interkulturelle Kompetenz																															
IP8					Betriebsnachfolge																															
IP9						Lernzeitorganisation																														
IP10						Chancen für ältere Fachkräfte																														
IP11						Neue Wege zur Ausbildung																														
IP12						clusterorientierte Verzahnung																														
IP13							Perspektiven qualifiz. junger Frauen																													
IP14							Allianzen Kultur und Wirtschaft																													
IP15							Mehr Ausbildungsbetriebe																													
IP16								Wissenstransfer Wissenschaft - KMU																												
IP17								Gesundheitswirtschaft																												
IP18								Arbeitswelt / Berufsorientierung																												

## Die Themenschwerpunkte

Wenn man sich die Namen der Kampagnen vergegenwärtigt, lässt sich bereits eine grobe Struktur des Programms erkennen. Obwohl eine Einteilung nicht

trennscharf vorgenommen werden kann, lassen sich m. E. fünf Themenschwerpunkte voneinander unterscheiden. Eine erste Gruppe von IP-Kampagnen stellt thematisch eindeutig und schwerpunktmäßig auf Frauen und die für sie relevanten Veränderungen im Berufsbildungs- bzw. Beschäftigungssystem ab. Ein weiterer Block von Kampagnen lässt sich im System der Berufsausbildung verorten, wobei dabei die Regelungen des neuen BBiG zu berücksichtigen sind, wonach Berufsorientierung und Berufsvorbereitung als originärer Bestandteil der beruflichen Erstausbildung anzusehen ist. Der wichtigste Schwerpunkt – unter dem Aspekt der Anzahl durchgeführter Kampagnen – behandelt unterschiedliche Fragestellungen der Betriebs- und Arbeitsorganisation in ihren verschiedenen Facetten. Darüber hinaus lässt sich eine Gemeinsamkeit weiterer Kampagnen dadurch charakterisieren, dass sie explizit oder auch implizit den Vernetzungsgedanken bzw. Vernetzungsaspekte zum Inhalt hatten. Nicht zuletzt kann man eine fünfte Gruppe unter dem Begriff Brancheninterventionen zusammenfassen.

## Übersicht 2: Themenschwerpunkte – ein Überblick

Schwerpunkt	INNOPUNKT Kampagnen	
• Frauenförderung	➤ IP 02 – IT-Kompetenz	➤ IP 13 – Perspektiven
• Berufsausbildung	➤ IP 05 – 2. Schwelle	➤ IP 15 – Ausbildungsbetriebe
	➤ IP 11 – Startchancen	➤ IP 18 – BO / BV
• Arbeitsorganisation	➤ IP 01 – Arbeitszeiten	➤ IP 08 – Betriebsnachfolge
	➤ IP 04 – Lernformen	➤ IP 09 – Lernzeiten
	➤ IP 07 – Interkulturelle Kompetenz in KMU	➤ IP 10 – Ältere Fachkräfte
• Netzwerke	➤ IP 03 – Netzwerke	➤ IP 14 – Kultur – Wirtschaft
	➤ IP 12 – Verzahnung	➤ IP 16 – Wissenstransfer
• Branchen	➤ IP 06 – Tourismus	➤ IP 17 – Gesundheitswirtschaft

## Strukturierung der Kampagnen

Um die einzelnen Kampagnen den genannten Themenschwerpunkten zuordnen zu können, ist zunächst die Frage zu beantworten, welche inhaltlichen Fragestellungen im Rahmen der jeweiligen IP bearbeitet wurden. Getreu bewährter Evaluierungspraxis ist dafür erst einmal ein quantitatives Mengengerüst aufzuzeigen. Anschließend wird dann auf Fragestellungen eingegangen, die stärker qualitative Aspekte der Kampagnen in den Blick nehmen.

Der Thematik **Frauenförderung** können m. E. die IP 02 mit dem Schlüsselthema „IT-Kompetenz“ und die IP 13 "Perspektiven qualifizierter junger Frauen im Beschäftigungssystem" zugeordnet werden.

Die Thematik **Berufsausbildung**, zu der vor allem Veränderungen von Strukturen im Bildungs- und Ausbildungssystem zu zählen sind, umfasst vier Kampagnen. Dabei handelt es sich um die Fünfte, die sich mit Problemen an der Zweiten Schwelle, also dem Übergang von der Berufsausbildung ins Beschäftigungssystem beschäftigt hat und die IP 11, in der es um Startchancen benachteiligter Jugendlicher ging. Die IP 15 ist ebenfalls dazu zu rechnen. Ihr Kerngedanke besteht in der Gewinnung neuer Ausbildungsbetriebe, wodurch „über dieses Mittel zum Zweck“ eine Stärkung und/oder Ausweitung des Ausbildungspotenzials im Land Brandenburg erreicht werden soll. Last but not least gehört dazu die IP 18 "Arbeitswelt- und Berufsorientierung für Jugendliche“, mit der zugleich eine Verbindung zur Problematik des lebenslangen Lernens hergestellt wird.

Dem thematischen Schwerpunkt betriebliche Organisationsstrategien bzw. **Arbeitsorganisation** lassen sich m. E. sechs der 18 Kampagnen zuordnen. Dies sind die IP 01, zu Fragen der Arbeitszeit und Arbeitszeitorganisation sowie die IP 04, in der es um neue Lernformen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung in den Unternehmen ging. Ebenfalls kann das Thema „interkulturelle Kompetenz“ (IP 07) dieser Gruppe von Kampagnen zugerechnet werden. Diese Frage ist für die Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen von erheblicher Bedeutung, gerade wenn sie auf internationale Märkte gehen wollen – auch wenn sie gegenwärtig arbeitsmarktpolitisch eher noch ein „Schattenda-

sein“ führt. Ebenso kann man die IP 08 in diese Thematik einordnen. In dieser IP geht es um die Betriebsnachfolge und damit die Langfristperspektive der Unternehmensentwicklung. Ebenso gehört die IP 09 „Lernzeitorganisation“ dazu. Hier waren Unternehmen wieder unmittelbar tangiert; ebenso wie in der IP 10, bei der es um Personalgewinnungs-, Personalentwicklungsstrategien für Ältere in den Unternehmen ging. In beiden Kampagnen kam dem Aspekt der Sensibilisierung zu der jeweiligen Thematik ein nicht unerhebliches Gewicht zu: Wie geht man auf der einen Seite mit älteren Fachkräften in den Unternehmen selber um und wie schafft man neue Zugangsmöglichkeiten für ältere arbeitslose Fachkräfte in die Unternehmen?

In diesem gesamten Komplex geht es um Fragen der Organisationsentwicklung in den Unternehmen sowohl in ihren inneren Strukturen als auch in ihren unmittelbaren Außenbeziehungen, was das Beschäftigungssystem betrifft. In diesem Sinne ist auch ein Abgrenzungskriterium zu den folgenden vier Kampagnen zu sehen, in denen es explizit um das Thema Netzwerkaktivitäten ging.

Bereits in der IP 03 ging es um Fragen der **Netzwerkbildung**. Dies hat dann in der IP 12 unter dem Stichwort der clusterorientierten regionalen Verzahnung deutlich den Aspekt bekommen, neben der sektoralen Kooperation von Unternehmen, die regionalen Potenziale, die sich aus den Netzwerkaktivitäten ergeben können, herauszuarbeiten und im Sinne einer Gewinnsituation für die beteiligten Unternehmen wie auch für die Region nutzbar zu machen. Ebenfalls zu diesem Schwerpunkt gehört m. E. die IP 14. Hierzu kann man vielleicht sagen, dass sie doch so etwas wie ein Exot unter den IP ist, da sie sich mit dem spannenden Verhältnis von Kultur und Wirtschaft beschäftigt. So gesehen, könnte sie – unter der Thematik „Kulturwirtschaft“ – auch einen sektoralen Ansatz repräsentieren. Dies zeigt auf der anderen Seite natürlich auch, dass sich solche Sortierungs- bzw. Strukturierungsmöglichkeiten nicht trennscharf vornehmen lassen. Zur Thematik Netzwerke gehört ebenfalls die gerade angelaufene IP 16. Bei ihr geht es explizit um den Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Unternehmen. Der Vorteil dieser Kampagne besteht ohne Zweifel darin, dass dieser Wissenschaftstransfer nicht im luftleeren Raum stattfindet, sondern ganz

konkret an inhaltliche, an Innovationsthemen gebunden ist, mit denen diese Transferaktivitäten umgesetzt werden sollen.

Dem fünften Schwerpunkt können zwei IP zugeordnet werden, die einen eindeutig sektoralen bzw. **Branchen**bezug haben, nämlich die relativ früh durchgeführte IP 06 zur Tourismuswirtschaft. Dies ist ein Thema, welches bereits zu dieser Zeit in Brandenburg sehr intensiv diskutiert worden ist und welches bis zum heutigen Tag eine hohe Bedeutung für die wirtschaftliche Entwicklung des Landes hat. Dabei ging und geht es um die Beschäftigungspotenziale verschiedener Tourismusformen – z. B. nachhaltigen Tourismus zu aktivieren und dabei die Möglichkeiten der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit dieser Unternehmen herauszuarbeiten. Ganz neu ist die IP 17 zur Gesundheitswirtschaft, die einen sehr aktuellen Diskussionshintergrund hat. Dabei gibt es durchaus auch eine Verbindung zur Tourismuswirtschaft. Gerade unter dem Stichwort Wellness könnten sich hier vor allem neue Beschäftigungsperspektiven ergeben.

### **Ergebnisse der Kampagnen nach Schwerpunkten**

Die eben versuchte Systematisierung, in die sich die Vielzahl der INNOPUNKT-Kampagnen strukturieren lassen, ist noch vergleichsweise einfach. Deutlich komplizierter wird es, wenn man versucht, diese fünf Bereiche bzw. Themenfelder inhaltlich aufzubereiten. Ein erster Zugang ist dabei sicherlich, sich zunächst die aus den einzelnen Kampagnen vorliegenden Ergebnisse anzuschauen. Dabei ist man von der ersten bis zur sechsten IP durch die im Jahr 2004 durchgeführte Zwischenevaluierung noch gut beraten.<sup>1</sup> Darin wurde jede Kampagne zunächst nach einem strukturierten Raster beurteilt. So wurde in Form von Fallstudien zu den bis dahin abgeschlossenen IP herausgearbeitet, mit welcher IP das MASGF welche Ziele angestrebt hat und welche Projektträger bzw. welches Projekt diesen Zielvorstellungen der jeweiligen Kampagne am nächsten gekommen sind. Dabei wird in der Berichterstattung insbesondere quantitativen Zielen und deren Erreichung ein hoher Stellenwert zugemessen.

---

<sup>1</sup> ISOPLAN: Innovative arbeitsmarktpolitische Schwerpunktförderung im Land Brandenburg. Evaluation des Förderprogramms, Reihe Forschungsberichte des MASGF, Nr. 25, Saarbrücken, Berlin, Brüssel, Juli 2004

Schwieriger ist es (schnell) herauszufinden, auf welche qualitativen Ergebnisse nach einer Kampagne zurückgegriffen werden kann, zumal viele Kampagnen schon einige Jahre zurückliegen – die Erste fand bereits von 2001 bis Anfang 2003 statt. Relativ einfach sind noch quantitative Aussagen über die Kampagnen zu finden. Ohne Zweifel benötigt man zunächst einen quantitativen Überblick über die Förderstrukturen und ihre Ergebnisse, um überhaupt zu qualitativen Einschätzungen gelangen zu können. Das Problem ist nur, dass diese Quantitäten die Dynamik eines „eigenen Gewichts“ bekommen, u. a. auch weil sie sich relativ gut und nachvollziehbar messen lassen. Dahinter steht die Gefahr, dass gerade qualitative Aspekte – ggf. ungewollt – in den Hintergrund treten. Von den Zielstellungen der einzelnen Kampagnen – wie der INNOPUNKT-Förderung insgesamt – kommt jedoch gerade diesen qualitativen Veränderungen ein ganz erhebliches Gewicht zu.

Darüber sind für eine Gesamtbewertung auch solche Aspekte von Interesse, mit welchen Verfahren und Methoden in den einzelnen Kampagnen welche Erfahrungen gesammelt worden sind. Ggf. könnten sich auch danach bestimmte Gruppen von Kampagnen strukturieren? Beispielsweise war Sensibilisierung kampagnenübergreifend ein allgemein anzutreffender Verfahrensschritt bei der Unternehmensansprache. Es ging darum, Unternehmen für eine bestimmte Thematik aufzuschließen. Gleichwohl war dies auch ein Ansatz bei zielgruppenorientierten Kampagnen. Wenn man beispielsweise an das Berufswahlverhalten denkt, dann ist hier tradiertes Rollenverhalten zu überwinden. Dies erfordert die Sensibilisierung der unmittelbar betroffenen Personen und stellt damit natürlich auch in diesem Bereich ein wichtiges Verfahren dar, um ein Thema besetzen und eine Akteurslandschaft für eine Thematik entsprechend aufzuschließen zu können.

- **Frauenförderung**

### **Übersicht 3: Aspekte innovativer Frauenförderung**

<i>IP 02</i>	Frauen IT-Kompetenz für Brandenburg
	➤ am Unternehmensbedarf ausgerichtete IT-Qualifizierung
	➤ in 153 Unternehmen – Einzelplatzqualifizierung mit ca. 230 Frauen
<i>IP 13</i>	Perspektiven für qualifizierte junge Frauen
	➤ Sensibilisierung von KMU für Beschäftigung junger Frauen
	➤ Überwindung geschlechtsspezifischer Einstellungsmuster
	➤ Beginn der Kampagne: Mai 2005

Mit der IP 13 wird angestrebt, geschlechtsspezifische Einstellungsmuster zu verhindern. Dabei handelt es sich also um ein qualitatives Ziel. Natürlich stellt sich hier generell die Frage, in welchem Maße eine vergleichsweise „kleine“ IP Veränderungen auf diesem Gebiet erreichen kann. Seit Beginn der Diskussion zur Gleichstellungspolitik, zum Gender Mainstreaming etc. ist das Problem geschlechtsspezifischer Einstellungsmuster bei den Betrieben auf der einen und den Erwartungen von Frauen an berufliche Tätigkeiten auf der anderen Seite immer wieder unter qualitativen Aspekten thematisiert worden. Interessant war in der aktuellen IP 15 übrigens die Auffassung eines Trägers, dass das Einstellungsverhalten der Betriebe geschlechtsunspezifisch sei. Es gibt da immer noch unterschiedliche Wahrnehmungen im Feld, so dass man auch sagen könnte: Jede Intervention ist hilfreich und erst „steter Tropfen höhlt den Stein“.

Es ist ungeheuer wichtig, dieses Thema immer wieder und auf verschiedenen Wegen zu bearbeiten. Das heißt u. a., dass durchaus ein „doppelgleisiges“ Herangehen erforderlich ist und dass ein sehr langer Atem benötigt wird, um bei solchen Themen, wie dem Einstellungsverhalten von Unternehmen, aber auch dem Berufswahlverhalten von Menschen, tatsächlich nachhaltige Veränderungen zu erreichen. Gleichzeitig stellt dies auch für die Evaluierung qualitativ neue Herausforderung dar: Wie kann man messen, ob aus der Wirkung einer Kampagne heraus sich Einstellungsverhalten auf der Makroebene verändert haben?

- **Berufsausbildung**

**Übersicht 4: Innovationen im System der Berufsausbildung**

<i>IP 05</i>	Jugendliche an der 2. Schwelle
	➤ Erprobung neuer Wege des Übergangs Berufsbildung – Beruf
<i>IP 11</i>	Ausbildung für Jugendliche mit schlechten Startchancen
	➤ Diesbezüglich ein Umdenken in Unternehmen erreichen
<i>IP 15</i>	Mehr Ausbildungsplätze durch mehr Ausbildungsbetriebe
	➤ Beginn der Kampagne: Dezember 2005
<i>IP 18</i>	Systematische Arbeitswelt- und Berufsorientierung
	➤ Beginn der Kampagne: Januar 2007

Das zweite Themenfeld ist bewusst mit „System der Berufsausbildung“ umschrieben worden, weil die Kampagnen hier in der Tat in besonderem Maße auf Systemveränderungen ausgerichtet waren und sind. Sie knüpfen u. a. an jene Schwachstellen an, die das duale Berufsbildungssystem angesichts des derzeitigen Unternehmensbesatzes in Brandenburg – wie in den neuen Ländern insgesamt – und dem damit einhergehenden Ausbildungsplatzpotenzial einerseits und der Nachfrage von Jugendlichen andererseits mit sich bringt. Außer dem quantitativen Problem, die vorhandene Ausbildungsplatzlücke schließen zu wollen, stellen sich aber auch zunehmend qualitative Fragen nach der Weiterentwicklung des Berufsbildungssystems. Sie waren teilweise schon mal in den achtziger Jahren auf der Tagesordnung und sind unter dem quantitativen Druck in den 90er Jahren in den Hintergrund getreten. An solchen Themen – wie den Ausbildungschancen benachteiligter Jugendlicher unter heutigen Bedingungen oder einer systematischen Arbeitswelt- und Berufsorientierung – ist mit diesen vier Kampagnen angesetzt worden.

In diesem Zusammenhang wird mit Spannung auf die Ergebnisse der IP 18 zu warten sein, die aber erst beginnen wird. Bei ihr geht es darum, die neuen Möglichkeiten, die das BBiG bietet – nämlich Berufsorientierung bzw. Arbeitsweltorientierung systematisch als Bestandteil des Berufsbildungssystems zu begreifen – in das Akteursfeld umzusetzen. Es muss ein Ansatz gefunden werden, in

den alle Beteiligten, angefangen von den Jugendlichen über die Eltern, die Schule, bis zu den Partnern im Freizeitbereich, integriert werden können. Wenn im Ergebnis der Kampagne nicht nur über Instrumente diskutiert wird, wird sie mit Sicherheit systemische Ergebnisse hervorbringen und tatsächlich einen Beitrag zur Nutzung der Chancen der BBiG-Novellierung leisten.

- **Arbeitsorganisation**

**Übersicht 5: Innovationen in der Betriebs- und Arbeitsorganisation**

<i>IP 01</i>	Moderne Arbeitszeiten für Brandenburg
	➤ 96 Betriebe mit ca. 3.200 Beschäftigten – Überstundenabbau
<i>IP 04</i>	Modelle neuer Lernformen der beruflichen Bildung
	➤ Stärkung der WB-Bereitschaft von / in KMU sowie Lernnetzwerke
<i>IP 07</i>	Beschäftigung durch interkulturelle Kompetenz in KMU
	➤ Stärkung Wettbewerbsfähigkeit / Generierung neuer Beschäftigung
<i>IP 08</i>	Betriebsnachfolge jetzt anpacken
	➤ Moderation von Betriebsnachfolgeprozessen in Brandenburger KMU
<i>IP 09</i>	Kompetenzgewinn durch Lernzeitorganisation
	➤ Verknüpfung von Arbeitszeit und Lernzeiten
<i>IP 10</i>	Chancen für ältere Fachkräfte
	➤ Sensibilisierung der Unternehmen für ältere Fachkräfte

Von der Fülle der bearbeiteten Themen aus gesehen ist nun auf einen Hauptbereich der bisherigen IP einzugehen. In den ersten zugänglichen Unterlagen, dem Evaluierungsbericht zur IP „Moderne Arbeitszeiten“, ist die sehr bescheiden daher kommende Einschätzung zu finden, dass durch die Kampagne, bei der immerhin 96 Betriebe mit zirka 3.200 Beschäftigten erreicht wurden, „ein Beitrag zum Überstundenabbau geleistet worden ist“. Die Bedeutung der Aussage wird deutlich, wenn man sich in Erinnerung ruft, dass in dieser Zeit, auch in der politischen Debatte die Rolle von Überstunden für den Betrieb sehr kontrovers diskutiert wurde. Beispielsweise zu der Frage, ob diese nicht durch den

Betriebsablauf zwingend gegeben und daher gerade für kleinstbetriebliche Unternehmen gar nicht abbaubar sind. Andererseits wurden durch die IP Wege herausgearbeitet, um Überstunden zur Arbeitszeitverteilung zu nutzen.

Die IP „Moderne Lernformen in der beruflichen Bildung“ und „Lernnetzwerke“ beziehen das Problem der beruflichen Weiterbildung in Unternehmen bereits mit ein. Auf die IP „interkulturelle Kompetenz“ wurde schon eingegangen. Der IP „Betriebsnachfolge anpacken“ war eine Studie von Regionomica vorausgegangen, in der diese Thematik für Brandenburg inhaltlich untersucht worden ist.<sup>2</sup> Dabei hat man einen Bedarf von ca. zwei- oder dreitausend Betriebsnachfolgen per anno festgestellt. So gesehen ist bei dieser Kampagne der Gegenstand vorher systematisch aufgearbeitet worden, was eine gute Voraussetzung dafür war, in dieser Frage inhaltlich ein Stück voranzukommen.<sup>3</sup>

„Kompetenz durch Lernzeitorganisation“ ist schon thematisiert worden. Das Ziel der IP „Chancen für ältere Fachkräfte“ war eine Sensibilisierung der Unternehmen für Ältere. Bei dieser Kampagne hatte unser Institut durch die begleitende Evaluierung die Gelegenheit, etwas tiefer hineinzuschauen. In der Tat wurde hier ein nachhaltiges Ergebnis erreicht, was allerdings quantitativ schlecht zu messen ist. Unternehmen in einer Zeit von Massenarbeitslosigkeit für diese Thematik zu sensibilisieren, erwies sich als ein nicht einfaches Unterfangen. Dabei ist an intensive und kontroverse Diskussionen zu erinnern, die im Rahmen der IP-Erfahrungsaustausche geführt worden sind. Es ging u. a. um die Frage, welche Unternehmen unter dem Aspekt ihrer Altersstruktur dafür gewonnen werden können, arbeitslose ältere Fachkräfte einzustellen und ob es machbar ist, beispielsweise in Betrieben mit einer ausgeprägt jungen Altersstruktur, ältere Fachkräfte zu integrieren. Oder ob es überhaupt sinnvoll ist, in „älteren Unternehmen“ noch weitere Ältere zu integrieren – eingedenk dessen, dass ihr Altersaufbau dadurch noch problematischer wird. Gleichwohl ist es den Trägern nicht ohne Mühe gelungen, die quantitativen Zielvorgaben zur Integration älterer arbeitsloser Fachkräfte zu erfüllen. Noch wichtiger aber ist es, dass

---

<sup>2</sup> Vgl. Regionomica: Vorschau Unternehmensnachfolgen/Betriebsübernahmen, Studie im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft des Landes Brandenburg, Potsdam, Juni 2000

<sup>3</sup> Vgl. Kompetent in die Betriebsnachfolge. Erfahrungen, Erkenntnisse und Ergebnisse der Moderation von Betriebsübergabeprozessen vom KMU im Land Brandenburg, Potsdam, September 2006

die Projektträger aus diesen Erfahrungen so genannte Tools, also auch für Kleinst- und Kleinunternehmen handhabbare Werkzeuge entwickelt haben; z. B für Altersstrukturanalysen oder auch Arbeitsplatzanalysen, mit deren Hilfe diese Unternehmen solche Analysen selbst vornehmen können. Dies sind m. E. ganz wichtige, weil nachhaltige Ergebnisse, die aus dieser Kampagne hervorgegangen sind. Interessant wäre es in diesem Zusammenhang natürlich auch, sich anzuschauen, wie diese Werkzeuge im Folgenden tatsächlich genutzt bzw. von jenen Unternehmen rezipiert werden, die nicht an der Kampagne teilgenommen haben.

- **Vernetzungs- bzw. Netzwerkaktivitäten**

#### **Übersicht 6: Vernetzungs- bzw. Netzwerkinitiativen**

<i>IP 03</i>	Netzwerkinitiativen zur Qualifikationsbedarfsermittlung
	➤ Früherkennung von Fachkräfte- und Qualifizierungsbedarf
<i>IP 12</i>	Clusterorientierte regionale Verzahnungsprozesse
	➤ Verbindung von Clusterförderung mit Regionalentwicklung
<i>IP 14</i>	Allianzen zwischen Kultur und Wirtschaft
	➤ Beginn der Kampagne: September 2005
<i>IP 16</i>	Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Unternehmen
	➤ Beginn der Kampagne: Juli 2006

Ein nach wie vor aktuelles und sehr spannendes Feld sind jene Aktivitäten, die sich hinter der Begrifflichkeit Vernetzungs- oder Netzwerkinitiativen verbergen. Wenn man sich die Zeitachse anschaut – es betrifft die dritte, zwölfte, vierzehnte und sechzehnte Kampagne – zieht sich dieses Thema wie ein roter Faden durch die gesamte INNOPUNKT-Förderung. Es handelt sich dabei um durchaus unterschiedliche inhaltliche Schwerpunktsetzungen. Einerseits sind es Netzwerkinitiativen zur Qualifikationsbedarfsermittlung. Auch bei diesen IP ist in den letzten Jahren vor allem ein Diskussionsprozess – politischer wie auch wissenschaftlicher Art – in Gang gesetzt worden, nachdem er in den sechziger Jahren schon einmal stattgefunden hat. Wie qualifiziert man konkret auf den Bedarf der Unternehmen hin? Neu ist es, sektorale, also cluster-orientierte Ver-

netzungsaktivität auch regional zu platzieren und damit endogene Potenziale für diese Vernetzungsprozesse nutzbar zu machen, um daraus Mehrwert ziehen zu können. Die beiden anderen Kampagnen Kultur und Wirtschaft und Wissenstransfer sind gerade erst gestartet, so dass über Ergebnisse noch nicht reflektiert werden kann.

- **Brancheninterventionen – sektorale INNOPUNKT-Kampagnen**

**Übersicht 7: Brancheninterventionen – sektorale INNOPUNKT-Kampagnen**

<i>IP 06</i>	Qualifizierungsoffensive im Tourismus
	➤ Kompetenzsteigerung im Management von Tourismusunternehmen
	➤ Stärkung von Vernetzungskompetenzen in der Tourismusbranche
	➤ Verbesserung der Servicequalität in den Tourismusunternehmen
<i>IP 17</i>	Beschäftigung in der Gesundheitswirtschaft
	➤ Beginn der Kampagne: September 2006

Abschließend noch ein kurzer Blick auf die beiden branchenorientierten IP. In der ersten sektoral ausgerichteten IP 06 ging es – eingebettet in die Landestourismuskonzeption – um die Entwicklung des Humanpotenzials im Brandenburger Tourismus. Mittels der Kompetenzentwicklung des Managements bestand ihr Ziel vor allem in der Steigerung der Servicequalität in den Tourismusunternehmen. Dabei ging es neben Sensibilisierung und anschließender Einstiegsberatung der Unternehmen um eine entsprechende Qualifizierung von Führungskräften in diesem Wirtschaftszweig. Die zweite im September 2006 gestartete branchenorientierte IP zur Gesundheitswirtschaft hat erst begonnen, so dass hierzu noch keine Aussagen möglich sind.

**Übergreifende Aussagen und Schlussfolgerungen**

Wenn man abschließend versucht, einen Bogen über die genannten fünf Themenfelder und damit die achtzehn IP insgesamt herzustellen, ist es zunächst

der partnerschaftliche Ansatz der Themenfindung, mit dem der Boden für die tatsächlich relevanten Themen geebnet worden ist. Es sind Themen, die im politischen wie auch im wissenschaftlichen Diskussionsprozess stehen, die mit den Möglichkeiten sozusagen von „Innovationsgeld“ tiefgründig – zwei Jahre Förderdauer ist für ein Arbeitsmarktprojekt nicht gerade eine geringe Zeit – untersucht werden konnten und können. Gleichwohl hat sich auch gezeigt, dass für die angestrebte Komplexität der zu bearbeitenden Thematik selbst diese zwei Jahre eine verdammt kurze Zeit sind. Herauszuheben ist also die Bedarfsorientierung der Interventionsansätze. Gerade wenn man die Themen seit Beginn des INNOPUNKT-Programms im Jahr 2000 Revue passieren lässt, dann stecken dahinter immer zentrale und interessante Diskussionen.

Eine weitere Gemeinsamkeit ist die Sensibilisierung der jeweiligen Zielgruppe – egal, ob es sich dabei um Personen oder um Unternehmen handelt. Dies unterstreicht das Argument der Diskussion vorhin, dass mit den IP ein politisches und/oder wissenschaftliches Thema platziert werden soll. Dies setzt voraus, dass es dieses Thema bisher – zumindest mit dem Gewicht im Akteursspektrum – nicht gegeben hat und die IP in diesem Sinne zur Sensibilisierung des Umfeldes in diesem Themenbereich beiträgt.

Gerade in den unternehmensbezogenen IP wird sehr deutlich, dass die Einwirkung auf die Zielgruppe, in dem Fall die Unternehmen, eigentlich immer aus einer Kombination von verschiedenen Instrumenten besteht. So handelt es sich beispielsweise nie um eine reine Qualifizierungsmaßnahme. Es wird immer versucht, ein Instrumentenset anzubieten, um ein bestimmtes Thema zu bearbeiten. Mehrheitlich handelt es sich dabei um eine Kombination aus Beratung, Qualifizierung und Coaching etc. Sehr stark ausgeprägt ist in den Kampagnen auch das Thema Netzwerkbildung, also Akteure zu einer bestimmten Thematik im Feld zusammenzubringen.

Übergreifend über alle IP sind auch bestimmte Verfahrensaspekte, wie beispielsweise eine durchgehende Zielformulierung. Diese ist Bestandteil sowohl der Wettbewerbsaufrufe als auch des Begleitprozesses der Kampagnen durch die ZyPP-Methodik. Aber auch die in wohl allen Kampagnen durchgeführte formative Evaluierung ist auf eine kontinuierliche Zielüberprüfung verpflichtet. Die-

se ist im Sinne einer begleitenden Qualitätssicherung immer in Richtung einer Operationalisierung auch der qualitativen Ziele und ihrer Messung und Bewertung betrieben worden. Übergreifend ist auch der Transferansatz, der zumindest vom Ansatz her in jeder IP enthalten ist.

Abschließend sei noch eine Frage zur Diskussion aufgeworfen, an der m. E. noch weiter zu arbeiten ist: Wie bekommen gerade die qualitativen Aspekte, die Veränderungen von Strukturen, die neuen Verfahren bzw. die Dokumentation, welche Verfahren sich unter welchen Bedingungen ggf. nicht bewährt haben, ein stärkeres Gewicht gegenüber den quantitativ abrechenbaren Zielen?

## **Die Gestaltung von INNOPUNKT in der neuen Förderperiode**

**Dr. Alexandra Bläsche**

### **Ergänzungen zur Themenauswahl**

**Sabine Hübner**

beide: Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg

Nachdem im Workshop angesprochen worden ist, welche Themen wir in der letzten Förderperiode angegangen sind, kommt nun der Blick nach vorn. Ob es sich um die richtigen Themen gehandelt hat, haben wir noch nicht diskutiert, vielleicht können wir das nachher noch ansprechen. Zunächst möchte ich mich aber bei Dr. Frank Schiemann bedanken. Wir haben eine Struktur gefunden; die Achsenfäden lassen sich doch irgendwie zuordnen.

Der Tagespunkt, der jetzt folgt, ist ein weiterer wichtiger Aspekt der INNOPUNKT-Programmkonzeption, nämlich die Definition von Themen, die künftig aufgegriffen werden sollen. Wir wollen diskutieren, welche Innovationsthemen beziehungsweise Schwerpunkte in der neuen Förderungsperiode von besonderem Interesse sind. Damit verfolge ich zwei Ziele. Einmal soll ein Themenpool geschaffen werden, der uns durch die Förderperiode begleitet und der auch immer wieder ergänzt und weiterentwickelt werden kann. Zum anderen möchte ich gerne, wenn möglich, zwei Themen auswählen, die wir konzentriert in 2007 angehen.

Ich habe noch eine kleine Anmerkung zur bisherigen Begrifflichkeit, die ich gerne vorausschicken möchte. 18 INNOPUNKT-Kampagnen sind eine große Zahl. Selbst ich, die dieses Programm seit einem dreiviertel Jahr ein bisschen näher begleitet, habe ein Problem, immer genau zu wissen, bei welcher Zahl welches Thema steht. Ich möchte gerne den Vorschlag in den Raum stellen, darüber muss heute hier nicht entschieden werden, ob nicht vielleicht auch ein sprachliches Umdenken stattfinden sollte. Vielleicht sollten wir künftig nicht mehr von

Kampagnen, sondern von INNOPUNKT-Initiativen sprechen. Ich habe mich mit dem Begriff Kampagnen beschäftigt und festgestellt, dass die Kampagne gegenüber einer Initiative sich dadurch auszeichnet, dass sie immer eine gewisse zeitliche Befristung hat. Vielleicht kann man diese größere Offenheit durch den Begriff INNOPUNKT-Initiative unterstreichen und weisen ihr nicht lediglich eine Nummer zu, sondern verwenden ein Schlagwort. Ich glaube, dass es günstiger ist und auch im Außenraum griffiger, wenn man sagt: „INNOPUNKT-Initiative Berufsfrühorientierung“ oder „Beschäftigung in der Gesundheitswirtschaft“, anstatt „INNOPUNKT-Kampagne 11, 12, 13, 14“. Dies wäre ein Versuch, auch durch eine sprachliche Änderung eine Veränderung gegenüber der jetzigen Förderperiode zu erreichen.

### **Zum Prozess der Themenfindung 2007–2013**

Wir haben im Vorfeld des heutigen Workshops eine abteilungsinterne Abfrage gestartet, in der die Fachreferate gebeten wurden, doch einmal Ideen oder auch konkretere Vorschläge zu benennen. Es wurden insgesamt vierundzwanzig Themenvorschläge eingereicht. Das ist natürlich zu viel, um es heute in aller Sachlichkeit zu diskutieren. Infolge dessen haben wir uns für eine Prioritätensetzung entschieden, und ich glaube, wir haben sechs Themen ausgewählt, die es wert sind, heute einmal näher angeschaut zu werden.

Drei Kriterien waren dafür ausschlaggebend:

1. Welche Themenvorschläge weisen thematische Überschneidungen auf, bzw. wo gibt es eine gewisse Nähe zu bereits existierenden Förderansätzen?  
Diese Vorschläge haben wir dann zunächst einmal zurückgestellt.
2. Welche Themen weisen auf besondere Problemlagen des Arbeitsmarktes hin, für die wir unbedingt Lösungsansätze austesten wollen, die also auch vielleicht eine gewisse Tagesaktualität haben?
3. Welche Themen weisen einen hohen Bezug zu den strategischen Zielen der ESF-geförderten Landesarbeitspolitik auf? Was sind neue strategi-

sche Ziele, die wir auch mit INNOPUNKT zu Beginn der neuen Förderperiode aufnehmen wollen?

Mit diesen Kriterien sind wir zu einer ganz guten Auswahl von zunächst sechs Themen gekommen. Wir haben den Themen eine laufende Nummer zugeordnet, diese könnten auch schon für eine gewisse zeitliche Reihenfolge sprechen, das kann heute aber noch überlegt werden.



### Übersicht Themenplanung 2007–2013

Lfd. Nr.	Thema (Arbeitstitel)	Fachreferat
1	Beschäftigungschancen für Geringqualifizierte (ohne anerkannten Berufsabschluss in Deutschland)	31
2	Stufenausbildung für Geringqualifizierte	33
3	Kooperation der Lernorte	33
4	Alt & Jung – Förderung von Generationen-Teams in Zukunftsbereichen	35
5	Zukunftssicherheit und Chancengerechtigkeit durch Familienbewusstsein in Brandenburger Unternehmen	31A
6	Organisation von haushaltsnahen Dienstleistungen angesichts des demographischen Wandels in ländlichen Räumen – die Entwicklung eines Beschäftigungsfeldes	35

20.11.2006 MASGF 1

Das Thema Nummer Eins "**Beschäftigungschancen für Geringqualifizierte**" würde dem strategischen Ziel "Verbesserung des Qualifikationsniveaus in Brandenburg" entsprechen.

Die beiden folgenden Themen "**Stufenausbildung für Geringqualifizierte**" wie "**Kooperation der Lernorte**", fachlich verortet im Referat 33, kommen zwar auch, zunächst dem strategischen Ziel „Verbesserung des Qualifikationsniveaus in Brandenburg“ zugute, haben aber als spezifisches Ziel die "Verbesse-

rung der Qualität von Aus- und Weiterbildung" und passen daher meines Erachtens dort sehr gut.

Das Thema Vier: "**Alt und Jung – Förderung von Generationen-Teams in Zukunftsbereichen**", unter fachlicher Aufsicht vom Referat 35, würde dem neuen strategischen Ziel "Verbesserung der Qualität von Arbeitsplätzen" entsprechen. Gleiches gilt auch für das Thema Fünf: "**Zukunftssicherheit und Chancengerechtigkeit**", Referat 31 A. Das Thema Sechs, "**Organisation haushaltsnaher Dienstleistungen**", vorgeschlagen vom Referat 35, wäre ebenfalls unter das Ziel „Verbesserung der Qualität von Arbeitsplätzen“ einzuordnen.

### **Ergänzungen zur Themenauswahl**

Sabine Hübner

Bevor jetzt jeder Vertreter bzw. jede Vertreterin des jeweiligen Fachreferates sein bzw. ihr Thema vorstellt, würde ich gerne Frau Dr. Bläsche noch ein wenig ergänzen. Wir wollten Themen auswählen, mit denen man tatsächlich innovative Mittel entwickeln kann. Es sollten Themen sein, die nicht einfach an bereits durchgeführte, beendete oder laufende Kampagnen anschließen. Wir wollten neue Themen identifizieren und zwar solche Themen, die nicht im Rahmen von vorhandenen Instrumenten wie „Kompetenzentwicklung in KMU“ (Präv 1) umgesetzt werden können.

Erfolgreich ist eine Kampagne für mich dann, wenn sie Ergebnisse produziert, mit denen man weiter arbeiten kann, die dann entweder einfließen in den Mainstream von klassischen Förderprogrammen – wie zum Beispiel Präv 1 – oder wenn sie uns Ergebnisse beschere, mit denen wir unsere Förderpolitik in anderer Weise weiter schärfen können. Darauf müssen wir zukünftig noch mehr Wert legen. Wir müssen im Vorfeld schon darauf schauen, welche Themen Erfolg und Ertrag versprechend sind.

Das Thema Transnationalität sollte man ganz systematisch verfolgen, um auch hier Erkenntnisse zu sammeln, die wir dann in der Förderperiode weiter verfolgen und umsetzen können. Transnationalität sollte in möglichst vielen Kampag-

nen zum Tragen kommen. In allen wird dies nicht möglich sein. Beispielsweise werden sich im Bereich der Berufsausbildung eher wenige Ansatzpunkte bieten.

Wichtig ist mir noch, dass es im Moment nur um die Themensichtung aus den Referaten geht. Wie wir die Arbeit dann verteilen, wäre erst der nächste Schritt.

Wir werden der Ministerin vorschlagen, zwei Kampagnen pro Jahr durchzuführen; ob sie an dieser Stelle kürzt, wird man sehen. Der Themenpool ist gut gefüllt, aber es macht wenig Sinn, über die laufende Legislaturperiode – also über 2009 hinaus – zu planen.



## **Vorstellung ausgewählter Themenvorschläge**

**Dr. Alexandra Bläsche**  
**Thomas Suchan**  
**Michael Zaske**  
**Dr. Swen Hildebrandt**  
**Ursula Klingmüller**  
**Harald Klier**

Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes  
Brandenburg

### **Beschäftigungschancen für Geringqualifizierte**

Dr. Alexandra Bläsche

Anstoß zu diesem Thema war die bundesweite Debatte, u. a. in der sog. „Mün-  
tefering-AG“, in der über die Neuordnung des Niedriglohnbereichs nachgedacht  
wird. Dabei wird die Zielgruppe der Geringqualifizierten immer wieder als be-  
sondere Problemgruppe des Arbeitsmarktes benannt. Derzeit gibt es wenig Re-  
zepte, diese Gruppe nachhaltig in den Arbeitsmarkt zu integrieren.

Ich habe allerdings festgestellt, dass das Problem des Anwachsens dieser  
Gruppe sich für Brandenburg nicht in dem Maße stellt. Laut Statistik gibt es  
derzeit, die Zahlen sind aus dem Jahr 2005, 48.000 arbeitslose Personen ohne  
Berufsabschluss in Brandenburg. Ihr Anteil an den Langzeitarbeitslosen beträgt  
20 Prozent – er war in den Vorjahren höher. In den letzten fünf, sechs Jahren  
schwankten diese Zahlen. Aber ich kann nicht davon sprechen, dass die Grup-  
pe jetzt quantitativ an Bedeutung zunimmt, sondern sie ist da und bewegt sich  
bei 20 Prozent. Sie ist also zahlenmäßig ein kleines Problem.

Die andere Teilgruppe, die in die Gruppe der Geringqualifizierten fällt, ist die  
Gruppe der Langzeitarbeitslosen, die zwar einen Berufsabschluss aufweist, a-  
ber die durch die Länge ihrer Arbeitslosigkeit eine Entwertung ihrer fachlichen  
Qualifikation erfahren hat – ich sage das ganz bewusst etwas vorsichtig.

Ziel einer Kampagne oder einer Initiative könnte sein, die Erschließung zusätzlicher Beschäftigungsmöglichkeiten für gering qualifizierte Arbeitslose. Ich kann mir vorstellen, dass man neue Zugangsstrategien erprobt, beispielsweise den Ansatz der individuellen Fallorientierung, das ist die Rekonstruktion der individuellen Biografie. Darüber hinaus könnten durch vorgeschaltete bzw. beschäftigungsbegleitende Qualifizierung Arbeitsplätze, beispielsweise im Bereich einfacher Tätigkeiten, für Geringqualifizierte geschaffen werden.

Es gibt eine aktuelle Untersuchung des Instituts Arbeit und Technik von Claudia Weinkopf zu den Qualifikationsanforderungen im Bereich Einfacharbeit. Sie kam zu einem ziemlich interessanten Befund, dass nämlich die Anforderungen im Bereich der Einfacharbeitsplätze relativ hoch sind, so dass diese Arbeitsplätze zunehmend von gut qualifizierten Beschäftigten besetzt werden. D. h. also, um gering Qualifizierten eine Chance auf Einfacharbeitsplätze zu geben – in der Hoffnung, dass diese in Brandenburg auch weiterhin angeboten werden – müssen diese erst einmal dafür fit gemacht werden.

Denkbar ist natürlich auch, dass zusätzliche Arbeitsplätze im Bereich der Einfacharbeit in Unternehmen geschaffen werden. Es ist allerdings zu überlegen, wie weit das überhaupt eine Chance hat bzw. gewollt ist. Nordrhein-Westfalen hat einige Projekte in diesem Bereich gefördert mit sehr interessanten Ergebnissen.

Meine Vermutung ist, dass man durch die Vermittlung berufsbegleitender Qualifizierungsmodule zur Stabilisierung von Beschäftigungsverhältnissen beitragen kann. Also kommt es nicht nur darauf an, dass wir Langzeitarbeitslose mit Berufsabschluss in Beschäftigung integrieren, sondern wir müssen Situationen schaffen, dass sie dauerhaft in dieser verbleiben.

Qualifizierungsmodule können vor allem fachtheoretische und fachpraktische Qualifizierung, die Vermittlung von EDV-Grundkenntnissen, aber auch von sozialen Kompetenzen, umfassen.

Als Erweiterung dessen, was wir bisher gemacht haben bzw. als interessante Koppelung, wollen wir die beispielhaften Ansätze auf europäischer Ebene austauschen. Dies könnte bereits schon im Vorfeld geschehen, in dem man sich an

guten Beispielen orientiert oder es findet ein Austausch im Laufe der Umsetzung der Kampagne/Initiative statt. Herr Suchan könnte an dieser Stelle einige Ausführungen dazu machen, warum wir hier den Gedanken der Transnationalität mit hinzunehmen wollen als einen ganz neuartigen Ansatz.

### **Transnationale Maßnahmen in der neuen Förderperiode**

Thomas Suchan

Vielleicht zwei Sätze vorweg: Wir werden in der kommenden Fondsperiode eine etwas andere Struktur haben als in der jetzigen, zumindest was die Maßnahmebereiche und Maßnahmen betrifft. Wir hoffen, dass es aufgrund der Vorgaben der Europäischen Kommission im kommenden Operationellen Programm eine etwas klarere Struktur geben wird. Voraussichtlich werden dort vier Schwerpunkte anzutreffen sein, wobei ein Schwerpunkt, nämlich Schwerpunkt D, ganz explizit „Transnationale Maßnahmen“ betreffen wird.

Uns ist bewusst, dass dieser Bereich bisher noch nicht mit konkreten Ansätzen oder Vorhaben besetzt ist. Dies geschah aus einer ganzen Reihe von Gründen, u. a. auch, weil in der bisherigen Ausgestaltung mehr Gewicht auf die inhaltlichen Schwerpunkte von „A“ bis „C“ gelegt wurde.

Es bietet sich an – und das ist jetzt eher ein pragmatischer Ansatz der ESF-Fondsverwaltung, die ja keine Projekte umsetzt – eine Koppelung mit konkreten Maßnahmen herbeizuführen. Damit bekommt der Schwerpunkt D "Transnationale Maßnahmen" eine deutlichere inhaltliche Konturierung. Der Schwerpunkt wurde zwar im Operationellen Programm bereits vordefiniert, aber noch nicht richtig mit „Leben“ erfüllt. Grundsätzlich ist aber zu bedenken, dass er sich von dem abgrenzt, was im kommenden Ziel 3 (gewissermaßen in der INTERREG-Nachfolge) vorgesehen ist, wenn es sich um grenzüberschreitende Aktivitäten handelt. Transnationalität meint naheliegenderweise etwas anderes und versteht sich natürlich auch umfassender.

Warum wollen wir gerade diese Inhalte mit Transnationalität koppeln? Im Operationellen Programm wird eine ganze Palette von Aktivitäten im Bereich der Transnationalen Maßnahmen genannt. Da ist einmal der Erfahrungsaustausch;

wir lernen von guten Praktiken, also "best practice"-Ansätzen anderer Regionen und Länder. Dies können Studienbesuche und Workshops sein und natürlich auch die Entwicklung gemeinsamer Konzepte im Sinne von Produkten bis hin zur Netzwerkbildung oder zum Austausch von Personen.

Für den Bereich der Niedrigqualifizierten erwarten wir, um es mengentheoretisch zu formulieren, eine höchstmögliche Schnittmenge, zu dem was wir im Operationellen Programm unter Transnationalen Maßnahmen beschrieben haben. Man kann davon ausgehen, dass in europäischen Nachbarländern – auch in den neuen Mitgliedstaaten – eine ganze Reihe von interessanten best practice-Beispielen vorzufinden ist, die bei uns eingebracht werden können. Daneben gibt es eine gewisse zeitliche Dringlichkeit. Das Operationelle Programm beginnt 2007, man muss also relativ bald wissen, was umgesetzt werden soll, und die Wahrscheinlichkeit ist relativ hoch, dass dieser Akzent durch die Akteure lebhaft aufgegriffen wird.

### **Stufenausbildung für Geringqualifizierte**

Michael Zaske

Das Thema war von unserer Seite zeitlich etwas später eingeplant, u. a. deswegen, weil das Instrument der Stufenausbildung gegenwärtig innerhalb der INNOPUNKT-Kampagne für mehr Ausbildungsbetriebe eine wichtige Rolle spielt. Wir würden gerne zunächst auswerten, wie die Ergebnisse in die Stufenausbildung für Geringqualifizierte einfließen sollen. Nach dem ersten Jahr der INNOPUNKT-Kampagne für mehr Ausbildungsbetriebe zeichnet sich jedoch ab, dass das Thema Stufenausbildung, also eine zunächst zweijährige Ausbildung mit anschließender Weiterqualifikation, von großer Bedeutung ist.

Wir haben zunehmend Schwierigkeiten, nicht nur die 14 Prozent nicht Ausbildungsreifen eines Jahrgangs in das Ausbildungssystem zu bekommen und hinterher in das Beschäftigungssystem zu integrieren – das als Nachfolgethema – sondern wir haben auch sehr starke Vorbehalte auf Seiten der Unternehmen, so genannte praktisch Begabte als Auszubildende mit aufzunehmen. Wir wissen aber, dass diese Gruppe einerseits quantitativ durchaus relevant ist im

Land Brandenburg und andererseits zumindest 10 Prozent Geringqualifizierte im Gesamtarbeitskräfteangebot eine Chance haben können. Daher wäre es durchaus lohnend, Geringqualifizierte in einer zweijährigen Ausbildung oder anderen Formen niedrigschwelliger Ausbildung zu qualifizieren und weiterführende Möglichkeiten zu organisieren, sie ins Beschäftigungssystem zu integrieren. Wir haben immer wieder die Erfahrung gemacht, dass auf den ersten Blick Geringqualifizierte, Lernschwache oder praktisch Begabte, wie immer man sie nennt, durchaus entwicklungsfähig sind, wenn sie individuell gefördert, begleitet und weitergeführt werden. Daher besteht ein systemischer Bedarf, ein neues Instrument, die Stufenausbildung, weiterzutreiben, und dadurch auch zielgerichtet Begabungsreserven im Land wahrzunehmen. Dies wären die beiden Hauptgründe für die Aufnahme des Themas.

### **Kooperation der Lernorte**

Michael Zaske

Auch dieses Thema hatten wir noch nicht für 2007 vorgesehen, weil auch hier eine Verbindung zum Themenfokus Schule, Betrieb, außerbetriebliche Lerneinrichtungen der derzeit laufenden 15. Kampagne besteht. Mir wäre es daher lieber, wenn wir den Beginn zeitlich etwas nach hinten verlagern könnten, um den Gegenstand zu präzisieren.

Die Notwendigkeit, die verschiedenen Lernorte Schule, Berufsschule, Betrieb, Träger, Einrichtungen, also diese auch gesellschaftlichen Lernfelder optimal miteinander zu verknüpfen, besteht. Sie wird sehr stark bestehen ab 2009, wenn wir am demografischen Tiefpunkt angelangt sind. Es wäre mir daher ganz recht, wenn wir eine zeitliche Verschiebung zumindest um zwei Jahre hinbekämen.

Wir hatten ja neben diesen beiden Themen noch andere Vorschläge eingebracht, die wir zeitlich gerne weiter vorne behandeln würden. In der internen Diskussion im Referat hatten wir Themen ausgewählt, die im Zusammenhang mit der neuen Förderstrategie des Landes stehen. Auch die bisher recht erfolgreichen sektoralen Initiativen innerhalb Brandenburgs sehen wir weiter als eine

Linie, die für das Programm sehr wichtig ist. Als erstes Thema für die neue Periode hatten wir "Humanressourcen für BBI" in den Vordergrund gestellt. Dazu wird Dr. Swen Hildebrandt etwas sagen.

## **Humanressourcen für BBI**

Dr. Swen Hildebrandt

Dieses Thema setzt an der Frage der Weichenstellung auf der Humanressourcenseite des neuen Flughafens Berlin-Brandenburg International und seines Umfeldes an und greift damit einen wesentlichen Teil des Branchenkompetenzfeldes „Luftfahrtindustrie“ in Brandenburg auf. Darüber hinaus enthält es transnationale Bezüge. Es geht darum, Beschäftigungsstrategien, die mit dem Ausbau des Flughafens verbunden sind, jetzt zu entwickeln, wenn sich neue Unternehmen: wie Flughafengesellschaften, Zuliefererunternehmen, Luftverkehrsgesellschaften und die in dem Umfeld auch liegenden Unternehmen der Luftfahrttechnik dort ansiedeln, was dazu führen wird, dass Brandenburg seine Position als drittgrößter Luftverkehrsstandort in Deutschland ausbaut und festigt.

Dies ist zunächst nur eine grobe Skizzierung dessen, was uns als eines der ersten Themen wichtig erscheint. Die anderen von uns vorgeschlagenen Themen im Einzelnen herunterzubrechen macht derzeit keinen Sinn. Wir haben aber bei allen Themen versucht, entweder direkt oder indirekt, einen Bezug zu einem Branchenkompetenzfeld herzustellen bzw. die neue Förderpolitik des Landes zu integrieren. Wir haben außerdem versucht, bei möglichst vielen Themen transnationale Bezüge herzustellen. Dies geschah auf einem ähnlichen Level, wie das vorhin für die Thematik der Geringqualifizierten dargestellt worden ist. Unser Anspruch ist auch hier die "best" oder „good practices“ aus anderen Ländern zu integrieren.

## **Alt & Jung – Förderung von Generationen-Teams in Zukunftsbereichen**

Ursula Klingmüller

Der Vorschlag setzt einerseits am Thema „Wanderung“ bzw. „Bleiben im Land Brandenburg“ an und greift andererseits Vorschläge auf, der Alterung der Betriebsbelegschaften entgegenzuwirken. Der Bezug zum neuen Operationellen Programm wird über den ersten Schwerpunkt hergestellt, in dem das Thema „Ältere“ breiten Raum einnimmt. Dazu liegen vielfältige Erfahrungen vor, die wir u. a. im Rahmen der früheren INNOPUNKT-Kampagne "Mehr Chancen für ältere Fachkräfte" sammeln konnten. Darin war auch schon als eine Unteraufgabe die Zusammenarbeit in unterschiedlichen Altersgruppen enthalten. Hier soll nun ein Erfahrungstransfer stattfinden.

Außerdem liegt es nahe, wenn man im Referat einerseits für Ältere zuständig ist und andererseits für Jüngere, dass man auf die Idee kommt, beide Zielgruppen miteinander zu verbinden.

Es geht also darum, beide Altersgruppen zusammen zu nehmen und in kleinen oder größeren Gruppen eine Zusammenarbeit systematisch zu erproben. Sicher existiert eine solche Zusammenarbeit schon, wobei dann die sog. „Älteren“ beispielsweise in der IT-Branche zwischen Fünfunddreißig und Fünfundvierzig sind. Wichtig ist mir, das Thema pointiert und systematisch anzugehen, so wie wir das vorhin besprochen haben. Von vornherein sollten also Evaluatoren zur Seite gestellt werden, die die Dokumentation der Ergebnisse gewährleisten, um übertragbare Ansätze zu erhalten.

Die Personengruppen sollten in Unternehmen gefördert werden. Auch hier wäre eine Verknüpfung mit den Branchenkompetenzfeldern sinnvoll. Projekte sollten also in solchen Unternehmen stattfinden, die eine gewisse Zukunftschance haben. Denkbar sind dabei verschiedene Modelle mit verschiedenen Rahmenbedingungen. Man könnte beispielsweise Überlappungsphasen fördern, bevor Ältere in Rente gehen. Genauer muss man dann im Vorfeld einer solchen Kampagne ausarbeiten.

Auch hier kann man einen Zusammenhang zur "Transnationalität" herstellen und sich anschauen, wie andere Länder mit der Problematik umgehen, die ja durchaus ein allgemein europäisches Problem darstellt.

## **Zukunftssicherheit und Chancengerechtigkeit durch Familienbewusstsein in Brandenburger Unternehmen**

Harald Klier

Das Thema "Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Familie" ist z. Z. sehr stark im öffentlichen Bewusstsein. Wir planen mit diesem Vorschlag die Forderung nach einer Verbesserung der Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Familie mit Leben zu erfüllen. Wobei es eben auch um die Vereinbarkeit zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben geht, im weitesten Sinne also um eine work-life-balance.

Chancengleichheit ist integraler Bestandteil der ESF-Förderperiode. Bei unserem Vorschlag geht es um die Erhöhung der Beschäftigungsquote von Frauen, die Verhinderung der Abwanderung von Frauen, aber möglicherweise eben auch um die Zuwanderung von Frauen. Zuwanderungen von jungen Leuten, von qualifizierten Frauen und Männern zu erreichen, ist ein Thema für Brandenburg. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung ist hier sicherlich auch das Thema Erwerbsarbeit und Pflege mit einzubeziehen.

Konkret stellen wir uns vor, etwas zur Schaffung von familienbewussten Arbeitsbedingungen beizutragen. Dazu gehört zum einen die Arbeitszeitgestaltung, betriebliche Unterstützung von Kinderbetreuung, Wiedereinstiegsförderung, zum anderen aber auch sehr stark in einem weiteren Schritt die Veränderung der Unternehmenskultur. Im Fokus stehen einerseits Frauen, aber nicht nur, sondern verstärkt eben auch Männer und Väter, die im Sinne von Chancengerechtigkeit einbezogen werden sollen.

Was wir uns auch vorstellen, ist eine Verzahnung verschiedener Maßnahmen. Es gibt erste Kontakte zum MBSJ. Darüber hinaus wäre es sinnvoll, auch Kontakte zum MIR herzustellen. Wenn es darum geht, über das MBSJ Betreuungs-

einrichtungen zu fördern, müssen auch im Bereich der Infrastruktur, Infrastrukturausstattung entsprechende Schritte unternommen werden.

Es handelt sich also nicht um eine reine Familienförderung, sondern einen etwas weiteren Ansatz. Der Familienbegriff schließt eben nicht nur Kinderbetreuung ein, sondern in einem breiteren Focus auch Pflegeaufgaben, die künftig wichtiger werden. Auch unter Familie sind verschiedene Modelle zu verstehen, sowohl „Vater-Mutter-Kind-Familien“, aber auch andere Lebensformen, die zunehmend an Bedeutung gewinnen werden.

### **Organisation von haushaltsnahen Dienstleistungen angesichts des demografischen Wandels in ländlichen Räumen – die Entwicklung eines Beschäftigungsfeldes**

Ursula Klingmüller

Die „Entleerung des ländlichen Raumes“ wurde neulich bei einem Workshop der Staatskanzlei so auf den Punkt gebracht, dass man doch nicht überall im Land gleiche Lebensverhältnisse aufrechterhalten könne. Man muss sich mal vor Augen führen, dass es in Zukunft Dörfer geben wird, in denen nur noch alte Leute wohnen. Diese müssen versorgt werden. Schon jetzt gibt es Erfahrungsberichte, auch von Mitarbeitern unseres Hauses, dass es niemanden gibt, der für ältere Leute einkauft oder sie mal zum Arzt fährt etc.

Es geht also darum, wie man diese Aufgaben organisiert. Einen möglichen Ansatz liefern Erfahrungen aus dem Programm „Lokale Initiativen für neue Beschäftigung“. Wichtig ist es Kooperationsstrukturen zu etablieren. Dies ist dort z. T. gelungen durch eine Kombination aus Eigenarbeit, mit der gewisse Einnahmen erzielt werden, weil Leute spenden oder bezahlen und der Inanspruchnahme öffentlicher Förderung.

Zu überlegen ist, wie sich diese Modelle auf die haushaltsnahen Dienstleistungen – es handelt sich nicht um Pflegeleistungen – in eben diesen entfernten Gebieten übertragen lassen. Es sollte erprobt werden, wie das Zusammenspiel

zwischen Eigenarbeit der Familienmitglieder, Beiträgen der öffentlichen Hand und der finanziellen Beteiligung der Betroffenen aussehen könnte.

Es sollen keine Dienstleistungsagenturen gefördert werden, wie es sie bereits schon gibt. Vielmehr handelt es sich um eine Mixtur verschiedener Elemente. In Berlin hat man das bereits probiert. Aber auf dem Lande betritt man damit, soweit ich weiß, Neuland.

## **Zusammenfassung der Diskussion zur Gestaltung von INNOPUNKT in der neuen Förderperiode**

**Dr. Karla Hahn**

BBJ Consult AG

Neben einer allgemeinen Erörterung der vorgeschlagenen Kampagnenschwerpunkte bestand das Ziel der abschließenden Diskussion in der Auswahl von zwei Themen, mit denen INNOPUNKT im Jahr 2007 gestartet werden sollte.

Die Moderatorin Dr. Alexandra Wagner regte an, die Fragen, die sich im Verlauf des ersten Teils der Veranstaltung ergeben hatten, mit in die Diskussion zu nehmen:

- Beinhaltet das Thema die richtige Problemdiagnose?
- Welche Ziele werden verfolgt?
- Welches gesicherte Wissen gibt es?
- Wie ist die Machbarkeit einzuschätzen?

Frau Dr. Bläsche empfahl darüber hinaus, auch die Frage von Dr. Frank Schiemann noch einmal aufzugreifen, ob in der Vergangenheit die „richtigen“ Themen ausgewählt worden waren, bzw. zu überlegen, welche Kriterien für die Wahl der richtigen Themen entscheidend sind.

Zur Fortsetzung des INNOPUNKT-Programms in der neuen Förderperiode gab es uneingeschränkte Zustimmung, ebenso zu dem von Frau Dr. Bläsche vorgestellten Vorgehen bei der Auswahl der Kampagnenthemen:

- Erarbeitung eines Themenpools für die Förderperiode mit Ergänzungsoptionen;
- In 2007 nur zwei Kampagnen starten;
- Die Themenauswahl sollte folgenden Kriterien genügen:
  - Nähe zu bestehenden Ansätzen,
  - Erfassung besonderer Problemlagen,
  - hoher Bezug zu den strategischen Zielen des ESF-OP,

- politische Relevanz.

## **Themenübergreifende Hinweise**

Die Diskussion ergab folgende grundsätzliche Hinweise:

- Die Entscheidungen für bestimmte Themen sollten auf Problemanalysen und der Kenntnis des auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene vorliegenden Wissens getroffen werden. Das schließt ein, dass die Ergebnisse der noch laufenden Kampagnen bei der Themenfindung Berücksichtigung finden.
- Die Zielsetzungen der Kampagnen sollten nicht zu ergebnisoffen formuliert werden.
- Bereits bei Themenauswahl muss Klarheit darüber bestehen, wozu die Ergebnisse dienen und was mit ihnen gemacht werden soll. Dies ist wichtig für die Formulierung der Kampagnen- und Projektziele.
- Für die Auswahl der Themen sind die Fragen zu stellen: Was ist das Neue, das Innovative an den vorgeschlagenen Themen und worin liegt ihre politische Relevanz?
- Transnationalität sollte – in Umsetzung des ESF-OP – grundsätzlich als Querschnittsziel auf Kampagnen- und Projektebene enthalten sein. Es ist jeweils kontextbezogen zu prüfen und konkret zu formulieren. D. h. der konzeptionelle Ansatz muss auf Kampagnenebene bestimmt werden, z. B. Erfahrungsaustausch, Best Practice-Austausch, gemeinsame Projekte.
- Bereits in die Konzepte müssen Transfer- und Nachhaltigkeitsziele aufgenommen werden.
- Die Kriterien für die Themenauswahl der Kampagnen sollten noch detaillierter formuliert und transparent gemacht werden.
- Der partnerschaftliche Dialog bei der Themenauswahl muss gesichert sein. Dementsprechend sind jeweils alle relevanten Akteure von Anfang an einzubeziehen.

- In der Vergangenheit waren insbesondere sektorale Themen unter dem Aspekt Nachhaltigkeit erfolgreich (z. B. im Tourismus). Auch künftig sollten branchenorientierte Kampagnen durchgeführt werden.
- Es besteht Dringlichkeit in der Programmvorbereitung, da ein zeitlicher Vorlauf erforderlich ist, z. B. für die Vorbereitung der Ausschreibungen.

### **Einzelhinweise zu den Themenvorschlägen**

Speziell zu einigen der ausgewählten Themen wurden folgende Hinweise gegeben:

### **Beschäftigungschancen für Geringqualifizierte**

- Die arbeitsmarktpolitische Zielsetzung ist für diese Kampagne in Abstimmung mit den politischen Akteuren und mit den für die Programmumsetzung Zuständigen genau zu definieren.
- Zu beachten ist, welche Förderungen es für diese Zielgruppe bzw. Zielsetzung schon gibt (u. a.: „Aktiv für Arbeit“).
- Die Transnationalität sollte gesichert werden, bei diesem Thema bestehen hierfür gute Voraussetzungen.
- Mit dem Thema besteht die Chance, neue Ansätze von Beschäftigungsmöglichkeiten für Langzeitarbeitslose, z. B. in Kommunen, zu finden.
- Die Schaffung von Arbeitsplätzen für Geringqualifizierte in KMU ist problematisch. Dazu gibt es nationale und internationale Erfahrungen.
- Im Bereich Kombilohnmodelle gab es bisher viele Versuche. Evt. wäre hier ein neuer Ansatz durch die Verbindung mit Qualifizierung möglich.

### **Alt und Jung – Förderung von Generationen-Teams in Zukunftsbereichen**

- Die Planung sollte bereits gemeinsam mit den Unternehmen stattfinden.

## **Zukunftssicherheit und Chancengerechtigkeit durch Familienbewusstsein in Brandenburger Unternehmen**

- Das Thema sollte enger gefasst werden.
- Derzeit läuft im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative „EQUAL“ ein Projekt zu diesem Thema, das ausgewertet werden sollte.

## **Organisation von haushaltsnahen Dienstleistungen angesichts des demografischen Wandels in ländlichen Räumen – die Entwicklung eines Beschäftigungsfeldes**

- Die Inhalte sind breiter angelegt, als es der Titel vermuten lässt.

### **Resümee**

Trotz des guten Vorbereitungsstandes sind im Vorfeld von Entscheidungen genauere Problem- und Zieldefinitionen für jede Kampagne erforderlich, das sollte kurzfristig durch die Themenvertreter/-innen erfolgen.

Prioritäten für 2007 seitens der Diskussionsteilnehmer/-innen waren die Themen, „Beschäftigungschancen für Geringqualifizierte“, „Alt und Jung – Förderung von Generationen-Teams in Zukunftsbereichen“ und „Zukunftssicherheit und Chancengerechtigkeit durch Familienbewusstsein in Brandenburger Unternehmen“.

Für die gesamte Förderperiode sollten die Vorschläge zeitlich gestaffelt und entwickelt werden, um die jeweils aktuellen Problemlagen zeitnah in das Programm einzubeziehen.

Abschließend dankte Frau Dr. Bläsche für die konstruktive Mitarbeit und kündigte ergänzende Arbeitsgespräche mit den einzelnen Themenverantwortlichen an.

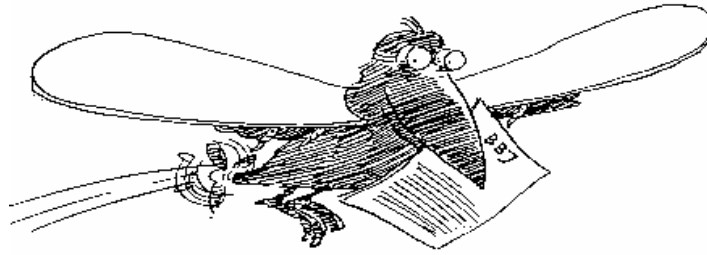
## Anhang

### Liste der Teilnehmenden

Titel	Vorname	Name	Institution	Abteilung	PLZ	Ort
Dr.	Alexandra	Bläsche	Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg	Referat 31	14473	Potsdam
Dr.	Martina	Brandt	TH Wildau		15745	Wildau
	Rudi	Frey	PIW Progress -Institut für Wirtschaftsforschung GmbH		14513	Teltow
	Birgit	Gericke	LASA Brandenburg GmbH		14482	Potsdam
Dr.	Karla	Hahn	BBJ Consult AG		10365	Berlin
Dr.	Swen	Hildebrandt	Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg	Referat 33	14473	Potsdam
	Sabine	Hübner	Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg	AL Arbeit und Gleichstellung	14473	Potsdam
	Wilfried	Kapp	Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg	Referat 32	14473	Potsdam
	Harald	Klier	Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg	Referat 31 A	14473	Potsdam
	Ursula	Klingmüller	Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg	Referat 35	14473	Potsdam

<b>Titel</b>	<b>Vorname</b>	<b>Name</b>	<b>Institution</b>	<b>Abteilung</b>	<b>PLZ</b>	<b>Ort</b>
	Henning	Kloth	LASA Brandenburg GmbH		14482	Potsdam
	Klaus	Kohlmeyer	Pro Beruf e. V.		10823	Berlin
	Susanne	Kretschmer	BBJ Consult AG		14482	Potsdam
	Irene	Kurz	BBJ Consult AG		14482	Potsdam
	Dieter	Ramcke-Lämmert	BBJ Consult AG		14482	Potsdam
Dr.	Frank	Schiemann	SÖSTRA Sozialökonomische Strukturanalysen GmbH		10115	Berlin
	Thomas	Suchan	Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg	Referat 34	14473	Potsdam
	Siegfried	Vogelsang	GFBM e. V.		10999	Berlin
Dr.	Alexandra	Wagner	Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt		10117	Berlin
	Berti	Wahl	LASA Brandenburg GmbH		14482	Potsdam
	Michael	Zaske	Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg	Referat 33	14473	Potsdam





---

**BBJ Consult AG**  
**Niederlassung Deutschland**

August-Bebel-Str. 68  
14482 Potsdam

Tel: +49 (0) 331 721 29 30  
Fax: +49 (0) 331 721 29 31

E-Mail: [potsdam@bbj.de](mailto:potsdam@bbj.de)  
<http://www.bbj.de/potsdam>

---